

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ROSIMEIRE SILVA ALMONDES

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS DIMENSÕES DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

VITÓRIA

2016

ROSIMEIRE SILVA ALMONDES

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS DIMENSÕES DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira

VITÓRIA

2016

ROSIMEIRE SILVA ALMONDES

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS DIMENSÕES DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 15 de Setembro de 2016

Comissão examinadora

PROF. DR. ARIDELMO JOSÉ CAMPANHARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE (**Orientador**)

PROFa. DRa. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE

PROF. DR. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE

Aos meus pais, que me ensinaram o valor da vida e o respeito às pessoas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sem o qual nada do que foi feito se faria.

Aos meus pais pelo amor e incentivo em todos os momentos e principalmente nessa empreitada.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado em Administração da Fucape pelo apoio e direcionamento.

Aos amigos e irmãos que souberam compreender minha ausência nesse período.

Ao meu orientador, professor Dr. Aridelmo Teixeira, pelas contribuições que enriqueceram e tornaram possível esse estudo.

“Conhece-te a ti mesmo, torna-te consciente de tua ignorância e será sábio.”

(Sócrates)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo investigar o impacto da Liderança Autêntica nas dimensões do comprometimento organizacional dos empregados no contexto de uma empresa brasileira. Para condução desta pesquisa, foi utilizado o Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) e o questionário proposto por Meyer e Allen (1991), que mede as dimensões Afetiva, Normativa e Calculativa do comprometimento organizacional dos empregados. A amostra foi composta por 413 empregados de uma mineradora com atuação em várias cidades brasileiras. Para teste das hipóteses, utilizou-se o modelo de regressão probit ordenado. Os resultados indicaram que o estilo de liderança autêntica impacta positivamente todas as dimensões do Comprometimento Organizacional. Estes resultados contribuem para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, uma vez que a promoção da liderança autêntica pode resultar em aumento do comprometimento organizacional dos liderados, o que pode ser uma vantagem competitiva para a organização. Adicionalmente os resultados também indicaram que a escolaridade impacta negativamente todas as dimensões do comprometimento organizacional do empregado; a idade impacta positivamente as dimensões afetiva e normativa enquanto o gênero impacta positivamente a dimensão calculativa. Este estudo apresenta algumas limitações. A amostra restringiu-se a uma única empresa. Não foram consideradas variáveis mediadoras e moderadoras no modelo. Pesquisas futuras são necessárias para suprir essas limitações.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Liderança Autêntica, Comprometimento Organizacional,

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of Authentic Leadership in the dimensions of organizational commitment of employees, in the Brazilian company context. For conduct this study, was used the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) and the questionnaire proposed by Meyer and Allen (1991), which measures the dimensions Affective, Normative and calculative of organizational commitment of employees. The testing was based on statistical sample of 413 employees from a mining company, with operations in several Brazilian cities. To hypothesis test, we used the ordered probit regression model. The results of this research indicate that the authentic leadership style impacts positively in all dimensions of organizational commitment. These results contribute to the improvement of people management processes, once the promotion of authentic leadership can result in increased employee's organizational commitment, which can be a competitive advantage for the organization. Additionally, these results also highlight that education negatively affect all dimensions of organizational commitment of employee; the age positively affect the affective and normative dimensions; while the gender affect the calculative dimension. This study has some limitations. The sample was restricted to a single company. They were not considered variables mediating and moderating the model. Future research is needed to address these limitations.

Key-words: *Organizational Behavior, Autentic Leadership, Organizational Commitment*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	LIDERANÇA AUTÊNTICA	13
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.3	LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS TRÊS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	19
3	METODOLOGIA.....	23
3.1	COLETA DOS DADOS.....	23
3.2	INSTRUMENTOS DE MEDIDAS	25
4	RESULTADO	26
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
6	CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADE DE PESQUISAS FUTURAS	33
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICE A - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	39
	APÊNDICE B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS: LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	40
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS APLICADOS	41

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional dos empregados tem sido abordado como uma vantagem competitiva para as organizações (KESKES, 2014). Assim, o papel da liderança se torna decisivo para o sucesso das organizações (SPISAK et al., 2013), pois cabe aos líderes à responsabilidade de conduzir a empresa rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

Contudo, os diversos escândalos de corrupção nos setores público e privado coloca em pauta a discussão acerca de conflitos entre o interesse individual do líder e o interesse coletivo da organização. Assim, emerge a necessidade de um estilo de liderança mais ético, justo, íntegro e transparente, que prioriza o bem coletivo em detrimento da satisfação de desejos pessoais (SOBRAL; GIMBA, 2012). A teoria da liderança autêntica foi desenvolvida para tentar explicar e resolver as questões advindas desse contexto (GARDNER et al., 2011).

Líderes autênticos, os quais são caracterizados pela integridade, ética e transparência relacional, influenciam seus liderados de forma a promover um sentimento de identificação e confiança, gerando expectativas positivas entre os liderados de forma a criar uma rede de colaboração (AVOLIO et al., 2004), capaz de promover mudanças no comportamento dos liderados, aumentando a satisfação com o trabalho, o desempenho e elevando o nível de comprometimento organizacional (AVOLIO et al., 2004; GARDNER et al., 2005; AVOLIO; GARDNER, 2005; WALUMBA et al., 2008).

Embora haja um número considerável de pesquisas empíricas, em variados contextos organizacionais e econômicos, sugerindo que a liderança autêntica pode afetar positivamente o comportamento, a satisfação, o desempenho e as atitudes dos liderados (WANG et al., 2014; ONORATO; JISHAN ZHU, 2014; CAVAZOTTE; DUARTE; GOBBO, 2013; LEROY et al., 2012; VILLAS BOAS; CAVAZOTTE, 2011; WALUMBWA et al., 2008), há uma necessidade de melhor compreender o quanto esse estilo de liderança impacta o comprometimento organizacional dos empregados à organização.

Walumbwa (2008), Kliuchnikov (2011) e Leroy, Palanski e Simons (2011) avaliaram o impacto da Liderança Autêntica sobre o comprometimento organizacional em países com contextos econômicos e organizacionais distintos tais como: Estados Unidos, Rússia, Ucrânia e Bélgica, respectivamente. A pesquisa conduzida no Leste Europeu considerou as dimensões afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional dos empregados. Enquanto os estudos Belga e Americano consideraram apenas a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados.

Os resultados destes estudos indicaram haver impacto positivo da Liderança Autêntica sobre a dimensão afetiva do comprometimento, embora as amostras utilizadas fossem de empregados de nacionalidade e empresas distintas. Os resultados já encontrados na literatura e apresentados aqui, parecem apontar uma leve tendência de que o ambiente nacional não impacta a relação positiva existente entre o estilo de liderança autêntica e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados. Porém não é possível concluir que esta tendência seja válida para as demais dimensões, normativa e calculativa. Nessa linha, o problema que norteia esta pesquisa é: **O contexto nacional afeta a relação entre**

Liderança Autêntica e as dimensões do Comprometimento organizacional dos empregados?

O objetivo dessa pesquisa foi **investigar o impacto do estilo de liderança autêntica sobre as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados, no contexto de uma organização brasileira.**

Os resultados encontrados nesta pesquisa apontaram para uma relação positiva entre o estilo de liderança autêntica e todas as dimensões do comprometimento organizacional. Tais resultados corroboram com estudos anteriores quanto à relação positiva entre liderança autêntica e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados e reforça a tendência já percebida anteriormente. Quanto às dimensões normativa e calculativa, não é possível indicar que exista uma tendência nos resultados encontrados em pesquisas realizadas em contextos nacionais distintos.

Considerando-se as justificativas e objetivo explicitado, este trabalho foi estruturado em seis seções, incluindo este texto introdutório. No segundo capítulo apresentamos a fundamentação teórica, ressaltando as contribuições dos autores, cujas ideias nortearam e embasaram as análises realizadas. Nas seções seguintes, são descritos os métodos e instrumentos de produção dos dados, bem como os procedimentos de análise dos resultados encontrados, que foram discutidos à luz do enquadramento teórico adotado. Por fim, procuramos sintetizar as contribuições da pesquisa, suas limitações e possíveis desdobramentos futuros.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança desempenha um papel importante na construção do sucesso organizacional. Contudo, é possível notar que as formas de liderança se modificam ao longo do tempo e entre as organizações. Assim, liderança pode ser definida como um processo adaptativo no qual os indivíduos são vistos como referências para influenciar comportamentos, tendo em vista a solução dos desafios impostos pelo ambiente (SPISAK et al., 2015).

Com base na definição de liderança apresentada acima, os escândalos corporativos ocorridos no início do século XXI podem ter favorecido o surgimento da teoria da liderança autêntica. Nessa linha, Sobral e Gimba (2012) argumentam que esses escândalos levaram a sociedade a refletir sobre os modelos de liderança até então aceitos e fomentaram a discussão sobre o papel dos líderes e a necessidade de um estilo de liderança baseado em valores e convicções que prioriza o bem-estar coletivo em detrimento da satisfação de interesses pessoais. Apesar da teoria de agência discutir que o agente pode usar os recursos da empresa em seu favor, mesmo que para isso prejudique a empresa e o bem-estar coletivo (JENSEN; MECKLING, 1976).

O estilo de liderança autêntica vem de encontro à necessidade da sociedade brasileira, que desde 2014 está vivenciando a descoberta do maior escândalo corporativo da sua história, em que os líderes da maior empresa do país, que também é estatal, estão sendo acusados e presos por crimes de corrupção e

lavagem de dinheiro (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2016).

Nesse cenário, em que os interesses individuais estão sendo colocados acima dos interesses coletivo, a discussão sobre a teoria da Liderança Autêntica, a qual preconiza que líderes autênticos demonstram uma alta capacidade moral em tratar dilemas e que suas decisões são tomadas considerando o impacto nas demais partes interessadas (MAY et al., 2003), pode ser útil à sociedade.

A teoria da liderança autêntica é pautada no conceito de autenticidade, que está relacionado com ser verdadeiro consigo mesmo, com as próprias experiências, emoções, crenças e valores (AVOLIO; GARDNER, 2005). Avolio et al. (2004) definem os líderes autênticos como pessoas que alcançaram altos níveis de autenticidade, que sabem quem são, conhecem seus valores e crenças e agem de acordo com esses valores e crenças. Embora enfatizem que as pessoas não são totalmente autênticas ou totalmente não autênticas, elas podem ter mais ou menos autenticidade.

Walumbwa et al. (2008) definem liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder que fomenta as capacidades psicológicas positivas dos liderados e um clima ético no grupo, possibilitando a promoção dos quatro componentes da liderança autêntica: Autoconsciência, Perspectiva Moral Internalizada, Equilíbrio no Processamento de Informações e Transparência na Relação Líder-Liderado.

A Autoconsciência refere-se à capacidade de conhecer todos os aspectos da sua própria personalidade, tendo o entendimento claro de suas características, sendo capaz de identificar seus pontos fortes e fracos. Essa característica permitiria ao líder autoconsciente a percepção clara da sua multifacetada natureza e do impacto de seu comportamento sobre as pessoas do seu convívio (KERNIS, 2003).

A Perspectiva Moral Internalizada segundo Gardner et al. (2005), refere-se ao autocontrole do líder que o impulsiona a tomar suas decisões baseados em suas crenças e valores em detrimento da vontade e das pressões dos grupos externos. Há divergências entre os teóricos sobre a inclusão da ética como um requisito chave desse componente da Liderança Autêntica. Enquanto existe um consenso sobre a importância de estar em linha com os valores pessoais (GARDNER et al., 2011).

O Equilíbrio no Processamento de Informações refere-se ao processamento imparcial das próprias informações relevantes, cuidando para não distorcer, exagerar, negar ou ignorar aspectos positivos e negativos de suas características e conhecimento. Finalmente, a Transparência na relação líder-liderado refere-se ao ato de revelar-se a si mesmo de maneira verdadeira, não se utilizando de “personagens” no relacionamento com os liderados (KERNIS, 2003).

Como proposto por Goldman e Kernis (2002), a transparência na relação líder-liderado é um processo ativo de auto revelação e desenvolvimento de intimidade e confiança mútua, possibilitando uma comunicação sincera de aspectos positivos e negativos. Indivíduos que conhecem e aceitam seus potenciais e suas limitações, desenvolvem altos níveis de estabilidade, tornando-se menos propensos a assumirem uma postura defensiva, resultando no desenvolvimento de relações mais abertas e transparentes (WALUMBWA et al., 2008).

Avolio et al. (2004) ressaltam que líderes autênticos provavelmente irão desenvolver uma relação transparente e íntegra com seus liderados, incentivando uma comunicação totalmente aberta, dividindo com o grupo suas percepções, sentimentos e informações críticas, como também demonstrariam reconhecer e respeitar as diferenças individuais de cada liderado, encorajando-os a expor seus pontos de vista, gerando assim, expectativas positivas.

Shamir e Eilam (2005) argumentam que é possível esperar que líderes autênticos sirvam de modelo para seus liderados e que o reconhecimento de suas fraquezas e a exposição de suas vulnerabilidades suscitem nos liderados comportamentos igualmente transparentes. Os autores enfatizam que Liderança Autêntica é um processo que inclui não apenas líderes autênticos, mas também liderados autênticos que escolhem seguir o líder por razões genuínas de forma a desenvolver relacionamentos autênticos.

Liderados autênticos são tratados pelos mais conceituados pesquisadores dessa temática (SHAMIR; ELIAM, 2005; GARDNER et al., 2005; AVOLIO et al., 2004), como um conceito chave na discussão sobre Liderança Autêntica. Gardner et al., (2005) propôs um modelo no qual o liderado é visto como parte integrante do desenvolvimento da Liderança Autêntica.

Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) preconizam que líderes autênticos podem ser exemplo de padrão moral, integridade e comprometimento, gerando nos liderados a necessidade de compartilhar dos seus valores e perspectivas. Nessa mesma linha, Avolio et al. (2004) sugerem que os líderes autênticos por meio da identificação com os liderados podem influenciá-los a aumentar o esforço dedicado à empresa, a satisfação com o trabalho e o comprometimento com a organização.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O tema comprometimento organizacional vem sendo discutido desde longa data (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993; SOMERS; BIRNBAUM, 1998). Contudo, permanece atual, considerando a sua relevância para as organizações, que estão em constante busca por vantagem competitiva.

Diversos estudos realizados em países de cultura e contextos socioeconômicos diferentes indicam que o comprometimento organizacional dos empregados está positivamente relacionado com o desempenho dos mesmos, (LEROY; PALANSKI; SIMONS, 2012; PRADHAN; PRADHAN, 2015; FU; DESHPANDE, 2014), e que, em última análise, pode ser uma vantagem competitiva para a organização (KESKES, 2014).

Meyer e Herscovitch (2001) argumentam que há diversas definições aceitas na literatura para o conceito de comprometimento organizacional. Sendo assim, os autores listaram as principais semelhanças entre as diversas definições aceitas e propuseram uma definição que eles consideraram como “*core essence*”: “Comprometimento é uma força que liga um indivíduo a um curso de ação que é relevante para um, ou mais alvos” (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p. 301).

Meyer e Allen (1991) identificaram três dimensões distintas de comprometimento organizacional: A primeira delas, o Desejo (comprometimento afetivo), pode ser entendida como a força da identificação de um indivíduo com a organização. A segunda dimensão é denominada Custo Percebido (comprometimento calculativo) e refere-se à avaliação dos custos monetários, psicológicos e sociais, associados ao ato de deixar a organização. Por fim, a terceira dimensão é a Obrigação (comprometimento normativo), que se constitui na obrigação moral de permanecer na organização.

Os autores argumentam que as três dimensões não são excludentes entre si, ou seja, um mesmo empregado pode sentir tanto o desejo (comprometimento afetivo), como a necessidade (custo percebido) de permanecer na empresa. Outros podem sentir uma forte obrigação (comprometimento normativo), mas pouco desejo (comprometimento afetivo) e vice e versa.

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991), foi corroborado pelo estudo de Meyer e Herscovitch, (2001), que analisaram se o conceito poderia ser entendido como unidimensional ou multidimensional e concluíram sobre a multidimensionalidade do constructo.

Meyer e Allen (1991) ressaltam que a principal razão em diferenciar as dimensões do comprometimento é que as mesmas possuem diferentes antecedentes e diferentes implicações sobre o comportamento. Esses antecedentes, segundo Angle e Lawson (1993) podem ser derivados de características pessoais, tais como: Idade, tempo de empresa e gênero, bem como de fatores situacionais, que foram traduzidos como experiências individuais relacionadas ao ambiente de trabalho.

Segundo Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), o modelo multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991) é o que apresenta maior consenso, aceitação e utilização dentre os pesquisadores. Porém, diversos estudos têm concluído que existe relação positiva entre a dimensão afetiva e normativa do comprometimento organizacional, sendo discutida a independência dessas dimensões.

Meyer et al. (2002) concluíram que o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo são altamente relacionados, embora sejam distintos. Os autores argumentaram que talvez experiências positivas que contribuem para o comprometimento afetivo também contribuam para o sentimento de obrigação de reciprocidade, uma vez que as variáveis representativas de experiências no trabalho se correlacionaram de maneira semelhante com as duas dimensões do comprometimento.

Talvez pela alta correlação existente entre as dimensões normativa e afetiva, o estudo do comprometimento organizacional tem sido dominado pela abordagem

afetiva/calculativa (COSTA e BASTOS, 2009). Porém este estudo se propõe a investigar o impacto da liderança autêntica sobre todas as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991).

2.3 LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS TRÊS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura sobre liderança autêntica tem sugerido que Liderança Autêntica é antecedente do comprometimento organizacional dos liderados (AVOLIO et al., 2004; GARDNER et al., 2005; AVOLIO; GARDNER, 2005; WALUMBA et al., 2008).

Avolio et al. (2004) propuseram um modelo que relaciona a Liderança Autêntica com as atitudes e comportamentos organizacionais dos liderados. Tal modelo define que a identificação pessoal e social com o líder impacta na capacidade psicológica positiva do liderado e resulta no aumento do comprometimento organizacional afetivo.

Walumbwa et al. (2008) realizou um estudo que tinha por objetivo a validação do questionário desenvolvido pelo autor e colegas para mensurar o constructo Liderança Autêntica, bem como mensurar o impacto da Liderança Autêntica sobre alguns consequentes que estavam sendo discutidos em linhas teóricas, dentre os quais vale destacar o Comprometimento Organizacional Afetivo. A amostra utilizada por Walumbwa et al. (2008) foi composta por 178 estudantes de MBA de uma universidade americana que possuíam emprego. Os resultados indicaram impacto positivo da Liderança Autêntica sobre a dimensão afetiva do comprometimento.

Um estudo realizado por Kliuchnikov (2011) utilizou como amostra 66 empresas localizadas na Ucrânia e na Rússia e avaliou as correlações da Liderança Autêntica sobre as dimensões, afetiva, normativa e calculativa, do comprometimento

organizacional. Os resultados apresentaram correlações positivas entre o estilo de liderança autêntica e as dimensões afetiva e normativa do comprometimento, mediado parcialmente pela percepção de confiança em relação ao líder, sendo que essa relação não foi encontrada para a dimensão calculativa.

Leroy, Palanski e Simons (2011), desenvolveram um estudo com base em uma amostra composta por 25 empresas de pequeno e médio porte localizadas na Bélgica, cujo objetivo foi investigar o impacto da Liderança Autêntica sobre a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados, não considerando as outras dimensões na análise. Os autores concluíram que há um impacto positivo da Liderança Autêntica sobre a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados.

Os três estudos citados anteriormente, indicaram haver impacto positivo da Liderança Autêntica sobre a dimensão afetiva do comprometimento, embora as amostras utilizadas fossem de países distintos. Tais resultados parecem indicar uma tendência de que o ambiente nacional não impacta a relação existente entre o estilo de liderança autêntica e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados. Quanto às dimensões calculativa e normativa, não é possível verificar qualquer tendência nos resultados, visto que foi levantado apenas um estudo que analisou tais dimensões.

Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991) argumentam que o comprometimento afetivo, pode ser desenvolvido a partir de experiências que satisfazem as necessidades do empregado e/ou são compatíveis com os seus valores, gerando identificação, envolvimento e satisfação em pertencer a uma determinada empresa, sendo predominantemente abordado na literatura como uma ligação emocional com a organização. Avolio et al. (2004) argumentam que líderes

autênticos lideram pelo exemplo e como apresentam elevados padrões de moral, honestidade e integridade, provavelmente estimulam uma identificação pessoal entre os liderados. Assim, podemos esperar que a autenticidade dos líderes promova essa identificação de valores entre os liderados e resulte no aumento do comprometimento organizacional afetivo dos liderados. Com base nesses argumentos a seguinte hipótese é proposta:

H1 - A liderança autêntica influencia o comprometimento organizacional afetivo.

Por sua vez, o comprometimento calculativo reflete a percepção do indivíduo sobre os custos associados a um possível desligamento da empresa. Assim, elementos que aumentem os custos percebidos podem ser considerados como antecedentes dessa dimensão do comprometimento (MEYER; ALLEN,1991). Com base nessa visão, podemos argumentar que um estilo de liderança mais ético, justo, íntegro e transparente, que prioriza o bem coletivo em detrimento da satisfação de desejos pessoais (SOBRAL; GIMBA, 2012), pode estimular apostas de crescimento profissional pelo empregado e resultar em aumento no custo percebido em uma possível decisão de deixar a empresa. Assim a seguinte hipótese pode ser formulada:

H2 - A liderança autêntica influencia o comprometimento organizacional calculativo.

De acordo com Meyer e Allen (1991), a terceira e última dimensão do comprometimento organizacional, a dimensão normativa pode ter como antecedentes a internalização de pressões sociais e/ou pode ser desenvolvida pelo empregado na medida em que o mesmo percebe investimento da empresa na sua carreira, sendo que o reconhecimento de recompensa antecipada pode gerar no

empregado uma obrigação e/ou necessidade de permanecer na empresa como forma de lealdade. Assim, partindo do pressuposto de que líderes autênticos podem influenciar o aumento da autoestima, criatividade (ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005) e bem-estar do empregado (GARDNER, et al. 2005), é possível que o mesmo retribua tais investimentos em forma de comprometimento. Sendo assim, podemos sugerir a seguinte hipótese:

H3 - A liderança autêntica influencia o comprometimento organizacional normativo.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 COLETA DOS DADOS

Para operacionalização desse estudo, utilizou-se uma amostra por conveniência, constituída por empregados de uma grande empresa mineradora com operações em diferentes cidades do Brasil.

Foi encaminhado aos respondentes, (3.000 empregados), por meio de correio eletrônico, um questionário estruturado. Destes, foram recebidos 413 questionários preenchidos. O perfil da amostra é demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos participantes (N=413)

Características		Frequência	
Gênero	Masculino	336	81%
	Feminino	73	18%
	Não responderam	4	1%
Idade	Até 25 anos	21	5%
	26 a 35 anos	188	46%
	36 a 45 anos	128	31%
	46 a 55 anos	58	14%
	Acima de 55 anos	7	2%
	Não responderam	11	3%
Escolaridade	Fundamental	2	0%
	Ensino Médio	142	34%
	Superior	104	25%
	Pós Graduação	160	39%
	Não responderam	5	1%
Unidade de Lotação	Região Metropolitana	35	8%
	Outras cidades	359	87%
	Não responderam	19	5%
Tempo de empresa	1 a 3 anos	117	28%
	4 a 8 anos	149	36%
	9 a 15 anos	51	12%
	16 a 20 anos	36	9%
	21 a 25 anos	15	4%
	acima de 25 anos	34	8%
Não responderam	11	3%	

Fonte: Elaborado pela autora

Como podemos observar na Tabela 1, a maioria dos respondentes são homens (81%), com idade entre 26 a 35 anos (46%), com formação acadêmica em nível de pós-graduação (39%), ou curso superior (25%) e com tempo de permanência na empresa entre 4 a 8 anos (36%) e estão alocados em cidades que não fazem parte de região metropolitana (87%).

Para medir liderança autêntica (variável independente), foi utilizado o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), desenvolvido em 2007 e validado por Walumbwa, et al. 2008 e disponibilizado pelos autores por meio do website Mind Garden, já traduzido para a língua portuguesa e contendo as 16 perguntas que pretendem avaliar as 4 dimensões da teoria da liderança autêntica: Autoconsciência, Transparência na relação líder-liderado, Perspectiva moral internalizada e Equilíbrio no processamento de informações.

Foi solicitado aos empregados que respondessem com que frequência seus líderes adotavam os comportamentos previstos no questionário por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, que variava entre “nunca” e “frequentemente, quase sempre”. Questionário disponível no apêndice C deste trabalho.

Para medir Comprometimento Organizacional (variável dependente), foi utilizado o questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1991), traduzido para a língua portuguesa e validado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esse questionário, multidimensional, é composto pelas três dimensões do comprometimento organizacional: Afetiva, Calculativa, e Normativa.

Também foi solicitado aos empregados que respondessem como se sentiam em relação à organização. A escala de Likert de 5 pontos utilizada, variava entre “Discordo Totalmente” e “Concordo totalmente”. Questionário disponível no apêndice C deste trabalho.

Por fim, os respondentes informaram seus dados demográficos, gênero, idade e escolaridade, como também dados funcionais, cidade na qual trabalha e tempo que presta serviço para a empresa. Pois, Segundo Costa e Bastos (2009), estas características podem estar associadas ao comprometimento organizacional.

3.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDAS

Para realização das análises estatísticas, foi utilizado o software Stata/SE 12.0. A validação da confiabilidade das escalas dos questionários foi realizada por meio do teste *Alpha de Cronbach* que mede a consistência entre as variáveis em uma escala múltipla, ou seja, verifica se os itens de uma escala medem o mesmo constructo, e assim, são altamente intercorrelacionados. Considerou-se 0,70 como limite inferior para aceitação da confiabilidade, conforme sugerido por HAIR et al. (2009).

Em seguida foram realizadas as análises descritivas dos dados e os testes de hipótese por meio de regressão probit ordenado. A opção pela utilização do modelo probit ordenado se deu pelas características das variáveis dependentes utilizadas neste estudo. Segundo Borooha (2002), o modelo de regressão probit ordenado deverá ser utilizado nos casos em que as variáveis dependentes são discretas, mutuamente exclusivas e apresentarem relação de ordem entre elas.

Capítulo 4

4 RESULTADO

O objetivo dessa seção foi mensurar se a percepção de liderança autêntica afeta o comprometimento organizacional dos liderados.

A análise descritiva dos dados apontou que o comprometimento dos respondentes está mais associado à dimensão afetiva. Na média, 74,9% concordaram ou concordaram totalmente com as questões propostas nessa dimensão. 60,2% concordaram ou concordaram totalmente com as questões propostas na dimensão Calculativa, enquanto para a dimensão Normativa essa média é de 55,4%¹. Foi encontrado alfa de Cronbach de 0,78 para a dimensão Afetiva; 0,76 para a Calculativa e 0,85 para a dimensão Normativa.

Quanto ao constructo Liderança Autêntica, O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,95. A análise descritiva dos dados apontou que 68,7% dos respondentes, perceberam que seus líderes apresentam com alguma frequência ou quase sempre, comportamentos autênticos. Os líderes foram mais percebidos pela componente Autoconsciência (média de 74,8%), seguido pela Perspectiva Moral Internalizada (média de 73,4%), Equilíbrio no processamento de informações (média 68,3%) e por último, pela Transparência (média de 65,6%)².

Para melhor compreensão da amostra, foram extraídas as médias e os desvios padrão das variáveis utilizadas neste estudo, apresentadas na Tabela 2.

¹ A estatística descritiva dos dados está disponível no apêndice A deste trabalho.

² A estatística descritiva dos dados está disponível no apêndice B deste trabalho.

Tabela 2 - Média e Desvios Padrão

Variáveis	Obs	Média	Desv. Padrão	Mínimo	Máximo
Liderança Autêntica	402	3,93	0,74	1,8125	5
Comprometimento Normativo	402	3,56	0,98	1,1667	5
Comprometimento Calculativo	402	3,66	0,71	1,7143	5
Comprometimento Afetivo	402	4,1	0,68	2,3333	5
1. Escolaridade ^a	402	2,99	0,89	1	4
2. Tempo de Empresa ^b	392	2,46	1,45	1	6
3. Idade ^c	392	2,61	0,81	1	5
4. Gênero (1 = Masc.; 0 = Feminino)	399	0,83	0,38	0	1
5. Unidade de lotação (1 = Capital 0 = Outras)	384	0,88	0,28	0	1

Fonte: Elaborado pela autora

^aEscolaridade foi codificado como: 1 - Fundamental; 2 - Ensino Médio; 3- Superior e 4- Pós Graduação

^bTempo de Empresa foi codificado como: 1- 1 a 3 anos; 2- 4 a 8 anos; 3- 9 a 15 anos; 4- 16 a 20 anos; 5- 21 a 25 anos e 6- Acima de 25 anos

^cIdade foi codificado como: 1- Até 25 anos; 2- 26 a 35 anos; 3- 36 a 45 anos; 4 - 46 a 55 anos e 5- Acima de 55 anos

Em seguida procederam-se os testes das hipóteses, utilizando-se do método de regressão probit ordenado. Pois, de acordo com Johnston e Dinardo (2001), esse método é mais apropriado quando as variáveis são discretas, como no caso deste estudo. Os testes de hipóteses foram realizados em duas etapas. Na primeira etapa, foram consideradas apenas as variáveis que compõem o Comprometimento Organizacional dos liderados e a Liderança Autêntica e na segunda etapa foram incluídas as variáveis de controle. Os resultados dos testes de hipóteses estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Impacto da Liderança Autêntica sobre as dimensões do Comp. Org. dos liderados

Variáveis Independentes	Variáveis dependentes		
	Comprometimento Afetivo (H1)	Comprometimento Calculativo (H2)	Comprometimento Normativo (H3)
Etapa 1: Modelo não considerando as variáveis de controle			
Lid. Autêntica	0,6543***	0,4562***	0,6833***
Pseudo R-squared	0.0415	0.0199	0.0411
Etapa 2: Modelo incluindo as variáveis de controle			
Lid. Autêntica	0,6100***	0,4289***	0,6471***
Unidade lotação	0,0986	0,0471	-0,0978
Tempo emp.	0,0035	0,0412	-0,0651
Idade	0,1803**	-0,0228	0,1880**
Gênero	0,0913	-0,2496*	-0,0063
Escolaridade	-0,3379***	-0,3809***	-0,5648***
Pseudo R-squared	0.0568	0.0340	0.0767

Fonte: Elaborado pela autora

Observações: Os coeficientes destacados com *** são estatisticamente significantes a 1%, destacados com ** significantes a 5% e destacados com * significantes a 10%.

Os resultados indicaram haver impacto positivo, significativa a 1% (p-value = 0,0000), da liderança autêntica sobre todas as dimensões do comprometimento organizacional, tanto na análise sem as variáveis de controle, quanto quando as utilizando. Assim, não se rejeita as hipóteses H1, H2 e H3 formuladas neste estudo.

Quanto às variáveis de controle, “Escolaridade” apresentou impacto negativo significativa a 1% (p-value = 0,0000) sobre todas as dimensões do comprometimento organizacional, sugerindo que quanto maior o grau de instrução, menor o comprometimento organizacional. Este resultado está em linha com o encontrado por Mathieu e Zajac (1990), os quais ponderaram que é possível que empregados com maior escolaridade possuam maiores expectativas em relação à organização, bem como maiores chances de recolocação no mercado de trabalho.

A variável “Idade” apresentou impacto positivo significativo a 5% (p-value = 0,028 e 0,021) sobre as dimensões afetiva e normativa respectivamente. Estes resultados podem ser justificados pelo fato de que empregados mais jovens, por

possuírem maiores perspectivas no mercado de trabalho, desenvolvam menor vínculo com a empresa. Enquanto a limitação relativa à idade pode impor aos mais velhos o desejo e a obrigação de permanecer na empresa (COSTA; BASTOS, 2009). Porém, a variável “idade” não demonstrou influenciar a dimensão calculativa. Este resultado encontra respaldado em Meyer e Allen (1991) os quais argumentam que empregados mais velhos que adquirem habilidades transferíveis ao longo do tempo, poderiam ter vantagem sobre os mais novos, menos experientes. Sendo assim, a possibilidade de deixar a empresa não representaria um custo associado ou uma perda para o empregado.

A variável “Gênero” apresentou impacto negativo significativo a 10% (p-value = 0,088) sobre a dimensão calculativa e não apresentou impacto sobre as dimensões afetiva e normativa, indicando maior probabilidade das mulheres apresentarem comprometimento calculativo. Estes resultados estão parcialmente em linha com os encontrados por Bastos (1993); Costa e Bastos (2009) e Major, Morganson e Bolen (2013), que não identificaram diferença entre o comprometimento organizacional de homens e mulheres. É possível que a característica da amostra tenha influenciado este resultado, uma vez que as mulheres possuem benefícios não estendidos aos homens, tais como: Auxílio creche e licença maternidade superior em dois meses a licença praticada no mercado. Tais benefícios podem ter sido avaliados como custos associados em um possível ato de deixar a empresa.

Por fim, as variáveis “Unidade em que o empregado está alocado” e “Tempo de empresa” não se mostraram significativas. Era esperado que os empregados alocados em regiões interioranas apresentassem maior comprometimento organizacional do que os empregados alocados nos grandes centros, considerando

a escassez de oferta de emprego no interior. Porém os resultados indicaram que a região de lotação do empregado não influencia no comprometimento organizacional deste. Não foi encontrado na literatura, estudos que investigaram essa variável para comparação. Quanto à variável “tempo de empresa”, alguns estudos encontraram relação significativa entre o tempo de empresa e o comprometimento do empregado, como Mathieu e Zajac (1990) e Costa e Bastos (2009). Entretanto, o estudo de Major, Morganson e Bolen (2013), não identificou essa relação entre as variáveis. Meyer e Allen (1991) chamam a atenção para a inconsistência desta variável, que pode sofrer influência de fatores não observáveis.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo objetivou identificar o impacto do estilo de liderança autêntica nas dimensões do comprometimento organizacional dos liderados, no contexto organizacional brasileiro.

Os resultados apresentados neste estudo indicaram que percepções de liderança autêntica exercem influência sobre o comprometimento organizacional afetivo, o que significa que (H1) não foi rejeitada. Este resultado está alinhado com os estudos empíricos desenvolvidos por Walumbwa (2008); Leroy, Palanski e Simons (2011) e Kliuchnikov (2011) respectivamente, nos contextos nacionais Americano, Belga, Ucrainiano e Russo e com a teoria da liderança autêntica que preconiza que a Liderança Autêntica é antecedente do Comprometimento afetivo (AVOLIO et al., 2004; GARDNER et al., 2005; AVOLIO; GARDNER, 2005; WALUMBA et al., 2008).

Os resultados apontaram impactos significativos da percepção de Liderança Autêntica sobre a dimensão Calculativa. Assim, a hipótese (H2) também não foi rejeitada, contrariando os resultados encontrados por Kliuchnikov (2011), o qual não observou relação entre Liderança Autêntica e a dimensão Calculativa. Frente a estes resultados, não é possível sugerir que a Liderança Autêntica é antecedente do Comprometimento Organizacional Calculativo dos liderados em contextos nacionais distintos.

Os resultados apontaram também impactos significativos da percepção de Liderança Autêntica sobre a dimensão Normativa. Assim, a hipótese (H3) não foi rejeitada. Este resultado é congruente com o estudo conduzido por Kliuchnikov

(2011), no Leste Europeu e está alinhado com a proposição teórica de que os líderes autênticos por meio da integridade e da transparência demonstrada nas ações desenvolvidas no ambiente de trabalho podem desenvolver nos liderados a confiança, o engajamento e o bem estar (GARDNER et al., 2005), gerando nos liderados a obrigação de reciprocidade, levando-os a compartilhar dos valores e perspectivas do líder (ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005). Essa abordagem também está em linha com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964). É possível concluir que a Liderança Autêntica impacta as dimensões Afetiva e Normativa do Comprometimento Organizacional dos empregados em diferentes contextos nacionais.

Quanto às variáveis de controle, os resultados sugeriram que as dimensões Afetiva e Normativa são impactadas pela idade e escolaridade dos empregados. Enquanto a dimensão Calculativa é impactada pelo gênero e escolaridade. Essas diferenças entre os antecedentes de cada dimensão é uma das razões para distinção das dimensões do Comprometimento Organizacional dos empregados (MEYER; ALLEN, 1991).

Em conjunto, os resultados sugerem que liderança autêntica é antecedente do comprometimento organizacional dos empregados. As análises demonstraram, em consonância com a literatura anterior, que a percepção dos líderes como autênticos, afeta positivamente as três dimensões do comprometimento organizacional dos empregados.

Capítulo 6

6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADE DE PESQUISAS FUTURAS

Os resultados apresentados por esse estudo contribuem para fomentar a discussão sobre o tema liderança autêntica no contexto brasileiro. Na prática, essa discussão mostra-se especialmente pertinente para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, uma vez que a promoção da liderança autêntica pode resultar em aumento do comprometimento organizacional dos liderados, que está positivamente relacionado com o desempenho dos mesmos, e que, em última análise, pode ser uma vantagem competitiva para a organização.

Embora os resultados encontrados por esse estudo estejam parcialmente em linha com pesquisas realizadas em outros países, nomeadamente os Estados Unidos, Bélgica, Rússia e Ucrânia, é preciso ponderar que este estudo se restringiu a uma única empresa.

Considerando-se a relevância acadêmica e prática desta temática, é possível prever desdobramentos futuros, por meio de novas pesquisas que possam aprofundar os conceitos apresentados por meio de estudos mais abrangentes, que considerem múltiplas empresas, de segmentos diferentes.

Nessa pesquisa não se buscou examinar relações mediadoras e moderadoras entre a Liderança Autêntica e as dimensões do comprometimento. Estes seriam certamente um importante aspecto a explorar em pesquisas futuras. Poder-se-ia indagar se a relação entre Liderança Autêntica e as dimensões do Comprometimento Organizacional é mediada pela percepção de integridade comportamental do líder. Seria também interessante indagar em pesquisas futuras, a relação moderadora de fatores não desejáveis no ambiente de trabalho, tais como

stress e alta tensão sobre a relação entre Liderança Autêntica e as dimensões do Comprometimento Organizacional.

O stress pode ser definido como um estado em que ocorre um desgaste ou uma redução da capacidade de trabalho, ocasionados por uma desproporção prolongada entre o nível de tensão a que o indivíduo está exposto e sua capacidade de suportá-la (COUTO, 1987). Por outro lado, líderes autênticos podem influenciar o estado de espírito e as emoções dos seus colaboradores possibilitando a promoção do bem estar dos empregados (ILLIES et al., 2005). Sendo assim, a relação positiva encontrada neste estudo, entre a percepção de liderança autêntica e o comprometimento organizacional dos empregados se manteria em ambientes com altos níveis de stress e tensão organizacional?

REFERÊNCIAS

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

ANGLE, Harold L.; LAWSON, Marian B. Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. **Journal of Business Research**, v. 26, n. 1, p. 3-15, 1993.

AVOLIO, Bruce J. et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BLAU, Peter Michael. **Exchange and power in social life**. Transaction Publishers, 1964.

BOROOAH, Vani K. **Logit and probit: Ordered and multinomial models**. Sage, 2002.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; DUARTE, Cristiano José Pereira; GOBBO, Anna Maria Calvão. Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. **BBR- Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 97-123, 2013.

COSTA, Fabíola Marinho; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 280-297, 2009.

COUTO, H. A. Stress e qualidade de vida dos executivos. Rio de Janeiro: COP, 1987.

FU, Weihui; DESHPANDE, Satish P. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 2, p. 339-349, 2014.

GARDNER, William L. et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005.

GARDNER, William L. et al. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1120-1145, 2011.

GOLDMAN, Brian Middleton; KERNIS, Michael H. The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. **Annals of the American Psychotherapy Association**, v. 5, n. 6, p. 18-20, 2002.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman, 2009.

ILIES, Remus; MORGESON, Frederick P.; NAHRGANG, Jennifer D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 373-394, 2005.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSTON, Jack; DINARDO, John. **Métodos Econométricos**. Tradução e revisão, McGraw-Hill de Portugal, 2001.

KESKES, Imen. Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future

KLIUCHNIKOV, A. Leader's authenticity directions. **Intangible Capital**, v. 10, n. 1, p. 26-51, 2014.

KERNIS, Michael H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological inquiry**, v. 14, n. 1, p. 1-26, 2003.

KLIUCHNIKOV, A. Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. **Emerging Leadership Journeys**, v. 4, n. 1, p. 70-90, 2011.

LEROY, Hannes et al. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. **Journal of Management**, 2012.

LEROY, Hannes; PALANSKI, Michael E.; SIMONS, Tony. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 255-264, 2011.

MAJOR, Debra A.; MORGANSON, Valerie J.; BOLEN, Heather M. Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. **Journal of Business and Psychology**, v. 28, n. 3, p. 301-314, 2013.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MAY, Douglas R. et al. Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational dynamics**, v. 32, n. 3, p. 247-260, 2003.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, John P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of vocational behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Entenda o caso. 2010. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>>. Acesso em: 13/07/2016.

NASCIMENTO, José Luís; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria de Fátima. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**. v. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.

ONORATO, Michael; ZHU, Jishan. An empirical study on the relationships between authentic leadership and organizational trust by industry segment. **SAM Advanced Management Journal**, v. 79, n. 1, p. 26, 2014.

PRADHAN, Sajeet; PRADHAN, Rabindra Kumar. An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 19, n. 3, p. 227-235, 2015.

SPISAK, Brian R. et al. Niche Construction and the Evolution of Leadership. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015.

SHAMIR, Boas; EILAM, Galit. “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 395-417, 2005.

SOBRAL, Felipe Joao Bera de Azevedo e GIMBA, Rogério de Freitas. As prioridades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N. 3, Ed. Especial, p. 96-121; 2012.

SOMERS, Mark John; BIRNBAUM, Dee. Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 6, p. 621-634, 1998.

VILAS BOAS, Otacílio Torres; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Authentic Leadership: Effects on Work Performance and Analysis of Mediating. **Anais do 35º ENANPAD, Rio de Janeiro, RJ**, 2011

WALUMBWA, Fred O. et al. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

WANG, Hui et al. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 5-21, 2014.

APÊNDICE A - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Frequência por item nas três sub-escalas do Comprometimento Organizacional

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
CAL1	5,6%	11,4%	23,7%	28,8%	30,5%
CAL2	2,7%	10,4%	20,8%	31,7%	34,4%
CAL3	8,5%	13,3%	19,1%	27,8%	31,2%
CAL4	5,6%	6,8%	14,3%	38,7%	34,6%
CAL5	8,2%	13,8%	21,8%	34,9%	21,3%
CAL6	1,9%	6,8%	16,0%	37,3%	38,0%
CAL7	17,2%	20,3%	30,3%	19,1%	13,1%
Média	7,1%	11,8%	20,9%	31,2%	29,0%
AFT1_I*	5,8%	9,2%	15,0%	27,4%	42,6%
AFT2	1,7%	2,9%	12,3%	31,0%	52,1%
AFT3_I*	3,1%	8,5%	15,5%	27,4%	45,5%
AFT4	5,3%	12,6%	18,4%	36,1%	27,6%
AFT5	4,4%	4,8%	15,7%	29,3%	45,8%
AFT6_I*	2,2%	3,6%	9,7%	25,9%	58,6%
Média	3,8%	6,9%	14,4%	29,5%	45,4%
NOR1	15,0%	16,2%	27,4%	22,5%	18,9%
NOR2_I*	6,5%	10,4%	17,7%	21,1%	44,3%
NOR3	18,4%	18,6%	21,8%	22,0%	19,1%
NOR4	1,9%	3,6%	10,2%	34,9%	49,4%
NOR5	18,6%	19,6%	27,1%	17,7%	16,9%
NOR6	3,4%	9,7%	21,1%	34,6%	31,2%
Média	10,6%	13,0%	20,9%	25,5%	30,0%

Fonte: Elaborada pelo autor

*valores reinvertidos para cálculo da média

Legenda

CAL Calculativa
AFT Afeiva
NOR Normativa

APÊNDICE B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS: LIDERANÇA AUTÊNTICA

Frequência por item nas quatro sub-escalas da Liderança Autêntica

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Liderança Autêntica	2,4%	9,0%	19,9%	37,2%	31,5%
TR1	2,4%	9,7%	18,9%	41,9%	27,1%
TR2	3,9%	10,7%	21,1%	35,6%	28,8%
TR3	3,6%	9,2%	20,3%	34,1%	32,7%
TR4	1,7%	11,1%	21,8%	34,4%	31,0%
TR5	3,1%	13,1%	21,3%	36,8%	25,7%
Média	2,9%	10,8%	20,7%	36,6%	29,1%
PM1	1,9%	9,0%	18,9%	36,6%	33,7%
PM2	1,7%	5,1%	19,1%	38,7%	35,4%
PM3	2,2%	7,0%	18,4%	37,0%	35,4%
PM4	1,7%	5,8%	15,7%	36,3%	40,4%
Média	1,9%	6,7%	18,0%	37,2%	36,2%
EP1	2,9%	12,3%	25,4%	35,8%	23,5%
EP2	1,5%	5,6%	16,5%	37,8%	38,7%
EP3	2,4%	10,2%	18,2%	38,0%	31,2%
Média	2,3%	9,4%	20,0%	37,2%	31,1%
AC1	4,1%	11,1%	18,4%	33,7%	32,7%
AC2	1,7%	9,7%	24,5%	38,3%	25,9%
AC3	1,2%	7,0%	24,0%	40,7%	27,1%
AC4	2,4%	7,3%	15,5%	40,2%	34,6%
Média	2,4%	8,8%	20,6%	38,2%	30,1%

Fonte: Elaborada pelo autor

*valores reinvertidos para cálculo da média

Legenda

- TR Transparência na Relação Líder-Liderado
- PM Perspectiva Moral Internalizada
- EP Equilíbrio no Processamento de Informações
- AC Autoconsciência

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Como se sente em relação à organização que trabalha atualmente?

Assinale com X uma das cinco alternativas para indicar o quanto concorda ou discorda com as afirmações, de acordo com a seguinte escala: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Não Concordo, Nem discordo, (4) Concordo, (5) Concordo Totalmente

1) Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4) Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmetne Concordo Totalmente

6) Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

7) Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

8) Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

9) Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

10) Esta empresa merece a minha lealdade.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14) Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

16) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17) Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

18) Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

19) Como já dei tanto a esse organismo, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar num outro.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Com que frequência seu líder adota os seguintes comportamentos?

assinale com X uma das cinco alternativas para indicar o quanto concorda ou discorda com as afirmações, de acordo com a seguinte escala: (1) Nunca, (2) Uma vez ou outra, (3) Por vezes, (4) Com alguma frequência, (5) Frequentemente, senão sempre.

1) Diz exatamente o que pensa.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

3) Encoraja todos a dizer o que pensam.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

7) Toma decisões baseado(a) em seus valores fundamentais.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

8) Pede para os subordinados tomarem posições de acordo com os seus valores essenciais.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

9) Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

14) Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

16) Compreende como as suas ações têm impacto nos outros.*

1 2 3 4 5

Nunca Frequentemente, senão sempre

Nota: O questionário que mediu liderança autêntica foi cedido pelos autores por meio do website Mind Garden com a condição de uso único e restrito ao levantamento de dados para a pesquisa, ficando proibida a divulgação em sua plenitude.