

LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL¹

Rosimeire Silva Almondes
Fucape Business School
ralmondes83@gmail.com

Aridelmo Teixeira
Fucape Business School
aridelmo@fucape.br

Vitor Azzari Vieira
Fucape Business School
vitor.azzari@gmail.com

RESUMO

Uma liderança íntegra e transparente que prioriza o coletivo tem cada vez mais sido o foco das organizações afim de motivar e aumentar o desempenho de seus colaboradores. O objetivo deste estudo foi investigar o impacto do estilo de liderança autêntica sobre as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados em uma mineradora brasileira. Para condução desta pesquisa, foi utilizado o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para medir a liderança autêntica e o questionário proposto por Meyer e Allen (1991), que mede as dimensões Afetiva, Normativa e Instrumental 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 proibit ordenado. Os resultados indicaram que o estilo de liderança autêntica impacta positivamente as dimensões do Comprometimento Organizacional. Estes resultados contribuem para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, uma vez que o desenvolvimento de gestão estratégica de pessoas alinhadas com a liderança autêntica pode resultar em aumento do comprometimento organizacional dos liderados, o que pode ser uma vantagem competitiva para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional, Liderança Autêntica, Comprometimento Organizacional.

¹ Recepção: 02/04/2019.

Aprovação: 09/07/2019.

Publicação: 01/06/2020.

AUTHENTIC LEADERSHIP AND THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

An integrated and transparent leadership that prioritizes the collective has increasingly been the focus of organizations in order to motivate and increase the performance of their employees. Thus, the objective of this study is to investigate the impact of the authentic leadership style on the organizational commitment dimensions of the employees in the context of a mining company. 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, since the development of strategic management of people aligned with authentic leadership can result in an increase in the organizational commitment of the people led, which can be a competitive advantage for the organization.

KEYWORDS: Organizational Behavior, Authentic Leadership, Organizational Commitment.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional dos empregados tem sido abordado como uma vantagem competitiva para as organizações devido a sua capacidade de gerar benefícios para os resultados da empresa (KESKES, 2014). A responsabilidade dos líderes de conduzir seus liderados rumo ao alcance dos objetivos organizacionais por meio da confiança, integridade, motivação e capacitação técnica se torna cada vez maior, tendo em vista que tais aspectos podem impactar diretamente na forma como os colaboradores se comportam frente aos serviços executados, podendo aumentar assim os resultados corporativos (LEROY et al., 2012; SPISAK et al., 2013).

A gestão estratégica de pessoas leva em consideração algumas práticas de gestão voltadas para o investimento e foco no capital humano da organização podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, além de impulsionar o desempenho da empresa na medida que as práticas estratégicas de gestão criam e sustentam recursos humanos valiosos (COLLINS; SMITH, 2006). Além disso, o perfil do gestor possui um importante papel na gestão estratégica, um líder visionário e carismático que desenvolve estratégias de controle e comprometimento sobre os indivíduos tende impactar diretamente de forma positiva o desempenho organizacional (MCCLEAN; COLLINS, 2018).

Dessa forma, a teoria da liderança autêntica foi desenvolvida para tentar explicar e resolver as questões advindas de contextos ligados 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 (GARDNER et al., 2011). Líderes autênticos, os quais são caracterizados por estes atributos, 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; WALUMBWA 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 (WALUMBWA et al., 2008; LEROY et al., 2012; CAVAZOTTE; DUARTE; GOBBO, 2013; WANG et al., 2014; ONORATO; JISHAN ZHU, 2014) 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 instrumental do comprometimento organizacional dos empregados. Enquanto os estudos Belga e Americano consideraram apenas a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados. Ressalta-se que tais estudos foram realizados em empresas nas áreas de educação, produção e pequenas e médias prestadoras de serviços, deixando uma lacuna para novas pesquisas serem desenvolvidas nas demais áreas não exploradas.

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 contexto analisado não impacta a relação positiva existente entre o estilo de Liderança Autêntica e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos empregados. Porém, exalta-se a necessidade de exploração do assunto em diferentes contextos, categorias e tamanhos de organizações a fim de legitimar e ampliar a validação dos resultados encontrados em pesquisas anteriores. Nessa linha, 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 mineradora brasileira.

A empresa investigada foi uma mineradora de capital fechado que comercializa sua produção em diferentes países do mundo e possui grande importância para a economia do Brasil. Sua estruturação de cargos segue modelos formais que facilitam a identificação das diferentes funções existentes na organização e as atividades exigidas para cada uma das pessoas que exercem cargos de lideranças e liderados.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: primeiramente, o referencial teórico extraído da literatura específica sobre o tema estudado e a formulação das hipóteses que foram testadas, os procedimentos metodológicos adotados para o estudo, uma análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA AUTÊNTICA

A gestão estratégica de pessoas é um tipo de prática focada na implementação de sistemas destinados a desenvolver e gerir o capital humano de uma organização (WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Geralmente estes sistemas são criados estrategicamente para desenvolver o conhecimento, as habilidades, a motivação e a oportunidade dos funcionários contribuírem com a organização (JIANG; CHUANG; CHIAO, 2015). Para isso, é cada vez mais necessário um líder presente, com visão e que auxilie na implementação e no entendimento destas estratégias por parte dos colaboradores. Estudos como o de McClean e Collins (2018) demonstram que líderes carismáticos e éticos impactam de maneira positiva o comprometimento dos funcionários e por consequência o desempenho da organização.

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, George (2003) 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).

Além disso, 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 (ANTONAKIS et al., 2016). 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. Em complemento, Sidani e Rowe (2018) afirmam que a liderança autêntica representa as percepções legítimas da autenticidade de um líder que são ativadas por julgamentos morais.

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 (LEROY et al, 2015). A Perspectiva Moral Internalizada segundo Gardner et al. (2005), refere-se ao autocontrole do líder que o impulsiona a tomar suas decisões baseado 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 (STANDER; DE BEER; STANDER, 2015).

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; LEROY et al, 2015).

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 exemplos 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 ou instrumental) 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).

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 e instrumental (COSTA; 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 ELABORAÇÃO DE HIPÓTESES DA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA AUTÊNTICA E AS 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; WALUMBWA 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 instrumental, 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 instrumental.

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 instrumental 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) e Neubert, Wu e Roberts (2013) 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.

Por sua vez, o comprometimento instrumental 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.

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 (ANTONAKIS, 2017), é possível que o mesmo retribua tais investimentos em forma de comprometimento.

Com base nestes argumentos, pode-se sugerir as seguintes hipóteses:

H1 – Quanto mais autêntica for a liderança, maior será o comprometimento organizacional afetivo.

H2 - Quanto mais autêntica for a liderança, maior será o comprometimento organizacional instrumental.

H3 - Quanto mais autêntica for a liderança, maior será o comprometimento organizacional normativo.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto pelo estudo, utilizou-se uma estratégia de pesquisa quantitativa descritiva por meio da utilização de um levantamento (*survey*) com uma amostra constituída por empregados de uma grande empresa mineradora com operações em diferentes cidades do Brasil.

Foi encaminhado aos respondentes, (3.000 empregados liderados), por meio de correio eletrônico, um questionário estruturado (disponível no Apêndice A). Destes, foram recebidos 413 questionários preenchidos. O perfil da amostra é assim caracterizado: 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 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”.

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 é composto pelas três dimensões do comprometimento organizacional: Afetiva, Instrumental e Normativa. E 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”. O questionário que foi aplicado está disponível no Apêndice A.

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.

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 utilizando uma amostra de 413 observações. A opção

pela utilização do modelo probit ordenado se deu pelas características das variáveis dependentes utilizadas neste estudo. Segundo Borooah (2002), o modelo de regressão probit ordenado deverá ser utilizado nos casos em que as variáveis dependentes são discretas e qualitativas, mutualmente exclusivas e apresentarem relação de ordem entre elas. Este tipo de modelo atua mantendo valores ordenados em sua variável dependente de forma a ranquear os possíveis resultados. O probit e logit ordenado estão sendo utilizados pela comunidade científica de forma ampla como ferramenta de análise para estudos que seguem a estrutura descrita acima (AVSAR; HAM; TANNOUS, 2017; NAIR et al., 2018).

4 RESULTADO

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 Instrumental, enquanto para a dimensão Normativa essa média é de 55,4%. Foi encontrado alfa de Cronbach de 0,78 para a dimensão Afetiva; 0,76 para a Instrumental e 0,85 para a dimensão Normativa, o que ratifica a confiabilidade interna dos indicadores do estudo. Hair *et al.* (2009) considera adequado os valores do alfa de Cronbach entre 0,6 e 0,9.

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.

Para melhor compreensão da amostra, foram extraídas as médias e os desvios padrão das variáveis utilizadas neste estudo, apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - 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

^c Idade 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 2.

Tabela 2 - Impacto da Liderança Autêntica sobre as dimensões do Comp. Org. dos liderados

Variáveis Independentes	Variáveis dependentes		
	Comprometimento Afetivo (H1)	Comprometimento Instrumental (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%.

Como esta pesquisa não buscou construir um modelo de explicação das variáveis independentes e sim analisar o impacto da liderança autêntica sobre elas, ressalta-se que embora os resultados encontrados de coeficiente de determinação (pseudo-R²) sejam pequenos, a significância das relações entre as variáveis dependentes e independentes obtidas por meio do p-value já podem ser consideradas o suficiente para a análise das hipóteses propostas no presente estudo.

Os resultados indicaram haver impacto positivo, significativo 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 significativo 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 Instrumental. Este resultado encontra respaldo 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 Instrumental 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.

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.

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; WALUMBWA et al., 2008).

Os resultados apontaram impactos significativos da percepção de Liderança Autêntica sobre a dimensão instrumental. 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 instrumental. 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 instrumental 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 exerce impacto no 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: o comprometimento normativo (σ : 0,6833), afetivo (σ : 0,6543) e instrumental (σ : 0,4562).

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 estratégicos de gestão de pessoas, uma vez que a implementação de práticas estratégicas alinhadas com a liderança estratégica podem resultar em um 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 (conforme descrito na seção anterior), nomeadamente os Estados Unidos, Bélgica, Rússia e Ucrânia, é preciso ponderar que este estudo se restringiu a uma única empresa brasileira, contexto este que ainda não havia sido explorado anteriormente.

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. 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 investigar 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 (ILIES et al., 2005).

Sendo assim, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos que busquem explorar o possível impacto de ambientes com altos níveis de stress e tensão organizacional na relação entre a percepção de liderança autêntica e o comprometimento organizacional dos empregados.

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.
- ANTONAKIS, John et al. Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, p. 293-319, 2016.
- _____. Charisma and the “new leadership”. **he nature of leadership**, p. 56-81, 2017.
- 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.
- _____; 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.
- AVSAR, Gulay; HAM, Roger; TANNOUS, W. Factors Influencing the Incidence of Obesity in Australia: A Generalized Ordered Probit Model. **International journal of environmental research and public health**, v. 14, n. 2, p. 177, 2017.
- 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. Power and exchange in social life. Transaction Publishers, 1964.
- BOROOAH, Vani Kant. **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. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 97, 2013.
- COLLINS, Christopher J.; SMITH, Ken G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.
- 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, Hudson de Araújo. Stress e qualidade de vida do executivo. In: **Stress e qualidade de vida do executivo**. 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.
- _____. et al. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The leadership quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1120-1145, 2011.
- GEORGE, Bill. **Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value**. John Wiley & Sons, 2003.
- 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. 18-21, 2002.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 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.
- JIANG, Kaifeng; CHUANG, Chih-Hsun; CHIAO, Yu-Ching. Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1089, 2015.
- JOHNSTON, Jack; DINARDO, John. **Métodos Econométricos**. Tradução e revisão, McGraw-Hill de Portugal, 2001.
- KERNIS, Michael H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological inquiry**, v. 14, n. 1, p. 1-26, 2003.
- KESKES, Imen. Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. **Intangible Capital**, v. 10, n. 1, 2014.
- KLIUCHNIKOV, Artem. 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**, v. 41, n. 6, p. 1677-1697, 2012.
- _____ et al. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. **Journal of Management**, v. 41, n. 6, p. 1677-1697, 2015.
- _____; 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.

MCCLEAN, Elizabeth; COLLINS, Christopher J. Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. **Human Resource Management**, 2018.

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.

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

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

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

NAIR, Gopindra Sivakumar et al. An application of a rank ordered probit modeling approach to understanding level of interest in autonomous vehicles. **Transportation**, v. 45, n. 6, p. 1623-1637, 2018.

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.

NEUBERT, Mitchell J.; WU, Cindy; ROBERTS, James A. The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 269-296, 2013.

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. 26-40, 2014.

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

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

SIDANI, Yusuf M.; ROWE, W. Glenn. A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 6, p. 623-636, 2018.

SOBRAL, Filipe; GIMBA, Rogério F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 13, n. 3, 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.

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

STANDER, Frederick W.; DE BEER, Leon T.; STANDER, Marius W. Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 1-12, 2015.

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.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

APÊNDICE A – QUESTÕES QUE COMPÕEM OS 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

- 2) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa
- 3) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que pudesse fazer.
- 4) Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
- 5) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.
- 6) Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
- 7) Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.
- 8) Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente.
- 9) Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
- 10) Esta empresa merece a minha lealdade.
- 11) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
- 12) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.
- 13) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
- 14) Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
- 15) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.
- 16) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
- 17) Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
- 18) Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.
- 19) Como já dei tanto a esse organismo, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar num outro.

Fonte: (WALUMBWA *et al.*, 2008).

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.
- 2) Encoraja todos a dizer o que pensam.
- 3) Toma decisões baseado(a) em seus valores fundamentais.
- 4) Pedir para os subordinados tomarem posições de acordo com os seus valores essenciais.
- 5) Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.
- 6) Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.
- 7) Compreende como as suas ações têm impacto nos outros.

Fonte: (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008).