



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A liderança autêntica e a sua influência no
empenhamento afetivo, na criatividade e
desempenho dos colaboradores***

Eva Sofia Soares Ramalho

Leiria, *Setembro* de 2017



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A liderança autêntica e a sua influência no
empenhamento afetivo, na criatividade e
desempenho dos colaboradores***

Eva Sofia Soares Ramalho

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Ribeiro,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Setembro* de 2017

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Aos meus pais, que me incentivaram a ser sempre a melhor versão de mim mesma.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Neuza Ribeiro, por todo o apoio ao longo desta caminhada, nunca me deixando abater com todos os obstáculos que foram surgindo.

A todas as pessoas que despenderam de algum tempo do seu contribuindo para que a investigação fosse possível, através da resposta anónima dos questionários.

Agradeço ao meu namorado, João, pelo apoio, paciência e amor que demonstrou durante este período, acreditando sempre nas minhas capacidades e incentivando-me a não desistir quando as forças pareciam faltar.

Em especial, agradeço aos meus pais, pois sem eles nada teria sido possível. Sou-vos eternamente grata pelos valores que me inculcaram, pelas oportunidades que sempre me proporcionaram para que continuasse a evoluir como pessoa e profissional. Esta etapa que agora se conclui é, também, uma forma de agradecimento por todos os esforços que fizeram ao longo dos anos para que eu pudesse aqui chegar. Nunca deixaram que me faltasse nada, apoiando todas as minhas loucuras, mas, acima de tudo, permitindo que nunca faltasse amor e carinho ao longo dos caminhos que escolhi traçar, apesar das dificuldades que se entrepuseram.

A todos vós, a minha eterna gratidão.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Em tempos de constantes crises éticas, o debate sobre lideranças que se desviam dos seus valores colocando o lucro máximo a todo o custo como objetivo fulcral, surge como uma necessidade, para que se consiga superar a desconfiança da sociedade e, principalmente, dos colaboradores, peças essenciais para o bom funcionamento das organizações.

Procurou-se então avaliar em que medida a percepção de Liderança Autêntica (LA) se relaciona com o Empenhamento Afetivo (EA), a Criatividade e o Desempenho dos colaboradores e, ainda, avaliar o papel mediador do EA e da Criatividade na relação entre a percepção de LA e o Desempenho desses mesmos colaboradores.

O estudo empírico contou com a aplicação de um questionário tendo sido obtida uma amostra de 114 indivíduos pertencentes a diversas organizações públicas e privadas, avaliando a percepção dos mesmos quanto à LA e a sua influência no seu EA, Criatividade e Desempenho e, ainda, o efeito mediador do EA e da Criatividade na relação entre as variáveis LA e Desempenho. Os resultados obtidos indicaram que a LA explica em 22,5% o EA, 6,2% a Criatividade e 11,1% o Desempenho dos colaboradores. É, ainda, possível, verificar-se que o EA medeia totalmente a relação entre a LA e o Desempenho, enquanto que a Criatividade apresenta apenas uma mediação parcial essa relação.

Com os resultados obtidos, pode verificar-se que a LA é relevante e tem impacto nas atitudes e comportamento dos colaboradores, tais como o EA, a Criatividade e o seu Desempenho. Um colaborador que se sinta valorizado e apoiado no seu local de trabalho, terá uma maior facilidade em criar laços com a organização e, conseqüentemente, a probabilidade de dar o seu melhor em prol da mesma será maior, fazendo com que o seu desempenho exceda o esperado.

Palavras-chave: Liderança autêntica, empenhamento afetivo, criatividade, desempenho.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In times of constant ethical crises, the debate about leaders who deviate from their values putting maximum profit at all costs as a central goal, arises as a necessity with the purpose of overcoming the mistrust of society and, above all, employees, who are essential to the functioning of organizations.

It was then sought to evaluate the extent to which Authentic Leadership (LA) perception relates with Affective Engagement (AE), Creativity and Performance of employees, and also to evaluate the role of EA and Creativity in the relationship between the perception of LA and the performance of these same collaborators.

The empirical study was based on the application of a questionnaire. A sample of 114 individuals from different public and private organizations was evaluated, assessing their perception of LA and the influence on their AE, Creativity and Performance and also the mediating effect of EA and Creativity in the relationship between LA and Performance variables. The results indicated that the LA explains the AE in the order of 22.5%, 6.2% of the Creativity and the Performance in 11,1% of the collaborators. It is also possible to verify that AE totally mediates the relationship between LA and Performance, while Creativity presents only a partial mediation of this relation.

With this results, it can be verified that the LA is relevant and has an impact in the attitudes and behaviors of the collaborators, such as EA, Creativity and its Performance, all of which present positive results. An employee who feels valued and supported in his or her workplace will have a greater facility in establishing a connection with the organization and, consequently, the probability of doing his or her best on behalf of the organization is higher, causing their performance to exceed the expectations.

Keywords: Authentic leadership, affective commitment, creativity, performance.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

FIGURA 1 - MODELO CONCEPTUAL DO ESTUDO	12
FIGURA 2 - ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO - INTRODUÇÃO	49
FIGURA 3 - ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO - GRUPO I	51
FIGURA 4 - ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO - GRUPO II	52
FIGURA 5 - ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO - GRUPO III	53
FIGURA 6 - ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO - GRUPO IV	54
FIGURA 7 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DE CADA ITEM COM OS RESTANTES PARA A ESCALA LA	55
FIGURA 8 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DE CADA ITEM COM OS RESTANTES PARA A ESCALA EA	55
FIGURA 9 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DE CADA ITEM COM OS RESTANTES PARA A ESCALA CRIATIVIDADE	56
FIGURA 10 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DE CADA ITEM COM OS RESTANTES PARA A ESCALA DESEMPENHO	56
FIGURA 11 – AFE: TESTES DE KMO E BARTLETT'S	56
FIGURA 12 - AFE: COMUNALIDADES	57
FIGURA 13 - AFE: VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	57
FIGURA 14 - AFE: MATRIZ DA ROTAÇÃO DOS COMPONENTES	58
FIGURA 15 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE EA	59
FIGURA 16 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE CRIATIVIDADE	59
FIGURA 17 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO	60
FIGURA 18 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL INDEPENDENTE EA E VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO	60
FIGURA 19 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL INDEPENDENTE CRIATIVIDADE E VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO	61

FIGURA 20 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL MEDIADORA EA, DA VARIÁVEL INDEPENDENTE LA E DA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO	61
FIGURA 21 - HISTOGRAMA DE RESÍDUOS DA VARIÁVEL MEDIADORA CRIATIVIDADE, DA VARIÁVEL INDEPENDENTE LA E DA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO	62
FIGURA 22 - SCATTERPLOT DOS RESÍDUOS ESTANDARDIZADOS DO EA	62
FIGURA 23 - SCATTERPLOT DOS RESÍDUOS ESTANDARDIZADOS DA CRIATIVIDADE	63
FIGURA 24 - SCATTERPLOT DOS RESÍDUOS ESTANDARDIZADOS DO DESEMPENHO	63

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

TABELA 1 - TIPOS DE PERSPETIVAS TEÓRICAS E OS SEUS IMPACTOS. FONTE: CHAN (2005)	7
TABELA 2 - DIMENSÕES DA LA	10
TABELA 3 - MODELO DE COMPORTAMENTOS POSITIVOS RELACIONADOS COM A FUNÇÃO DE TRABALHO. FONTE: ADAPTADO DE GRIFFIN ET AL. (2007)	6
TABELA 4 - ESCALAS UTILIZADAS NA INVESTIGAÇÃO	13
TABELA 5 - VALORES PARA AS VARIÁVEIS IDADE E ANTIGUIDADE	15
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO	16
TABELA 7 - DISTRIBUIÇÃO POR SITUAÇÃO PROFISSIONAL	17
TABELA 8 - COMPOSIÇÃO DAS ESCALAS DE MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS DA INVESTIGAÇÃO	18
TABELA 9 - QUALIDADE DA CONSISTÊNCIA INTERNA SEGUNDO O <i>ALPHA DE CRONBACH</i>	20
TABELA 10 - VALORES DE <i>ALPHA DE CRONBACH</i> DAS ESCALAS EM ESTUDO	21
TABELA 11 - QUALIDADE DA AFE SEGUNDO A ESTATÍSTICA DE KMO	21
TABELA 12 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	23
TABELA 13 - MÉDIA DOS SCORES DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO	24
TABELA 14 - COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS VARIÁVEIS EM FUNÇÃO DA ÁREA DE ATIVIDADE	25
TABELA 15 - COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS VARIÁVEIS EM FUNÇÃO DA SITUAÇÃO PROFISSIONAL	26
TABELA 16 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE <i>PEARSON</i>	27
TABELA 17 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR	29
TABELA 18 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR DA MED1	31
TABELA 19 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR DA MED2	32

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de gráficos

GRÁFICO 1- HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	16
GRÁFICO 2 - ÁREAS DE ATIVIDADE	16
GRÁFICO 3 - DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO CIVIL	16

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

AFE - Análise Fatorial Exploratória	18
ALQ - Authentic Leadership Questionaire	10
CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional	2
EA - Empenhamento Afetivo	viii, 1
EI - Empenhamento Instrumental	1
EN - Empenhamento Normativo	1
GIRE - Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior	2
IPLeiria - Instituto Politécnico de Leiria	2
<i>KMO - Kaiser-Meyer-Olkin</i>	20
LA - Liderança Autêntica	viii
TLA - Teoria da Liderança Autêntica	5

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VIII
ABSTRACT	X
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE TABELAS	XV
LISTA DE GRÁFICOS	XVII
LISTA DE SIGLAS	XIX
ÍNDICE	XXI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Liderança Autêntica (LA)	4
2.1.1. Componentes da LA	8
2.2. Empenhamento afetivo, criatividade e desempenho	1
2.2.1. Empenhamento afetivo	1
2.2.2. Criatividade	2
2.2.3. Desempenho	4
2.3. Relação entre liderança autêntica e empenhamento afetivo, criatividade e performance	6
2.3.1. Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo	6
2.3.2. Liderança Autêntica e Criatividade	7
2.3.3. Liderança Autêntica e Desempenho	8
3. METODOLOGIA	9

3.1.	Objetivos e Hipóteses de Investigação	9
3.2.	Instrumentos de Medida	12
3.3.	Método de Recolha de Informação, População e Amostra	13
3.4.	Estrutura do Questionário e Caracterização da Amostra	14
3.5.	Operacionalização das Variáveis	17
3.6.	Aperfeiçoamento das Escalas	19
3.6.1.	Correlação de Cada Item com a Totalidade da Escala	19
3.6.2.	Estudo da Consistência Interna das Escalas (<i>Alpha de Cronbach</i>) e a Análise Fatorial Exploratória	20
3.6.3.	Síntese	23
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1.	Análise descritiva dos dados	24
4.2.	Análise Univariada dos Dados	26
4.3.	Análise Multivariada dos Dados	27
4.4.	Discussão dos resultados	32
4.4.1.	O impacto da LA no EA, criatividade e desempenho dos colaboradores	32
5.	CONCLUSÕES	37
5.1.	Principais Contributos da Investigação	37
5.2.	Limitações do estudo e sugestões para Futuras Investigações	38
	BIBLIOGRAFIA	40
	ANEXOS	49
	ANEXO 1 – Questionário	49
	Anexo 2 – Aperfeiçoamento das Escalas	55
	Análise da correlação de cada Item com os restantes	55
	Estudo da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)	56
	Anexo 3 - Análise dos pressupostos	59
	Anexo 4 – Regressões	64
	GLOSSÁRIO	70

1. Introdução

A conjuntura atual de constante instabilidade, económica e social, força as organizações a uma busca constante pela inovação e superação, na procura de novos produtos e serviços, de forma a satisfazer as necessidades de clientes/utentes e com isso permitir aumentar as suas vantagens competitivas, aproveitando novas oportunidades de negócio. Para isso é necessário que as organizações preencham os seus quadros com colaboradores que, para além de criativos, sejam empenhados no desenvolver das suas atividades na organização e que contribuam com elevados níveis de desempenho nas suas funções em prol da organização que representam. Para se conseguirem colaboradores com essas características, importa ter líderes capazes de gerir as suas equipas da forma mais eficaz possível, fomentando e desenvolvendo as capacidades individuais de cada colaborador em prol da organização.

É nestas alturas que se coloca à prova as capacidades de um líder em manter as suas equipas motivadas e a produzirem resultados os mais positivos possíveis, tendo sempre em conta a especificidade de desempenhar funções relacionadas com a prestação de cuidados de saúde, onde o nível de exigência é bastante elevado.

Vários autores procuraram relacionar os diferentes tipos de liderança com o empenhamento afetivo, a criatividade e o desempenho dos seus colaboradores em diversos contextos (Acar, 2012; Behbahani, 2011; Cazan e Năstasă, 2015; Harter, Schmidt e Hayes, 2002; Semedo, Coelho e Ribeiro, 2015; Sy, Tram e O'Hara, 2006; Zehir, Sehitoglu e Erdogan, 2012; Zhou e George, 2001). Os diversos autores que se debruçam sobre este assunto defendem que a LA tem uma influencia positiva nos seus colaboradores, promovendo um clima laboral de confiança e abertura (Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, 2005; George, 2003; Ilies, Morgeson e Nahrgang, 2005), sugerindo que seja expandida a pesquisa sobre os efeitos da LA no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Tendo em conta a importância da liderança nos dias de hoje, o objetivo deste estudo é providenciar um melhor entendimento sobre a influência da liderança autêntica sobre o empenhamento afetivo, a criatividade e o desempenho dos colaboradores.

Objetivos do estudo

Esta investigação tem como principal objetivo dar resposta aos constantes desafios de autores que sugerem a continuidade do estudo sobre a influência da LA nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como o EA, a Criatividade e o Desempenho. Tendo essa linha de investigação em conta, o presente estudo procura perceber como:

- (a) As perceções de LA explicam o EA, Criatividade e Desempenho dos colaboradores;
- (b) O EA e a Criatividade explicam o Desempenho dos mesmos;
- (c) O EA e a Criatividade medeiam a relação entre a perceção de LA e o Desempenho dos colaboradores.

Contexto e pertinência do estudo

O estudo empírico foi realizado com recurso a um questionário publicado na plataforma digital Google Formulários e divulgado nas redes sociais (Facebook e LinkedIn) e com recurso ao Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior (GIRE) do Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria), com o objetivo de compreender a forma como os líderes empregam a sua autenticidade em prol da organização, fomentando o EA, Criatividade e Desempenho dos seus colaboradores, como forma de superar desafios e tirar partido de oportunidades que possam surgir no dia-a-dia da organização.

Tal como foi referido anteriormente, o líder autêntico tem impactos positivos nos seus colaboradores, tanto a nível pessoal como a nível organizacional, o que faz com que o interesse dos investigadores seja elevado. A LA é definida como uma liderança capaz de desenvolver as atitudes e capacidades dos colaboradores ao promover, no local de trabalho, um ambiente baseado em valores morais e éticos e na confiança, fazendo com que os colaboradores sintam que a sua essência tem importância e influência dentro da organização (Luthans, Zhu e Avolio, 2006; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, 2008). Segundo a literatura, grande parte dos estudiosos consideram que a LA apresenta quatro dimensões: (1) Autoconsciência; (2) Transparência relacional; (3) Perspetiva moral interna e (4) Processamento equilibrado de informação (Luthans e Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008). Os colaboradores que tomam os seus líderes como autênticos, tendem a criar um maior laço de ligação com a organização, o que trará benefícios ao nível do seu desempenho (Avolio e Gardner, 2005; George, 2003). Posto

isto, este estudo pretende averiguar a influência da LA no EA, Criatividade e Desempenho dos colaboradores.

Estrutura da tese

A presente tese está organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo uma introdução ao tema abordado, com a identificação dos objetivos a atingir com este estudo. O segundo capítulo está estruturado em três partes, sendo feita uma abordagem teórica dos diversos conceitos em investigação, apresentando, ainda, os fundamentos teóricos sobre as relações consideradas entre os mesmos. O terceiro capítulo consiste na apresentação do quadro metodológico, com a operacionalização das variáveis, apresentação das escalas utilizadas, do instrumento de recolha de dados, fazendo referência ao pré-teste, definição e caracterização da amostra. Este terceiro capítulo serve, ainda, para expor os métodos estatísticos utilizados para a análise de dados. Por sua vez, o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos. Inicia-se com a análise descritiva dos mesmos, seguida da apresentação dos resultados do modelo de investigação, com recurso a análises univariadas e bivariadas, em que é feito um confronto das hipóteses de investigação apresentadas, confirmando ou rejeitando as mesmas, seguido da discussão desses mesmos resultados. Em último lugar, surge o quinto capítulo, dedica-se à exposição dos principais contributos e limitações do estudo, sendo apresentadas algumas sugestões para futuras investigações e recomendações estratégicas a adotar pelas organizações.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança Autêntica (LA)

Atualmente, quando se fala em liderança imperam os diversos escândalos que têm gerado grande controvérsia e preocupação acerca do papel dos líderes nas organizações e o seu impacto na sociedade (George, 2003). Constantemente surgem casos de escândalos morais e financeiros de empresas de renome, em que os seus líderes optaram, em determinado momento, por se desviar de boas práticas de gestão, levando a grandes prejuízos para a organização, senão mesmo à sua dissolução (Rego, Ribeiro e Pina e Cunha, 2010). Perante este cenário, surge uma crescente preocupação em preservar e fomentar valores éticos, genuínos e baseado em valores nos líderes, com o objetivo de aumentar a confiança que os colaboradores depositam nos seus líderes. É então que surge um novo modelo de liderança, a Liderança Autêntica (LA), que tem como base um líder com um elevado carácter moral, que se preocupa com os outros, que tem elevados valores éticos que se refletem nas suas ações, sendo que com isso consegue que os seus colaboradores procurem atingir os objetivos organizacionais de forma equilibrada, transparente e autêntica, evitando más condutas e consequentes repercussões (Avolio e Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004).

Apesar de se tratar de um modelo de liderança relativamente recente, a LA tem vindo a ser muito estudada ao longo dos anos, onde é possível destacar estudos que procuram averiguar qual o impacto deste tipo de liderança nas organizações e no dia-a-dia dos seus colaboradores (Avolio et al., 2004; Avolio e Walumbwa, 2004; Chan, 2005; Gardner et al., 2005; Guerrero, Lapalme e Séguin, 2015; Meng, Cheng e Guo, 2016; Michie e Gooty, 2005; Sparrowe, 2005; Wong, Spence Laschinger e Cummings, 2010). No entanto, para se conseguir entender o conceito de LA é necessário compreender o significado de autenticidade. Este não é um conceito novo e pressupõe que um indivíduo autêntico seja alguém “fiel a si próprio”, que se rege pelos seus princípios e valores (Shamir e Eilam, 2005; Walumbwa et al., 2008).

A autenticidade não deve ser confundida com sinceridade, uma vez que se tratam de conceitos distintos (Chan, Hannah e Gardner, 2005). Sinceridade é definida como sendo a coerência entre o que se expressa e aquilo que realmente se sente, eliminando dessa

forma qualquer tipo de dissimulação ou fingimento (Chan *et al.*, 2005). Harter, Schmidt e Hayes (2002) definem autenticidade como sendo a combinação entre um conjunto de experiências pessoais, pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças resultantes da constante procura pelo autoconhecimento e o recurso aos mesmos como guia das suas ações. Assim, a autenticidade envolve duas dimensões: a posse de experiências pessoais (valores, pensamentos, emoções e crenças) e o agir de acordo com o seu *verdadeiro eu*, expressando as suas crenças e pensamentos (Avolio e Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004; Chan *et al.*, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, 2005; Harter *et al.*, 2002).

A Teoria da Liderança Autêntica (TLA) sugere que, para se ser um líder autêntico, primeiramente, é necessário ser-se autêntico como indivíduo, ou seja, a autenticidade do líder é prevista através da autenticidade do mesmo como ser humano (Chan *et al.*, 2005; Wong e Laschinger, 2013). O líder deve, na sua essência, comportar-se de forma autêntica para poder almejar ser um líder autêntico e, desta forma, aumentar a eficácia sobre os seus seguidores (Chan *et al.*, 2005; Avolio e Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, 2005). Segundo Chan *et al.* (2005), um líder autêntico tem a capacidade de exercer qualquer outro tipo de liderança e, por isso, caracterizam-no como sendo um *multiplicador de lideranças*. Avolio e os seus colegas (Avolio e Walumbwa, 2004; Luthans e Avolio, 2003) defendem que a LA incorpora na sua essência as lideranças transformacional e ética.

Os líderes autênticos regem as suas ações de acordo com os seus valores e convicções, através de um auto conhecimento e aceitação, e partem desse princípio para construir uma base de confiança, respeito e credibilidade perante os seus seguidores, levando-os a reconhecerem a sua autenticidade (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005). Esta relação baseia-se, também, na capacidade do líder orientar os seus seguidores para objetivos dignos e enfatizar a importância do seu desenvolvimento pessoal (Gardner *et al.*, 2005). Quando a influência do líder é cimentada nos seus seguidores, estes têm tendência a serem eles próprios autênticos perante colegas, clientes ou outros *stakeholders* interessados, o que poderá fazer com que, ao longo do tempo, se crie na organização uma cultura de autenticidade (Avolio *et al.*, 2004).

Segundo Walumbwa *et al.* (2008), um líder autêntico promove habilidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, fomentando uma maior autoconsciência

e perspectiva moral internalizada, que fará com que o tratamento das informações seja feito de forma mais equilibrada e com que haja em ambiente de trabalho uma transparência relacional percebida pelos seus colaboradores, o que irá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal de forma positiva.

Existem diversas perspectivas teóricas sobre como avaliar o nível de LA, sendo que as mesmas variam consoante a conceptualização e operacionalização do estudo que se pretende efetuar (individual, interação diádica ou em grupo) (Chan, 2005). A Tabela 1 apresenta as diferentes perspectivas teóricas reunidas por Chan (2005), que refere que a conceptualização da LA em múltiplas dimensões continua a ser difícil e daí existirem diversas perspectivas. Desta forma, torna-se fundamental a definição do propósito do estudo para que seja possível a escolha da perspectiva a seguir e, dessa forma, evitar problemas ao nível da análise dos resultados (Chan, 2005).

A perspectiva intrapessoal procura avaliar a LA como sistema de processos internos, utilizando para isso quatro dimensões: (1) autoconhecimento; (2) autorregulação; (3) metacognição e (4) valores (Chan *et al.*, 2005; Michie e Gooty, 2005).

Por outro lado, numa perspectiva interpessoal procura-se avaliar a LA como força relacional positiva, servindo-se da (1) transparência relacional, da (2) coerência comportamental e da (3) orientação para as relações (Eagly, 2005; Ilies, Morgeson e Nahrgang, 2005).

Quanto à perspectiva de desenvolvimento, avalia a LA como jornada de crescimento pessoal baseando-se em (1) narrativas, (2) histórias de vida, (3) visão, (4) temas e (5) autorreflexão dos indivíduos (Shamir e Eilam, 2005; Sparrowe, 2005).

Já a perspectiva pragmática avalia a LA como meio para obter resultados verdadeiros e, para isso, utiliza (1) o desempenho para além das expectativas e (2) o verdadeiro crescimento dos colaboradores (Gardner *et al.*, 2005).

Perspetiva	Elementos chave	Exemplos de artigos	Constructos focais para o desenvolvimento	Nível de análise	Métrica de tempo	Natureza da medida	Natureza da amostra
Intrapessoal	Liderança autêntica como um sistema de processos internos	(Chan <i>et al.</i> , 2005; Michie e Gooty, 2005) ^a	Autoconhecimento, autorregulação, metacognição, valores	Individual	Tipicamente muito curto	Tanto normativa e ipsativa (de autorreferência)	Ampla
Interpessoal	Liderança autêntica como força relacional positiva	(Eagly, 2005; Ilies <i>et al.</i> , 2005) ^a	Transparência relacional, coerência comportamental, orientação relacional	Interação diádica ou grupal	Varia	Tipicamente normativa	Ampla
Desenvolvimento	Liderança autêntica como uma jornada pessoal de crescimento	(Shamir e Eilam, 2005; Sparrowe, 2005) ^a	Narrativas, histórias de vida, visão, temas, autorreflexão	Individual	Tipicamente muito longo	Tipicamente ipsativa (de autorreferência)	Pequena, amostras seleccionadas
Pragmática	Liderança autêntica como meio para resultados verdadeiros	(Gardner <i>et al.</i> , 2005) ^a	Desempenho além das expectativas, verdadeiro crescimento	Interação diádica ou grupal	Varia	Tipicamente normativa	Ampla

^a Nota: Alguns artigos apresentam um misto de perspetivas e podem encaixar em mais do que uma categoria. Nessas circunstâncias, a sua participação numa categoria particular é determinada através da perspetiva predominante.

Tabela 1 - Tipos de perspetivas teóricas e os seus impactos. Fonte: Chan (2005)

2.1.1. Componentes da LA

Ao falar em LA é necessário entender as suas componentes, de forma a perceber como os líderes autênticos operam em função dos objetivos a atingir. Grande parte dos investigadores e académicos consideram que a LA se decompõe em quatro dimensões: (1) autoconsciência; (2) transparência relacional; (3) perspetiva moral interna e (4) processamento equilibrado de informação (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Autoconsciência (*self-awareness*)

Para Avolio (2005), um líder auto consciente é um líder que reconhece as suas forças e fraquezas, tendo consciência do impacto que as mesmas têm nas outras pessoas. O líder autêntico consegue ter perceção de como é visto pelos outros, o que faz com que esteja constantemente a reavaliar as suas atitudes (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). Os líderes autênticos têm, ainda, a capacidade de autoconhecimento dos seus valores e convicções, agindo segundo os mesmos (Shamir e Eilam, 2005; Sparrowe, 2005), sendo que se torna crucial que consigam fazer com que os seus colaboradores tenham noção dessa característica no seu líder. Quando um líder não revela autoconsciência, torna-se limitada a sua capacidade de autocorreção, uma vez que não tem consciência dos seus sentimentos (Lennick e Kiel, 2009).

Transparência relacional (*relational transparency*)

A LA pressupõe que haja uma relação de abertura entre o líder e os seus colaboradores, onde a partilha de opiniões e sentimentos de forma transparente deve ser uma característica constante na relação entre ambos. A constante partilha de informações, pensamentos e sentimentos na interação interpessoal, fará com que sejam evitadas situações constrangedoras e prejudiciais ao relacionamento dos colaboradores com o seu líder (Avolio e Walumbwa, 2004; Shamir e Eilam, 2005). Ao permitir este tipo de abertura relacional, o líder autêntico proporciona aos seus colaboradores um sentimento de segurança e confiança na liderança, que por sua vez sentem que a informação é acessível a todos e qualquer um poderá expressar as suas opiniões, que serão aceites e discutidas, independentemente de ir ou não de encontro aos ideais dos seus líderes (Goleman, Bennis e O'Toole, 2009; Luthans et al., 2006).

Perspetiva moral interna (*internalized moral perspective*)

Esta característica prende-se com o facto de o líder apresentar padrões de conduta moral e agir segundo os mesmos, mesmo em situações de pressões externas que poderão provocar o desvio das ações dos seus conceitos morais (Avolio e Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Um líder autêntico tem consciência dos seus valores morais e da responsabilidade que tem perante os outros, optando sempre pelo caminho da honestidade, compaixão e perdão (Lennick e Kiel, 2009).

Processamento equilibrado de informação (*balanced processing*)

Outra característica essencial a um líder autêntico é o processamento equilibrado de informação. Um líder autêntico toma as suas decisões tendo sempre em conta a opinião dos colaboradores e analisando todas as informações de forma objetiva, inculcando a si próprio alguma imparcialidade na tomada de decisões, não distorcendo nem ignorando as informações e opiniões de que dispõe, quer sejam positivas ou negativas (Kernis, 2003). Esta atitude faz com que os colaboradores sintam que as suas opiniões são tidas em conta, o que irá incentivar à continuidade da partilha de pontos de vista e informações. A fomentação de uma relação de abertura irá promover oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento entre colaboradores e os seus líderes (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
AUTOCONSCIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência das suas forças e fraquezas e da sua natureza multifacetada • Consciência do seu impacto nas pessoas que o rodeiam
TRANSPARÊNCIA RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Expressa as suas opiniões e sentimentos de forma transparente • Partilha aberta de informações e expressão de opiniões e sentimentos verdadeiros
PERSPETIVA MORAL INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Autorregulação interna, através de padrões e valores morais internos, sem ceder a pressões externas • Toma decisões e tem comportamentos que vão de encontro aos seus valores
PROCESSAMENTO EQUILIBRADO DE INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Análise objetiva da informação de que dispõe, solicitando pontos de vista que coloquem em causa as suas convicções, para tomar decisões • Considera as opiniões dos colaboradores aquando da tomada de decisão

Fonte: Construído a partir de (Walumbwa et al., 2008)

Tabela 2 - Dimensões da LA

Walumbwa et al. (2008) desenvolveram o questionário ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) que ao longo dos anos tem servido como base de estudo para diversos autores que têm como objetivo mostrar que a LA apresenta relações positivas com várias variáveis, tais como, o empenhamento afetivo, os comportamentos de cidadania organizacional, o PsyCap, a criatividade e o rendimento no trabalho (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy e Caza, 2010; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey e Oke, 2011).

Neste estudo apenas serão abordadas algumas dessas variáveis: (1) Empenhamento Afetivo (EA), (2) Criatividade e (3) Desempenho. Isto é, será avaliada a relação entre a LA e as referidas variáveis.

2.2. Empenhamento afetivo, criatividade e desempenho

2.2.1. Empenhamento afetivo

Meyer e Allen (1991) definiram um modelo de empenhamento organizacional de três componentes: normativo, instrumental e afetivo.

No Empenhamento Normativo (EN) a ligação do colaborador com a organização resulta de um sentimento de obrigação ou dívida para com a mesma e, por isso, a sua permanência. Este sentimento de obrigação poderá ter diversos fundamentos. A ligação com os colegas que, com o passar do tempo, tornam-se uma família dentro da organização ou recompensas antecipadas, tais como, o pagamento de propinas ou custos com a formação do colaborador, podem fazer com que o colaborador tenha um sentimento de culpa e, conseqüentemente, se sinta na obrigação de permanecer na instituição até sentir que a dívida foi saldada (Meyer e Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) consideram que o permanecer na instituição por uma questão de percepção dos custos da sua saída, se trata de uma forma de empenhamento. Neste caso, o colaborador apresenta sinais de Empenhamento Instrumental (EI), ao continuar na organização por uma questão de necessidade, porque sente que as suas alternativas são escassas ou porque a sua saída teria custos elevados, monetária ou pessoalmente (Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993). Trata-se de “um estado psicológico consciente moldado pelas condições ambiente (...) e que tem conseqüências no comportamento (...)” (p.66). Posto isso, os autores consideram, ainda, que este tipo de empenhamento pode ser visto de uma forma positiva. Uma vez que existe a necessidade de continuar vinculado à organização, o colaborador pode passar a ter uma atitude positiva, dando o seu contributo para o sucesso da instituição, por forma a justificar a sua permanência.

Consideram que o Empenhamento Afetivo (EA) acontece quando o colaborador se sente psicológica e emocionalmente ligado à organização, sentindo-se parte integrante da mesma e assumindo como seus os valores da organização. Estes autores definem, ainda, empenhamento afetivo como “ligação emocional, identificação com e envolvimento numa organização” (p.67). Como conseqüência, os colaboradores permanecem na organização

porque querem e tendem a dar o melhor de si em prol da organização devido à sua forte ligação com a mesma (Guerrero et al., 2015; Meyer e Allen, 1991; Meyer et al., 1993).

Um colaborador pode empenhar-se afetivamente a oito níveis diferentes: organizacional, carreira, colegas de trabalho, liderança, tarefas, profissão, clientes e trabalho. Um colaborador com elevados níveis de motivação procura sempre caminhos de superação e sacrifício pessoal, colocando sempre como objetivo final a organização com a qual se identificam (Perreira e Berta, 2016).

Um colaborador pode expressar diversos tipos de empenhamento consoante as diferentes situações e experiências vividas e, tendo isso em conta, Meyer e Allen (1991) defendem que se consegue compreender melhor a relação de um colaborador com a organização quando se consideram os três tipos de empenhamento em conjunto, sendo que, para isso, desenvolveram um modelo de empenhamento organizacional de três componentes.

O modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991) mostra que o empenhamento, quer normativo, instrumental ou afetivo, influencia positivamente os resultados da organização, o desempenho das tarefas e Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) do colaborador. No entanto, o estudo empírico de Meyer *et al.* (2012) propõe-se a investigar qual a extensão de cada um ao nível dos comportamentos do colaborador perante as suas responsabilidades dentro da organização. Vários estudos verificaram que o tipo de empenhamento que mais influência exerce sobre o desempenho do colaborador é o EA, seguido do EN e EI (Meyer et al., 2012, 1993; Meyer e Allen, 1991). No entanto, Meyer et al. (2012) referem que alguns estudos não verificaram existência de relação entre o EI dos colaboradores e o seu desempenho na organização, ou que essa relação se verificava de forma ligeira.

Tendo em conta que o EA leva a um melhor desempenho individual e organizacional, é crucial que se faça uma gestão adequada procurando que as organizações, e respetivos gestores, promovam e estimulem as emoções positivas dos seus colaboradores. Tal investimento na componente humana das suas instituições levará não só a que os seus trabalhadores sejam mais empenhados, como também elevará a produtividade dos mesmos, levando a uma maior sustentabilidade organizacional (Bramley, 2014; Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuino, 2011).

2.2.2. Criatividade

Na atualidade das organizações, onde as mudanças são constantes e a competitividade é cada vez maior, a criatividade e inovação tornam-se essenciais ao dia-a-dia dos colaboradores de diversos setores e profissões. Sendo a criatividade o primeiro passo para a inovação, é essencial que os colaboradores de uma organização sejam criativos, dado que a inovação é fundamental para a saúde de uma organização (Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2012). Posto isso, as instituições esperam dos seus colaboradores a iniciativa de sugerirem novas ideias e criarem projetos inovadores, que permitam ultrapassar dificuldades ou melhorar aspetos positivos de processos diários, tendo sempre em vista os objetivos organizacionais a longo prazo.

A criatividade consiste no desenvolvimento de novas ideias ou potencialmente valiosas para a criação de novos produtos, serviços, procedimentos ou processos, tendo sempre como objetivo contribuir para o desenvolvimento da organização (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993).

Estas ideias surgem dos colaboradores, por isso a sua criatividade é o ponto de partida para a inovação nas organizações (Zhou e George, 2001). No entanto, é necessário que essas organizações deem liberdade aos mesmos para que possam desenvolver processos criativos, sendo que para isso é crucial que sintam que existem condições dentro da organização para que tal aconteça e que as suas ideias serão valorizadas (Scott e Bruce, 1994; Shalley, 1991).

Zhou e George (2001) sugerem três características que podem influenciar a criatividade: feedback útil, ajuda e suporte por parte dos colegas, e suporte organizacional. Os autores referem que a informação providenciada pelos colegas contribui para que o colaborador possa melhorar o seu desempenho e pode, ainda, estimular a sua criatividade, fornecendo novas perspetivas de como proceder perante determinadas situações. Por outro lado, a partilha de conhecimentos ou encorajamento pode ajudar um colaborador que se encontre perante situações novas ou complicadas. Os mesmos autores defendem, ainda, que é de extrema importância que as organizações com abertura a receber sugestões e ideias dos colaboradores, consigam transmitir esse ideal de forma clara. Assim, os colaboradores sabem que a organização encoraja, respeita, recompensa e reconhece a sua criatividade e isso poderá minimizar o risco associado à criatividade (Scott e Bruce, 1994).

O papel das organizações no desempenho criativo dos seus colaboradores é fundamental. Uma organização que não tenha uma cultura de abertura à criatividade e inovação poderá fazer com que os seus colaboradores mais criativos não se sintam

integrados, o que poderá levar à sua saída da organização e, conseqüentemente, à perda de oportunidades de superação de adversidades. Por outro lado, organizações com uma cultura mais reservada, em que os seus colaboradores estejam adaptados às políticas organizacionais, poderão, também, ser um entrave, dado que poderão existir colaboradores que não estejam recetivos a tais mudanças e que, perante uma mudança forçada, poderão abandonar a organização por já não se identificarem com a cultura da mesma (Shalley, 1991; Woodman et al., 1993). Deste modo, as organizações devem procurar junto dos seus colaboradores qual a recetividade a uma possível mudança de política e, no futuro, fazer um processo de recrutamento adequada às suas necessidades, apresentando a sua cultura organizacional a potenciais colaboradores (Woodman et al., 1993).

Gestores criativos dão abertura aos seus colaboradores para que explorem a sua criatividade em prol da organização. Existindo esta abertura de partilha de conhecimentos, aumenta o sentido de comunicação, com a partilha de ideias e debate sobre as mesmas, permitindo que haja conflito de ideias, mas procurando sempre que no final se chegue a um consenso e, conseqüentemente, seja feita a delegação de tarefas. Com isto, os colaboradores sentem reconhecidas as suas capacidades, o que faz com que desempenhem as suas funções com um maior sentido de responsabilidade, pois sentem-se parte integrante da organização (Ivcevic, Brackett e Mayer, 2007; Meng et al., 2016; Müceldili, Turan e Erdil, 2013; Shalley, 1991; Woodman et al., 1993).

2.2.3. Desempenho

Ao longo dos anos, a natureza do trabalho e das organizações tem sofrido constantes mudanças e o mesmo acontece com a perceção de desempenho no local de trabalho.

Desempenho é definido como sendo a eficiência de um colaborador em desenvolver as tarefas específicas referentes à função que acarreta na organização. No entanto, perante um posto de trabalho mal estruturado, existirá, também, incerteza quanto às formas de avaliar o desempenho do colaborador, uma vez que o mesmo pode ser eficiente desempenhando apenas as funções que lhe são atribuídas ou, então, poderá ter um melhor desempenho se se adaptar e/ou iniciar mudanças no seu plano de trabalho individual, no seu grupo de trabalho ou até mesmo dentro da organização. Posto isto, é essencial que todos os postos de trabalho tenham os seus limites bem definidos e que todas as tarefas sejam devidamente indicadas

aquando da atribuição do cargo, para que, posteriormente, se possa avaliar a eficácia de realização das mesmas com maior certeza e clarividência (Griffin, Neal e Parker, 2007).

Abordagens iniciais ao desempenho em contexto de trabalho não tinham em conta todos os comportamentos que influenciam a eficácia em sistemas incertos (Griffin *et al.*, 2007). Perante esta situação, novos modelos passaram a ser desenvolvidos de forma a incorporar as diferentes dimensões do desempenho: desempenho de cidadania; desempenho contextual; desempenho adaptável; e proatividade (Griffin *et al.*, 2007; Parker, Williams e Turner, 2006; Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon, 2000).

O desempenho relaciona-se com a criatividade dos colaboradores, na procura de formas de aumentar a sua eficácia pessoal e organizacional (Avolio e Walumbwa, 2004). Um colaborador com maior ligação ao seu líder tem tendência a ser mais empenhado e criativo, o que poderá contribuir, como consequência, ao alcance de maiores níveis de desempenho (Avolio *et al.*, 2004).

Griffin *et al.* (2007) procuraram desenvolver um modelo de desempenho melhorado, na expectativa de incluir todas as características que influenciam a eficácia no desempenho em contexto de trabalho (Tabela 2). Os autores defendem que os colaboradores podem desempenhar diferentes tipos de tarefas, sejam elas individuais, em equipa ou em prol da organização, e que, para serem eficazes, devem ter três características fundamentais, aptidão, adaptabilidade e criatividade, sendo que as mesmas poderão ser aplicadas nos diversos contextos.

Comportamentos individuais relacionados com a função de trabalho	Aptidão Cumprir os requisitos prescritos ou previsíveis da função	Adaptabilidade Lida com, responde a, e apoia a mudança	Criatividade Inicia a mudança, é o ponto de partida e orientado para o futuro
Comportamentos de tarefas individuais Comportamentos que contribuem para a eficácia individual	Aptidão para tarefas individuais e.g. assegura que as tarefas principais são concluídas corretamente	Adaptabilidade para tarefas individuais e.g. ajusta-se a novos equipamentos, processos ou procedimentos nas tarefas principais	Criatividade em tarefas individuais e.g. inicia melhores maneiras de desempenhar as tarefas principais
Comportamentos dos membros da equipa Comportamentos que contribuem para a eficácia da equipa em vez da eficácia individual	Aptidão para tarefas da equipa e.g. coordena o trabalho com os membros da equipa	Adaptabilidade para tarefas da equipa e.g. responde de forma construtiva a alterações na equipa (e.g. novos membros)	Criatividade em tarefas da equipa e.g. desenvolve novos métodos para ajudar a equipa a ter um melhor desempenho
Comportamentos dos membros da organização	Aptidão para tarefas da organização	Adaptabilidade para tarefas da organização	Criatividade em tarefas da organização

Comportamentos que contribuem para a eficácia da organização em vez da eficácia individual e da equipa	e.g. fala da organização de forma positiva	e.g. lida com mudanças na forma como a organização opera	e.g. faz sugestões para melhorar a eficácia global da organização
--	--	--	---

Tabela 3 - Modelo de comportamentos positivos relacionados com a função de trabalho. Fonte: adaptado de Griffin et al. (2007)

Wong e Laschinger (2013) defendem que as organizações devem procurar fornecer aos seus colaboradores todas as informações, recursos e formação para que se tornem autossuficientes à execução das suas funções. Desta forma, dando aos colaboradores autonomia para desempenhar o seu papel e tomar decisões, é minimizada a necessidade de procurar aprovação para avançar com novas ideias de como criar valor e trazer crescimento para a organização.

Um colaborador a quem seja dada autonomia para o desempenho das suas funções, acaba por ser um colaborador satisfeito no seu local de trabalho, o que leva a que dê sempre o seu melhor em prol da instituição, fazendo com que os seus elevados níveis de desempenho individual se reflitam no desempenho organizacional (Parker et al., 2006; Wong e Laschinger, 2013). Assim sendo, através de um constante feedback e apoio, os líderes devem procurar transmitir confiança nas capacidades dos seus colaboradores, para que dessa forma estes se sintam confiantes e procurem desempenhar as suas tarefas de forma autónoma e eficaz, contribuindo para o sucesso da organização.

2.3. Relação entre liderança autêntica e empenhamento afetivo, criatividade e performance

2.3.1. Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo

Um trabalhador empenhado afetivamente à organização onde desempenha funções, reconhece o valor e identifica-se com a mesma, logo tende a desenvolver essa ligação. Quando o colaborador sente que é tratado de forma justa e que as suas opiniões têm peso na tomada de decisões, este tende a sentir uma maior ligação com a organização, principalmente, quando tem no seu comando um líder que lhe transmite confiança e com quem se identifica (Meyer e Herscovitch, 2001). Sendo que um líder autêntico se rege pelos

seus princípios e valores, procurando sempre manter uma relação de proximidade com os seus colaboradores, permitindo que os mesmos sintam que são valorizados e considerados, irá levar a que estes se tornem mais empenhados aquando do desempenho das suas tarefas contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003). Quanto maior for a perceção dos colaboradores quanto à autenticidade dos seus líderes, mais empenhados serão para com a organização. Dado que os referidos líderes baseiam as suas relações na autenticidade, na transparência e na autoconsciência, os seus colaboradores tendem a partilhar dos mesmos valores, uma vez que existe uma relação de confiança com os seus líderes (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck e Avolio, 2010). Existindo confiança no líder, os colaboradores tendem a demonstrar elevados níveis de empenhamento afetivo, que, por sua vez, irá influenciar o desempenho dos mesmos, dado que estarão mais predispostos a dar o seu melhor em prol da organização, atingindo objetivos individuais e dando a sua contribuição para a concretização dos objetivos gerais da organização (Leroy, Palanski e Simons, 2012).

2.3.2. Liderança Autêntica e Criatividade

Segundo Zhou e George (2001), os líderes autênticos apresentam elevados níveis de inteligência emocional e uma vez que regem as suas ações através dos seus princípios, valores e convicções, poderão contribuir para um clima de trabalho onde a criatividade é estimulada (Rego et al., 2012). Um líder emocionalmente inteligente tem capacidades de compreender e gerir as suas emoções e as emoções dos seus colaboradores, auxiliando os mesmos a compreender as suas emoções e a aplicá-las de forma eficaz, promovendo o seu bem-estar, desenvolvimento pessoal, autodeterminação, motivação, autoestima e criatividade (Ilies et al., 2005). Walumbwa et al. (2008) defendem que a liderança autêntica se relaciona positivamente com o desempenho individual e a criatividade dos colaboradores. Portanto, um colaborador que mantenha uma relação de proximidade e confiança no seu líder e com a organização, tende a ser mais otimista, criativo e com melhor desempenho nas suas funções dentro da organização (Avolio et al., 2004; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002).

Líderes autênticos que consigam manter relações abertas com os seus colaboradores, conseguem que estes se sintam mais entusiasmados para surgirem com ideias novas e criativas, para resolverem problemas que surjam no desempenhar das suas funções e para tirar partido de oportunidades que surjam em prol da organização (Avolio et al., 2004;

Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Shamir e Eilam, 2005). A transparência relacional e o processamento equilibrado de informação, características essenciais de um líder autêntico, faz com que os colaboradores sintam segurança e confiança para surgir com novas ideias e para dar as suas opiniões, uma vez que sabem que as mesmas serão tidas em conta e que não existirão represálias caso as mesmas vão contra as convicções dos seus líderes (Avolio et al., 2004; Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira, 2004; Walumbwa et al., 2008).

2.3.3. Liderança Autêntica e Desempenho

As perceções de LA influenciam os comportamentos dos colaboradores, uma vez que um líder autêntico tem um elevado impacto nos seus seguidores, dado que existe confiança, emoções positivas e otimismo na sua relação (Avolio et al., 2004), que levará a diferentes comportamentos positivos, sendo um deles um elevado desempenho, ou até mesmo, comportamentos que vão além do que é exigido (Rego et al., 2010). Os comportamentos do líder autêntico refletem-se nos comportamentos dos colaboradores, que se irão empenhar mais nas suas funções e, conseqüentemente, terão um melhor desempenho (Jensen e Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2010).

Segundo Luthans e Avolio (2003), os líderes autênticos procuram estimular os seus colaboradores a desenvolverem as suas capacidades e efetuarem as escolhas mais acertadas, usando os seus valores e crenças como influência. Líderes autênticos procuram constantemente que os seus colaboradores sintam que estes confiam nas suas capacidades, o que levará a que os colaboradores procurem executar as suas funções da melhor forma possível, sendo que por vezes vão ainda mais além, desempenhando tarefas que não lhes são exigidas. Assim sendo, considera-se que a LA poderá ser um mecanismo que promove o desempenho dos colaboradores.

3. Metodologia

Neste capítulo a metodologia a utilizar neste estudo. Começa-se por apresenta o modelo conceptual de investigação, as respetivas hipóteses e a operacionalização das respetivas variáveis. Serão apresentadas as medidas a utilizar na operacionalização das variáveis, uma definição da amostra e do instrumento de recolha de dados. Serão, ainda, efetuadas análises da consistência e validade das medidas utilizadas para, posteriormente, serem efetuados os estudos das hipóteses de investigação.

3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

Com o presente estudo, pretende-se analisar a relação entre a Liderança Autêntica (LA) e as atitudes e comportamentos dos colaboradores nomeadamente no que diz respeito ao EA, à Criatividade e ao Desempenho dos mesmos. Para tal, foi formulada a seguinte questão de investigação:

Q: A LA influencia características comportamentais essenciais ao dia-a-dia dos colaboradores?

Posto isto, surgem 3 principais objetivos:

1. Avaliar a relação entre a LA e o EA dos colaboradores.
2. Avaliar a relação entre a LA e a Criatividade dos colaboradores.
3. Avaliar a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores.

Quando se procura saber qual a influência da LA no empenhamento afetivo dos colaboradores, vários autores demonstraram, com os seus estudos, que existe uma relação positiva entre a LA e o empenhamento afetivo dos seguidores (Avolio *et al.*, 2004; Leroy, Palanski e Simons, 2012; Peus, Wesche, Streicher, Braun e Frey, 2012; Rego, Reis Júnior e Pina e Cunha, 2015). O líder autêntico baseia sua relação com os colaboradores na confiança, fazendo com que os mesmos sintam que as suas opiniões são valorizadas e os seus valores vão de encontro aos valores e princípios do seu líder. Esta relação de confiança e proximidade fará com que os colaboradores criem laços com a organização, levando a elevados níveis de empenhamento afetivo. Posto isto e tendo em conta os argumentos apresentados, pretende-se averiguar esta relação.

Hipótese 1: A LA relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores.

Diversos estudos procuraram verificar a relação entre a LA e a criatividade dos colaboradores, sendo que os seus resultados correlacionam positivamente as duas variáveis, o que lhes permite argumentar que a LA é um indicador significativo da criatividade dos colaboradores (Meng, Cheng e Guo, 2016; Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2012; Zubair e Kamal, 2015). Uma vez que os líderes autênticos se focam nos resultados positivos em vez de estarem constantemente a apontar as falhas, conseguem promover junto dos seus seguidores o sentimento de confiança e, como consequência, os colaboradores sentem uma maior segurança emocional, contribuindo para uma maior abertura da sua parte à partilha de ideias não convencionais, estimulando a criatividade. Tendo em conta os argumentos já expostos, pretende-se explorar essa mesma ligação.

Hipótese 2: A LA relaciona-se positivamente com a criatividade dos colaboradores.

Alguns autores afirmam que os colaboradores mais criativos estão constantemente a procurar novos desafios e sentem-se motivados a dar sempre o seu melhor, o que leva a elevados níveis de desempenho (Avolio *et al.*, 2004; Woodman *et al.*, 1993). Quando um colaborador se torna criativo, surgindo com novas ideias, tendem a tomar a iniciativa na execução dessas ideias, o que leva a elevados níveis de desempenho. Luthans *et al.* (2006) defendem que os colaboradores mais criativos estão constantemente à procura de novos desafios e empenham-se no cumprimento dos objetivos propostos, fazendo com que os seus níveis de desempenho sejam mais elevados. Posto isto, torna-se perentório averiguar se tal situação se verifica.

Hipótese 3: A criatividade relaciona-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.

Segundo a literatura, a criatividade é um dos antecedentes importantes do desempenho individual. Ou seja, quando os colaboradores tendem a ser criativos, surgindo com novas ideias, inovadoras ou para ultrapassar obstáculos que possam surgir, estão mais propensos a ter melhores desempenhos individuais ou em prol da organização (Avolio *et al.*, 2004). Alguns estudos que defendem que os líderes autênticos têm capacidade de desenvolver a criatividade dos seus colaboradores, mostram que esses mesmos colaboradores apresentam maiores níveis de desempenho nas suas tarefas (Meng *et al.*, 2016; Shalley, 1991; Zhou e

George, 2001). Tendo em conta os argumentos apresentados na literatura, pretende avaliar-se qual o papel mediador da criatividade na relação entre a LA e o desempenho.

Hipótese 4: A criatividade medeia a relação entre a LA e o desempenho dos colaboradores.

Vários autores referem que a LA influencia positivamente o desempenho dos colaboradores (Avolio e Gardner, 2005; Leroy *et al.*, 2012; Peus *et al.*, 2012; Rego *et al.*, 2015; Wang, Sui, Luthans, Wang e Wu, 2014; Wong e Laschinger, 2013; Xiong e Fang, 2014). Estes autores consideram que um líder autêntico consegue fazer com que os seus colaboradores se identifiquem com eles, o que proporciona que os mesmos assumem maiores responsabilidades no trabalho, fazendo com que o seu desempenho seja superior. A confiança que os líderes autênticos depositam nos seus colaboradores faz com que os mesmos executem as suas tarefas da melhor forma possível e, ainda, proporciona que executem tarefas que não lhes são exigidas. Tendo em conta os argumentos teóricos, pretende-se avaliar se existe influência da LA no desempenho dos colaboradores.

Hipótese 5: A LA relaciona-se positivamente o desempenho dos colaboradores.

Quando um colaborador se envolve emocionalmente com a sua organização, reconhecendo o seu valor e adotando comportamentos benéficos, têm maior predisposição e motivação para contribuírem de forma positiva em prol da organização, demonstrando elevados níveis de desempenho, contrastando com os colaboradores com menor ligação afetiva (Meyer e Herscovitch, 2001; Rego *et al.*, 2004). Posto isto, propõe-se avaliar a seguinte hipótese:

Hipótese 6: O empenhamento afetivo relaciona-se com o desempenho dos colaboradores.

Alguns autores vão mais longe dizendo que esse efeito positivo da LA na performance dos colaboradores é mediado pelo empenhamento afetivo dos mesmos (Guerrero *et al.*, 2015; Harter *et al.*, 2002; Leroy *et al.*, 2012; Meyer *et al.*, 2012; Rego *et al.*, 2015). Consideram que um líder autêntico, através da relação de abertura com os seus colaboradores e regendo as suas ações segundo os seus valores e crenças, faz com que os seus colaboradores se identifiquem com o seu estilo de liderança, levando a elevados níveis de empenhamento afetivo e, consequentemente a elevados níveis de desempenho, uma vez que colaboradores empenhados tendem a desempenhar melhor as suas tarefas e até exceder as expectativas, desempenhando tarefas que não lhe são destinadas em prol da organização. Posto isto,

pretende-se averiguar essa relação indireta entre a LA e o desempenho mediado pelo empenhamento afetivo.

Hipótese 7: O empenhamento afetivo medeia a relação entre a LA e o desempenho dos colaboradores.

A Figura 1 mostra o modelo hipotético criado através da fundamentação teórica das hipóteses que serão alvo de estudo.

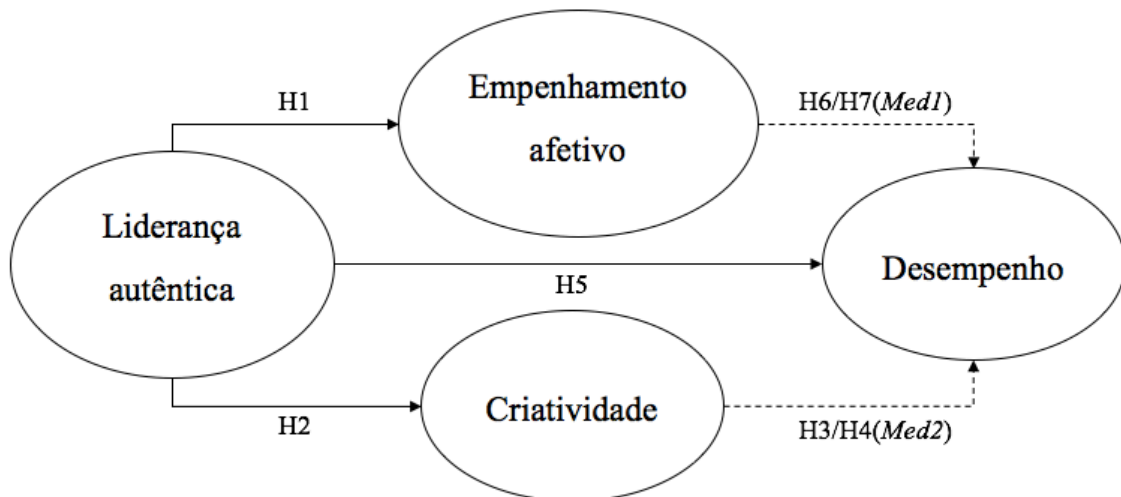


Figura 1 - Modelo conceitual do estudo

3.2. Instrumentos de Medida

Com o propósito de ir ao encontro dos objetivos gerais do estudo, elaborou-se um questionário utilizando escalas concebidas por diversos autores que aplicaram e validaram as mesmas. Para avaliar a LA utilizou-se a escala de Walumbwa et al. (2008) que avalia as quatro dimensões da LA. O coeficiente *Alpha de Cronbach* obtido pelos autores para a escala global e a respetiva análise fatorial confirmatória sugerem que a estrutura global constitui um modelo de medição adequado para avaliar a LA de um líder, dentro das organizações. Foram selecionados 16 itens que avaliam as quatro dimensões da LA, transparência relacional, perspectiva moral, processamento equilibrado e autoconsciência.

Relativamente à medida da variável EA, recorreu-se à utilização da medida de Rego, Souto e Cunha (2007), que conta com 3 itens. Para o estudo da variável Criatividade, foi utilizada a medida criada e estudada por Zhou e George (2001) com 13 itens que procuram estudar o nível de criatividade dos colaboradores. Por sua vez, para avaliar o Desempenho

foi utilizada uma escala adaptada por Rego e Cunha (2008) a partir da medida criada por Staples, Hlland e Higgins (1999), que consiste numa escala com

Todos os itens das diferentes escalas utilizadas têm como possibilidade de resposta cinco pontos numa escala tipo *Likert*:

Grupo I – (1) Nunca; (2) Uma vez ou outra; (3) Por vezes; (4) Com alguma frequência e (5) Frequentemente, senão sempre;

Grupo II e III – (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Nem discordo, nem concordo; (4) Concordo e (5) Concordo totalmente.

A Tabela 4 evidencia as escalas utilizadas para avaliar as diferentes variáveis em estudo.

VARIÁVEIS A AVALIAR	MEDIDAS UTILIZADAS
LIDERANÇA AUTÊNTICA	Medida de Walumbwa et al. (2008)
EMPENHAMENTO AFETIVO	Medida de Rego, Souto e Cunha (2007)
CRIATIVIDADE	Medida de Zhou e George (2001)
DESEMPENHO	Medida de Staples et al. (1999), adaptada por Rego e Cunha (2008)

Tabela 4 - Escalas utilizadas na investigação

3.3. Método de Recolha de Informação, População e Amostra

Este estudo procura verificar se os líderes autênticos influenciam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores no seu dia-a-dia e na sua relação com a organização para a qual prestam serviços. Por conseguinte, o método de investigação tem uma natureza quantitativa através da aplicação de questionários como instrumento de recolha de dados (Vergara, 1998). Desta forma, é possível a recolha de informação que revelará a perceção dos colaboradores acerca das diferentes variáveis em estudo, possibilitando a análise dos dados obtidos.

Tendo em conta o método de investigação adotado, trata-se de uma recolha de dados primária, que consiste em dados quantitativos descritivos, obtidos através de questionários. Desta forma, será possível a quantificação de diversos dados, permitindo a comparabilidade dos mesmos e facilitando o respetivo processamento e análise (Malhotra, 2010). No entanto, este método apresenta algumas limitações, sendo uma delas a superficialidade das respostas, dado que se trata de uma amostra que poderá não corresponder ao pretendido para as escalas em questão e, ainda, poderão ser influenciadas pela perceção das perguntas por parte dos

inquiridos, uma vez que poderão não compreender o verdadeiro sentido das mesmas, ou, ainda, poderá dar-se o caso de os inquiridos não se sentirem realmente confiantes quanto ao anonimato das respostas, colocando em causa o preenchimento do questionário com respostas influenciadas pelas suas inseguranças (Quivy e Campenhoudt, 1998).

O questionário utilizado para esta investigação foi inserido na plataforma de inquéritos online – Google Formulários, e foi partilhado através de diversas redes sociais (Facebook e LinkedIn) e do Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior (GIRE) do Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria). Desta forma, trata-se de uma amostra de conveniência, constituída por 114 colaboradores de diversas empresas, e pertencentes a diferentes áreas de atividade.

O questionário foi partilhado através de uma mensagem em que constava o link de acesso direto ao mesmo. Deu-se início à recolha de dados em Maio de 2017, sendo concluída em Julho de 2017.

Para tratamento e análise dos dados recolhidos para estudo das hipóteses de investigação, através de estatística descritiva, correlações e regressões lineares, foi utilizado o software estatístico *IBM SPSS Statistics* (v.23).

3.4. Estrutura do Questionário e Caracterização da Amostra

O questionário é composto por cinco partes, sendo a primeira parte uma nota introdutória, onde é feita uma breve descrição do objetivo do estudo e uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do mesmo. É, ainda, salvaguardado que não existem respostas certas ou erradas, que o objetivo é que os inquiridos sejam o mais sinceros possível e que as suas respostas servirão apenas para tratamento estatístico.

As seguintes partes II, III e IV foram elaboradas a partir de escalas já estudadas e validadas, com o objetivo de medir as variáveis em investigação, efetuando uma tradução adequada das mesmas. A parte II corresponde a um conjunto de questões que permitem avaliar a variável independente Liderança Autêntica (LA), onde é pedido ao inquirido que pense no seu líder e responda a 16 questões. De seguida, surge a parte III que consiste na junção de duas escalas distintas, a escala que permite avaliar a variável Empenhamento Afetivo (EA) e uma segunda escala com o objetivo de medir a variável Desempenho. No

total, contam-se 7 questões, sendo que 3 fazem parte da escala de EA e as restantes 4 constituem a escala de Desempenho.

Quanto à última parte do questionário, tem como objetivo a caracterização da amostra através de perguntas de resposta fechada. Foram incluídos dados relativos às variáveis demográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias, situação profissional, área de atividade e antiguidade na organização.

Tendo como objetivo corrigir possíveis erros e incoerências de construção, foi efetuado um pré-teste a uma amostra de 11 colaboradores de uma instituição de ensino, sendo que não foram detetadas quaisquer incoerências e, portanto, avançou-se para a recolha de dados através da disponibilização do questionário na plataforma de inquéritos online – Google Formulários.

A amostra final comporta 114 indivíduos com idades entre os 19 e 61 anos, sendo a média de idades de 36,386 anos, com um desvio padrão de ± 12.036 anos. A média de exercício da atividade que cada indivíduo desempenha atualmente é de 11.076 ± 11.516 anos (Tabela 5). A amostra é constituída por 30 indivíduos do sexo masculino e 84 indivíduos do sexo feminino (Tabela 6). Verificamos que 80 indivíduos detêm habilitações literárias ao nível do Ensino Superior, o que constitui 68% da amostra, tal como é possível verificar através do Gráfico 1, enquanto que a área Comercial, com 24% dos indivíduos a indicarem a mesma, é a área de atividade predominante da amostra (Gráfico 2).

VARIÁVEIS	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Idade	19	61	36.386	± 12.036
Há quantos anos exerce esta atividade	.08	38	11.076	± 11.516

Tabela 5 - Valores para as variáveis Idade e Antiguidade

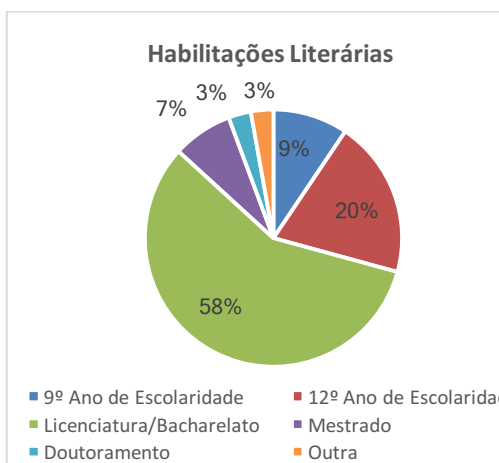


Gráfico 1 - Habilitações Literárias

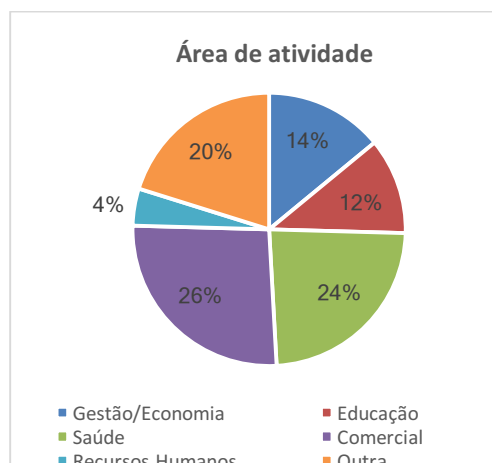


Gráfico 2 - Áreas de atividade

SEXO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Masculino	30	19.5%
Feminino	84	54.5%
Total	114	100.0%

Tabela 6 - Distribuição por género

Relativamente à variável Estado Civil (Gráfico 3), verifica-se que grande parte da amostra se encontra casado(a) ou união de facto (48%), sendo que os sujeitos divorciados são os que se encontram em menor percentagem (6%).

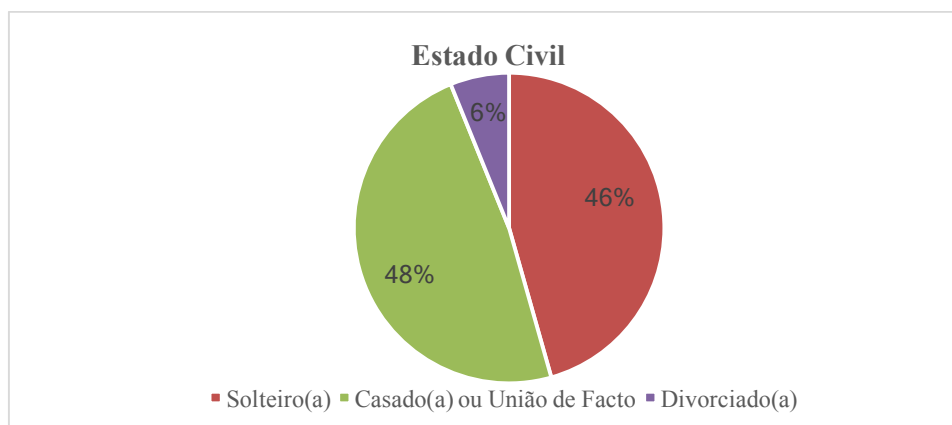


Gráfico 3 - Distribuição por estado civil

No que diz respeito à situação profissional (Tabela 7), 42.98% dos indivíduos que constituem a amostra trabalha no setor privado por conta de outrem, 30.70% são trabalhadores por conta de outrem no setor público, 12.28% são trabalhadores estudantes e apenas 6.14% do total da amostra trabalha por conta própria. As restantes situações dizem respeito a 7.9% do total da amostra.

Considera-se que os indivíduos trabalhadores por conta própria e desempregados da amostra tenham baseado as suas respostas em líderes que tenham tido em situações de empregabilidade anteriores.

SITUAÇÃO PROFISSIONAL	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Trabalhador por conta de outrem no setor público	35	30.70%
Trabalhador por conta de outrem no setor privado	49	42.98%
Trabalhador por conta própria	7	6.14%
Trabalhador estudante	14	12.28%
Estágio profissional remunerado	1	.88%
Estágio profissional não remunerado	3	2.63%
Desempregado	5	4.39%
TOTAL	114	100.0%

Tabela 7 - Distribuição por situação profissional

3.5. Operacionalização das Variáveis

A variável independente LA foi medida com recurso a uma escala estudada e validade por Walumbwa et al. (2008). Por sua vez, a variável dependente EA foi medida através de uma escala baseada na investigação de Rego et al. (2010). A variável Criatividade foi medida por uma escala baseada na investigação de Zhou e George (2001). Quanto à variável Desempenho foi medida através de uma escala baseada na investigação de Staples, Hlland e Higgins (1999) adaptada por Rego e Cunha (2008).

A Tabela 8 apresenta as escalas das variáveis latentes em estudo, identificando as respetivas fontes.

VARIÁVEL	ITEM
LA	<p>Pensando no meu líder posso dizer que...</p> <p>LA1 – Mostra as emoções que correspondem ao que sente.</p> <p>LA2 – Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.</p> <p>LA3 – Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.</p> <p>LA4 – Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.</p> <p>LA5 – Diz exatamente o que pensa.</p> <p>LA6 – Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.</p> <p>LA7 – Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.</p>

	<p>LA8 – Sabe quando é altura de reavaliar e muda as suas posições em assuntos importantes.</p> <p>LA9 – Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos.</p> <p>LA10 – Pede-me para tomar decisões de acordo com os meus valores essenciais.</p> <p>LA11 – As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.</p> <p>LA12 – Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.</p> <p>LA13 – Diz as duras verdades.</p> <p>LA14 – Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.</p> <p>LA15 – Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.</p> <p>LA16 – Assume os erros que comete.</p> <p>Fonte: Walumbwa et al. (2008)</p>
EA	<p>EA1 – Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.</p> <p>EA2 – Tenho uma forte ligação a esta organização.</p> <p>EA3 – Sinto-me “parte da família” na minha organização.</p> <p>Fonte: Rego, Souto e Cunha (2007)</p>
CRIATIVIDADE	<p>C1 – Sugiro novas maneiras de alcançar metas ou objetivos.</p> <p>C2 – Surjo com ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.</p> <p>C3 – Pesquiso novas tecnologias, processos, técnicas e/ou novos produtos.</p> <p>C4 – Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.</p> <p>C5 – Sou uma boa fonte de ideias criativas.</p> <p>C6 – Não tenho medo de arriscar.</p> <p>C7 – Promovo e partilho ideias com os outros.</p> <p>C8 – Demonstro criatividade no trabalho quando me é dada a oportunidade de fazê-lo.</p> <p>C9 – Desenvolvo planos e horários adequados para a implementação de novas ideias.</p> <p>C10 – Frequentemente tenho ideias novas e inovadoras.</p> <p>C11 – Surjo com soluções criativas para os problemas.</p> <p>C12 – Muitas vezes tenho uma nova abordagem para os problemas.</p> <p>C13 – Sugiro novas formas de desempenhar tarefas no trabalho.</p> <p>Fonte: Zhou e George (2001)</p>
DESEMPENHO	<p>D1 – Sou um funcionário eficaz.</p> <p>D2 – Os meus colegas vêm-me como alguém muito produtivo.</p> <p>D3 – Estou satisfeito com a qualidade do trabalho que desempenho.</p> <p>D4 – O meu superior vê-me como um funcionário eficaz.</p> <p>Fonte: Medida de Staples et al. (1999), adaptada por Rego e Cunha (2008)</p>

Tabela 8 - Composição das escalas de medição das variáveis da investigação

3.6. Aperfeiçoamento das Escalas

Finda a recolha de dados através do questionário, foi efetuada a exportação dos mesmos para o SPSS *Statistics* e, de seguida, foi preparada a base de dados a analisar e averiguada a consistência interna das escalas utilizadas, através dos *Alphas de Cronbach*, a correlação de cada item com a totalidade da escala e a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE consiste na busca de fatores latentes que originam variações semelhantes em variáveis distintas, o que permite a redução das variáveis da base de dados, identificando o padrão de correlações e dando origem a um menor número de novas variáveis latentes não observáveis, denominadas de fatores. Os fatores maximizam o poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis. Um dos métodos utilizados na AFE é o método da extração dos componentes principais, que consiste na eliminação das variáveis que apresentem *loadings* baixos, uma vez que esses baixos valores indicam que a mesma variável está associada a mais do que uma componente principal. O grande objetivo das componentes principais é agrupar os itens que se correlacionam, reduzindo o número inicial de variáveis.

Relativamente à existência de *missing values* (valores em falta), foi descartada a possibilidade da sua existência, dado que as perguntas do questionário eram todas de resposta obrigatória, impedindo os indivíduos de avançarem ao longo do mesmo deixando respostas em aberto.

3.6.1. Correlação de Cada Item com a Totalidade da Escala

Foram efetuadas análises das correlações de cada item com a totalidade da respetiva escala, retirando das escalas os itens que apresentassem correlações inferiores a .25 (Marôco, 2014). Esta análise permitiu evitar que a AFE fosse deturpada na presença desses mesmos itens.

Perante esta análise, apenas a escala que permite aferir a LA sofreu alterações, uma vez que se verificaram dois itens com correlações baixas com os restantes itens, o que revela que a sua contribuição para a medida de LA é reduzida (1.5 – Diz exatamente o que pensa; 1.11 – As suas ações condizem com as suas crenças e convicções), tendo, então, sido desconsiderados nos passos seguintes da análise dos dados.

Quanto às restantes escalas, mantiveram-se todos os itens, pois apresentaram correlações superiores a .25 entre si.

3.6.2. Estudo da Consistência Interna das Escalas (*Alpha de Cronbach*) e a Análise Fatorial Exploratória

Como forma de avaliar a consistência interna das escalas, optou-se pela utilização do coeficiente de *Alpha de Cronbach*. As escalas são utilizadas como forma de avaliar um determinado constructo, o que significa que os itens que constituem as mesmas procuram medir o mesmo conceito, sendo expectável que um indivíduo, ao responder a essa escala, seja coerente. O *Alpha de Cronbach* procura avaliar essa mesma consistência, eliminando os itens que não o sejam (Marôco, 2014). O *Alpha de Cronbach* pode variar entre 0 e 1, sendo que valores inferiores a 0.6 representam a inaceitabilidade da consistência interna dessa escala.

Para Pereira (2006), os valores do *Alpha de Cronbach* devem ser interpretados segundo a tabela abaixo.

<i>ALPHA DE CRONBACH</i>	CONSISTÊNCIA INTERNA
1 – .90	Muito boa
.70 – .90	Boa
.60 – .70	Aceitável
.50 – .60	Fraca
< .50	Inaceitável

Tabela 9 - Qualidade da Consistência Interna segundo o *Alpha de Cronbach*

A análise dos valores de *Alphas de Cronbach* das escalas utilizadas, verifica-se que as escalas que medem a LA e a Criatividade apresentam uma consistência interna considerada muito boa, com valores de 0,946 e 0,937, respetivamente. Quanto às restantes escalas, EA e Performance, apesar de apresentarem valores mais baixos (0,811 e 0,822, respetivamente), considera-se que a sua consistência interna é boa.

	RELIABILITY STATISTICS	
	<i>ALPHA DE CRONBACH</i>	Nº DE ITENS
LIDERANÇA AUTÊNTICA	.946	14
EMPENHAMENTO AFETIVO	.811	3

CRIATIVIDADE	.937	13
DESEMPENHO	.822	4

Tabela 10 - Valores de Alpha de Cronbach das escalas em estudo

Confirmada a confiabilidade das escalas, seguiu-se a AFE com o objetivo de aferir a dimensionalidade das variáveis. A AFE é uma técnica estatística que permite escrever cada uma das variáveis através de fatores latentes não observáveis, eliminando informação considerada redundante, garantindo que se perca o mínimo de informação possível. Este método permite a simplificação da análise dos dados, uma vez que se reduz o número de variáveis.

Foi utilizado o método de rotação *Varimax* com o propósito de minimizar o número de variáveis associadas a cada fator, facilitando a interpretação dos mesmos (Pestana e Gageiro, 2005).

Recorreu-se ao método de extração dos componentes principais para uma correta representação dos dados, utilizando o critério de medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que avalia em que medida a variação das variáveis se deve a fatores comuns, sendo que varia entre 0 e 1.

ESTATÍSTICA DE KMO	QUALIDADE DA AF
.90 – 1	Muito boa
.80 – .90	Boa
.70 – .80	Média
.60 – .70	Razoável
.50 – .60	Má
< .50	Inaceitável

Tabela 11 - Qualidade da AFE segundo a estatística de KMO

O valor de KMO obtido foi de .876, revelando uma boa correlação entre as variáveis, segundo Pestana e Gageiro (2005) tal como é observável na Tabela 11. Quanto ao Teste de Esfericidade de Barlett, verificou-se um nível de significância de .000, ou seja, não existe evidência estatística para afirmar que as variâncias dos grupos são diferentes. Pode-se, por isso, considerar que é verificado o pressuposto da homocedasticidade das variâncias. Segundo este teste, quanto maior for o nível-p, menor a confiabilidade das variáveis utilizadas. Validados estes pressupostos, considera-se que a AFE é apropriada e progrediu-se com a mesma.

Através da análise dos resultados obtidos na matriz de componente rotativa, foram excluídas as variáveis com *crossloadings* inferiores a .50, com o objetivo de obter o melhor

o valor de KMO. As três componentes principais obtidas explicam 68.502% da variância total explicadas pelos fatores. Segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2006), a consistência interna desta medida é considerada aceitável, uma vez que ultrapassa o patamar dos 60%. Passando à análise das comunalidades, não se verificam quaisquer variáveis com comunalidades (h^2) inferiores a .50, que representam a quantidade de variância que uma variável partilha com todas as outras variáveis consideradas, sendo também a proporção de variância explicada pelos fatores comuns. Verifica-se, ainda, que as variáveis são unidimensionais, medindo apenas uma dimensão, tal como demonstrado pela literatura, onde alguns autores referem que é possível extrair um fator principal para a LA através das quatro dimensões (Gardner et al., 2005; Rego et al., 2012; Walumbwa et al., 2008)

Na tabela abaixo consegue-se visualizar os resultados obtidos na AFE das escalas e os respetivos *Alphas de Cronbach*, com recurso ao método dos componentes principais para extração dos fatores e ao método *Varimax* para rotação dos mesmos.

ITEM	DESCRIÇÃO	h^2	1	2	3	4
1.14 LA	Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	.753	.855			
1.8 LA	Sabe quando é altura de reavaliar e muda as suas posições em assuntos importantes	.732	.847			
1.9 LA	Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos	.699	.820			
1.6 LA	Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas	.708	.819			
1.12 LA	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	.747	.809			
1.16 LA	Assume os erros que comete	.724	.796			
1.4 LA	Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas	.662	.792			
1.7 LA	Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais	.559	.739			
1.13 LA	Diz as duras verdades	.630	.687			
1.15 LA	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	.646	.674			
1.10 LA	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	.607	.654			
3.12 C	Muitas vezes tenho uma nova abordagem para os problemas	.798		.875		
3.10 C	Frequentemente tenho ideias novas e inovadoras	.773		.851		

3.11 C	Surjo com soluções criativas para os problemas	.758	.850			
3.5 C	Sou uma boa fonte de ideias criativas	.716	.815			
3.13 C	Sugiro novas formas de desempenhar tarefas no trabalho	.691	.809			
3.4 C	Sugiro novas formas de melhorar a qualidade	.663	.758			
3.9 C	Desenvolvo planos e horários adequados para a implementação de novas ideias	.607	.743			
3.8 C	Demonstro criatividade no trabalho quando me é dada a oportunidade de fazê-lo	.539	.674			
4.2 D	Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo	.773		.847		
4.1 D	Sou um funcionário eficaz	.723		.838		
4.3 D	Estou satisfeito com a qualidade do trabalho que desempenho	.580		.636		
4.4 D	O meu superior vê-me como um funcionário eficaz	.631		.623		
2.2 EA	Tenho uma forte ligação a esta organização	.720			.677	
2.1 EA	Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização	.684			.655	
Nº itens			1	8	4	2
Alphas de Cronbach			.940	.928	.822	.769
Variância Explicada ($\Sigma = 68.502\%$)						
KMO = ,876						
Teste de Esfericidade de Barlett = 2049.652			p-value = .000			

Tabela 12 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória

3.6.3. Síntese

Fazendo um ponto de situação, até agora foram definidos os objetivos do estudo, foram apresentadas as hipóteses e a metodologia adotada para estudo das mesmas. Concluída a recolha de dados, passou-se à caracterização da amostra recolhida e, de seguida, à análise e tratamento dos dados. As escalas de medida utilizadas foram aperfeiçoadas as escalas de medida e foi analisada a consistência interna das mesmas. Posteriormente, realizou-se a AFE, com o objetivo de reduzir o número de variáveis da base de dados a um número de variáveis latentes, ou fatores.

Posteriormente, irá proceder-se à análise das variáveis globais através de Estatística Descritiva e, ainda, ao teste das hipóteses de investigação através de medidas de associação e de regressões lineares.

4. Análise e discussão dos resultados

No capítulo anterior foram efetuados diversos estudos com o objetivo de apresentar um modelo de medida global dos dados obtidos, em que se verificassem parâmetros de fiabilidade, validade, consistência e escalas aperfeiçoadas.

O presente capítulo tem como objetivo a análise das relações entre a Liderança Autêntica (LA), Empenhamento Afetivo (EA), Criatividade e Desempenho dos colaboradores, através do teste das hipóteses definidas anteriormente.

Começar-se-á com a análise das médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação, através do coeficiente de correlação de *Pearson*, com o objetivo de verificar a correlação entre as variáveis em estudo. De seguida, serão efetuadas regressões lineares como forma de teste das hipóteses em estudo, para se avançar com a reflexão crítica dos seus resultados e alcançar conclusões válidas para o estudo efetuado.

4.1. Análise descritiva dos dados

A análise descritiva permite caracterizar as variáveis em estudo e o seu comportamento de forma resumida. Iniciou-se essa análise quantitativa e qualitativa com a apresentação dos resultados obtidos para as diferentes variáveis, que se encontram resumidos na Tabela 13.

VARIÁVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
LIDERANÇA AUTÊNTICA	1.36	5.00	3.30	.95
EMPENHAMENTO AFETIVO	1.50	5.00	3.99	.88
CRIATIVIDADE	1.25	5.00	3.53	.75
DESEMPENHO	2.00	5.00	4.12	.69

Tabela 13 - Média dos scores das variáveis em estudo

A variável LA apresenta o valor médio mais baixo entre as variáveis, com uma média de 3.30, enquanto que a variável Desempenho tem a média mais alta, com um valor de 4.12. Os valores mínimos dos resultados obtidos variam entre o 1.25 e o 2.00 (Criatividade e Desempenho, respetivamente, versus 1, como mínimo teórico), sendo que todas apresentam o valor máximo de 5 (igual ao máximo possível, 5).

De forma a averiguar a existência de diferenças nas variáveis em estudo, entre grupos constituídos em função de critérios como a área de atividade ou a situação profissional, foram efetuados testes de diferenças entre médias.

No que se refere à variável área de atividade (Tabela 14), verifica-se que na área de Gestão/Economia as variáveis que apresentam valores mais elevados são o Desempenho (4.172) seguida do EA (3.875). No que diz respeito às restantes áreas de atividade, os resultados não são muito diferentes, sendo as variáveis Desempenho e EA a apresentar os valores mais elevados. A área que apresenta maiores valores médios de LA, EA e Desempenho é a área de recursos humanos. Quanto à área com um maior valor médio de Criatividade é a área comercial.

VARIÁVEIS ÁREA DE ATIVIDADE		LA	EA	CRIATIVIDADE	DESEMPENHO
		GESTÃO/ECONOMIA	Média	3.528	3.875
	N	16	16	16	16
EDUCAÇÃO	Média	3.105	4.269	3.683	4.000
	N	13	13	13	13
SAÚDE	Média	3.303	4.000	3.449	4.083
	N	27	27	27	27
COMERCIAL	Média	3.339	4.050	3.688	4.217
	N	30	30	30	30
RECURSOS HUMANOS	Média	3.546	4.300	3.325	4.300
	N	5	5	5	5
OUTRA	Média	3.154	3.783	3.397	4.054
	N	23	23	23	23
TOTAL	Média	3.302	3.996	3.532	4.125
	N	114	114	114	114

Tabela 14 - Comparação das médias das variáveis em função da área de atividade

Analisando os resultados resumidos na Tabela 15, verifica-se que os indivíduos que possuem o tipo de vínculo Estágio profissional não remunerado são aqueles que apresentam valores mais elevados, em termos médios, para as variáveis LA (3.818), EA (4.167) e Desempenho (4.583). No sentido oposto, encontramos os indivíduos com o tipo de vínculo Estágio profissional remunerado já que apresentam os valores mais baixos para as variáveis LA (2.091), EA (3.500) e Desempenho (3.750).

SITUAÇÃO PROFISSIONAL		VARIÁVEIS		LA	EA	CRIATIVIDADE	DESEMPENHO
		Média	N				
TRABALHADOR POR CONTA DE OUTREM NO SETOR PÚBLICO	Média	3.278	4.157	3.550	3.950		
	N	35	35	35	35		
TRABALHADOR POR CONA DE OUTREM NO SETOR PRIVADO	Média	3.269	3.989	3.497	4.352		
	N	49	49	49	49		
TRABALHADOR POR CONTA PRÓPRIA	Média	3.403	3.643	3.696	3.750		
	N	7	7	7	7		
TRABALHADOR ESTUDANTE	Média	3.338	3.821	3.375	3.946		
	N	14	14	14	14		
ESTÁGIO PROFISSIONAL REMUNERADO	Média	2.091	3.500	3.625	3.750		
	N	1	1	1	1		
ESTÁGIO PROFISSIONAL NÃO REMUNERADO	Média	3.818	4.167	3.708	4.583		
	N	3	3	3	3		
DESEMPREGADO	Média	3.491	3.900	3.825	3.950		
	N	5	5	2	5		
TOTAL	Média	3.302	3.996	3.532	4.125		
	N	114	114	114	114		

Tabela 15 - Comparação das médias das variáveis em função da situação profissional

4.2. Análise Univariada dos Dados

Através da análise da Tabela 16, demonstra-se que, em termos médios, os colaboradores percebem os seus líderes como autênticos (média = 3.302 num total de 5), por outro lado, os mesmos colaboradores manifestam um elevado Desempenho (média = 4.125) e EA (média = 3.996), quanto à sua Criatividade pode-se considerar satisfatória (média = 3.532).

Passou-se, de seguida, à análise das correlações entre variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*, com o objetivo de determinar o grau de associação entre si. O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre -1 e 1, sendo que quanto for o coeficiente, maior será a correlação entre as variáveis, o que significa que quando temos um coeficiente positivo e próximo de 1, quando a variável independente aumenta, a variável dependente também tende a aumentar. No sentido inverso, quando o coeficiente é negativo e próximo de -1, à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente tende a

diminuir. Por outro lado, se os coeficientes de correlação de *Pearson* forem próximos de 0, estamos na presença de variáveis com fraca associação entre elas.

As variáveis em estudo são estatisticamente significativas ao de nível de 1%. Os coeficientes de correlação de *Pearson* das variáveis em estudo indicam uma associação linear baixa a moderada ($.20 < r < .60$). Verifica-se que a variável LA está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis EA (valor do r de *Pearson* = .474), Criatividade (valor do r de *Pearson* = .249) e Desempenho (valor do r de *Pearson* = .333). Tendo em conta os valores apresentados, pode afirmar-se que as variáveis estão associadas, sugerindo que se a perceção dos colaboradores quanto à LA dos seus líderes aumentar, o EA, Criatividade e Desempenho dos respetivos tendem a aumentar.

A Tabela 16 apresenta os valores médios, o desvio padrão e os coeficientes de correlação de *Pearson* para cada variável.

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	1	2	3	4
1. LA	3.302	.951	-			
2. EA	3.996	.879	.474**	-		
3. CRIATIVIDADE	3.532	.748	.249**	.356**	-	
4. DESEMPENHO	4.125	.687	.333**	.544**	.449**	-

** A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades)

Tabela 16 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação de *Pearson*

4.3. Análise Multivariada dos Dados

O grande objetivo deste estudo passa por avaliar o impacto da variável independente, LA, no EA, na Criatividade e no Desempenho dos colaboradores de uma organização. Para proceder com esta investigação, recorrer-se-á à análise de modelos de regressão linear, para prever o comportamento de uma variável dependente (Y) através de uma ou mais variáveis independentes (X's), sendo que quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a sua previsão. Os modelos de regressão linear apresentam margens de erro (resíduos), aspeto que tem que ser sempre tido em conta aquando da análise dos mesmos (Pestana e Gageiro, 2005). No caso específico desta investigação, existe apenas uma variável independente e, portanto, os modelos a estudar serão designados de regressão linear simples. Se o estudo implicasse mais variáveis independentes, estar-se-ia na presença de modelos de regressão linear múltipla.

Para que seja possível utilizar os resultados obtidos no modelo de regressão linear para tirar conclusões, é necessário a validação dos pressupostos inerentes ao modelo em estudo. Os pressupostos do modelo de regressão linear são os seguintes: (1) Relação linear entre Y e X; (2) Normalidade dos resíduos; (3) Homocedasticidade dos resíduos; (4) Ausência de Multicolinearidade e (5) Ausência de autocorrelação entre os resíduos. A ausência de autocorrelação entre os resíduos não será verificada, uma vez que se trata de um pressuposto a validar apenas para dados recolhidos sequencialmente ou em intervalos de tempo de igual amplitude, sendo que neste caso, os dados em análise foram obtidos num determinado momento e não de forma sequencial. Quanto à ausência de multicolinearidade, também, não se aplica visto que se trata de um pressuposto a verificar quando existe mais do que uma variável independente a explicar a variável dependente (Marôco, 2014). Analisando o pressuposto da normalidade dos resíduos através da justaposição do histograma à curva normal, verifica-se que a amostra segue uma distribuição normal (ver Anexo 3).

Quando utilizamos o termo homocedasticidade, procuramos designar a variância constante dos resíduos, que se manifesta através das relações entre os resíduos. A não validação do pressuposto da homocedasticidade irá colocar em causa a inferência estatística do modelo, uma vez que a mesma não será válida. No presente estudo, a hipótese de homocedasticidade não se rejeita, dado que se verifica que a amplitude dos resíduos se mantém ao longo do eixo horizontal zero (Pestana e Gageiro, 2005) (ver Anexo 3).

A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos nos modelos de regressão linear executados com o objetivo de estudar as hipóteses colocadas. O modelo de regressão linear do EA apresenta um valor de F de 32.533 significativo ao nível de .000, o que indica que as variáveis apresentam uma relação linear estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para avaliar a relação entre a variável independente LA e a variável dependente EA. Este modelo explica 22.5% da variância da variável dependente EA (R^2 ajustado = .225).

Por sua vez, o modelo de regressão linear da Criatividade, apresenta um valor de F de 7.374 significativo ao nível de .008, sendo estatisticamente significativo e apropriado para medir a relação com a variável independente. Apresenta um R^2 ajustado de .062, significando que este modelo explica 6.2 % da variância da variável dependente Criatividade.

Quanto ao modelo de regressão linear do Desempenho, com um valor de F de 13.928 significativo ao nível de .000, logo também é estatisticamente significativo e apropriado para avaliar a relação entre a variável independente LA e a variável dependente Desempenho. Com um R^2 ajustado de .103, o modelo explica 10.3% da variância da variável dependente Desempenho.

VARIÁVEIS	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 5
(CONSTANTE)	2.548***	2.886***	3.332***
EA	.474***		
CRIATIVIDADE		.249***	
DESEMPENHO			.333***
R^2	.225	.062	.111
R^2 ajustado	.218	.053	.103
F	32.533	7.374	13.928
Sig	.000	.008	.000
Durbin-Watson	2.166	2.055	1.833
RESULTADOS	H1 suportada	H2 suportada	H5 suportada

*** $p \leq 0,01$

Tabela 17 - Resultados da Regressão Linear

De seguida, irá avaliar-se as hipóteses de investigação através da análise da significância estatística das variáveis em estudo.

A primeira hipótese de investigação (H1) pretende avaliar o efeito positivo da LA no EA dos colaboradores. Através da análise do modelo de regressão linear é possível verificar que esta hipótese é suportada, dado que a variável LA apresenta um coeficiente positivo ($\beta = .474$) e estatisticamente significativo ao nível de 0% ($p = .000$), confirmando a hipótese de que quanto maior for o grau de LA, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem EA, isto é, a LA está positivamente relacionada com o EA dos colaboradores.

A segunda hipótese de investigação deste estudo (H2) tem como objetivo verificar o efeito positivo da LA na Criatividade dos colaboradores. Uma vez que, para este modelo, a LA apresenta um coeficiente positivo ($\beta = .249$) com um nível de significância $p = ,008$, pode afirmar-se que a hipótese é suportada e que, quanto maior for o grau de LA, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem mais Criatividade.

A quarta hipótese deste estudo (H4), pressupõe confirmar o efeito positivo da LA no Desempenho dos colaboradores. Esta hipótese também é sustentada, pois a variável Desempenho apresenta um coeficiente positivo ($\beta = .333$) com um nível de significância p

= .000. Confirma-se, desta forma, que quanto maior for o grau de LA maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor Desempenho.

Um dos objetivos desta investigação é compreender em que medida o EA e a Criatividade (variáveis mediadoras) medeiam a relação entre a LA (variável independente) e o Desempenho (variável dependente). Para estudar e fundamentar estas hipóteses, surge a necessidade de compreender as mediações e os procedimentos que permitem avaliar as mesmas.

O conceito mediação é apenas verificável em construtos que se relacionem linearmente, onde a variável mediadora provoca a redução da magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente (Abbad e Torres, 2002), ou seja, uma variável é considerada mediadora quando influencia a relação entre variável independente e variável dependente, sendo que a sua introdução no modelo de regressão provoca alterações na força do impacto da variável independente sobre a variável dependente (Baron e Kenny, 1986).

No seguimento do conceito de mediação, foram realizados testes de mediação com o objetivo de compreender em que medida o EA e a Criatividade medeiam a relação entre a LA e o Desempenho. O método utilizado para consolidação do conceito foi o teste de Baron e Kenny (1986), que pressupõe a verificação das seguintes condições: (1) A variável independente (LA) explica a variável dependente (Desempenho); (2) A variável independente (LA) explica a variável mediadora (EA/Criatividade); (3) A variável mediadora (EA/Criatividade) explica a variável dependente (Desempenho); (4) Ao ser introduzida na regressão a variável mediadora, verifica-se uma diminuição do poder preditivo da variável independente (mediação parcial) ou uma redução a zero (mediação total). Doravante irão estudar-se duas mediações, *Med1* e *Med2*. A *Med1* servirá para avaliar a veracidade da hipótese 7 e a *Med2* a veracidade da hipótese 4 do estudo em causa.

	MODELO 1 EA	MODELO 5 DESEMPENHO	MODELO 6 DESEMPENHO	MODELO 7 DESEMPENHO
(CONSTANTE)	2.548***	3.332***	2.428***	2.341***
LA (variável independente)	.474***	.333***		.096
EA (variável mediadora)			.544***	.498***
R ²	.225	.111	.295	.303

R ² ajustado	.218	.103	.289	.290
F	32.533	13.928	46.975	24.091
p-value	.000	.000	.000	.000
Durbin-Watson	2.166	1.833	1.826	1.867
RESULTADOS	H1 suportada	H5 suportada	H6 suportada	H7 suportada

*** p≤0,01

Tabela 18 - Resultados da regressão linear da Med1

Analisando os resultados da Tabela 18, pode verificar-se que as condições (1) e (2) do modelo de Baron e Kenny (1986) se confirmam, tal como referido na análise anterior. Quanto à condição (3), pode verificar-se que o coeficiente da variável EA ($\beta = .474$) é positivo e estatisticamente significativo (p-value = .000), ou seja, confirma-se que a hipótese H6 é suportada, isto é, o EA explica 28.9% da variância do Desempenho dos colaboradores, confirmando-se desta forma a existência de uma relação positiva do EA com o Desempenho.

Segue-se agora a introdução das variáveis EA e LA como variáveis independentes do Desempenho no modelo de regressão. Verifica-se que a relação entre a LA e o desempenho deixa de ser significativa ($\beta = .096$; $p - value > .05$), e o efeito do EA sobre o Desempenho é positivo e significativo ($\beta = .498$; $p - value < .01$). Assim, uma vez que o valor do coeficiente é reduzido e deixa de ser significativo, pode afirmar-se que existe uma mediação total, ou seja, o EA media totalmente a relação entre a LA e o desempenho com o coeficiente de $\beta = .498^{***}$.

Por conseguinte, uma vez que se verificam todas as condições apresentadas pelo teste de Baron e Kenny (1986), conclui-se que o EA media totalmente a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores, corroborando a hipótese H7.

	MODELO 2	MODELO 5	MODELO 3	MODELO 4
	CRIATIVIDADE	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO
(CONSTANTE)	2.886***	3.332***	2.668***	2.296***
LA (variável independente)	.249***	.333***		.236***
CRIATIVIDADE (variável mediadora)			.449***	.390***
R ²	.225	.111	.202	.264
R ² ajustado	.218	.103	.195	.240
F	32.533	13.928	28.286	18.884
p-value	.000	.000	.000	.000
Durbin-Watson	2.166	1.833	1.879	1.860

RESULTADOS	H2 suportada	H5 suportada	H3 suportada	H4 suportada
*** $p \leq 0,01$				

Tabela 19 - Resultados da regressão linear da Med2

Através da análise da Tabela 19, consegue conferir-se que as condições (1) e (2) do teste de Baron e Kenny (1986) são verificáveis. Quanto à condição (3), verifica-se que 20.2% da variação do Desempenho é explicável pela variável Criatividade, que apresenta um coeficiente positivo ($\beta = .449$) e estatisticamente significativo ($p - value = .000$). Assim, quanto maior o nível de Criatividade, maior tende a ser o Desempenho do colaborador, o que indica que a Criatividade está positivamente relacionada com o Desempenho. Portanto, a hipótese H3 está corroborada.

Quanto à condição (4), ao introduzir-se a Criatividade juntamente com a LA no modelo de regressão, verifica-se que a relação entre a LA e o Desempenho continua a ser significativa apesar de se registar uma ligeira diminuição do seu coeficiente ($\beta = .236$; $p - value < .01$), e o efeito da Criatividade sobre o Desempenho é positivo e significativo ($\beta = .390$; $p - value < .01$). Neste caso, estamos perante uma mediação parcial, dado que se verifica uma redução do coeficiente, não atingindo um valor nulo. Desta forma, a Criatividade medeia parcialmente a relação entre a LA e o Desempenho, com o coeficiente de $\beta = .390^{***}$.

Posto isto, dado que se confirmam as condições de mediação do teste de Baron e Kenny (1986), conclui-se que a Criatividade medeia parcialmente a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores, verificando-se desta forma a hipótese H4.

4.4. Discussão dos resultados

De seguida, a análise assentará na confrontação dos resultados obtidos com as hipóteses de investigação e com a revisão da literatura, para dar resposta aos objetivos da investigação.

O estudo procurou analisar a existência de relações entre a LA e o EA, Criatividade e Desempenho dos colaboradores.

4.4.1. O impacto da LA no EA, criatividade e desempenho dos colaboradores

A LA influencia positivamente o EA dos colaboradores

Comparativamente com estudos empíricos anteriores, verificou-se que a hipótese H1, de que a LA influencia o EA foi suportada, verificando-se que 22.5% da variância do EA é explicada pela percepção de LA, isto é, a LA explica 22.5% do EA dos colaboradores. Confirma-se que este resultado vai de encontro a estudos anteriores (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003), que defendem que a influência da LA é positiva e significativa sobre a ligação emocional dos colaboradores na organização. Isto significa que quando o líder revela autenticidade, agindo consoante os seus valores e crenças, fazendo um esforço para que haja uma relação de abertura com os seus colaboradores, e essa autenticidade e esforços são percebidos pelos seus colaboradores, irão desencadear o desenvolvimento de uma ligação afetiva para com a organização. Esta ligação tende a aumentar à medida que o grau de autenticidade do líder é percebido pelos colaboradores, o que fará com que o seu empenho na execução das suas tarefas, individuais e organizacionais, seja mais elevado (Jensen e Luthans, 2006).

Os colaboradores tendem a fomentar o seu empenho afetivo na organização quando sentem que são reconhecidos pela mesma e que as suas opiniões importam, uma vez que depositam confiança no seu líder e lhe percebem características de autenticidade relacionais (Meyer e Herscovitch, 2001).

Quando os colaboradores se identificam com o seu líder e lhe reconhecem autenticidade e confiança nas suas relações, a probabilidade de desenvolverem laços com os mesmos e com a organização aumenta. Portanto, pode afirmar-se que a percepção de LA faz aumentar a ligação afetiva dos colaboradores em relação à organização.

A LA relaciona-se positivamente com a Criatividade dos colaboradores

A hipótese H2 tinha como objetivo verificar se a LA relaciona-se positivamente com a Criatividade dos colaboradores, hipótese essa que foi corroborada, sendo que se verifica que a percepção de LA explica 6.2% da variância da criatividade dos colaboradores. Esta evidência vai de encontro à revisão de literatura, que afirma que um líder autêntico tem capacidade de estimular a criatividade e espírito de iniciativa para a resolução de problemas dos seus colaboradores (Madjar, Oldham e Pratt, 2002; Mumford, Scott, Gaddis e Strange, 2002; Oldham e Cummings, 1996). Um líder autêntico dotado de níveis de uma inteligência emocional elevada tem a capacidade de criar relações interpessoais de qualidade com os seus colaboradores, uma vez que se regem pelos seus valores e convicções e tem a capacidade de

os transmitir aos outros, qualidade essa que permite que os colaboradores sintam que a sua criatividade é valorizada (Rego et al., 2012).

Os resultados obtidos vão de encontro aos resultados do estudo de Walumbwa et al. (2008), que referem que ao serem auto conscientes, transparentes nas suas relações e tendo a capacidade de análise ponderada de todas informações, incluindo opiniões e sugestões dos seus colaboradores, os líderes autênticos conseguem chegar mais facilmente aos seus subordinados sendo até um exemplo a seguir, uma vez que baseiam as suas relações em confiança e respeito. Este tipo de relação transmite aos colaboradores um sentimento de segurança que lhes permite desenvolver a sua criatividade em prol da organização, surgindo com novas ideias, novos métodos de ultrapassar obstáculos do dia-a-dia (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Shamir e Eilam, 2005).

A LA relaciona-se positivamente com o desempenho dos colaboradores

Uma das proposições em estudo prendia-se com a influencia positiva da LA no desempenho dos colaboradores, hipótese essa que foi suportada pelos resultados obtidos. Estes resultados vão de encontro ao demonstrado por estudos anteriores (Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008, 2010), sendo que se verifica que a perceção de LA explica 11.1% da variância do desempenho dos colaboradores, ou seja, a perceção dos colaboradores acerca da LA explica 11.1% do seu desempenho.

Mais uma vez os resultados obtidos vão de encontro ao exposto no capítulo da revisão de literatura, com diversos estudos a defender que a LA tem uma influência positiva no desempenho dos colaboradores (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008, 2010). Estes autores afirmam que um líder autêntico ao conseguir que os seus colaboradores se identifiquem com os seus ideias, tendem a apresentar um melhor desempenho das suas funções, bem como exceder o que é expectável e ir mais além, desempenhando tarefas que não lhe são exigidas (Rego et al., 2010). As atitudes e comportamentos positivos de um líder autêntico desencadeiam comportamentos e atitudes positivas nos seus colaboradores, que sentir-se-ão mais satisfeitos e felizes com o seu trabalho, o que levará um maior empenho e, conseqüentemente, a um melhor desempenho (Jensen e Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2010).

Um líder autêntico com fortes características de autenticidade, através da sua autoconsciência, transparência nas suas relações, capacidade de processamento equilibrado de toda a informação a que tem acesso aquando da tomada de decisões, conseguem com que

os seus colaboradores se sintam valorizados, o que permitirá ao líder estimular o desempenho dos mesmos.

O EA relaciona-se positivamente com o Desempenho e medeia a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores

Os resultados revelam que o EA está positiva e significativamente relacionado com o Desempenho dos colaboradores, uma vez que o EA explica 29.5% do Desempenho, o que é consistente com os argumentos presentes na literatura existente, que dá conta da forte relação entre o EA de um colaborador e o seu nível de Desempenho (Guerrero et al., 2015; Harter et al., 2002; Leroy et al., 2012; Meyer et al., 2012; Rego et al., 2015). Os resultados obtidos permitem, ainda, concluir que o EA medeia a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores.

O laço afetivo dos colaboradores à organização influencia o seu desempenho e perante uma liderança autêntica, os colaboradores sentem-se mais empenhados afetivamente, o que fará aumentar a probabilidade de estes desempenharem melhor as suas funções (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002).

Rego et al. (2004) defendem que existindo uma ligação afetiva para com a organização, os colaboradores terão uma maior predisposição para contribuir positivamente para o sucesso da organização, através de comportamentos benéficos aos objetivos gerais, como, por exemplo, a aplicação de esforços extra às suas funções dentro da organização, ou seja, o seu desempenho tende a ser muito positivo (Meyer et al., 2002).

A Criatividade relaciona-se positivamente com o Desempenho e medeia a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores

Como era esperado, a hipótese H3 foi suportada, isto é, os resultados mostram que a Criatividade explica 20.2% do Desempenho dos colaboradores, resultados estes que se assemelham aos estudos presentes na revisão de (Avolio et al., 2004; Luthans e Youssef, 2007). Estes estudos sugerem que um colaborador com espírito de iniciativa tende a apresentar níveis elevados de desempenho.

Colaboradores criativos estão constantemente em busca de novos desafios que lhes permitam estimular a sua criatividade, esforçando-se no cumprimento das suas funções, o que fará com que o seu desempenho seja superior (Luthans e Youssef, 2007). Uma vez que líderes autênticos têm capacidade de incentivar a criatividade dos seus colaboradores, através da relação de abertura que mantêm com os mesmos, conseguirão elevar as suas

capacidades de desempenho (Avolio et al., 2004; Luthans e Youssef, 2007). Os resultados obtidos permitem verificar esta relação, corroborando a hipótese H4, visto que, para a amostra em estudo, a Criatividade medeia parcialmente a relação entre a LA e o Desempenho dos colaboradores.

5. Conclusões

5.1. Principais Contributos da Investigação

O grande contributo desta investigação foi estudar um tema que tem vindo a ganhar cada vez maior importância na atualidade, averiguando qual a relação da Liderança Autêntica com o Empenhamento Afetivo, a Criatividade e o Desempenho dos colaboradores. Num mercado de trabalho cada vez mais exigente, é essencial perceber até que ponto os diferentes tipos de liderança poderão afetar as relações em contexto profissional, através do estudo do impacto que as ações de uns têm sobre as reações dos outros. Neste estudo averigua-se, também, qual a relação entre o EA e a Criatividade com Desempenho dos colaboradores e qual o seu papel na relação entre a LA e o Desempenho. Vários outros estudos perpetuados por diversos autores tinham já procurado semelhantes análises em realidades distintas, com o objetivo de recolher o máximo de informação acerca destes assuntos. No entanto, este estudo recorre a uma amostra heterogénea, com inquiridos de diversas áreas de atividade.

Todos os resultados obtidos vão de encontro ao expectável e revelam relações positivas entre as diversas variáveis. São resultados importantes que merecem a devida atenção por parte dos gestores, para que reflitam as suas práticas, com o objetivo de obter os melhores resultados possíveis junto dos seus colaboradores. Deverão procurar ser autênticos, criar relações de confiança com os seus colaboradores e estimular as suas capacidades criativas em prol de um melhor desempenho em função dos objetivos da organização.

Perante isto, sugere-se que as organizações optem por um processo de seleção e formação dos seus líderes, procurando características essenciais à autenticidade: autoconsciência de pontos fortes e fracos e do seu impacto nos que o rodeiam; transparência relacional através da partilha sincera de emoções, sentimentos e opiniões; forte conduta moral que serve de orientação às suas ações, independentemente de fatores externos e capacidade de análise de tudo o que possa influenciar uma tomada de decisão (informação, opiniões, sugestões). Pode verificar-se ao longo do estudo, que estas características proporcionam bons resultados a nível individual, mas, principalmente, a nível organizacional.

Organizações dotadas de líderes que se regem pela sua autenticidade têm tendência a obter resultados positivos e mais duradouros, uma vez que a sua fundação se apoiará num pilar afetivamente empenhado e criativo, os seus colaboradores.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para Futuras Investigações

Uma das grandes limitações deste estudo prende-se com o método de amostragem utilizado, dado que foi necessário recorrer a uma amostra de conveniência, o que impede a extrapolação dos resultados obtidos para a população, pois existe uma grande incerteza quanto à representatividade da amostra no Universo (Hill e Hill, 2005). Sugere-se a aplicação do estudo em setores de atividade específicos com recurso a amostras representativas, com o objetivo de conseguir uma amostra representativa do Universo estudado.

A recolha de dados com recurso a um questionário limita a análise quanto à sua profundidade, uma vez que, apesar da ressalva inicial quanto à confidencialidade e anonimato das respostas, as respostas poderão ser influenciadas e não corresponderem à realidade.

Tratando-se este de um estudo de natureza transversal, surge outra limitação relativamente à obtenção de dados num único momento temporal através de uma única fonte, uma vez que poderá implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff, 2003). Sugere-se que futuras investigações procurem a obtenção de dados ao longo do tempo e através de várias fontes, aplicando inquéritos tanto a líderes como a colaboradores das organizações.

Outra limitação prende-se com o volume amostral e com a dificuldade em obter o máximo de respostas possíveis. Obtiveram-se 114 respostas, sendo que não se conhece qual o número de pessoas abrangidas pela divulgação do questionário. Apesar disso, era expectável um maior número de resposta, o que faz com que o número de respostas obtidas seja desanimador, colocando em causa a representatividade da amostra.

Apesar das limitações, os resultados obtidos neste estudo poderão servir como ponto de partida para investigações futuras, através da adaptação da metodologia de forma a ultrapassar as limitações apresentadas.

Tal como foi referido anteriormente, futuras investigações em diferentes setores de atividade avaliando diferentes variáveis e mediações, poderá trazer à literatura novas informações relevantes, tendo em conta a necessidade atual de estudos mais aprofundados ao nível da liderança, como forma de ultrapassar crises éticas que diariamente nos são dadas a conhecer.

Bibliografia

- Abbad, G. S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19–29.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Behbahani, A. A. (2011). A comparative study of the relation between emotional intelligence and employee's performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 386–389. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.076>
- Bramley, C. E. (2014). Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations? *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 147–164. <http://doi.org/10.1002/nml>
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53–70.
- Cazan, A.-M., & Năstasă, L. E. (2015). Emotional Intelligence, Satisfaction with Life and

- Burnout among University Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180(November 2014), 1574–1578. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.309>
- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: challenges and suggestions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development* (First Edit, pp. 227–252). Amsterdam: Elsevier.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development* (First Edit, pp. 3–42). Amsterdam: Elsevier.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, W. W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Jossey-Bas). San Francisco.
- Goleman, D., Bennis, W., & O’Toole, J. (2009). *Transparência – como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade* (Gradiva). Lisboa.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Guerrero, S., Lapalme, M.-È., & Séguin, M. (2015). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives’ Motivation and Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88–101. <http://doi.org/10.1177/1548051814531825>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6^a Edição). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>

- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 373–394. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Ivcevic, Z., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2007). Emotional intelligence and emotional creativity. *Journal of Personality*, *75*(2), 199–235. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00437.x>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, *18*(2), 254–273.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, *14*(1), 1–26.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2009). *Inteligência Moral* (Editorial). Barcarena.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 255–264. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). A positive development approach. In S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (CA7, pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, *33*(5), 774–800.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, *41*(2), 121–132.
- MacColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, *13*, 545–559.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*, 757–767.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. (P. H. Orientation,

Ed.) (6^a edição).

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (6^a Edição). ReportNumber.

Meng, H., Cheng, Z.-C., & Guo, T.-C. (2016). Positive Team Atmosphere Mediates the Impact of Authentic Leadership on Subordinate Creativity. *Social Behavior and Personality*, *44*(3), 355–368.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. [http://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299–326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Regular Article: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. <http://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 225–245. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>

Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, *16*(3), 441–457. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>

Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *99*, 673–681. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*, 705–750.

Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual

- Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pereira, A. (2006). *Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perreira, T. A., & Berta, W. (2016). The object of your affection: How commitment, leadership and justice influence workplace behaviours in health care. *Journal of Nursing Management*, 24(2), E146–E154. <http://doi.org/10.1111/jonm.12316>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais, A complementaridade do SPSS* (4ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://doi.org/http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. a, & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (1ª edição). Lisboa: Grávida - Publicações, Lda.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to Individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201–218.

- Rego, A., Reis Júnior, D., & Pina e Cunha, M. (2015). Authentic Leaders Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. *Journal of Business Ethics*, 128, 617–634. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2125-8>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e, & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Pina e Cunha, M. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. e. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 13(1), 7–36.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=9412131789&site=eds-live>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2015). *Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes, criatividade e performance individual. VIII Simpósio sobre Comportamento Organizacional- As Pessoas no Centro das Mudanças*. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.179>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>

- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, *10*(6), 758–776.
- Sy, T., Tram, S., & O’Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 461–473. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 4–24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*, 901–914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers’ positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 5–21. <http://doi.org/10.1002/job>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, *69*(4), 947–959. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses’ voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 889–900. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293–321. <http://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- Xiong, H. B., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China 3. *Social Behavior and Personality*, *42*(6), 921–932. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.6.921>

- Zehir, C., Sehitoglu, Y., & Erdogan, E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 207–216. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.994>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <http://doi.org/10.2307/3069410>
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150–171. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.109>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

ANEXO 1 – Questionário



Questionário

Mestrado em Gestão

Exmo.(a) Sr.(a)

Sou aluna do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria, e, sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro, estou a realizar um estudo sobre a influência da liderança autêntica nos colaboradores.

Ficariamos muito gratos se pudesse colaborar connosco, concedendo alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário. De referir que não existem respostas certas ou erradas e que é de extrema importância que as suas respostas sejam o mais sinceras possível.

Algumas questões podem parecer-lhe semelhantes, mas reflita cuidadosamente e responda a todas elas de forma honesta. As suas respostas serão completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico.

Qualquer dúvida que queira ver esclarecida não hesite em contactar-me através do email: evaramalho10@gmail.com.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Eva Sofia Soares Ramalho

GRUPO I

Tenha em conta que não existem respostas certas ou erradas, por isso, procure responder de forma honesta. Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 a que melhor se adequa à sua opinião relativamente à frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos. Refira como o seu líder **realmente se comporta**, e não como gostaria que se comportasse.

Escala				
1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez ou outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

Pensando no meu líder posso dizer que...

	1	2	3	4	5
1. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Diz exatamente o que pensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sabe quando é altura de reavaliar e muda as suas posições em assuntos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Diz as duras verdades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Assume os erros que comete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 3 - Estrutura do questionário - Grupo I

GRUPO II

Tendo em consideração o conjunto de afirmações seguintes, indique o seu nível de concordância com cada uma delas. Tenha em conta que não existem respostas certas ou erradas, por isso, procure responder de forma honesta. Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 a que melhor se adequa à sua opinião.

Escala							
1	2	3	4	5			
Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente			
			1	2	3	4	5
1.	Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Sou um funcionário eficaz.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Tenho uma forte ligação a esta organização		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Os meus colegas vêm-me como alguém muito produtivo.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Sinto-me "parte da família" na minha organização		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Estou satisfeito com a qualidade do trabalho que desempenho.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	O meu superior vê-me como um funcionário eficaz.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO III

Tenha em conta que não existem respostas certas ou erradas, por isso, procure responder de forma honesta. Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 **a que melhor se adequa a si.**

Escala				
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	
			1	2
			3	4
			5	

GRUPO IV

Idade: _____

Sexo: Feminino Masculino

Estado Civil:

 Solteiro(a) Casado(a) ou em união de facto
 Divorciado(a) Viúvo(a)

Habilitações Literárias:

 9º Ano de Escolaridade Mestrado
 12º Ano de Escolaridade Doutoramento
 Licenciatura/Bacharelato

Qual é a sua situação profissional atualmente?

Trabalhador por conta de outrem no setor público
Trabalhador por conta de outrem no setor privado
 Trabalhador por conta própria
 Trabalhador estudante
 Estágio profissional remunerado
 Estágio profissional não remunerado
 Desempregado

Em qual destas áreas se enquadra a atividade que desempenha ativamente?

 Área da Gestão/Economia
 Área da Educação
 Área da Saúde
 Área Comercial
 Área de Recursos Humanos
 Outra _____

Há quanto tempo exerce a sua atual atividade?

Anexo 2 – Aperfeiçoamento das Escalas

Resultados do Software SPSS (v.23)

Análise da correlação de cada Item com os restantes

Liderança Autêntica

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LA14	33,246	89,231	,820	,729	,931
LA8	33,000	89,540	,803	,698	,932
LA9	32,842	90,771	,768	,659	,934
LA6	32,930	89,924	,784	,678	,933
LA12	33,061	89,580	,815	,726	,932
LA16	33,140	88,370	,790	,676	,933
LA7	32,588	95,112	,650	,474	,938
LA4	33,035	89,946	,761	,647	,934
LA10	33,061	91,492	,674	,572	,938
LA13	32,728	94,554	,613	,507	,940
LA15	33,614	91,708	,684	,606	,937

Figura 7 - Análise da correlação de cada Item com os restantes para a escala LA

Empenhamento Afetivo

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EA1	4,132	,912	,625	,391	.
EA2	3,860	,989	,625	,391	.

Figura 8 - Análise da correlação de cada Item com os restantes para a escala EA

Criatividade

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C12	24,719	26,451	,839	,742	,912
C10	24,991	27,372	,813	,704	,914
C11	24,789	27,336	,816	,747	,914
C13	24,684	27,014	,759	,652	,919
C5	24,737	27,541	,780	,714	,917
C4	24,561	28,178	,736	,621	,920
C9	24,904	27,734	,657	,501	,927
C8	24,395	29,692	,649	,477	,926

Figura 9 - Análise da correlação de cada Item com os restantes para a escala Criatividade

Desempenho

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	12,184	4,718	,670	,481	,767
D2	12,368	4,571	,707	,520	,750
D3	12,439	4,567	,603	,365	,795
D4	12,509	4,128	,624	,392	,792

Figura 10 - Análise da correlação de cada Item com os restantes para a escala Desempenho

Estudo da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2049,652
	df	300
	Sig.	,000

Figura 11 – AFE: Testes de KMO e Bartlett's

Communalities

	Initial	Extraction
LA4	1,000	,662
LA6	1,000	,708
LA7	1,000	,559
LA8	1,000	,732
LA9	1,000	,699
LA10	1,000	,607
LA12	1,000	,747
LA13	1,000	,630
LA14	1,000	,753
LA15	1,000	,646
LA16	1,000	,724
P1	1,000	,723
P2	1,000	,773
P3	1,000	,580
P4	1,000	,631
C4	1,000	,663
C5	1,000	,716
C8	1,000	,539
C9	1,000	,607
C10	1,000	,773
C11	1,000	,758
C12	1,000	,798
C13	1,000	,691
EA2	1,000	,720
EA1	1,000	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 12 - AFE: Comunalidades

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,214	36,856	36,856	9,214	36,856	36,856	7,033	28,132	28,132
2	4,765	19,060	55,917	4,765	19,060	55,917	5,578	22,313	50,444
3	2,082	8,328	64,245	2,082	8,328	64,245	2,844	11,375	61,819
4	1,064	4,256	68,502	1,064	4,256	68,502	1,671	6,683	68,502
5	,765	3,058	71,560						
6	,730	2,921	74,481						
7	,693	2,772	77,253						
8	,633	2,532	79,785						
9	,572	2,287	82,072						
10	,523	2,094	84,166						
11	,483	1,933	86,099						
12	,457	1,828	87,927						
13	,418	1,672	89,599						
14	,394	1,577	91,177						
15	,351	1,404	92,581						
16	,290	1,162	93,742						
17	,249	,995	94,738						
18	,244	,976	95,714						
19	,200	,801	96,515						
20	,194	,774	97,290						
21	,165	,658	97,948						
22	,152	,608	98,556						
23	,137	,547	99,103						
24	,118	,473	99,576						
25	,106	,424	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 13 - AFE: Variância Total Explicada

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
LA14	,855			
LA8	,847			
LA9	,820			
LA6	,819			
LA12	,809			
LA16	,796			
LA4	,792			
LA7	,739			
LA13	,687			
LA15	,674			
LA10	,654			
C12		,875		
C10		,851		
C11		,850		
C5		,815		
C13		,809		
C4		,758		
C9		,743		
C8		,674		
P2			,847	
P1			,838	
P3			,636	
P4			,623	
EA2				,677
EA1				,655

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser
 Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Figura 14 - AFE: Matriz da rotação dos componentes

Anexo 3 - Análise dos pressupostos

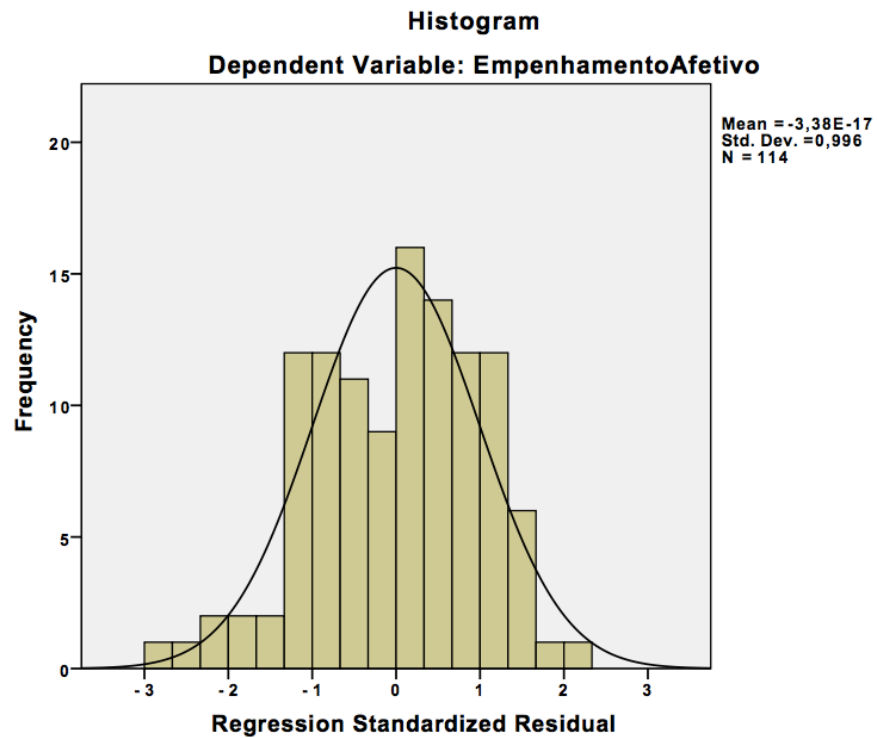


Figura 15 - Histograma de resíduos da variável dependente EA

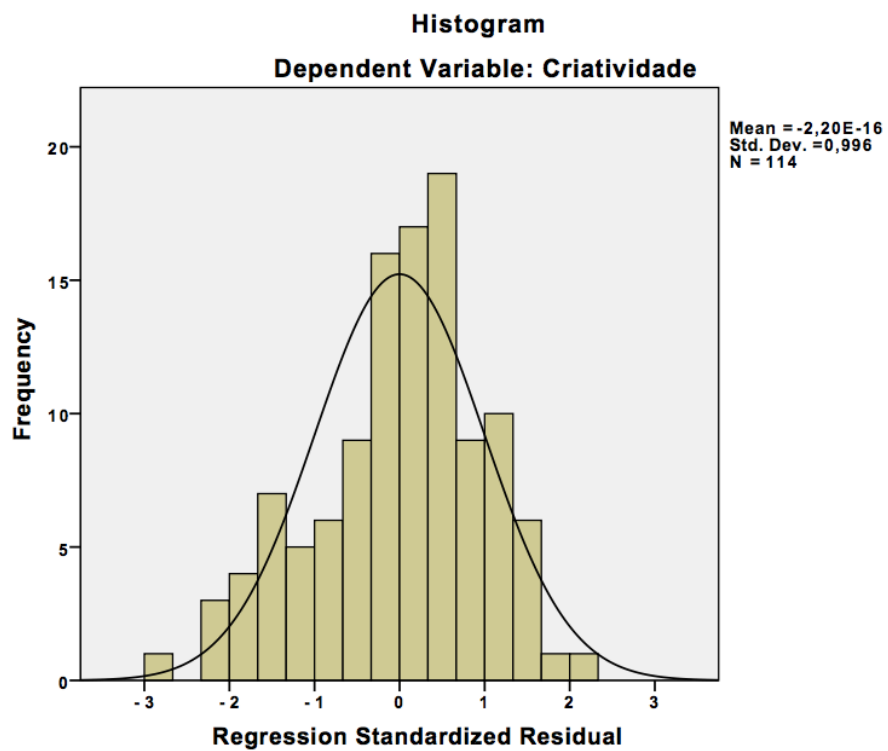


Figura 16 - Histograma de resíduos da variável dependente Criatividade

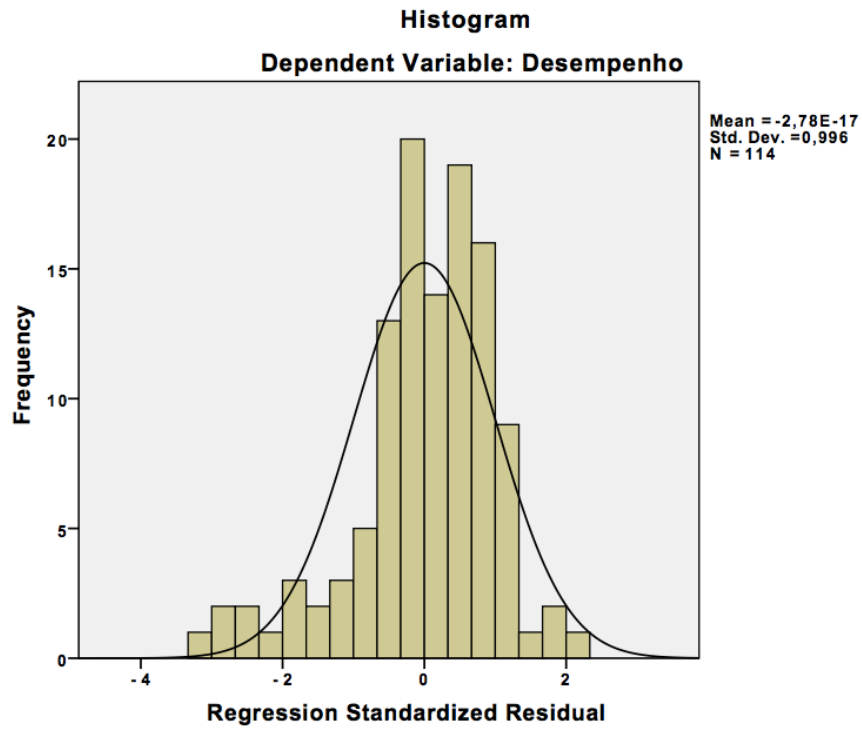


Figura 17 - Histograma de resíduos da variável dependente Desempenho

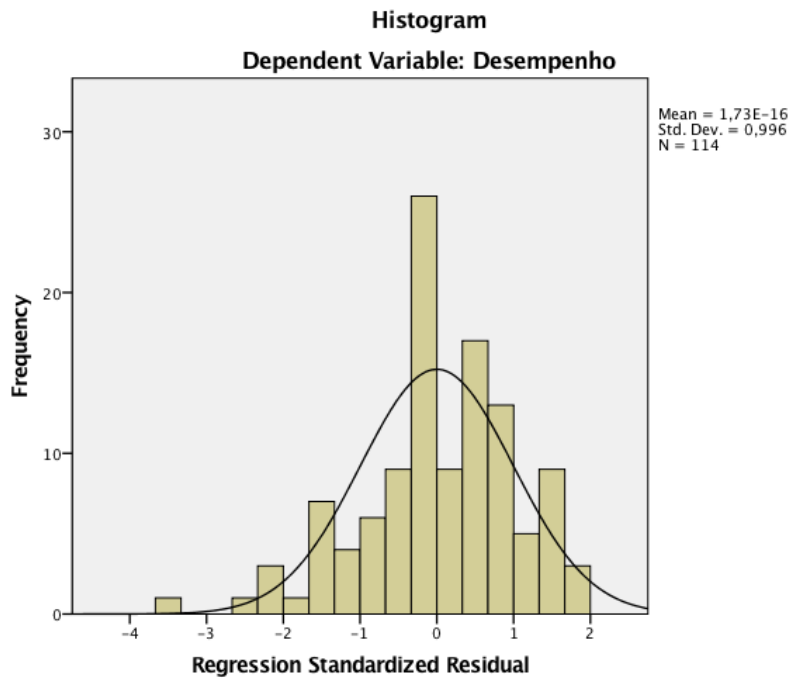


Figura 18 - Histograma de resíduos da variável independente EA e variável dependente Desempenho

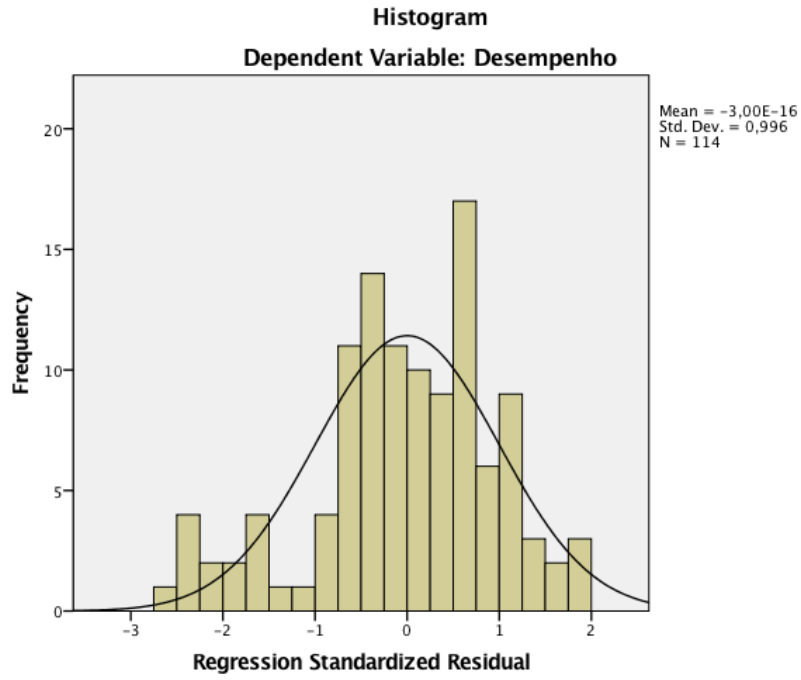


Figura 19 - Histograma de resíduos da variável independente Criatividade e variável dependente Desempenho

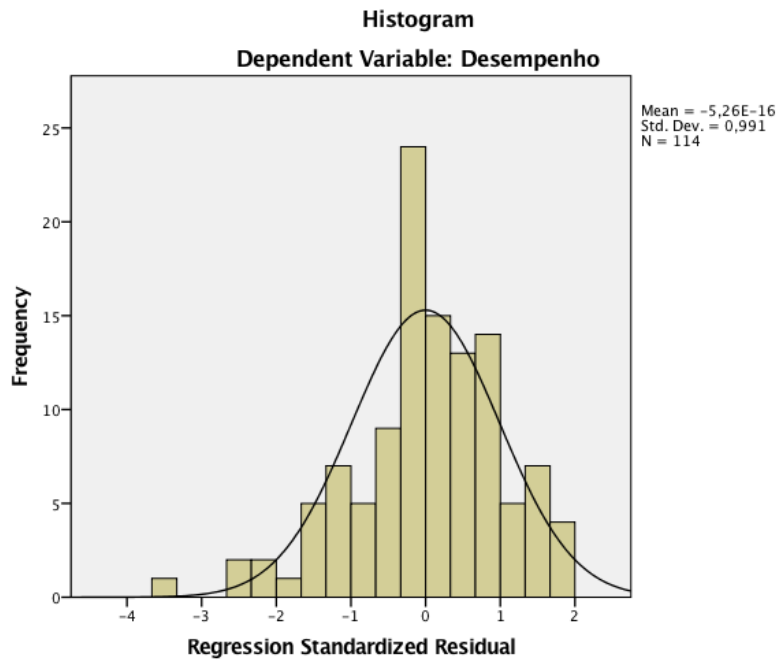


Figura 20 - Histograma de resíduos da variável mediadora EA, da variável independente LA e da variável dependente Desempenho

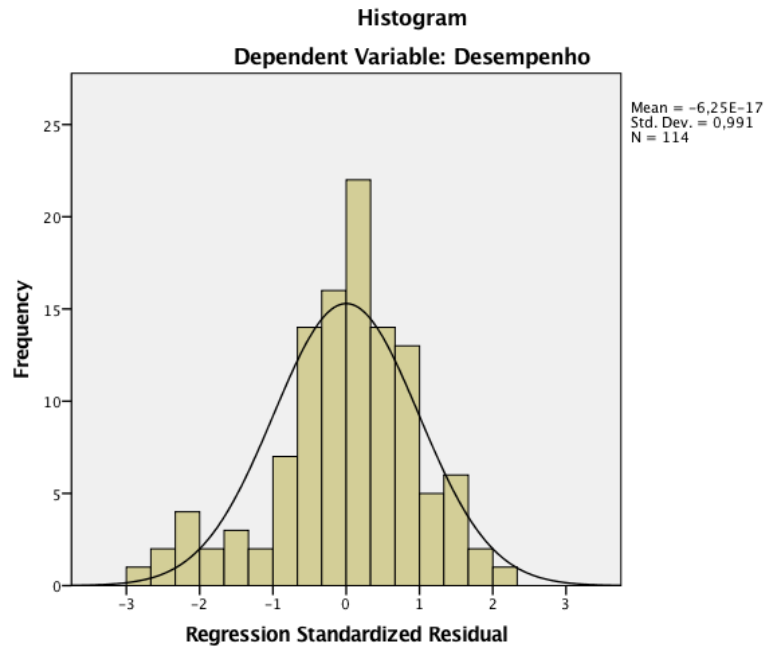


Figura 21 - Histograma de resíduos da variável mediadora Criatividade, da variável independente LA e da variável dependente Desempenho

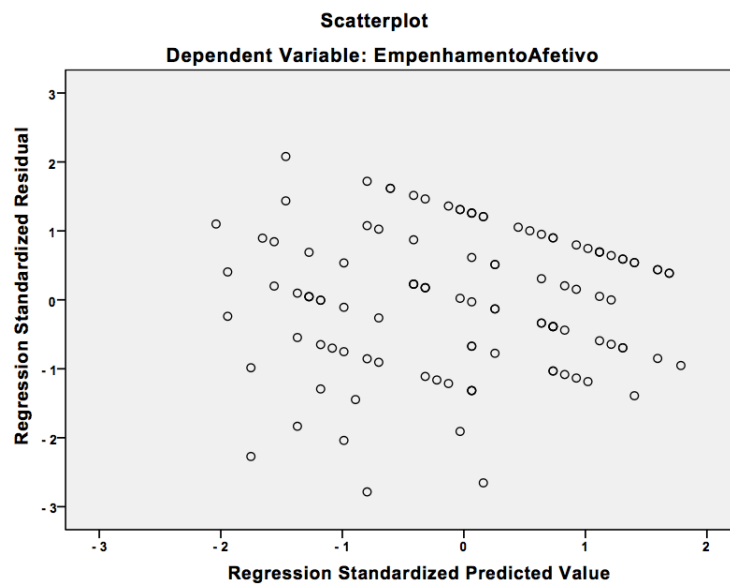


Figura 22 - Scatterplot dos resíduos estandardizados do EA

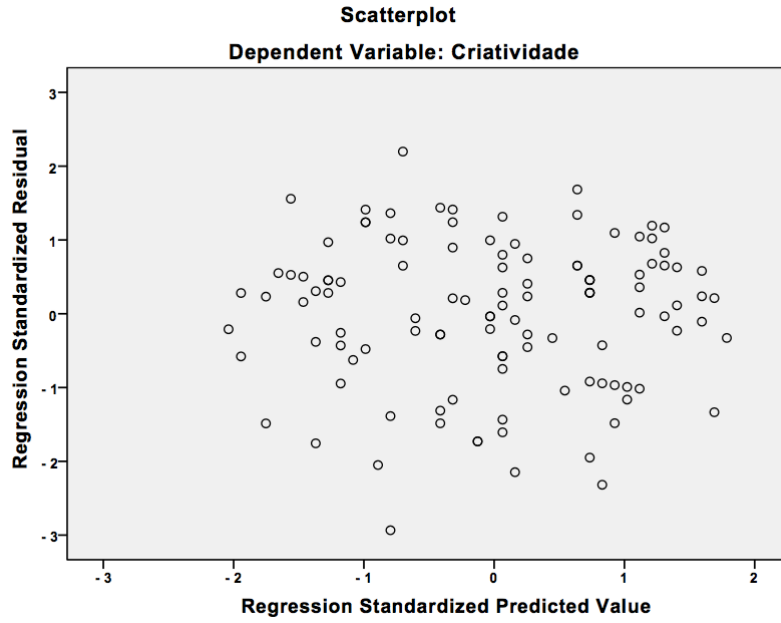


Figura 23 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da Criatividade

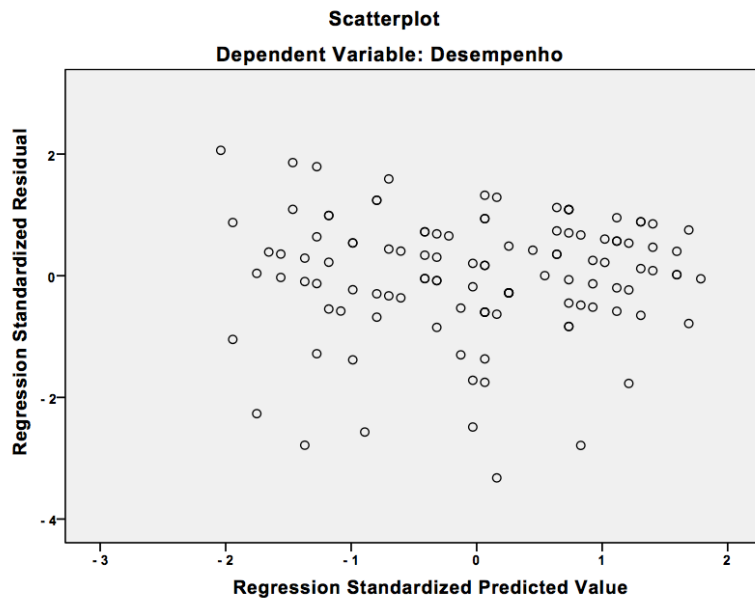


Figura 24 - Scatterplot dos resíduos estandardizados do Desempenho

Anexo 4 – Regressões

Empenhamento Afetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,474 ^a	,225	,218	,77695	,225	32,533	1	112	,000	2,166

- a. Predictors: (Constant), LiderançaAutêntica
 b. Dependent Variable: EmpenhamentoAfetivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,639	1	19,639	32,533	,000 ^b
	Residual	67,609	112	,604		
	Total	87,248	113			

- a. Dependent Variable: EmpenhamentoAfetivo
 b. Predictors: (Constant), LiderançaAutêntica

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,548	,264		9,647	,000	2,024	3,071				1,000	1,000
	LiderançaAutêntica	,438	,077	,474	5,704	,000	,286	,591	,474	,474	,474	1,000	1,000

- a. Dependent Variable: EmpenhamentoAfetivo

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1456	4,7401	3,9956	,41689	114
Residual	-2,16377	1,61526	,00000	,77350	114
Std. Predicted Value	-2,039	1,786	,000	1,000	114
Std. Residual	-2,785	2,079	,000	,996	114

- a. Dependent Variable: EmpenhamentoAfetivo

Criatividade

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,249 ^a	,062	,053	,72733	,062	7,374	1	112	,008	2,055

- a. Predictors: (Constant), LiderançaAutêntica
 b. Dependent Variable: Criatividade

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,901	1	3,901	7,374	,008 ^b
	Residual	59,249	112	,529		
	Total	63,150	113			

- a. Dependent Variable: Criatividade
 b. Predictors: (Constant), LiderançaAutêntica

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,866	,247	11,675	,000	2,397	3,376						
	LiderançaAutêntica	,195	,072	2,716	,008	,053	,338	,249	,249	,249	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: Criatividade

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1529	3,8636	3,5318	,18580	114
Residual	-2,13390	1,59833	,00000	,72411	114
Std. Predicted Value	-2,039	1,786	,000	1,000	114
Std. Residual	-2,934	2,198	,000	,996	114

a. Dependent Variable: Criatividade

Desempenho

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,333 ^a	,111	,103	,65047	,111	13,928	1	112	,000	1,833

a. Predictors: (Constant), LiderançaAutêntica

b. Dependent Variable: Desempenho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,893	1	5,893	13,928	,000 ^b
	Residual	47,388	112	,423		
	Total	53,281	113			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), LiderançaAutêntica

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,332	,221	15,069	,000	2,894	3,770					
	LiderançaAutêntica	,240	,064	3,732	,000	,113	,368	,333	,333	,333	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Desempenho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,6593	4,5328	4,1250	,22837	114
Residual	-2,16159	1,34065	,00000	,64758	114
Std. Predicted Value	-2,039	1,786	,000	1,000	114
Std. Residual	-3,323	2,061	,000	,996	114

a. Dependent Variable: Desempenho

Variável independente EA e variável dependente Desempenho

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,544 ^a	,295	,289	,57892	,295	46,975	1	112	,000	1,826

a. Predictors: (Constant), EmpenhamentoAfetivo

b. Dependent Variable: Desempenho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,744	1	15,744	46,975	,000 ^b
	Residual	37,537	112	,335		
	Total	53,281	113			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), EmpenhamentoAfetivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,428	,254		9,576	,000						
	EmpenhamentoAfetivo	,425	,062	,544	6,854	,000	,544	,544	,544	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: Desempenho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0649	4,5517	4,1250	,37327	114
Residual	-2,05166	1,08553	,00000	,57636	114
Std. Predicted Value	-2,840	1,143	,000	1,000	114
Std. Residual	-3,544	1,875	,000	,996	114

a. Dependent Variable: Desempenho

Variável independente Criatividade e variável dependente Desempenho

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,449 ^a	,202	,195	,61628	,202	28,286	1	112	,000	1,879

a. Predictors: (Constant), Criatividade

b. Dependent Variable: Desempenho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,743	1	10,743	28,286	,000 ^b
	Residual	42,538	112	,380		
	Total	53,281	113			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), Criatividade

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,668	,280		9,533	,000						
	Criatividade	,412	,078	,449	5,318	,000	,449	,449	,449	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: Desempenho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1839	4,7306	4,1250	,30834	114
Residual	-1,56033	1,14590	,00000	,61355	114
Std. Predicted Value	-3,052	1,964	,000	1,000	114
Std. Residual	-2,532	1,859	,000	,996	114

a. Dependent Variable: Desempenho

*Variável mediadora EA, variável independente LA e variável dependente Desempenho*Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,550 ^a	,303	,290	,57855	,303	24,091	2	111	,000	1,867

a. Predictors: (Constant), EmpenhamentoAfetivo, LiderançaAutêntica

b. Dependent Variable: Desempenho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,127	2	8,064	24,091	,000 ^b
	Residual	37,154	111	,335		
	Total	53,281	113			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), EmpenhamentoAfetivo, LiderançaAutêntica

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,341	,266		8,796	,000	1,813	2,868					
	LiderançaAutêntica	,070	,065	,096	1,070	,287	-,059	,198	,333	,101	,085	,775	1,290
	EmpenhamentoAfetivo	,389	,070	,498	5,530	,000	,250	,528	,544	,465	,438	,775	1,290

a. Dependent Variable: Desempenho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0381	4,6276	4,1250	,37778	114
Residual	-2,01372	1,11417	,00000	,57341	114
Std. Predicted Value	-2,877	1,330	,000	1,000	114
Std. Residual	-3,481	1,926	,000	,991	114

a. Dependent Variable: Desempenho

Variável mediadora Criatividade, variável independente LA e variável dependente Desempenho

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,504 ^a	,254	,240	,59854	,254	18,864	2	111	,000	1,950

a. Predictors: (Constant), Criatividade, LiderançaAutêntica

b. Dependent Variable: Desempenho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,516	2	6,758	18,864	,000 ^b
	Residual	39,765	111	,358		
	Total	53,281	113			

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), Criatividade, LiderançaAutêntica

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,296	,303		7,581	,000	1,696	2,897						
	LiderançaAutêntica	,170	,061	,236	2,782	,006	,049	,291	,333	,255	,228	,938	1,066	
	Criatividade	,359	,078	,390	4,613	,000	,205	,513	,449	,401	,378	,938	1,066	

a. Dependent Variable: Desempenho

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1778	4,7286	4,1250	,34585	114
Residual	-1,60147	1,39551	,00000	,59322	114
Std. Predicted Value	-2,739	1,745	,000	1,000	114
Std. Residual	-2,676	2,332	,000	,991	114

a. Dependent Variable: Desempenho

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Glossário
