escola superior de tecnologia e gestão
instituto politécnico de leiria

Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

O Impacto da Liderança Autêntica no Desempenho dos Colaboradores – Estudo Empírico

Rita Sofia de Barros Filipe

Leiria, julho de 2013

Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

O Impacto da Liderança Autêntica no Desempenho dos Colaboradores – Estudo Empírico

Rita Sofia de Barros Filipe

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

Leiria, julho de 2013

À Minha Família

Agradecimentos

O meu sincero e sentido agradecimento à Professora Doutora Neuza Ribeiro que, desde o primeiro momento, mostrou muita disponibilidade e apoio, nunca me deixando esmorecer. Pelo encorajamento e incentivo, e pela honra de ter partilhado com ela estes meses de trabalho.

A todas as pessoas que participaram neste estudo, respondendo aos questionários, pois sem elas este trabalho não seria possível.

Às minhas amigas Marina Sousa e Margarida Sousa, pelo apoio demonstrado nos momentos mais difíceis, e por me ajudarem a concretizar o objetivo ao qual me propus. Às minhas amigas e colegas de curso Lara Oliveira e Inês Marques que sempre me incentivaram a continuar este projeto e a nunca desistir desta etapa da minha vida.

Ao meu namorado Jorge Pinto, pelo amor, carinho e compreensão. Por me ter apoiado neste percurso, me ter ajudado a crescer enquanto mulher, e me ajudar a ultrapassar os obstáculos que porventura surgiram.

Gostaria ainda de agradecer à minha família pelo papel especial que desempenham na minha vida. Em especial, ao meu pai pelo exemplo de vida e dedicação, à minha mãe pelo carinho que sempre demonstrou, e ao meu irmão pela grande amizade.

Resumo

O principal objetivo deste estudo empírico é o de investigar a influência da liderança autêntica (LA) no desempenho dos colaboradores. Mais concretamente pretende-se apurar como (a) as perceções de LA explicam a criatividade dos colaboradores, (b) as perceções de LA explicam os CCO, (c) a criatividade dos colaboradores prediz o seu desempenho individual, (d) os CCO predizem o desempenho individual dos colaboradores, (e) as perceções de LA explicam diretamente o desempenho individual, (f) a criatividade medeia a relação entre as perceções de LA e o desempenho individual, e (g) os CCO medeiam a relação entre as perceções de LA e o desempenho individual.

A amostra é constituída por 177 colaboradores, cujo desempenho foi avaliado por 73 líderes, de 26 empresas, localizadas nos distritos de Leiria, Santarém, Coimbra e Lisboa. Foi utilizado o método de dupla fonte, em que os líderes pronunciaram-se acerca de criatividade e CCO dos colaboradores, e os colaboradores descreveram a LA dos seus supervisores.

Os resultados sugerem que: (a) as perceções de LA explicam a criatividade dos colaboradores, (b) as perceções de LA explicam os CCO, (c) a criatividade dos colaboradores prediz o seu DI, (d) o altruísmo, a virtude cívica e a conscienciosidade predizem o DI dos colaboradores, (e) as perceções de LA explicam diretamente o DI, (f) a criatividade medeia a relação entre as perceções de LA e o DI, e (g) o altruísmo, a virtude cívica e a conscienciosidade medeiam a relação entre as perceções de LA e o DI.

Palavras-chave: liderança autêntica (LA), criatividade, comportamentos de cidadania organizacional (CCO), desempenho individual (DI).

Abstract

The main objective of this empirical study is to investigate the influence of the authentic leadership (AL) into the individual performance (IP). More specifically, it intends to ascertain how to (a) the perceptions of AL explain the creativity of employees, (b) the perceptions of AL explain the organizational citizenship behaviors (OCB), (c) the creativity of employees predict their IP, (d) the OCB predict employees IP, (e) the perceptions of AL directly explain IP, (f) the creativity mediates the relationship between perceptions of AL and IP, and (g) the OCB mediate the relationship between perceptions of AL and IP.

The sample consists of 177 employees, whose performance was evaluated by 73 leaders, of 26 companies, located in the districts of Leiria, Santarém, Lisbon and Coimbra. We used the method of dual sourcing, where leaders have spoken about creativity and CCO of employees, and employees described the authentic leadership of their supervisors.

The results suggest that: (a) the perceptions of AL explain the creativity of the employees, (b) the perceptions of LA explain the OCB, (c) the creativity of the employees predict their IP, (d) the altruism, the civic virtude and the conscientiousness predict the employees IP, (e) the perceptions of LA explain directly the IP, (f) the creativity mediates the relationship between perceptions of LA and IP, and (g) the altruism, the civic virtude and the conscientiousness mediate the relationship between perceptions of LA and IP.

Key-Words: authentic leadership (AL), creativity, organizational citizenship behaviors (OCB), individual performance (IP).

Índice de Quadros

QUADRO 2.1 – DIMENSÕES DA LA 10

QUADRO 2.2 – DIMENSÕES DOS CCO 20

QUADRO 3.1 – ALPHAS DE CRONBACH PARA A LA 36

QUADRO 3.2 – ALPHA DE CRONBACH PARA A CRIATIVIDADE 37

QUADRO 3.3 – ALPHAS DE CRONBACH PARA OS CCO 38

QUADRO 3.4 – ALPHA DE CRONBACH PARA O DI 39

QUADRO 4.1 – MÉDIAS, DESVIOS-PADRÃO E CORRELAÇÕES 43

QUADRO 4.2 – REGRESSÕES: COMO A LA EXPLICA OS CCO, A CRIATIVIDADE E O DI 45

QUADRO 4.3 – REGRESSÕES: COMO A CRIATIVIDADE EXPLICA O DI 47

QUADRO 4.4 – REGRESSÕES: COMO AS DIMENSÕES DOS CCO EXPLICAM O DI 49

QUADRO 4.5 – REGRESSÕES HIERÁRQUICAS PARA TESTE DE MEDIAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA RELAÇÃO ENTRE AS PERCEÇÕES DE LA E O DI 52

QUADRO 4.6 – REGRESSÕES HIERÁRQUICAS PARA TESTE DE MEDIAÇÃO DOS CCO NA RELAÇÃO ENTRE AS PERCEÇÕES DE LA E O DI 54

Índice

AGRADECIMENTOS ..... **III**

RESUMO ..... **V**

ABSTRACT ..... **VII**

ÍNDICE DE QUADROS ..... **IX**

ÍNDICE ..... **XI**

1. INTRODUÇÃO **1**

2. REVISÃO DA LITERATURA **7**

2.1. LIDERANÇA AUTÊNTICA (LA) **7**

2.1.1. AUTENTICIDADE – CONCEITOS BÁSICOS **7**

2.1.2. CONCEITO DE LA **8**

2.1.3. OS LÍDERES AUTÊNTICOS **11**

2.1.4. A INFLUÊNCIA DOS SEGUIDORES NA LA **12**

2.2. CRIATIVIDADE **13**

2.2.1. NOÇÃO DE CRIATIVIDADE **13**

2.2.2. CRIATIVIDADE *VS.* INOVAÇÃO **14**

2.2.3. A PESSOA CRIATIVA **15**

2.3. CCO **17**

2.3.1. ORIGEM DOS CCO **17**

2.3.2. CONCEITO DE CCO **18**

2.3.3. AS DIMENSÕES DOS CCO **19**

2.4. DESEMPENHO INDIVIDUAL (DI) **21**

2.4.1. CONCEITO DE DI **21**

2.4.2. DETERMINANTES DO DI **22**

2.5. RELAÇÃO ENTRE LA E A CRIATIVIDADE DOS COLABORADORES **24**

2.6. RELAÇÃO ENTRE LA E CCO DOS COLABORADORES **25**

2.7. RELAÇÃO ENTRE A CRIATIVIDADE E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES **26**

2.8. RELAÇÃO ENTRE OS CCO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES **27**

2.9. RELAÇÃO ENTRE A LA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES **28**

2.10. RELAÇÃO ENTRE A LA E A CRIATIVIDADE E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES **29**

2.11. RELAÇÃO ENTRE A LA E OS CCO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES **30**

3. METODOLOGIA **34**

3.1. AMOSTRA **34**

3.2. PROCEDIMENTOS **34**

3.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA **35**

3.3.1. LA **36**
3.3.2. CRIATIVIDADE **37**
3.3.3. CCO **37**
3.3.4. DI **38**
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS **41**
4.1. MÉDIAS, DESVIOS-PADRÃO E CORRELAÇÕES **41**
4.2. O PODER EXPLICATIVO DAS PERCEÇÕES DE LA PARA OS CCO, A CRIATIVIDADE E O DI **44**
4.3. O PODER EXPLICATIVO DAS PERCEÇÕES DE CRIATIVIDADE PARA OS DI **47**
4.4. O PODER EXPLICATIVO DOS CCO PARA O DI **48**
4.5. O PAPEL MEDIADOR DA CRIATIVIDADE NA RELAÇÃO ENTRE AS PERCEÇÕES DE LA E DI **50**
4.6. O PAPEL MEDIADOR DOS CCO NA RELAÇÃO ENTRE AS PERCEÇÕES DE LA E DI **53**
5. CONCLUSÃO **58**
5.1. O PAPEL EXPLICATIVO DAS PERCEÇÕES DE LA PARA A CRIATIVIDADE **58**
5.2. O PAPEL EXPLICATIVO DAS PERCEÇÕES DE LA PARA OS CCO **59**
5.3. O PAPEL EXPLICATIVO DA CRIATIVIDADE PARA O DI **59**
5.4. O PAPEL EXPLICATIVO DOS CCO PARA O DI **60**
5.5. O PAPEL EXPLICATIVO DAS PERCEÇÕES DE LA PARA O DI **61**
5.6. O PAPEL MEDIADOR DA CRIATIVIDADE NA RELAÇÃO ENTRE AS PERCEÇÕES DE LA E O DI **62**
5.7. O PAPEL MEDIADOR DOS CCO NA RELAÇÃO ENTRE AS PERCEÇÕES DE LA E O DI **62**
5.8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES **63**
BIBLIOGRAFIA **66**
ANEXOS **79**

1. Introdução

A constante mudança nas economias atuais tem forçado as organizações a serem mais competitivas e dinâmicas, impondo novas regras, reconstruindo o mundo do trabalho e causando graves impactos no campo organizacional. Para as empresas que estão interessadas em responder aos avanços tecnológicos, a estas mudanças, às ameaças concorrenciais, às exigências dos clientes e à própria sociedade influenciada pela globalidade, a promoção da liderança nunca foi tão evidente, sendo atualmente uma necessidade e não uma opção.

Uma boa gestão numa empresa implica a definição de objetivos cuja prossecução é efetuada através da tomada de decisões a vários níveis. Após a tomada de decisões, torna-se necessário que os gestores de várias áreas funcionais procedam ao controlo de gestão no sentido de garantir que os objetivos delineados sejam efetivamente alcançados. O controlo de gestão tem assim como funções principais prevenir a ocorrência de situações indesejáveis que possam desviar a empresa dos objetivos a que se propôs e promover as ações que conduzam o mais rapidamente possível a esses mesmos objetivos. Neste contexto, o controlo de gestão tem como funções a comparação entre a *performance* prevista para a empresa a diversos níveis (como sejam vendas, recursos humanos, entre outros) e aquela que efetivamente se verifica, de modo a que sejam tomadas decisões corretivas no caso de se detetarem desvios face ao previsto. Assim, é necessário existir uma boa liderança por parte dos gestores. Por exemplo, nas várias áreas funcionais da empresa em que é necessário apurar o desempenho global de cada uma, é crucial existir um líder/responsável por cada área que fomente o desempenho dos seus subordinados que, por sua vez, irão reforçar o desempenho global dessa área, reduzindo os desvios face ao previsto.

A evolução económica, política e tecnológica ao longo dos anos e os recentes colapsos morais e financeiros de empresas outrora reputadas, que têm ocorrido por todo o mundo, exigem que os líderes sejam transparentes, estejam cientes dos seus valores e que conduzam a organização com uma perspetiva moral e ética. Neste sentido, as organizações têm procurado selecionar e desenvolver os seus líderes para adicionar vantagens competitivas, não só por afetar a sua

visão a curto prazo, como também pela liderança com valores que refletem a criação de uma visão a longo prazo.

Até recentemente, tem sido dada reduzida atenção aos comportamentos autênticos, fundamentados pelos seus valores morais e resultados afetivos provocados por eles. Além disso, muito menos atenção tem sido facultada à forma como estes comportamentos se podem estender para além das equipas, isto é, a cada indivíduo. Como tal, a relação entre o comportamento autêntico e o desempenho individual (DI) é um tema particularmente interessante para esta investigação.

Surge assim o conceito de liderança autêntica (LA) (Luthans e Avolio, 2003), como sendo "um processo que combina as capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido, influenciando positivamente a autoconsciência e a autorregulação dos comportamentos positivos, tanto do líder como dos seus seguidores, estimulando igualmente o crescimento pessoal positivo e o autodesenvolvimento". Ou seja, a LA retrata a capacidade dos líderes em influenciar grupos e indivíduos a atuarem no sentido da prossecução dos objetivos através de um tratamento equilibrado, transparente e autêntico.

Nos últimos anos, esta temática tem sido explorada por vários autores (e.g., Avolio e Gardner, 2005; Walumbwa, 2008; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, forthcoming). A literatura mais recente sobre o assunto sugere que a LA poderá afetar positivamente os comportamentos e atitudes de cada colaborador, desenvolvendo a criatividade e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e o desempenho (Ilies, Morgeson e Nahrgang, 2005; Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2010).

Embora os estudos teóricos sobre a LA sejam cada vez mais comuns, os estudos empíricos ainda são escassos. Em Portugal, recentemente, têm surgido alguns estudos nesta área (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro e Cunha, 2012; Marques, Ribeiro e Nunes, 2013).

Assim, com este estudo, pretende-se responder aos investigadores que alegaram que a pesquisa empírica é necessária para entender os mecanismos através dos quais os líderes autênticos influenciam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores e para expandir a rede nomológica da LA (Gardner, Cogliser, Davis e Dickens, 2011). Numa altura em que os padrões morais dos líderes estão sob escrutínio intenso, as novas teorias, como a LA, ganham

uma relevância especial. Desenvolver comportamentos de liderança com foco em considerações éticas é crucial para restaurar a confiança nos líderes e nas empresas, e também para deixar os seus colaboradores mais libertos para serem criativos e adotarem comportamentos que vão além do que lhes é exigido (como é o caso dos CCO), ou seja, apresentarem melhores desempenhos.

Tem sido afirmado por vários autores (Avolio e Gardner, 2005) que a LA é crucial nas empresas porque fomenta os seus seguidores a encontrarem sentido e compromisso com o seu trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que é tanto vantajoso para os líderes como para os seus seguidores. Assim, os líderes autênticos são levados a fazer o que é correto e justo, sacrificando os seus interesses pessoais em prol da unidade de trabalho (Luthans e Avolio, 2003). A LA poderá então influenciar positivamente o DI dos seus colaboradores, através de efeitos mediadores de que poderão ser exemplos a criatividade e os CCO.

Foram vários os autores que identificaram o papel desempenhado pelos comportamentos de liderança e as caraterísticas específicas de um líder, na inibição ou promoção da criatividade (e.g., Oldham e Cummings, 1996; Reiter-Palmon e Illies, 2004; Tierney, Farmer, e Graen, 1999; Wang e Cheng, 2010; Zhang e Bartol, 2010). De acordo com Sternberg e Lubart (1999), uma pessoa criativa tem caraterísticas como a independência, a autoconfiança, a atração pela complexidade, a admiração pelo risco e a orientação estética. A LA pode assim promover estes aspetos da criatividade por fomentar a felicidade e o bem-estar psicológico dos colaboradores, desenvolvendo as suas emoções positivas, as quais aumentam a sua criatividade (e.g., Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Gavin e Mason, 2004), e melhoram o seu DI.

Os CCO são comportamentos que manifestam a vontade dos indivíduos em fazer mais do que lhes é exigido para a realização das suas tarefas na empresa, que não são recompensados, mas que fomentam o bom desempenho da empresa (Organ, 1977). Como o líder autêntico é levado a fazer o que é certo e justo, acaba por criar laços com os seus subordinados, fazendo com que se sintam mais responsáveis com o grupo. Se o líder transmitir esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, os seus subordinados aumentarão o seu comprometimento, satisfação com o trabalho, sentido de valor, entre outros, e, consequentemente, terão melhor DI.

O DI dos indivíduos está muito relacionado com vários determinantes. Para alguns autores, o DI está relacionado com os comportamentos inovadores dos colaboradores, visto aumentarem a sua eficácia e qualidade pessoal (Luecke e Katz, 2003). Além disso, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2005) defendem que os colaboradores mais comprometidos com o seu líder tendem a ser mais otimistas e criativos, revelando assim melhor DI. Já Kim e Mouborgne (1998) defendem que se os colaboradores forem justa e respeitosamente tratados, terão maiores níveis de satisfação, maior segurança e menor intenção de abandonar a organização. Desta forma, é justo afirmar que alguns sentimentos que são desencadeados pela forma justa e respeitosa com que os colaboradores são tratados pelo seu líder, bem como a sua perceção como indivíduos com valor intelectual e emocional, podem despoletar melhoria no DI e no desempenho da organização (Kim e Mouborgne, 1998).

Face ao exposto, o objetivo específico deste trabalho é o de aprofundar o conceito de LA e estudar as relações entre esta e o desempenho dos colaboradores, através do efeito mediador da criatividade e dos CCO. Serão realizados inquéritos a líderes (chefes de equipa, supervisores) de várias empresas e aos seus colaboradores, construindo díades superior-subordinado, isto é, recorrendo ao método da dupla fonte, em que os líderes se reportam à criatividade e CCO dos seus subordinados e os subordinados se reportam às perceções de LA sobre o seu superior.

A escolha do tema justifica-se também pela importância da liderança em todos os meios que nos rodeiam, nomeadamente o empresarial, político, académico, entre outros, devido principalmente aos alvoroços financeiros vividos atualmente, onde se acredita que a LA e os seus seguidores farão diferença na recuperação de uma situação financeira estável.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

No capítulo 2, fazemos uma primeira abordagem à LA, à criatividade, aos CCO e ao DI. O principal objetivo deste capítulo é fazer uma revisão de literatura e construir as bases concetuais que sustentam o trabalho posterior sobre LA e as relações entre esta e o desempenho dos colaboradores, a sua criatividade e CCO.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação da metodologia utilizada. Descreve-se o procedimento da recolha de dados, carateriza-se a amostra e apresentam-se as propriedades

psicométricas dos instrumentos de medida utilizados para analisar a LA e o DI, através das variáveis criatividade e CCO dos colaboradores.

No capítulo 4 são apresentados os resultados, nomeadamente os cálculos das médias, desvios-padrões e correlações entre as diferentes variáveis. Apresentam-se também os resultados das regressões efetuadas, que permitem compreender o impacto da LA no desempenho de cada colaborador, através do efeito mediador da criatividade e dos CCO.

Por fim, no quinto capítulo faz-se a discussão e análise dos resultados expostos no capítulo anterior, tendo em atenção as principais proposições teóricas e evidências empíricas da literatura. É justificada a relevância deste estudo para as organizações e são apresentadas as principais conclusões, com base nas hipóteses formuladas. São também identificadas as principais implicações deste trabalho para a gestão. Por fim, são evidenciadas as limitações do estudo realizado, expondo algumas sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1.Liderança Autêntica (LA)

2.1.1. Autenticidade – conceitos básicos

A evolução da sociedade industrial para a pós-industrial e da cultura moderna para a pós-moderna fomentou um grande interesse pela autenticidade, tanto por aqueles que estudam as mudanças na estrutura da sociedade e da cultura, como também pelos que defendem a doutrina psicológica social (Erickson, 1995). Segundo Harter (2002), autenticidade significa "possuir experiências pessoais, quer sejam pensamentos, emoções, necessidades, preferências ou crenças, processos capturados pela injunção 'Conhecer-se a si mesmo' e 'comportar-se de acordo com o "Teu verdadeiro ser"' (p. 382). Autenticidade não tem de significar necessariamente sinceridade. As conceções modernas de autenticidade são melhor compreendidas por aquilo que não é. Por um lado, a autenticidade não deve ser confundida com sinceridade. Esta distinção é mais percetível na definição de sinceridade de Trilling (1972) como "a ausência de dissimulação, simulação ou fingimento" (p. 13) em que há "sentimento de congruência entre confissão e realidade" (p. 2). Por outro lado, autenticidade é mais do que um sentimento, e tem a ver principalmente com o "verdadeiro ser" de cada um (Avolio et al., 2004). É um estado de ser, que é auto-suficiente e não requer a presença de outro para a sua realidade se manifestar – ao contrário de sinceridade que só se manifesta nos nossos relacionamentos com os outros.

Para ser autêntico é necessário ser-se "fiel a si mesmo", a assunção de que existe um "eu" coerente fenomenológico (Kihlstrom e Klein, 1994) para o qual se pode ser verdadeiro. Garantir a coerência com este auto conhecimento e experiência, e ter as capacidades cognitivas para manter essa coerência, é o fundamental para a definição do que é uma pessoa autêntica (Avolio et al., 2004).

A autenticidade não é a gestão da impressão. Para uma pessoa ser inautêntica é necessário trair a relação consigo mesma. Berman (1970) descreve inautenticidade como "a determinação do ser humano para se esconder não apenas dos outros, mas de si mesmo" (p.

60). Em termos de comportamento, isto manifesta-se na forma como se escondem os sentimentos verdadeiros, sendo falsos, ou ao dizer o que os outros preferem ouvir em vez de dizer o que realmente se quer.

Outros autores, tais como Ilies et al. (2005), consideram a autenticidade um constructo psicológico que reflete as tendências gerais para o indivíduo se ver a si próprio num ambiente social e para conduzir a sua vida de acordo com os seus valores mais profundos. Já Erickson (1995) considera a autenticidade como um adjetivo "relativo", isto porque as pessoas não são totalmente autênticas ou não-autênticas. Isto é, defende que a autenticidade pode ser vista de forma contínua, na qual os indivíduos podem variar entre os extremos de serem totalmente autênticos ou completamente não autênticos.

Kernis (2003) criou um modelo que defende que a autenticidade produz níveis de auto-estima elevados, ou seja, defende que quando os indivíduos se conhecem e se aceitam a si próprios, incluindo as suas forças e fraquezas, apresentam elevados níveis de auto-estima. Também defende que estes indivíduos têm comportamento autênticos que refletem a consistência entre os seus valores, crenças e ações.

2.1.2. Conceito de LA

Uma revisão de literatura recente sobre LA indica que a sua definição convergiu em torno de várias dimensões subjacentes. Luthans e Avolio (2003), inicialmente, definiram LA como "um processo que combina as capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido, influenciando positivamente a autoconsciência e a autorregulação dos comportamentos positivos, tanto do líder como dos seus seguidores, estimulando igualmente o crescimento pessoal positivo e o autodesenvolvimento" (p. 243).

Para ser autêntico, deve-se conhecer, aceitar e permanecer fiel a si mesmo, independentemente das contingências ambientais. Para os líderes que tentam alcançar uma maior auto-consciência, é importante que percebam que a autenticidade varia num contínuo e que não existe num estado dicotómico em que as pessoas são ou não autênticas (Erickson, 1995).

Num sentido mais amplo, a LA é vista no contexto das ações do líder e do desenvolvimento do seu seguidor, onde a transparência do líder e os seus objetivos guiam o desenvolvimento do seu seguidor (Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005). Shamir e Eilam (2005) fornecem uma visão mais restrita de líderes autênticos, vendo-os como originais, fiéis a si mesmos, motivados e orientados por valores e convicções. A questão que aqui se impõe é a distinção entre LA em função dos comportamentos dos líderes e perceções dos seguidores, e a LA como uma construção não observável (Shamir e Eilam, 2005).

A autenticidade na liderança é um tema cada vez mais comum em discussão na literatura académica (Luthans e Avolio, 2003) e na literatura aplicada (e. g., George, 2003). Avolio e os seus colegas (Avolio, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al. (2005); Luthans e Avolio, 2003) reconhecem o surgimento de uma LA como uma construção de raiz do conceito de liderança. Isto é, qualquer tipo de liderança pode operar sobre esta construção. Assim, um líder autêntico pode ser transformacional, diretivo, transacional ou participativo, e ser definido também como um líder autêntico. Por exemplo, o líder autêntico transacional é auto-consciente e relacionalmente transparente, mas emprega recompensas contingentes para motivar os seus seguidores. Por outro lado, o líder autêntico transformacional pode ser igualmente auto-consciente e relacionalmente transparente, mas pretende eliciar o desempenho dos seus seguidores.

No seu estudo, George (2003) observou que os líderes autênticos são genuínos e têm a intenção de não só servir aos outros através da sua liderança, mas também de fortalecer os seus seguidores. Os líderes autênticos induzem os seus seguidores e outros a reconhecê-los como autênticos. Visto esses líderes serem mais transparentes, são também mais abertos e por isso evocam os níveis mais elevados de confiança dos seus seguidores através da identificação pessoal (Gardner et al., 2005). Os líderes autênticos agem de acordo com os seus valores éticos, e constroem relações que permitam os seus seguidores oferecer diversos pontos de vista e construir redes sociais. Reconhecendo também os talentos dos seguidores e vendo o seu trabalho como um só, os líderes autênticos cultivam esses talentos, transformando-os em pontos fortes (Luthans e Avolio, 2003).

Segundo Gardner et al. (2005), e Walumbwa et al., (2008), o líder autêntico exibe quatro tipos de comportamentos: a autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional, e moral. Como referem Ilies et al. (2005), estas quatro dimensões da LA valorizam e lutam por

alcançar maior abertura e fidelidade nas relações. Como tal, para alcançar a autenticidade nas relações, os indivíduos necessitam de ser verdadeiros na relação com os outros (Kernis, 2003; Gardner et al., 2005). Estas quatro componentes encontram-se descritas no Quadro 1.1.

Quadro 2.1 – Dimensões da LA

Dimensões da LA	Definição
Autoconsciência	Demonstra a sua visão e sentido do mundo, percecionando e compreendendo as suas próprias forças e fraquezas, tendo igualmente noção da forma como os outros os veem e do impacto que tem nos outros (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008)
Processamento equilibrado	Analisa objetivamente toda a informação relevante antes de tomar uma decisão; solicita aos outros que desafiem profundamente as suas posições e opiniões enraizadas (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008)
Transparência relacional	Partilha abertamente informação, expressando pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros (Walumbwa et al., forthcoming)
Perspetiva Moral	A sua conduta é orientada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. Para além disso, as suas decisões e os seus comportamentos são compatíveis com os valores demonstrados (Avolio e Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa, et al., 2008)

A ideia de que a LA é extremamente importante nas organizações também é apoiada por Avolio e Gardner (2005), isto porque auxilia os seus seguidores a encontrar sentido e compromisso com o trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores.

Os líderes autênticos tentam fazer o que é correto e justo para os intervenientes da organização e estão dispostos a sacrificar interesses pessoais para o bem coletivo da sua unidade de trabalho (Luthans e Avolio, 2003). No entanto, a LA é muito mais do que a autenticidade do líder como pessoa, pois inclui as relações entre este e os seus seguidores. Estas são caraterizadas pela transparência, abertura e confiança; liderança através de objetivos claros, e ênfase no desenvolvimento dos seguidores (Gardner et al., 2005), ou seja, LA, direta e indiretamente, tem influência no desempenho dos colaboradores.

2.1.3. Os Líderes Autênticos

Os líderes autênticos são caraterizados como confiantes, otimistas, resilientes e transparentes. Estes líderes são descritos como éticos / morais, indivíduos orientados para o futuro que fazem do desenvolvimento dos outros uma prioridade. Por serem fiéis aos seus valores e à forma coerente como agem, os líderes autênticos ajudam a transformar os seus associados em líderes. Luthans e Avolio (2003) identificam várias caraterísticas positivas proactivas que definem ainda mais a LA. Segundo Luthans e Avolio (2003), os líderes autênticos operam a partir de um conjunto de valores finais que concentram os seus comportamentos para fazer o que eles consideram ser correto para aqueles que os seguem.

Visto se centrarem nos seus valores, os líderes autênticos procuram reduzir as lacunas existentes entre os valores adotados e os seus valores promulgados. Esta tentativa de reduzir estas lacunas exige que os líderes estejam cientes de possíveis vulnerabilidades e transparentes o suficiente para permitirem a discussão dessas áreas com os seus seguidores (Gardner et al., 2005). Os líderes autênticos também estão dispostos a serem os primeiros a fazer qualquer tarefa, assumindo a liderança, mesmo quando há um enorme risco pessoal em fazê-la. Só desta forma estes líderes criam um modelo de confiança no futuro. Segundo Gardner et al. (2005), os líderes autênticos têm desenvolvido a capacidade de examinar os dilemas morais de várias perspetivas e fazer julgamentos morais, quando confrontados com questões que não têm uma solução clara.

Em contraste com as qualidades acima referidas, muitos líderes que são movidos para atingir objetivos, muitas vezes ignoram o trabalho de desenvolvimento do caráter e da cultura da auto-consciência que carateriza os líderes autênticos. Ao fazerem isso, esses líderes podem ser muito destrutivos. É por estes motivos que a LA requer um líder que reduza constantemente as lacunas existentes na comunicação entre ele e os seus seguidores, na interação pessoal com os clientes, funcionários e outras partes interessadas. Isto requer conhecer autenticamente, ouvir autenticamente, expressar-se autenticamente, apreciar autenticamente, e servir autenticamente (Cashman, 1998).

2.1.4. A Influência dos Seguidores na LA

Na base da LA estão duas questões: ‘quem é o líder?’ e ‘esse líder é fiel a si mesmo?’. A resposta a estas questões está dentro do auto-conceito de um líder. Auto-conceito é um conjunto de caraterísticas (Markus e Wurf, 1987) que define a nossa própria representação mental de quem somos (London, 1994), tornando-se mais complexa e diferenciada através das nossas experiências, e alterando o conceito pessoal do “Eu” para o coletivo “Nós” (Ellemers, Gilder e Haslam, 2004). Gardner et al. (2005) argumentam que o auto-conceito é importante para a autenticidade dos líderes porque influencia os seus comportamentos, e é influenciado por outros líderes e situações sociais.

A visão que temos de nós próprios em situações sociais opera em contínuo entre duas posições opostas: nós como um único ser; e nós como um membro de um grupo (Brewer e Gardner, 1996; Markus e Kitayama, 1991). Se o líder se identificar com os seus seguidores, então este vai manter o foco nas questões destes; se não, o líder pode apoiar brevemente a posição do seguidor apenas para recentrar o seu próprio interesse posteriormente. Em qualquer dos casos, o líder não escolhe um caminho independentemente das ações, esta decisão é originada pelas perceções e expetativas dos seguidores (Gardner et al., 2005).

As perceções e expetativas dos seguidores contribuem para o auto-conceito dos líderes, que consiste num núcleo estável de auto-conceitos e auto-conceções baseadas em circunstâncias prevalentes (Markus e Wurf, 1987). Este núcleo estável representa a caraterização do líder, ou seja, o que ele realmente é, enquanto as outras auto-conceções refletem o que o líder é capaz de ser. A LA depende muito da interação social, daí a interação com o seguidor (Gardner et al., 2005).

Hogg (2001) sugere que a perceção do seguidor sobre liderança é derivada do protótipo do membro do grupo. Isto é, as imagens do líder são baseadas nas perceções do seguidor acerca do membro ideal do grupo. Assim, o líder deve adotar ou reforçar o protótipo do grupo para o liderar. Engle e Lord (1997) verificaram que os gestores que apenas confiam nas suas próprias perceções de liderança, em comparação com a dos seus subordinados, recebem avaliações menos favoráveis.

Assim, os líderes autênticos precisam da capacidade de considerar múltiplas perspetivas ou questões e de fazer avaliações de uma forma equilibrada (Avolio e Gardner, 2005); eles devem estar cientes dos pontos de vistas dos seguidores e terem a capacidade de fazer os ajustamentos necessários. Henderson e Hoy (1983) interligam a LA à habilidade de o líder se focar no seguidor e precisar mais do que os requisitos para desempenhar o seu papel. Se os líderes optam por permanecer fiéis e si mesmos e aos requisitos necessários ao seu papel, então os seguidores irão ter uma perceção dos seus líderes como ineficazes e fora de contacto com as suas necessidades (Gardner et al., 2005).

Em resumo, para serem autênticos e eficazes, os líderes devem fazer a transição da posição "Eu", com base nas necessidades e exigências do papel do líder, para a posição "Nós", lutando pela congruência entre o seu comportamento e as necessidades dos seus seguidores. Os líderes autênticos bem-sucedidos não mudam quem eles são na realidade, mas modificam as suas perceções baseadas nas interações líder-seguidores. (Gardner et al., 2005).

2.2.Criatividade

2.2.1. Noção de Criatividade

Muitos dos aspetos da mente humana e dos nossos comportamentos influenciam a nossa criatividade. No entanto, as definições de criatividade e de ideias criativas não têm sido de tão fácil compreensão.

Para alguns autores, a criatividade pode ser definida como a produção de algo novo, único, que representa um aspeto de mudança organizacional que poderá oferecer uma chave para a compreensão do fenómeno da mudança e da eficiência e sobrevivência organizacionais (Woodman, Sawer e Griffin, 1993). Por outro lado, a criatividade pode ser apenas percebida como a produção de ideias e soluções novas e úteis (Amabile, 1988; Oldham e Cummings, 1996; Shalley, 1991; Zhou e George, 2001).

A criatividade pode ainda ser compreendida como a aptidão para criar trabalho (realizar algo) que é simultaneamente novo (original, inesperado) e apropriado (útil, adaptável a uma tarefa).

Ao nível individual, a criatividade é crucial porque permite dar respostas a problemas do quotidiano no trabalho, podendo originar novas descobertas científicas, novos movimentos na arte, novas invenções e novos programas sociais (Sternberg e Lubart, 1999).

Resumidamente, a criatividade deverá ser vista como algo natural, pois é a atitude de esperar criatividade dos indivíduos que leva a que ela surja. Os líderes criativos são aqueles que conseguem reconhecer a criatividade dos seus colaboradores e a abordam como capital da organização. É possível assim melhorar a comunicação, tolerar o desacordo, permitir o conflito e dar-lhes o reconhecimento das suas capacidades e atribuir-lhes responsabilidades e projetos (Sousa, 2000).

Vários autores concentraram-se em identificar o papel desempenhado pelos comportamentos de liderança e caraterísticas específicas dos líderes apoiando, suprimindo, facilitando ou inibindo a criatividade (e.g., Oldham e Cummings, 1996; Reiter-Palmon e Illies, 2004; Tierney, Farmer, e Graen, 1999; Wang e Cheng, 2010; Zhang e Bartol, 2010). Conforme refere Amabile (1988), uma ideia criativa é uma "novidade que é útil". Isto porque, tal como esclarece Simonton (2005), para ser considerada criativa, uma ideia ou solução tem de preencher dois critérios: tem de ser original e tem de ser adaptável. A LA promove o trabalho com uma vocação e não como um mero emprego, fomenta a felicidade e o bem-estar psicológico dos colaboradores. Desenvolve assim as emoções positivas dos colaboradores, as quais aumentam a sua criatividade (e.g., Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Gavin e Mason, 2004), e melhoram o seu DI.

2.2.2. Criatividade *vs.* Inovação

Sem a criatividade não se pode ter inovação, e sem inovação uma empresa não se pode manter nem passar a ser bem-sucedida. No entanto, estes dois conceitos, apesar de relacionados, são algo distintos.

A criatividade pode ser vista como a componente concetual da inovação, enquanto a inovação é a concretização e a aplicação de novas ideias (Alencar, 1997). Assim, as empresas não podem ser inovadoras se não tiverem colaboradores capazes de gerar ideias criativas. Isto é, para que algo seja considerado uma inovação é necessária a existência de uma componente de

aplicação inerente às ações necessárias para tal, sendo que a inovação nas empresas inclui tanto a criação da ideia como a sua implementação.

Para Amabile (1988), a inovação constrói-se com base nas ideias criativas e define a inovação como "a implementação de ideias criativas na organização com sucesso". Também outros autores defendem esta definição (tal como Cummings e Oldham, 1997), dizendo que é através do desenvolvimento de contributos criativos que as empresas conseguem inovar. Acrescentam que inovação é "a implementação dos novos resultados na empresa com sucesso", e que a criatividade é a "matéria-prima da inovação".

Num sentido mais amplo, a inovação inclui a ideia da invenção e da descoberta, mas pode ser considerado como tudo aquilo que garante soluções únicas para os problemas (Smith, 1980). Já Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) afirmam que a inovação é gerada através de ideias criativas, e por isso a criatividade é a semente da inovação. Para Oliveira (1999), a criatividade é vista como "um produto do génio humano enquanto gerador de ideias novas, conceitos e teorias" e a inovação é a "transformação de ideias em aplicações úteis conducentes a melhoramentos".

Pode assim concluir-se que a criatividade gerada pelos indivíduos ou por equipas de trabalho é o ponto de partida para a inovação, sendo uma condição necessária mas não suficiente para a inovação. Ou seja, a inovação, para ser bem-sucedida, depende também de outras componentes que podem não ter origem em ideias criativas. No entanto, a criatividade e a inovação podem ser vistas como uma sobreposição de duas etapas do processo criativo: a criação de ideias e a sua implementação (Martins e Terblanche, 2003).

2.2.3. A Pessoa Criativa

A designação "pessoa criativa" é muito complicada de definir, resultando por vezes numa má identificação de uma pessoa altamente criativa antes mesmo de se poder verificar a sua produção de criatividade (Majaro, 1998).

Já há muito tempo que os investigadores sustentam que alguns indivíduos possuem determinadas caraterísticas pessoais que os tornam mais criativos, e procuram identificar

essas caraterísticas que distinguem as pessoas mais criativas das menos criativas (Cummings e Oldham, 1997). Também de acordo com estes autores, foram identificadas algumas dessas caraterísticas que foram bem-sucedidas em prever o comportamento criativo das pessoas relacionadas principalmente com as diferenças nos estilos de resolução de problemas dos indivíduos e na sua personalidade. Estes estudos provam também a importância de atributos específicos pessoais na criatividade individual.

Através de estudos correlacionais de Sternberg e Lubart (1999), foi possível identificar um conjunto de traços pessoais altamente relevantes para a criatividade. Estes autores referem que estes traços incluem caraterísticas como a independência, a autoconfiança, a atração pela complexidade, a admiração pelo risco e a orientação estética. Já para Simonton (2005), as pessoas criativas tendem a possuir caraterísticas que favorecem a produção de inúmeras ideias. O autor refere também que estes indivíduos tendem a ser independentes, pouco convencionais e inconformistas, tendo igualmente amplos interesses, maior abertura e novas experiências e flexibilidade cognitiva.

Por outro lado, Majaro (1998) defende que uma pessoa criativa tem a capacidade de criar diferentes interpretações da informação que recebe ou de que dispõe, reconhecendo como principais caraterísticas de uma pessoa criativa "a abundância de conceitos (capacidade de, perante uma determinada situação, ser capaz de criar várias ideias com muita rapidez), flexibilidade mental (facilidade em saltar de uma linha de pensamento para outra), originalidade (capacidade de produzir respostas menos comuns para problemas específicos), suspensão de julgamento (procurar os lados positivos das ideais capazes de as salvaguardar de uma rejeição prematura), tolerância (ao erro e à ambiguidade), e atitude perante a autoridade (tendência a desafiar a autoridade)".

Face ao exposto, um líder autêntico fomenta as emoções dos seus colaboradores, aumentando progressivamente a sua criatividade (e.g., Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Gavin e Mason, 2004). Assim sendo, daí parece resultar uma relação de proximidade entre a LA e o desempenho dos colaboradores através de algumas caraterísticas pessoais dos indivíduos criativos.

2.3.CCO

2.3.1. Origem dos CCO

Com o passar dos anos e com a crise financeira que se tem feito sentir, as empresas têm vindo a reconhecer que, para o seu bom funcionamento, não basta realizar apenas as tarefas requeridas a cada funcionário, isto é, é necessário existir trabalho de equipa, iniciativa e cooperação. É por isso que as organizações têm adotado comportamentos inovadores e espontâneos para que consigam operar em ambientes dinâmicos e competitivos (Peiró e Prieto, 1996). É neste contexto que surgem os CCO, ou seja, a vontade dos colaboradores para irem além do que lhes é requerido nas suas tarefas (Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz e Kahn, 1966, 1978), condição crucial para o bom funcionamento das organizações. No entanto, a génese do conceito de CCO tem início na década de 80 (Bateman e Organ, 1983; Smith, Organ e Near, 1983).

Ao longo do tempo, as empresas têm sentido falta de cooperação espontânea por parte dos seus funcionários para o seu bom funcionamento. Daí que Barnard (1938) deu o ponto de partida e começou a estudar estas organizações, dando mais ênfase à vontade dos indivíduos em fazer mais do que lhes é exigido para um melhor funcionamento das organizações.

Em 1964, Katz deu a conhecer três categorias dos comportamentos necessários para o sucesso das empresas: (1) os indivíduos devem ter vontade de entrar e estar na empresa; (2) os indivíduos devem realizar as tarefas exigidas ao seu trabalho com segurança; e (3) os indivíduos devem adotar comportamentos inovadores e espontâneos, para melhor satisfação dos objetivos da organização. Posteriormente, Katz e Kahn (1966, 1978) deram origem a um "desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais" (p. 381), abrangendo atividades de cooperação, sugestões criativas para o bom funcionamento das empresas, ações de proteção, entre outras.

No entanto, foi em 1977 que Organ deu início à linha de investigação dos CCO, encarando-os como uma parte fundamental no desempenho das organizações. Já em 1983, Bateman e Organ deram origem à designação "comportamentos de cidadania organizacional". Estudaram a relação entre estes atos e a satisfação do trabalho, e referem que estes comportamentos manifestam a vontade dos indivíduos em fazer mais do que lhes é exigido para a realização

das suas tarefas na empresa, que não são recompensados, mas que fomentam o bom desempenho da empresa. Também em 1983, Smith et al. desenvolveram duas dimensões (altruísmo e obediência generalizada), que têm vindo a ser muito utilizadas em vários trabalhos de investigação.

2.3.2. Conceito de CCO

Estes comportamentos são o meio pelo qual cada indivíduo consegue inserir-se na organização. Organ (1988a) define CCO como "comportamentos individuais que são discricionários, não reconhecidos direta ou explicitamente pelo sistema de recompensas formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo e que, no seu conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização (p. 513).

Devido a sérias críticas a esta definição (por exemplo, os problemas em distinguir o que é ou não discricionário, e o que é ou não contratual), Organ (1997) redefiniu CCO como "comportamentos que contribuem para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico e que apoiam o desempenho da tarefa" (p. 91). Dentro deste novo conceito, reside a ideia de que as empresas que dependem deste tipo de comportamentos são sistemas sociais frágeis (Katz, 1964). Os CCO aumentam o capital social e melhoram o funcionamento organizacional (Bolino, Turnley e Bloodgood, 2002) e a eficácia (Podsakoff e Mackenzie, 1997; Rego e Cunha, 2008). No entanto, o próprio autor considera a denominação "fria, cinzenta e sem vida", argumentando que "quer os académicos, quer os profissionais compreenderão fácil e intuitivamente do que se trata realmente" (p. 91).

Como o líder autêntico é levado a fazer o que é certo e justo, através dos seus valores éticos e morais, acaba por criar um forte sentimento de identificação do subordinado com o líder, fazendo com que o subordinado se sinta mais responsável com o grupo e queira retribuir esta identificação com o líder. Esta retribuição pode ser dada através de CCO. Avolio et al. (2004) relacionam a LA com as atitudes e comportamentos dos subordinados, e além disso propuseram que, através da identificação pessoal e social com o líder, transmitindo esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, as atitudes dos subordinados serão de comprometimento, satisfação com o trabalho, sentido de valor para a empresa, enquanto os comportamentos serão de performance, esforço extra e o não abandono da empresa.

2.3.3. As Dimensões dos CCO

Os CCO têm um impacto positivo na *performance* individual e organizacional (Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, 2000). No entanto, devido à ausência de consenso em torno da dimensionalidade, identificaram-se cerca de 30 formas diferentes de CCO, que podem ser agrupadas em sete dimensões (Podsakoff et al., 2000), tal como evidenciado no quadro seguinte:

Quadro 2.2 – Dimensões dos CCO

Dimensão	Caraterização
Comportamento de ajuda	Ajuda os colegas ausentes ou com sobrecarga de trabalho; Não abusa dos seus direitos nem dos outros; É cortês, encoraja os seus colegas no seu desenvolvimento pessoal. Integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento.
Desportivismo	Tolera os inconvenientes que surgem; Tem atitude positiva; Não fica ofendido quando os seus colegas não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	Promove a imagem da organização junto de entidades externas; Protege e defende a sua organização perante ameaças externas; Mantém o seu empenhamento mesmo perante condições adversas.
Obediência organizacional	Internaliza e aceita as regras, procedimentos e regulamentos da empresa (conscienciosidade); Adere-lhes mesmo quando ninguém está a observar ou a monitorizar.
Iniciativa individual	Pratica atos voluntários de criatividade e inovação, de modo a melhorar o seu desempenho e o da organização; Persiste com entusiasmo no exercício do seu cargo; Voluntaria-se para aceitar responsabilidade e encoraja os outros para atuarem da mesma forma. É semelhante ao conceito de conscienciosidade de Organ, 1988.
Virtude cívica	Participa em reuniões e debates da empresa, expressa as suas opiniões acerca da estratégia seguida pela empresa; Controla o ambiente com vista a detetar ameaças e oportunidades; Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo implicando sacrifícios pessoais.
Auto-desenvolvimento	Procura voluntariamente melhorar o seu desempenho (conhecimentos, aptidões e competências); Procura atualizar-se através de cursos de formação; Procura aprender de modo a que contribua para a melhoria do seu desempenho.

Fonte: Construído a partir de Podsakoff et al. (2000)

Por outro lado, as cinco dimensões sugeridas por Organ (1988) e mais frequentemente examinadas por investigadores (Schnake & Dumler, 2003) são o altruísmo (prestar ajuda ou cooperar com indivíduos em tarefas ou problemas organizacionalmente relevantes, como é o caso da ajuda a pessoas que estiveram ausentes, ajuda aos colegas que têm sobrecarga de trabalho, entre outros), o desportivismo (tolerar os inconvenientes e as contrariedades da vida organizacional sem queixas nem ressentimentos. São exemplos de desportivismo os indivíduos que não se focam em coisas que correm mal), a cortesia (ser consciente de como as suas ações afetam outras pessoas prevenindo problemas. O respeito pelos direitos dos colegas de trabalho é um exemplo de cortesia), a conscienciosidade (desempenhar as suas tarefas de um modo que ultrapassa as exigências mínimas em relação, por exemplo, às presenças, pausas, pontualidade, como, por exemplo, assiduidade acima da média e o cumprimento das regras) e a virtude cívica (participar responsavelmente nos processos políticos da organização, como é o caso do interesse por estar a par dos assuntos da empresa).

2.4.Desempenho Individual (DI)

2.4.1. Conceito de DI

O conceito de DI não tem sido consensual ao longo dos anos, consequência da evolução dos conhecimentos, dos avanços metodológicos e das transformações nas empresas. Assim, na década de 90, Campbell, McCloy, Oppler, e Sager (1993) desenvolveram um modelo mais apropriado para medir o DI através da utilização de indicadores do grau de cumprimento de objetivos (e.g., número de peças vendidas, lucros alcançados pelas vendas), sendo estas medidas produzidas e arquivadas por cada empresa (Campbell et al., 1993).

Para alguns autores, o DI está também diretamente relacionado com os comportamentos inovadores dos colaboradores, visto aumentarem a sua eficácia e qualidade pessoal e organizacional, incrementando a rentabilidade, posicionamento competitivo ou quota de mercado da organização (Luecke e Katz, 2003). Além disso, Avolio et al. (2004) defende que os colaboradores mais comprometidos com o seu líder tendem a ser mais otimistas e criativos, relevando assim melhor DI.

Kim e Mouborgne (1998) defendem que os colaboradores que são justa e respeitosamente tratados reconhecem-se como indivíduos com valor intelectual e emocional. Consequentemente, têm menor intenção de abandonar a organização, menores níveis de stress e maiores níveis de satisfação, maior sentido de segurança psicológica e emocional, e revelam confiança nos seus líderes e na organização. Desta forma, desenvolvem maior empenhamento afetivo, apoio aos colegas, lealdade, entusiasmo, esforço e produtividade (McKnight, 1984; Williams e Jurkiewicz, 1993).

Face ao exposto, é justo afirmar que alguns sentimentos que são desencadeados pela forma justa e respeitosa com que os colaboradores são tratados pelo seu líder, bem como a sua perceção como indivíduos com valor intelectual e emocional, podem despoletar melhoria no DI e na organização (Kim e Mouborgne, 1998).

Para Levy-Leboyer (1991), alguns dos determinantes do comportamento individual no trabalho não se descrevem por meio de simples equações, são resultantes de qualidades individuais e de fatores que se referem ao local de trabalho, à política de pessoal da organização e também ao ambiente económico, técnico e social exterior ao da organização.

Assim, o DI pode não ser consistente ao longo do tempo, mesmo que as caraterísticas pessoais se mantenham as mesmas. Ou seja, mesmo que as variáveis situacionais e a relação com a organização e com os líderes permaneçam inalteradas, o desempenho dos colaboradores pode variar. Determinantes como a fadiga, a experiência adquirida e a motivação podem dar origem a essas diferenças (Campos e Castro, 1997).

2.4.2. Determinantes do DI

Levy-Leboyer (1991) defende que "o que motiva o indivíduo e organiza a sua atividade é o facto de essa atividade lhe ir proporcionar as satisfações que valoriza. Identificar as fontes de satisfação e a hierarquia dos valores individuais apresenta pois um grande interesse tanto para o indivíduo como para a empresa". Quer isto dizer que cada indivíduo escolhe as condutas que julga contribuírem para a satisfação das necessidades que experimenta (Campos e Castro, 1997).

A determinante fundamental para o DI é a motivação, que surge com o aparecimento de uma necessidade, daí que os membros organizacionais procurem, em primeiro lugar, a sua própria satisfação, produzindo resultados na expetativa de satisfazer as suas necessidades. Assim, associado ao DI surge a variável satisfação, refletindo o grau em que os comportamentos individuais contribuem para a satisfação das suas necessidades.

Para Almeida (1996), a satisfação depende de:

- Recompensas intrínsecas: prazer da função, ou seja, é o gostar de fazer o seu trabalho, desempenhar a sua função;
- Recompensas extrínsecas: todo o tipo de recompensas que se espera obter de outras pessoas, como sejam da organização, chefias e colegas. São exemplos as recompensas pecuniárias, promoções ou apenas elogios;
- Equidade: facto de se considerarem as recompensas extrínsecas justas, quando equiparadas com as atribuídas aos restantes participantes organizacionais;
- Ambiente de trabalho: refere-se ao ambiente físico e psicológico do trabalho, isto é, gostar do local de trabalho, em termos de condições ambientais e ter um bom relacionamento com as chefias e colegas.

É neste contexto que a determinante motivação se torna relevante visto depender da capacidade das empresas criarem condições para que os seus colaboradores se possam sentir motivados, e produzirem assim um melhor DI (Campos e Castro, 1997).

Além da motivação, Almeida (1996) apresenta também a inteligência, as aptidões específicas, as emoções, as atitudes, os interesses e os valores como determinantes do DI.

Também segundo este autor, uma pessoa inteligente pode apresentar um conjunto de habilidades específicas, algumas delas sendo: aptidão numérica, fluência verbal, memória, raciocínio e perceção espacial. A combinação destas aptidões varia de indivíduo para indivíduo, contribuindo para o maior ou menor sucesso no seu desempenho numa determinada função.

Outro fator com grande relevância no DI são as emoções. São uma força poderosa que influencia os comportamentos humanos, sendo que cada indivíduo faz de tudo para obter a sua própria satisfação, ou seja, experimentar emoções positivas (Campos e Castro, 1997).

Quando se experimentam várias emoções em relação a um estímulo, esse estímulo torna-se significativo para o indivíduo que desenvolve uma atitude a seu respeito. Desta forma, torna-se mais fácil uma pessoa esforçar-se mais no desempenho das suas funções se tiver uma atitude mais favorável em relação ao seu trabalho (Campos e Castro, 1997).

Os interesses também têm uma função fundamental no DI, juntamente com as aptidões e capacidades para determinar o nível de *performance* na execução de qualquer tarefa, sendo que um interesse corresponde a uma atitude em relação a uma tarefa. Seguindo esta lógica, é justo dizer-se que se a atitude for positiva, o indivíduo terá interesse pela tarefa e vice-versa (Campos e Castro, 1997).

Finalmente, os valores (sociais, económicos, religiosos, políticos, entre outros) são também considerados como determinantes do DI. São interiorizados por cada indivíduo devido a cada cultura e subcultura em que está inserido (Campos e Castro, 1997).

Tendo em consideração todos estes determinantes, é muito provável obter melhor DI, proporcionando simultaneamente mais satisfação no trabalho e melhores desempenhos globais enquanto membro de equipa.

2.5. Relação entre LA e a criatividade dos colaboradores

Segundo Ilies et al. (2005), os líderes autênticos têm influências positivas no comportamento dos seus seguidores, desenvolvendo a sua criatividade e apoiando a sua auto-determinação. Estes autores também defendem que os líderes autênticos, ao terem estas atitudes perante os seus seguidores, também aumentam os seus níveis de motivação interna, auto-estima e criatividade. Além disso, ao fomentarem relações de qualidade com os seus subordinados, estes estarão dispostos a esforçarem-se mais no trabalho de forma a retribuir os relacionamentos que mantêm com os seus líderes.

Um líder autêntico, ao ser auto-consciente, transparente nas relações que mantém com os seus seguidores, ao ser capaz de analisar todos os dados cruciais, serve como modelo e consegue a confiança e o respeito dos seus subordinados (Avolio, Gardner et al., 2004; Deluga, 1994; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al, 2008). São aspetos importantes num líder pois desta

forma os subordinados sentem-se seguros emocionalmente e livres para sugerir ideias e dar opiniões, sem terem receio de represálias (Avolio, Garner et al., 2004; Edmondson, 2008; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter e Buckley, 2003; Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino, 2007).

Também Walumbwa et al. (2008) sugerem que a LA está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e a criatividade dos colaboradores. Shipton, West, Dawson, Bird e Patterson (2006) defendem que elevados níveis de satisfação no trabalho aumentam a inovação e a criatividade durante todo o processo inovador, e que os empregados mais satisfeitos no trabalho têm maior flexibilidade cognitiva para estar abertos à mudança.

Pode assim afirmar-se que os líderes autênticos podem fomentar a autenticidade dos subordinados, tornando-os mais entusiasmados para sugerir ideias novas e criativas, para resolver problemas e tirar vantagem das oportunidades em benefício da empresa (Avolio, Gardner et al., 2004; Garder et al, 2005; Ilies et al., 2005; Shamir e Eilam, 2005). Isto é, um líder autêntico fomenta emoções positivas nos seus colaboradores, aumentando progressivamente a sua criatividade (e.g., Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Gavin e Mason, 2004).

Surge assim a seguinte hipótese:

H_1: As perceções de LA explicam a criatividade dos colaboradores.

2.6. Relação entre LA e CCO dos colaboradores

Avolio et al. (2004) relacionam a LA com os CCO ao defender que se o líder transmitir esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, então as atitudes dos seus subordinados serão de comprometimento, satisfação com o trabalho, valorização na empresa, enquanto os comportamento serão uma melhor performance, esforço extra e menor intenção de abandono da empresa (ou intenções de *turnover*). Quer isto dizer que a experimentação das emoções sentidas pelo líder autêntico permite aos colaboradores encararem os seus trabalhos com mais entusiasmo e excitação (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002). Assim, esta conduta adotada pelos colaboradores, decorrente da LA, influencia a sua postura face à organização, uma vez que estes terão mais tendência a assumir CCO e fazer

sacrifícios em prol da organização (MacColl-Kennedy e Anderson, 2002; Meyer e Herscovitch, 2001; Ilies et al., 2005).

Já para outros autores, os comportamentos do líder autêntico promovem o empenhamento dos colaboradores em ter comportamentos que auxiliam a organização, mesmo quando não estariam especialmente entusiasmados nesses comportamentos (e. g., Avolio e Gardner, 2005; Luthans e Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). É possível assim afirmar que a LA está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional dos colaboradores (Walumbwa et al., forthcoming) e estes, por sua vez, promovem os CCO (Rego, Ribeiro e Cunha, 2010).

Foi sugerido que os líderes autênticos são os principais responsáveis pelos CCO dos seus seguidores (e.g., Avolio et al., 2004; Kernis, 2003; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002). Consequentemente, o facto de os líderes autênticos desenvolverem estes comportamentos nos seus subordinados gera um sentimento de convergência de valores e de comprometimento com a organização e com o líder (Avolio e Gardner, 2005; Ilies et al., 2005). É assim possível afirmar que a LA prediz os CCO dos colaboradores.

Destas suposições, resulta a seguinte hipótese:

H_2: As perceções de LA explicam os CCO

2.7. Relação entre a criatividade e o desempenho dos colaboradores

Tal como já foi abordado anteriormente, uma pessoa criativa possui caraterísticas únicas que a permitem diferenciar-se dos seus colegas de trabalho. São estas, por exemplo, a autoconfiança, a independência, a admiração pelo risco (Sternberg e Lubart, 1999), e estes indivíduos tendem a ser portanto mais flexíveis e abertos a novas experiências.

Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) defendem que os indivíduos auto-eficazes são mais criativos, porque procuram tarefas desafiantes, esforçam-se para alcançar os objetivos, e além disso identificam caminhos alternativos para os atingir, ultrapassando os obstáculos que possam surgir. Estes autores também afirmam que os subordinados que apresentam maiores

níveis de criatividade têm melhores desempenhos individuais devido às suas cognições, motivação e comportamento, do que aqueles que apresentam esperança, ou resiliência, ou otimismo, ou autoeficácia apenas numa determinada situação.

Os subordinados que se motivam mais tendem também a ser mais flexíveis, conseguindo encontrar meios alternativos para a resolução de problemas. Estes não têm preocupações externas, arriscam mais, exploram, e focam-se nas tarefas e ideias a que estão destinados (Amabile, Goldfabr e Brackfield, 1990; Oldham e Cummings, 1996). Isto sugere que um indivíduo motivado tem mais probabilidade de exibir um alto nível de criatividade e, consequentemente, maior nível de desempenho (Shin e Zhou, 2003). Isto é, os indivíduos que têm altos níveis de motivação intrínseca estão mais entusiasmados com uma tarefa e empenham-se mais na mesma, sendo assim mais criativos e apresentando melhor desempenho (Amabile, 1983). Considera-se assim que os colaboradores criativos tendem a apresentar melhores desempenhos individuais face aos seus colegas menos criativos. No entanto, de acordo com Zhou (2003), se as condições forem favoráveis, pode encorajar-se os trabalhadores que não costumam ser criativos a desenvolverem a sua criatividade, de forma a aumentarem a sua *performance*.

Conforme o exposto, surge a hipótese 3:

H_3: A criatividade dos colaboradores prediz o seu DI

2.8. Relação entre os CCO e o desempenho dos colaboradores

Um dos primeiros indícios apontados para a relação positiva entre os CCO e o DI dos colaboradores foi a constatação de que estes atos também são ponderados aquando da avaliação de desempenho dos colaboradores numa organização. Assim, quanto mais CCO forem adotados por cada colaborador, melhor será o seu desempenho. Contudo, nem sempre se verifica esta condição.

Karambayya (1990) terá sido a primeira a avaliar a relação entre o DI, a satisfação e os CCO dos membros de uma organização. De acordo com os seus estudos, a autora demonstrou que os colaboradores que adotavam mais CCO estavam mais satisfeitos com o seu trabalho e

tinham melhor desempenho. No entanto, houve limitações para esta investigação, como foi o caso da utilização de medidas subjetivas do DI, que tornaram os seus resultados inconclusivos.

Por outro lado, Podsakoff e MacKenzie (1994) estudaram também esta relação em 116 agências de uma grande empresa de seguros, procurando examinar o impacto de três dimensões de CCO (comportamentos de ajuda, desportivismo e virtude cívica) no desempenho dos colaboradores. Os resultados demonstraram que todas as dimensões de CCO denotavam poder explicativo do desempenho dos colaboradores e foram responsáveis por aproximadamente 17% da variação. Neste estudo, Podsakoff e MacKenzie (1994) concluíram que os CCO se relacionam com o DI dos colaboradores de uma entidade, apesar das provas serem mais fortes para algumas formas de CCO (comportamentos de ajuda) do que para outras (desportivismo e virtude cívica). Constaram também que existem fatores que moderam o impacto dos CCO no desempenho, nomeadamente o facto de o comportamento de ajuda umas vezes aumentar e outras diminuir a quantidade de desempenho, enquanto o desportivismo e a virtude cívica parecem ter tido impacto nesta variável em algumas amostras e não noutras (Podsakoff et al., 2000).

Já em 1983, aquando da origem da designação "comportamentos de cidadania organizacional", Bateman e Organ concluíram, através dos seus estudos, que os CCO se relacionavam diretamente com o DI. Estes autores afirmaram que através destes comportamentos é notável um aumento da satisfação dos colaboradores pelo seu trabalho, fomentando assim o seu DI, conduzindo a um melhor desempenho global da organização.

É neste sentido que surge a seguinte hipótese:

H_4: Os CCO predizem o DI dos colaboradores.

2.9. Relação entre a LA e o desempenho dos colaboradores

De acordo com vários autores, a LA tem sido apontada como um dos fatores que mais influencia positivamente o DI dos colaboradores numa empresa (Harter, Schmidt e Hayes, 2002). Como já foi referido anteriormente, a LA inclui uma relação direta entre um líder e os

seus seguidores, caraterizada pela transparência, abertura e confiança. É através destas caraterísticas únicas e específicas que um líder se foca no desenvolvimento dos seus seguidores (Gardner et al., 2005) e, por isso, se pode dizer que a LA influencia, direta e indiretamente, o DI dos colaboradores.

Segundo Gardner et al. (2005), e Walumbwa et al., (2008), o líder autêntico exibe quatro tipos de comportamentos, que, como referiram Ilies et al. (2005), valorizam e lutam por alcançar maior abertura e fidelidade nas relações. Como tal, para alcançar a autenticidade nas relações, os indivíduos necessitam de ser verdadeiros na relação com os outros (Kernis, 2003; Gardner et al., 2005). Assim, um líder autêntico comporta-se de acordo com os valores morais e éticos e esforça-se por alcançar relações abertas e genuínas (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003), pelo que quanto mais autêntico for esse líder, melhor será o desenvolvimento dos seus seguidores, melhorando crucialmente o seu desempenho.

Luecke e Katz (2003) defendem que o DI está relacionado diretamente com certos comportamentos dos colaboradores, tornando-os uma vantagem competitiva da empresa face à concorrência. Por outro lado, de acordo com Walumbwa et al. (forthcoming), quanto maiores forem os níveis de autenticidade percecionados pelos seguidores de um líder autêntico, mais estes se identificarão com este, tornando-se mais empenhados nos seus papéis e psicologicamente mais motivados. Consequentemente, estes colaboradores tornar-se-ão também mais comprometidos afetivamente com o seu superior, revelando melhor desempenho e satisfação no trabalho (Avolio et al., 2004; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002).

Face ao exposto, surge a seguinte hipótese:

H_5: As perceções de LA explicam diretamente o DI.

2.10. Relação entre a LA e a criatividade e o desempenho dos colaboradores

A expressão pessoal e motivação intrínseca são resultados importantes do próprio processo de LA, e estas aumentam o bem-estar dos seus seguidores o que deverá resultar em mais altos níveis de criatividade e performance no trabalho (Ilies et al., 2005). A motivação intrínseca é

fundamental para a criatividade porque uma pessoa intrinsecamente motivada tende a ser curiosa e a ter vontade de aprender, flexível, disposto a correr riscos e persistente (Deci e Ryan, 1985; Utman, 1997; Zhou, 2003).

Conjuntamente com os seus subordinados, o líder autêntico tenta reforçar os resultados positivos e reduzir os negativos, como também tenta compreender as causas para o sucedido. Assim, este líder consegue evocar um sentido de compromisso pessoal entre os seguidores e, ao ser transparente, consegue passar as informações mais rápida e facilmente, de forma a aumentar a criatividade e a facilitar a performance dos subordinados. Desta forma, Walumbwa et al., (2008) sugerem que a LA está positivamente relacionada com a criatividade e com o seu DI.

Michie e Gooty (2005) argumentaram que os líderes autênticos fomentam a autenticidade dos seguidores, sentindo-se menos ameaçados pelas mudanças que as ideias criativas dos subordinados possam implicar e mais propensos a aceitar essas sugestões. Porém, outros autores sugerem que a sua perspetiva moral interna, a sua transparência relacional e o seu processamento equilibrado de informação, conduzem os líderes autênticos a fornecerem *feedback* e críticas construtivas, de forma a promover a criatividade e o desempenho dos seus subordinados (Avolio, Gardner et al., 2004, Michi e Gooty, 2005; Zhou e George, 2001). Assim, os subordinados obtêm informações cruciais para melhorar o seu desempenho, estando mais predispostos a procurar e sugerir ideias criativas para a resolução de problemas e agarrar oportunidades que vão surgindo. Consequentemente, é possível afirmar-se que a LA promove a criatividade dos subordinados, que, por sua vez, explica o DI.

Desta forma, surge a seguinte hipótese:

H_6: A criatividade medeia a relação entre as perceções de LA e o DI.

2.11. Relação entre a LA e os CCO e o desempenho dos colaboradores

Atualmente, tem sido notado que a LA tem impacto nos CCO e que estes têm maior impacto no desempenho dos colaboradores de uma organização, e para apoiar tal plausibilidade, vários estudos têm sido realizados para estudar esta relação. Por exemplo, Karambayya (1990)

descobriu que os colaboradores de uma organização com elevado desempenho desenvolviam mais CCO dos que os colaboradores de uma organização com reduzido desempenho. Por outro lado, também se pode afirmar que a LA promove os CCO nos colaboradores de uma organização, pois estes estarão mais influenciados pelo seu líder, terão mais tendência em adotar comportamentos que auxiliem a organização, e a terem melhores desempenhos (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002). Quer isto dizer que os CCO poderão ter um efeito mediador entre a LA e o DI.

Os CCO são comportamentos extra-papel cruciais para a eficácia organizacional. A longo prazo, os CCO afetam a viabilidade das organizações, particularmente num ambiente turbulento (Konovsky e Pugh, 1994). De acordo com Podsakoff et al. (2000), os CCO têm afetado a eficácia organizacional por diversos motivos: poderão aumentar o DI dos colaboradores; poderão servir como base para a coordenação das atividades entre os líderes e os subordinados; poderão melhorar a estabilidade do desempenho organizacional; entre outros. Como já foi referido anteriormente, Avolio et al. (2004) propuseram que se o líder transmitir sentimentos de esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, as atitudes dos subordinados serão de comprometimento, satisfação com o trabalho, sentido de valor para a empresa, enquanto os comportamentos serão de performance, esforço extra e não abandono da empresa, obtendo consequentemente melhor DI. Assim, é possível que exista uma relação positiva entre LA e DI, através do efeito mediador dos CCO.

Por exemplo, se um líder for entendido como não autêntico (injusto, falso) pelos seus subordinados, o compromisso destes e consequentes CCO tendem a ser bastante reduzidos, tal como será crescente a intenção de protestar (Skitka e Bravo, 2005). Já Pareke (2005) descobriu que um líder justo poderá afetar a satisfação de um colaborador no seu trabalho, aumentando os CCO e aumentando a sua performance.

De acordo com Podsakoff et al. (2000), um dos fatores relevantes para o aumento dos CCO, é a satisfação no trabalho. Os trabalhadores que estão mais satisfeitos no seu trabalho tendem a valorizar mais as suas tarefas, de forma responsável e dedicada. No entanto, a satisfação no trabalho também é influenciada pela LA, isto é, o líder acaba por criar laços com os seus subordinados, fazendo com que estes se sintam mais responsáveis e a terem, consequentemente, mais satisfação no seu trabalho e melhor DI.

Na sequência do que foi descrito, surge a seguinte hipótese:

H_7: Os CCO medeiam a relação entre as perceções de LA e o DI.

3. Metodologia

3.1. Amostra

Foi inquirida uma amostra de conveniência, constituída por 177 colaboradores e 73 líderes, de 26 empresas, localizadas nos distritos de Leiria, Santarém, Coimbra e Lisboa. As organizações pertencentes a esta amostra operam em diversos setores de atividade (material de escritório, alimentação, construção civil, automóvel).

Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra com as seguintes caraterísticas:

a) A média de idades dos colaboradores foi de 31,44 anos (com um desvio padrão de 7,30);

b) Relativamente ao sexo dos colaboradores, verificou-se que 55% dos inquiridos era do sexo feminino;

c) A antiguidade média na equipa foi de 6,12 anos (com desvio padrão de 4,36) e o tempo médio de contacto de cada colaborador com a chefia foi de 5,56 anos;

d) Cerca de 6,8% dos colaboradores possuía o 6º ano de escolaridade ou menos, 63,3% do 7º ano ao 12º ano e 29,9% possuía grau superior ao 12º ano.

3.2. Procedimentos

Em todas as entidades foi solicitada a colaboração dos responsáveis por equipas de trabalho e dos colaboradores (no máximo 6 por líder) pertencentes a essa equipa. Os dados foram obtidos em duas fontes: nos colaboradores e nos seus líderes. A distribuição dos inquéritos decorreu entre novembro de 2012 e fevereiro de 2013.

Foi solicitado aos 177 colaboradores que descrevessem os níveis de LA dos seus líderes, mediante escalas cujo teor é explicado na secção seguinte (ver anexo 2).

Aos líderes dos colaboradores que responderam ao inquérito referido anteriormente foi solicitado que descrevessem os níveis de criatividade e de CCO do respetivo colaborador, ou seja, formaram-se díades líder-colaborador na obtenção de dados (ver inquérito no anexo 1).

Ambos os inquéritos continham uma parte para darem informações sobre a idade, sexo, habilitações literárias, anos trabalhados com a equipa e anos trabalhados com um colaborador/líder em particular.

Os procedimentos foram os seguintes:

a. Dirigimo-nos, pessoalmente, a cada líder (depois de contactos telefónicos, por fax ou e-mail), explicando as razões da pesquisa; solicitámos a sua participação no estudo, através do preenchimento dos questionários;
b. No caso de a resposta ser positiva, entregámos os inquéritos aos colaboradores e respetivo líder de forma a podermos fazer a correspondência líder-colaborador;
c. Sempre que se revelou possível, recebemos a resposta no momento da entrega; nos outros casos, foi-nos enviado por e-mail ou foi combinada uma data para levantamento das mesmas.

Em todos os casos foram tomadas todas as precauções para que o anonimato dos participantes fosse mantido, de modo a que as respostas não fossem enviesadas. Para evitar embaraços, foi solicitado aos subordinados e líderes que preenchessem os inquéritos em locais separados. Também se teve o cuidado de manter a correspondência entre os inquéritos dos colaboradores e do seu líder, de modo a que o cruzamento de dados fosse correto. Assim, utilizou-se uma numeração no canto superior direito de cada inquérito para a identificação dos inquiridos.

3.3. Instrumentos de Medida

Para recolher os dados necessários para testar as hipóteses deste estudo foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos nas respetivas áreas científicas. Algumas destas medidas encontram-se disponíveis na literatura (Rego et al., 2010; Zhou e

George, 2001; Konovsky e Organ, 1996; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001), tendo sido efetuado um pedido de autorização aos autores Walumbwa et al. (2008) para a revelação de 5 itens da LA.

3.3.1. LA

Para medir a LA, utilizaram-se 16 itens, solicitando-se aos inquiridos que assinalassem as afirmações mediante uma escala de 5 pontos (1: Nunca; (…); 5: Frequentemente, senão sempre). Este instrumento foi desenvolvido e validado por Walumbwa et al. (2008), tendo-se utilizado a versão traduzida e retrotraduzida por Rego et al. (2010). Foi obtida autorização por parte dos autores, sendo-nos apenas permitido revelar 5 itens.

O Alpha de Cronbach da LA é de 0,94 revelando uma consistência interna muito boa. Também os alphas das diferentes dimensões de LA são superiores a 0,70, sendo satisfatórios (Nunnaly, 1978).

Quadro 3.1 - Alphas de Cronbach para a LA

Dimensão	Ítens	Alpha de Chronbach
Transparência Relacional	... Assume os erros que comete ... ... Mostra as emoções que correspondem ao que sente	0,78
Perspetiva Moral	As suas ações condizem com as suas ações e convicções	0,86
Processamento Equilibrado	... Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão ...	0,72
Autoconsciência	... ... Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	0,86
LA Global		0,94

3.3.2. Criatividade

Para medir a criatividade dos colaboradores, utilizou-se um instrumento de medida previamente validado por Zhou e George (2001), composto por 13 itens com escala de 5 pontos, dos quais 3 itens foram adotados de Scott e Bruce (1994) e os restantes desenvolvidos pelos próprios autores. Foi adotada a versão portuguesa proposta por Rego et al. (2007).

O índice de consistência interna obtido para a criatividade foi bastante satisfatório, com um Alpha de Cronbach de 0,98.

Quadro 3.2 - Alpha de Cronbach para a Criatividade

	Ítens	Alpha de Chronbach
Criatividade	Sugere novas formas de alcançar metas e objetivos. Apresenta ideias novas e práticas para melhorar o desempenho. Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços. Sugere novas formas de melhorar a qualidade. É uma boa fonte de ideias criativas. Não tem medo de correr riscos. Promove e apoia as ideias dos outros. Exibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade. Desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias. Tem ideias novas e criativas. Surge com ideias novas e criativas. Tem abordagens novas para os problemas. Sugere novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.	0,98

3.3.3. CCO

Para medir os CCO, foi utilizada a medida de Rego, Ribeiro e Cunha (2010), validada em Portugal e construída com base em Konovsky e Organ (1996). Os 17 itens foram avaliados com escalas de 7 pontos, medindo o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade e a virtuosidade cívica.

Os Alphas de Chronbach para as dimensões dos CCO são muito satisfatórios, com valores superiores a 0,80. Já o Alpha dos CCO Global é superior a 0,90, traduzindo assim a boa qualidade das medidas utilizadas.

Quadro 3.3 – Alphas de Cronbach para os CCO

Dimensão	Ítens	Alpha de Chronbach
Altruísmo	Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos. Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho. Ajuda as pessoas que estiveram ausentes. Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	0,94
Desportivismo	Consegue tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (ou seja, de pouca importância). Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela Gestão da organização. Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não dos outros).	0,83
Virtude Cívica	Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização. Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização. Preocupa-se em preservar a imagem da organização.	0,89
Conscienciosidade	Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho. A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho). É sempre pontual.	0,88
Cortesia	Respeita os direitos e regalias das outras pessoas. Evita criar problemas aos outros. Não abusa dos seus direitos e regalias.	0,86
CCO Global		0,94

3.3.4. DI

A mensuração do DI foi realizada mediante 3 itens do instrumento sugerido por Eisenberger et al. (2001), com escala de 7 pontos. Tendo em conta que foi utilizada a medida original, estes itens tiveram de ser traduzidos e retrotraduzidos.

O índice de consistência interna obtido para o DI foi bastante satisfatório, com um Alpha de Cronbach de 0,97.

Quadro 3.4 – Alpha de Cronbach para o DI

	Ítens	Alpha de Chronbach
Desempenho Individual	Tendo tudo em consideração, este colaborador é realmente muito bom. É um dos meus melhores trabalhadores. Tendo tudo em consideração, este colaborador realiza o seu trabalho precisamente do modo como eu gosto de ver realizado.	0,97

4. Discussão de Resultados

4.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

O Quadro 4.1 expõe as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis inerentes à investigação. Atendendo à amplitude da escala facultada aos inquiridos, podemos considerar as cotações médias de LA relativamente elevadas (cerca de 4 em 5 pontos em todas as dimensões, e na LA Global). Quanto às cotações médias da criatividade, apesar de ligeiramente mais reduzidas que os valores de LA, tendem a apresentar um valor muito próximo dos 4 pontos em 5, pelo que se pode considerar que os líderes tendem a descrever a criatividade dos seus colaboradores como moderada. Relativamente às cotações médias dos CCO, tendo em conta uma escala de 1 a 7 pontos, pode considerar-se que os líderes tendem a descrever os CCO dos seus colaboradores como satisfatórios, com uma média de acima de 5 pontos em todas as dimensões e na dimensão global. Já o mesmo se pode afirmar do DI dos colaboradores, pois apresenta uma média de 5,65 em 7 pontos.

As dimensões de LA correlacionam-se positivamente entre si e os coeficientes de correlação encontrados são significativos. Também as dimensões de CCO se correlacionam positivamente entre si, sendo que os coeficientes de correlação são bastante significativos.

A análise das correlações entre a LA e a criatividade indica que todas as dimensões de LA se correlacionam positivamente com a criatividade dos colaboradores, sendo que todas elas apresentam valores muito significativos. Já a análise das correlações entre LA e as dimensões de CCO indica que também se correlacionam positivamente entre si, sendo que a dimensão Conscienciosidade é a que apresenta cotações menos expressivas. Por fim, a análise das correlações entre LA e DI sugere que se correlacionam positivamente, apresentando valores significantes.

A análise das correlações entre CCO e DI revela que todas as dimensões se correlacionam positivamente com o DI dos colaboradores, cujos níveis de significância são muito relevantes, incluindo a variável CCO Global. O mesmo se pode afirmar quanto à correlação entre Criatividade e DI.

O Sexo do colaborador tende a correlacionar-se negativamente com as dimensões de LA e LA Global, embora de modo pouco expressivo. Também a correlação negativa entre as Habilitações Literárias e a Idade do colaborador tem nível de significância pouco significativo.

De modo geral, pode concluir-se que as variáveis a estudar (LA, CCO, Criatividade e DI) tendem a correlacionar-se positivamente entre si, apresentando níveis de significância muito relevantes, o que sugere que a autenticidade dos líderes, os CCO, a Criatividade e o desempenho dos colaboradores se encontram relacionados.

Quadro 4.1 – Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	*DP*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Sexo (a)	-	-	-																
2. Idade	*31,44*	*7,30*	-0,9	-															
3. Habilitações Literárias (b)	*2,46*	*0,56*	0,19*	-0,25**	-														
4. Antiguidade relação	*5,56*	*3,98*	-0,034	0,41***	0,18ª	-													
5. Transparência Relacional	*4,13*	*0,73*	-0,19*	0,86	0,10	0,27***	-												
6. Perspetiva Moral	*4,04*	*0,78*	-0,21**	0,13*	0,14*	0,30***,{	0,82***	-											
7. Processamento Equilibrado	*3,93*	*0,75*	-0,17*	0,12	0,07	0,24**	0,75***	0,80***	-										
8. Autoconsciência	*3,91*	*0,81*	-0,15*	0,10	0,15*	0,27***	0,80***	0,83***	0,813***	-									
9. Altruísmo	*5,71*	*1,10*	-0,03	0,05	0,33***	0,38***	0,57***	0,59***	0,51***	0,55***	-								
10. Desportivismo	*5,93*	*0,89*	-005	0,01	0,42***	0,36***	0,48***	0,46***	0,43***	0,53***	0,76***	-							
11. Virtude Cívica	*5,66*	*1,10*	-0,00	0,16	0,44***	0,40***	0,52***	0,55***	0,45***	0,51***	0,88***	0,77***	-						
12. Conscienciosidade	*6,01*	*0,89*	0,14*	-0,01	0,34***	0,20**	0,35***	0,38***	0,29***	0,35***	0,68***	0,57***	0,70***	-					
13. Cortesia	*5,92*	*0,88*	-0,03	0,06	0,47***	0,31***	0,53***	0,53***	0,43***	0,48***	0,82***	0,72***	0,82***	0,73***	-				
14. Desempenho Individual	*5,65*	*1,14*	0,07	0,07	0,31***	0,37***	0,54***	0,56***	0,47***	0,50***	0,90***	0,70***	0,87***	0,76***	0,80***	-			
15. Criatividade	*3,87*	*0,94*	-0,10	0,01	0,30***	0,37***	0,55***	0,50***	0,45***	0,49***	0,79***	0,76***	0,81***	0,53***	0,71***	0,76***	-		
16. LA Global (média de 5, 6, 7, e 8)	*4,00*	*0,71*	-0,20**	0,12	0,13*	0,29***	0,91***	0,94***	0,91***	0,94***	0,60***	0,52***	0,55***	0,37***	0,53***	0,56***	0,54***	-	
17. CCO Global (média de 9, 10, 11, 12 e 13)	*5,84*	*0,87*	0,02	0,03	0,45***	0,37***	0,55***	0,57***	0,48***	0,54***	0,93***	0,85***	0,94***	0,82***	0,91***	0,91***	0,81***	0,58***	-

* p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

(a) 0: Homem; 1: Mulher.

(b) 1 – Até ao 6º ano; 2: 7º ano – 12º ano; 3: bacharelato ou mais.

LA e Criatividade: escala 1-5; CCO e Desempenho Individual: escala 1-7.

4.2. O poder explicativo das perceções de LA para os CCO, a Criatividade e o DI

Por uma questão de simplificação e tendo por base relevantes estudos na área da LA (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro e Cunha, 2012), consideramos a LA como um constructo nuclear. Desta forma, para agrupar as quatro dimensões da LA numa só (LA Global), utilizou-se os procedimentos utilizados por Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008): os itens de cada uma das quatro dimensões foram medidos para se obter uma média para cada uma das quatro dimensões; seguidamente, as médias de cada uma das quatro dimensões foram medidas para obter uma contagem composta de LA para cada um dos colaboradores. Estes resultados são consistentes com os obtidos pelo estudo de Walumbwa et al. (2008), onde os autores desenvolveram o ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*).

O quadro 4.2 reproduz os resultados das análises de regressão efetuadas para as cinco dimensões de CCO, para a Criatividade e para o DI, com as perceções de LA colocadas como variável independente. Deste modo, testamos as hipóteses H1, H2 e H5.

Quadro 4.2 – Regressões: Como a LA explica os CCO, a Criatividade e o DI

		Altruísmo	Desportivismo	Virtude Cívica	Conscienciosidade	Cortesia	CCO Global	Criatividade	Des. Individual
1ª Etapa	Idade	-0,03	-0,01	-0,01	0,00	0,01	0,00	-0,01	0,00
	Sexo (a)	-0,16	-0,21*	-0,14	0,15	-0,19	-0,11	-0,26*	0,09
	Habilitações Literárias (b)	0,33***	0,37***	0,46***	0,30***	0,46***	0,38***	0,25**	0,30**
	Antiguidade relação	0,09***	0,07***	0,09***	0,03*	0,04*	0,07***	0,08***	0,09***
	F	11,94***	16,30***	18,47***	7,32***	17,41***	17,50***	11,56***	10,49***
	R^2 ajustado	0,20	0,26	0,28	0,13	0,27	0,27	0,19	0,18
2ª Etapa	Idade	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,01	-0,00	-0,01	-0,00
	Sexo (a)	0,08	-0,06	0,07	0,28*	-0,03	0,07	-0,09	0,33*
	Habilitações Literárias (b)	0,25**	0,32***	0,39***	0,25***	0,41***	0,32***	0,19**	0,22**
	Antiguidade relação	0,06**	0,05**	0,06**	0,01	0,01	0,04**	0,06	0,06**
	LA Global	0,81***	0,52***	0,70***	0,44***	0,56***	0,61***	0,59***	0,82***
	F	28,78***	25,25***	31,22***	11,56***	29,47***	34,38***	21,43***	24,87***
	R^2 ajustado	0,44	0,41	0,46	0,23	0,45	0,49	0,37	0,40
	Δ R^2 ajustado	0,24	0,25	0,18	0,10	0,18	0,22	0,18	0,12

* p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

(a) 0: Homem; 1: Mulher.

(b) 1 – Até ao 6º ano; 2: 7º ano – 12º ano; 3: bacharelato ou mais.

LA e Criatividade: escala 1-5; CCO e Desempenho Individual: escala 1-7.

Numa primeira fase, foram inseridas, como variáveis de controlo, a idade, o sexo, as habilitações literárias e a antiguidade da relação com o líder, dado também terem sido encontradas correlações entre algumas delas, conforme o quadro 4.1. Na segunda etapa, foi inserida a variável LA global para se identificar a variância adicional por ela explicada.

No que diz respeito às variáveis de controlo, podemos verificar o seguinte:

a) A idade relaciona-se negativamente com o altruísmo, desportivismo, virtude cívica e a criatividade;
b) O sexo relaciona-se positivamente com a conscienciosidade e com o DI, e negativamente com o desportivismo;
c) As habilitações literárias relacionam-se positivamente com todas as variáveis dependentes;
d) A antiguidade também se relaciona positivamente com todas as variáveis, embora de modo menos significativo.

No que concerne aos CCO, as perceções de LA explicam 24% de variância única do altruísmo e 25% de variância única do desportivismo. No que diz respeito à virtude cívica e à cortesia, a variância adicional explicada pelas perceções de LA é de 18%. Já no que respeita à conscienciosidade, as mesmas perceções explicam apenas 10% da variância única. Por fim, importa referir que as perceções de LA explicam 22% da variância única da variável CCO Global.

As perceções de LA explicam 18% da variância única da Criatividade, enquanto explicam 12% da variância única do DI.

Com a análise destes resultados, é justo afirmar que os indivíduos desenvolvem mais comportamentos de altruísmo e desportivismo para com a organização quando percecionam LA. As perceções de LA por parte dos membros organizacionais parecem também conduzi-los a níveis superiores de CCO Global, virtude cívica, cortesia, conscienciosidade, criatividade e DI.

Conclui-se assim que os resultados expostos no quadro 4.2 mostram que os dados suportam as hipóteses H1, H2 e H5.

4.3. O poder explicativo das perceções de Criatividade para os DI

Para testarmos a hipótese H3, realizámos análises de regressão visando compreender como a Criatividade explica o DI.

Os resultados estão expostos no quadro 4.3 e mostram que, de facto, a Criatividade explica 42% de variância única do DI. Por conseguinte, os dados suportam a hipótese H3.

Quadro 4.3 – Regressões: Como a Criatividade explica o DI

		Des. Individual
1ª Etapa	Idade	0,00
	Sexo (a)	0,09
	Habilitações Literárias (b)	0,30**
	Antiguidade relação	0,09***
	F	10,49***
	R^2 ajustado	0,18
2ª Etapa	Idade	0,01
	Sexo (a)	0,32**
	Habilitações Literárias (b)	0,09
	Antiguidade relação	0,02
	Criatividade	0,88***
	F	53,84***
	R^2 ajustado	0,60
	Δ R^2 ajustado	0,42

* p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

(a) 0: Homem; 1: Mulher.

(b) 1 – Até ao 6º ano; 2: 7º ano – 12º ano; 3: bacharelato ou mais.

LA e Criatividade: escala 1-5; CCO e Desempenho Individual: escala 1-7.

4.4.O poder explicativo dos CCO para o DI

O quadro 4.4 reproduz os resultados das análises de regressão efetuadas para o DI com as cinco dimensões de CCO colocadas como variáveis independentes. Assim, testamos a hipótese H4.

Decidimos usar as cinco dimensões de CCO porque esta estrutura tem sido objeto de uma maior quantidade de pesquisa empírica, o que leva a que os autores que estudam os CCO meçam todas ou quase todas as dimensões utilizando o modelo de Organ, de 1988 (LePine, Erez e Johnson, 2002), o que define os CCO quanto conceito multidimensional. Também de acordo com o estudo realizado de Podsakoff e MacKenzie (1994), se pode concluir que poderá haver correlação entre os CCO com o DI, apesar de mais forte em algumas formas (dimensões). Analisámos então de que forma cada dimensão influencia o DI.

Os CCO explicam 68% da variância única do DI, sendo o altruísmo, a virtude cívica e a conscienciosidade as dimensões que denotam maior poder preditivo. Os dados suportam a H4, isto é, os resultados sugerem que os colaboradores que demonstram maior altruísmo, virtude cívica e conscienciosidade são aqueles que também apresentam melhor DI.

Quadro 4.4 – Regressões: Como as dimensões dos CCO explicam o DI

		Des. Individual
1ª Etapa	Idade	0,00
	Sexo (a)	0,09
	Habilitações Literárias (b)	0,30**
	Antiguidade relação	0,09***
	F	10,49***
	R^2 ajustado	0,18
2ª Etapa	Idade	0,00
	Sexo (a)	0,19**
	Habilitações Literárias (b)	-0,11*
	Antiguidade relação	0,01
	Altruísmo	0,49***
	Desportivismo	-0,04
	Virtude Cívica	0,31***
	Conscienciosidade	0,35***
	Cortesia	0,11
	F	122,06***
	R^2 ajustado	0,86
	Δ R^2 ajustado	0,68

* p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

(a) 0: Homem; 1: Mulher.

(b) 1 – Até ao 6º ano; 2: 7º ano – 12º ano; 3: bacharelato ou mais.

LA e Criatividade: escala 1-5; CCO e Desempenho Individual: escala 1-7.

4.5. O papel mediador da Criatividade na relação entre as perceções de LA e DI

Foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida a Criatividade medeia a relação entre as perceções de LA e o DI. Utilizámos como técnica de análise principal o teste de Baron e Kenny (1986) com vista a validar as mediações obtidas.

O teste de Baron e Kenny (1986) pressupõe as seguintes etapas: (a) a variável dependente (DI) é regredida sobre a variável independente (LA); (b) a variável mediadora (Criatividade) é regredida sobre a variável independente (LA); (c) a variável dependente (DI) é regredida, simultaneamente, sobre a variável independente (LA) e sobre a variável mediadora (Criatividade). Isto é, Baron e Kenny (1986) consideraram que uma variável funciona como mediador quando ela altera a relação entre a variável independente e a variável dependente, "agindo como um canal através do qual a variável independente influencia a variável dependente" (p. 1176).

Para que haja mediação, é necessário que se verifiquem as seguintes condições:

a) A variável independente (LA) explique a variável dependente (DI);
b) A variável independente (LA) explique a variável mediadora (Criatividade);
c) A variável mediadora (Criatividade) explique a variável dependente (DI);
d) Quando se introduzem na regressão as variáveis independente e mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Os resultados estão contemplados no quadro 4.5 e sugerem que a Criatividade medeia a relação entre LA e DI, mas apenas se cumprem as condições de mediação parcial: quando a variável Criatividade é inserida na regressão, a LA continua a apresentar poder preditivo significativo (o Beta desce de 0,82 para 0,38, e o p-value mantem-se: $p<0,001$).

Para alguns autores (e.g., Preacher e Hayes, 2004), critérios semelhantes aos de Baron e Kenny (1986) podem ser utilizados para avaliar de forma relativa se a mediação ocorre ou não. Todavia, outros métodos estatísticos adicionais são sugeridos para avaliar formalmente a existência de mediação (MacKinnon, Warsi & Dwyer, 1995), nomeadamente, o apelidado teste Sobel (Kenny, 2008). Consequentemente, este teste foi utilizado como forma de examinar mais evidência para a mediação além dos procedimentos recomendados por Kenny e colegas (Baron & Kenny, 1986; Kenny, Kashy & Bolger, 1998).

Desta forma, o teste Sobel foi realizado com o auxílio do instrumento interativo de Preacher e Leonardelli (2001) e através da utilização de coeficientes de regressão não estandardizados e dos respetivos erros padrão. De acordo com este teste, um *p-value* significativo indica apoio para a mediação. Segundo os critérios deste teste (Jose, 2004), um nível de significância superior a 0.05 indica a inexistência de mediação. Os resultados do teste Sobel apoiam a mediação da criatividade na relação entre a LA e o DI ($z=6.81$, $p<0.05$).

Assim se comprova a hipótese H5.

Quadro 4.5 – Regressões hierárquicas para teste de mediação da Criatividade na relação entre as perceções de LA e o DI

		Criatividade	Des. Individual
1ª Etapa	Idade	-0,01	0,00
	Sexo (a)	-0,26*	0,09
	Habilitações Literárias (b)	0,25**	0,30**
	Antiguidade relação	0,08***	0,09***
	F	11,56***	10,49***
	R^2 ajustado	0,19	0,18
2ª Etapa	Idade	-0,01	-0,00
	Sexo (a)	-0,09	0,33*
	Habilitações Literárias (b)	0,19**	0,22**
	Antiguidade relação	0,06	0,06**
	LA Global	0,59***	0,82***
	F	21,43***	24,87***
	R^2 ajustado	0,37	0,40
	Δ R^2 ajustado	0,18	0,12
3ª Etapa	Idade		0,01
	Sexo (a)		0,39***
	Habilitações Literárias (b)		0,08
	Antiguidade relação		0,01
	LA Global		0,38***
	Criatividade		0,74***
	F		52,50***
	R^2 ajustado		0,64
	Δ R^2 ajustado		0,24

* p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

(a) 0: Homem; 1: Mulher.

(b) 1 – Até ao 6º ano; 2: 7º ano – 12º ano; 3: bacharelato ou mais.

LA e Criatividade: escala 1-5; CCO e Desempenho Individual: escala 1-7.

4.6. O papel mediador dos CCO na relação entre as perceções de LA e DI

Foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida as cinco dimensões dos CCO medeiam as relações entre as perceções de LA e o DI. Utilizámos novamente como técnica de análise principal o teste de Baron e Kenny (1986) com vista a validar as mediações obtidas.

Neste caso, a variável independente é a LA, a variável dependente é o DI, e as variáveis mediadores são as cinco dimensões de CCO (altruísmo, desportivismo, virtude cívica, conscienciosidade e cortesia). As etapas foram exatamente as mesmas explicadas no ponto 4.5, bem como as condições necessárias à existência de mediação.

Os resultados estão contemplados no quadro 4.6 e sugerem que o altruísmo, a virtude cívica e a conscienciosidade medeiam a relação entre LA e DI. Assim, neste caso cumprem-se as condições de mediação total: quando as variáveis de CCO são inseridas na regressão, apenas o altruísmo, a virtude cívica e a conscienciosidade predizem o DI, e a LA deixa de apresentar poder preditivo significativo (o Beta desce de 0,82, $p<0,001$, para 0,08, ns).

Apesar de se ter encontrado uma mediação total das dimensões altruísmo, virtude cívica e conscienciosidade na relação entre a LA e o DI, também utilizámos o teste Sobel para validar esta mediação. Os resultados deste teste apoiam a mediação das dimensões altruísmo ($z=8.95$, $p<0.05$), virtude cívica ($z=7.79$, $p<0.05$) e conscienciosidade ($z=4.90$, $p<0.05$) na relação entre a LA e o DI. Logo, os resultados suportam a hipótese H7.

Quadro 4.6 – Regressões hierárquicas para teste de mediação dos CCO na relação entre as perceções de LA e o DI

		Altruísmo	Desportivismo	Virtude Cívica	Conscienciosidade	Cortesia	Des. Individual
1ª Etapa	Idade	-0,03	-0,01	-0,01	0,00	0,01	0,00
	Sexo (a)	-0,16	-0,21*	-0,14	0,15	-0,19	0,09
	Habilitações Literárias (b)	0,33***	0,37***	0,46***	0,30***	0,46***	0,30**
	Antiguidade relação	0,09***	0,07***	0,09***	0,03*	0,04*	0,09***
	F	11,94***	16,30***	18,47***	7,32***	17,41***	10,49***
	R^2 ajustado	0,20	0,26	0,28	0,13	0,27	0,18
2ª Etapa	Idade	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,01	-0,00
	Sexo (a)	0,08	-0,06	0,07	0,28*	-0,03	0,33*
	Habilitações Literárias (b)	0,25**	0,32***	0,39***	0,25***	0,41***	0,22**
	Antiguidade relação	0,06**	0,05**	0,06**	0,01	0,01	0,06**
	LA Global	0,81***	0,52***	0,70***	0,44***	0,56***	0,82***
	F	28,78***	25,25***	31,22***	11,56***	29,47***	24,87***
	R^2 ajustado	0,44	0,41	0,46	0,23	0,45	0,40
	Δ R^2 ajustado	0,24	0,25	0,18	0,10	0,18	0,12

3ª Etapa	Idade	0,00
	Sexo (a)	0,20**
	Habilitações Literárias (b)	-0,11*
	Antiguidade relação	0,01
	LA Global	0,08
	Altruísmo	0,48***
	Desportivismo	-0,05
	Virtude Cívica	0,31***
	Conscienciosidade	0,26***
	Cortesia	0,09
	F	110,44***
	R^2 ajustado	0,86
	Δ R^2 ajustado	0,46

* p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

(a) 0: Homem; 1: Mulher.

(b) 1 – Até ao 6º ano; 2: 7º ano – 12º ano; 3: bacharelato ou mais.

LA e Criatividade: escala 1-5; CCO e Desempenho Individual: escala 1-7.

5. Conclusão

5.1.O papel explicativo das perceções de LA para a criatividade

Com este estudo concluiu-se que é possível estabelecer uma relação entre a LA e a criatividade dos colaboradores. Ou seja, os líderes autênticos poderão fomentar a criatividade dos colaboradores, tornando-os mais entusiasmados para apresentar ideias criativas para a resolução de problemas e para tirar vantagem das oportunidades em prol da organização (e.g. Avolio, Gardner et al., 2004; Ilies et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005).

Os líderes autênticos apoiam a auto-determinação dos seus seguidores, aumentando os seus níveis de motivação e auto-estima, o que irá provocar um incremento da sua criatividade. Além disso, ao fomentarem os níveis de satisfação no trabalho dos seus subordinados, os líderes autênticos também estão a fomentar a sua criatividade (e.g. Ilies et al., 2005; Walumbwa et al.; 2008). Por outro lado, os líderes autênticos encorajam os seus seguidores a comportarem-se de forma autêntica, estimulando a sua auto-eficácia e fomentando o desenvolvimento da sua auto-determinação, das emoções positivas e da confiança que estes depositam neles (e.g. Shamir e Eilam, 2005; Ilies et al., 2005; Avolio, Gardner et al., 2004; Luthans et al., 2007).

Os resultados obtidos sugerem que os líderes autênticos têm a capacidade de fomentar a auto-determinação, a segurança e a confiança dos seus colaboradores, habilitando-os a manter e aumentar a sua "vontade de vencer" (willpower) e a desenvolver "os planos para alcançar o sucesso" (waypower) (Avolio, Gardner et al., 2004; Edmondson, 2008; Ilies et al., 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans et al., 2007). Assim, de modo geral, podemos afirmar que esta investigação comprovou que os líderes autênticos incitam mais criatividade nos seus colaboradores.

5.2. O papel explicativo das perceções de LA para os CCO

Através dos resultados expostos no capítulo anterior, é possível afirmar que a LA explica os CCO. A LA relaciona-se com os CCO, isto porque se o líder autêntico transmitir esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, então as atitudes serão de comprometimento, valorização na empresa, e os seus comportamentos serão um melhor desempenho, mais esforço e menores intenções de abandono da empresa (Avolio et al., 2004). Podemos assim verificar que se um líder for autêntico na sua forma de liderar, os seus subordinados terão mais comportamentos de altruísmo (cooperação com colegas em tarefas relevantes, auxílio a pessoas que estiveram ausentes, entre outros) e de desportivismo (tolerância dos inconvenientes).

A LA está também positivamente relacionada com o empenhamento organizacional (Walumbwa et al., forthcoming) que, por sua vez, promove os CCO (Rego, Ribeiro e Cunha, 2010). O que significa que os comportamentos do líder autêntico poderão promover o empenhamento dos seus subordinados em adotar comportamentos que auxiliam a organização (Avolio e Gardner, 2005; Luthans e Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005).

Desta forma, e de acordo com vários autores (e.g., Avolio et al., 2004; Kernis, 2003; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002) podemos concluir que a LA influencia positivamente os CCO dos colaboradores.

5.3. O papel explicativo da Criatividade para o DI

A criatividade é um fenómeno multifacetado, que envolve aspetos individuais (habilidades cognitivas, traços de personalidade) e do ambiente (aspetos facilitadores e inibidores), que originam a formulação de uma grande quantidade de definições. São estes aspetos que podem influenciar o desempenho dos colaboradores. Por outro lado, e tal como espelham os dados estatísticos, os subordinados que apresentam maiores níveis de criatividade, tendem a obter melhores níveis de DI devido às suas cognições, motivação e comportamento (Luthans, Avolio et al., 2007; Bruno-Faria, 1996).

Por muitos anos, a atenção dos psicólogos industriais e organizacionais focou-se na

habilidade cognitiva como um preditor do desempenho no trabalho. De acordo com esse ponto de vista, quanto mais brilhante a pessoa for, maior a sua possibilidade de obter sucesso. No entanto, após esta reflexão, tem-se afirmado que a inteligência contribui apenas para uma parte dos resultados, com a criatividade, liderança, integridade, dedicação e cooperação sendo fundamentais para o desempenho no trabalho (Azar, 1995).

Conclui-se assim que os colaboradores criativos tendem a apresentar melhores performances face aos seus colegas menos criativos (Amabile, 1983). Por outro lado, se as condições forem favoráveis, pode encorajar-se os subordinados que têm níveis reduzidos de criatividade a desenvolverem a sua criatividade, de forma a aumentarem o seu DI (Zhou, 2003). Pode afirmar-se então que a criatividade influencia positivamente o DI dos colaboradores.

5.4. O papel explicativo dos CCO para o DI

Os CCO e o DI relacionam-se positivamente, sendo que os indivíduos que apresentam maior altruísmo, virtude cívica e conscienciosidade tendem a apresentar melhor DI.

Apesar de a relação causal entre os CCO e a eficácia organizacional ainda não estar totalmente comprovada empiricamente, existem dados empíricos que sustentam a existência desta relação. De forma global, foi defendido desde o início do estudo dos CCO que estes comportamentos "podem melhorar o desempenho ao 'lubrificar' a maquinaria social da organização, reduzindo a fricção e/ou aumentando a eficácia" (Podsakoff e MacKenzie, 1997, p. 135). De facto, os estudos empíricos realizados sugerem que os CCO melhoram significativamente o trabalho individual, o que implica um melhor funcionamento organizacional em termos de desempenho global. A nível individual, os CCO estão positivamente relacionados com a quantidade e qualidade dos resultados do trabalho de cada colaborador (Podsakoff, Ahearne e MacKenzie, 1997). As pesquisas também comprovam que os colaboradores com elevado desempenho estavam mais satisfeitos e apresentavam mais elevados níveis de CCO do que os colaboradores com baixo desempenho (Karambayya, 1990).

Conforme o estudo de Podsakoff e MacKenzie (1994), também foi possível comprovar a existência de uma relação entre os CCO e o DI, embora as provas fossem mais fortes para algumas formas de CCO do que para outras.

Por fim, Bateman e Organ (1983) também confirmaram a relação entre os CCO e o DI, afirmando que, se um colaborador adotar estes comportamentos, terá um aumento da satisfação pelo seu trabalho, alcançando melhor DI. Está assim comprovada a suposição de que os CCO explicam o DI dos colaboradores deste estudo.

5.5. O papel explicativo das perceções de LA para o DI

Uma das grandes questões neste estudo era entender se a LA explicava, direta e indiretamente, o DI dos colaboradores. Através da aplicação estatística realizada, pode concluir-se que essa relação é evidente.

De acordo com o que foi já estudado, a LA poderá ser um dos fatores que influencia o DI dos colaboradores numa organização (Harter, Schmidt e Hayes, 2002). O efeito da LA poderá ocorrer indiretamente através da identificação do funcionário com o líder, comprovando-se que os líderes podem exercer efeitos poderosos e duradouros sobre o comportamento dos colaboradores no seu trabalho através da sua influência na forma em que os colaboradores se veem (Lord e Brown, 2001). Estes líderes deverão ter planos e metas bem formulados, bem como caminhos alternativos claramente determinados, que, quando deparados com obstáculos, poderão reverter-se em cursos de ação alternativos. Neste caso, os obstáculos são vistos mais como oportunidades e não como ameaças, sendo a procura dos caminhos alternativos para se alcançar os objetivos desejados (e.g. Luthans e Jensen, 2002). Estes líderes estabelecem também relações significativas e têm auto-disciplina para atingir os resultados, ao inspirar as pessoas ao seu redor, e ao oferecer poder aos seus subordinados para que estes também cresçam e liderem (Luthans e Avolio, 2003).

Como o líder autêntico é levado a fazer o que é certo e justo, acaba por criar um forte sentimento de identificação ao subordinado com o líder, fazendo com que o subordinado se sinta mais responsável e queira retribuir esta identificação com o líder. Desta forma, o líder autêntico esforça-se por alcançar relações abertas e genuínas com o subordinado (Gardner et

al., 2005; Ilies et al., 2003; Kernis, 2003), influenciando o seu desempenho.

5.6. O papel mediador da Criatividade na relação entre as perceções de LA e o DI

Uma das suposições do presente estudo era provar a existência de uma relação entre a LA e o DI. Esta relação é também evidenciada através do papel mediador da criatividade.

É possível afirmar que os líderes autênticos conseguem evocar um profundo sentido de compromisso pessoal entre os seguidores, ao mostrar exemplos de elevados padrões morais de integridade. Conseguem também passar as informações mais rápida e facilmente, de modo a facilitar o DI dos subordinados. Também os elevados níveis de satisfação no trabalho fomentam a inovação e a criatividade durante todo o seu processo inovador, confirmando-se que os subordinados que experienciam satisfação no trabalho apresentam mais flexibilidade cognitiva para estar abertos à mudança, desenvolvendo melhor DI (e.g. Ilies et al., 2005; Shipton et al., 2006).

Os líderes autênticos estimulam também a autenticidade dos seus subordinados ao fornecerem *feedback* e críticas construtivas com o objetivo de promover a criatividade, que por sua vez, promove o seu DI (Avolio, Gardner et al., 2004, Michie e Gooty, 2005; Zhou e George, 2001). Com isto, os subordinados conhecem informação relevante para melhorar o seu DI, estando mais predispostos a procurar e propor ideias criativas para a resolução de problemas, e a aproveitar as oportunidades que porventura surgem.

Conclui-se então que é possível explicar o papel mediador da criatividade na relação entre a LA e o DI.

5.7. O papel mediador dos CCO na relação entre as perceções de LA e o DI

A relação entre a LA e o DI é também evidenciada através do efeito mediador dos CCO.

De acordo com o estudo realizado, os líderes autênticos tendem a incentivar o DI dos

indivíduos através de comportamentos de altruísmo, conscienciosidade e virtude cívica. Isto é, os indivíduos que adotam comportamentos de auxílio a pessoas que estiveram ausentes, pontualidade, cumprimento das regras, e participação nos processos da empresa, tendem a adotar mais comportamentos autênticos, o que promove os seus CCO e um melhor DI.

O comprometimento do funcionário, a satisfação no trabalho e a motivação podem aumentar a produtividade e, consequentemente, o lucro de uma empresa. Também outros resultados, como a *performance*, esforço extra e a menor intenção de distanciamento da empresa, são mais verdadeiros e sustentáveis quando influenciados pela LA devido à identificação do subordinado com o líder, à confiança, à esperança, ao otimismo e às emoções positivas existentes na relação entre o subordinado e o líder autêntico (Avolio et al., 2004).

Também a satisfação no trabalho é influenciada pela LA, isto é, o líder acaba por criar laços com os seus subordinados, fazendo com que estes se sintam mais responsáveis e a terem, consequentemente, mais satisfação no seu trabalho e melhor DI. Por isso, a LA relaciona-se com as atitudes e comportamentos dos subordinados, presumindo que estes também adotarão CCO e apresentarão melhor DI (e.g. Podsakoff et al., 2000; Avolio et al., 2004). Conforme o estudo de Dirks e Ferrin (2002), a confiança na liderança é associada a uma variedade de perceções organizacionais relevantes: crença na informação, compromisso, CCO, satisfação com o líder e intenção de permanecer na empresa. Está assim comprovada a hipótese H7.

5.8. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Este estudo, como qualquer outro, padece de algumas limitações que poderão apontar sugestões para futuras investigações.

Uma das limitações está relacionada com a especificidade dos indivíduos contemplados na amostra (discrepância de idades e de habilitações literárias, e a elevada antiguidade), o que impulsiona a necessidade de se proceder a testes empíricos com amostras menos "idiossincráticas".

A segunda limitação prende-se com o facto de a amostra recolhida implicar empresas com caraterísticas diferentes (algumas empresas tinham apenas 5 ou 6 funcionários enquanto

outras tinham mais de 50) e de setores de atividade distintos entre si (material de escritório, alimentação, construção civil e automóvel). Se assumirmos que poderão existir caraterísticas e setores potencialmente mais criativos, os dados referentes ao DI dos subordinados poderiam refletir estas diferenças. Seria interessante fazer exatamente o mesmo estudo em empresas com caraterísticas semelhantes e do mesmo setor, de modo a que a mediação da criatividade e dos CCO na relação entre a LA e o DI não fosse influenciada pelas caraterísticas e pelo tipo de trabalho realizado nas empresas estudadas.

A terceira limitação concerne à amostra recolhida por ser limitada, visto apenas terem sido obtidos 177 inquéritos. Aquando do primeiro contacto com as empresas, todas se interessaram em colaborar neste estudo. No entanto, devido à especificidade dos inquéritos, a maior parte delas optou por não colaborar por escassez de tempo e disponibilidade dos superiores e respetivos subordinados. Apesar de os resultados indiciarem que a LA explica direta e indiretamente o DI, em trabalhos futuros dever-se-á fazer uso de uma amostra maior.

Em suma, os resultados sugerem que o constructo da LA é relevante para explicar o DI, bem como os CCO e a criatividade dos subordinados, sendo também mediado por estas duas variáveis. Contudo seria interessante estudar outras variáveis mediadoras (como a felicidade no trabalho, o empenhamento afetivo, a motivação intrínseca, a identificação com o líder) para testar esta relação entre a LA e o DI dos colaboradores.

No futuro será também interessante analisar a relação entre a LA e o DI em organizações que operam em culturas distintas (organizações em países diferentes, por exemplo), bem como entre a LA o desempenho global nas mesmas condições, o que poderá indicar se esta relação se replica em organizações inseridas em contextos culturais diferentes.

Estamos conscientes de que ainda existe um longo caminho a percorrer para um conhecimento mais aprofundado e sistematizado do impacto das perceções de LA na *performance* dos indivíduos. Contudo, esperamos ter contribuído para a inclusão crescente de um novo conceito nos estudos organizacionais e para a abertura de novos e futuros estudos.

Bibliografia

(Inicia em página impar)

Alencar, E. M. (1997). *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books.

Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Edit. McGraw-Hill.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer- Verlag.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, e L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behaviour*, 10. Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. Conti, R. Coon, H. Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.

Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3: 6-21.

Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

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. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Azar, B. *Which traits predict job performance?* 1995. Disponível em http://freud.apa.org/cgi-bin/

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

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.

Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.

Berman, M. (1970). *The politics of inauthenticity: Radical individualism and the emergence of modern society.* New York: Atheneum.

Bolino, M., W. Turnley & J. Bloodgood: 2002, 'Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations', Academy of Management Review 27(4), 505–522.

Brewer, M. B. & Gardner, W. L. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 87,* 611-628

Bruno-Faria, M. F.; Alencar, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração,* 31 (2). 1996. P. 50-61

Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Campos, M. P., & Castro, M. S. (1997). *A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Trabalhadores.* Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out.* Provo, Ut: Executive Excellence Publishing.

Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employees. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.

Dirks, K. T., Ferrinn, D. L. (2002) Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, V. 87, p. 611-628.

Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, July-August: 60-67.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review, 29*, 459-478

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schema, and leader-member Exchange. *Academy of Management Journal, 40,* 988-1010.

Erickson, R. J. (1995a). Our society, our selves: Becoming authentic in na inauthentic world. *Advanced Developmente, 6*, 27-39

Erickson, R. J. (1995b). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18 (2): 121-144.

Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden- and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56,218-226.

Fredrickson, B.L. (2003a). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline, San Francisco: Berret-Koehler, 161-175.

Fredrickson, B.L. (2003b). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
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. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

Gardner, W. L. & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3): 270-279.

Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F. May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145

Gavin, J.H., Mason, R.O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.

George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass, 11-45

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.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder e S.J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, (pp. 382-394). London: Oxford University Press.

Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and testo f na operational measure. *Educational and Psychological Research, 3,* 63-75.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5,* 184-200.

Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Jose, P. (2004). Moderation/mediation help centre. http://www.vuw.ac.nz/psyc/staff/pauljose/files/helpcentre/help1_intro.php (Consultado em 23 de junho de 2013).

Karambayya R. (1990). Contexts for organizational citizenship: Do high performing and satisfying units have better citizens? *Working Paper.* York University.

Karambayya, R. (1990). Contextual predictors of organizational citizenship behavior. Academy of Management Proceedings, 221–225.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131-133.

Kenny, A. D. (2008). *Mediation.* http://davidakenny.net/cm/mediate.htm (Consultado em 23 de junho de 2013).

Kenny, D. A., Kashy, D. A. & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (vol. 1, pp. 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.

Kernis, M.H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (1994). The self as knowledge structure. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds), *Handbook of social cognition* (Vol. 1: Basic Processes, pp. 153 – 208). New Jersey, Erlbaum.

Kim, W. C., & Mouborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 323-338

Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253 266.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal.* 37 (3) : 656-669

LePine, J. A., Erez A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52-65.

Levy-Leboyer, Claude (1991). *A Avaliação do Pessoal na Empresa*, Edit. Presença, 1ª edição.

London, M. (1994). *Self and interpersonal insight: How people gain understanding of themselves and others in organizations.* New York: Oxford University Press

Lord, R. G., Brown, D. J. (2001). Leadership, value and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.

Luecke, R., & R. Katz. *Managing Creativity and Innovation.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton e R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, (pp. 241-261), San Francisco: Berret-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. e Norman, S. M. (2007), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology,* Vol. 60, pp. 541−572.

Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review,* 1: 304-322.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relashionship. *Journal of Organizational Behaviour*, 29: 219-239.

MacColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly,* 13, 545-559.

MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research, 30*(1), 41-62.

Majaro, S. (1998). *Criatividade: um passo para o sucesso*. Publicações Europa-America.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review, 98*(2), 224-253.

Markus, H. R., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *American Review of Psychology, 38,* 299-337.

Marques, A., Ribeiro, N., & Nunes, S. (2013). O impacto da liderança autêntica no desempenho dos colaboradores: o papel mediador do empenhamento efetivo.

Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1): 64-74.

McKnight, R. (1984). Spirituality in workplace. In J. D. Adams (ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings*, (pp. 138-153). Alexandria, VA: Miles River Press.

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

Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16: 441-457.

Nunnaly, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: MacGrae-Hill.

Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Oliveira, J. (1999). *Gestão da Inovação*. Documento retirado de: http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/cap_apresentacao.htm [acedido em 28/12/2012]

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causesperformance hypothesis. *Academy of Management Review, 2*, 46-53.

Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books*.

Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.

Pareke, F. Js. (2005). Employee perception of justice in the performance appraisal process: evidence from small business in DI Jogjakarta Province, Indonesia. *Prasetya Mulya Management Journal*, 10 (2): 68-84.

Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicologia del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82,* 262-270.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*(3), 351-363.

Podsakoff, P. M. & S. B. MacKenzie: 1997, 'Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research', Human Performance 10(2), 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Preacher, K. J. & Hayes, $. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Intruments and Computers, 36*(4), 717-731.

Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests. http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm (Consultado em 23 de junho de 2013).

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M., R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1): 21-40.

Rego, A. & M. P. Cunha: 2008b, 'Organizational Citizenship Behaviors and Effectiveness: An Empirical Study in two Small Insurance Companies', Service Industries Journal 28(4), 541–554.

Rego, A., Cunha, M.P., Oliveira, C.M., & Marcelino, A.R. (2007). *Coaching para Executivos (2ªEd*). Lisboa: Escolar Editora.

Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (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. (2010). *Authentic leadership promotion employees' psychological capital and creativity.* Universidade de Aveiro, documento de trabalho não publicado.

Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potente teams? *The Leadership Quartetly,* 24, 61-79.

Reiter-Palmon, R. & Illies, J. J. (2004) "Leadership and creativity: Understanding leadership from the creative problem-solving perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol 15, 55-77.

Schnake, M. E. & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Organizational and Occupational Psychology, 76*, 283-301.

Scott, S. C. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580- 607.

Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76: 179-185.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly,*in press.

Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6): 703-714.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Bird, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16 (1): 3-27.

Simonton, D. K. (2005). Creativity. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), Handbook of positive psychology. (pp 189-201). Oxford University Press.

Skitka, L. J., & Bravo, J. (2005). An Accessible identity approach to understanding Fairness in Organizational Settings. What Motivates Fairness in Organizations? 105–128. *Accessed from www.tigger.uic.edu May 20th, 2007*

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Smith, N. I. (1980). Creativity and Organizational Innovation. *Human Resource Management Australia*, 18 (2): 43-48.

Sousa, F. C. (2000). A criatividade e a inovação na gestão das organizações. *Revista Portuguesa de Gestão*, 2, 44-49.

Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1999). The concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In Sternberg, R. J. (eds.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personal Psychology*, 52, 591-620.

Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: University Press.

Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170-182.

Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Managment*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (forthcoming). Psychological process linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*.

Wang, An-Chih., Cheng, Bor-Shiuan (2010), "When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy", *Journal of Organizational Behavior*, 31, p. 106–121.

Williams, A. R. & Jurkiewicz, C. L. (1993). In God we trust. All others pay cash: Trust, vulnerability, and deceit in professional organizations. *Business and Professional Ethics Journal*, 12, 67-96.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321.

Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5): 862-873.

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.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative co-workers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, development feedback, and creative personality. *Journal or Applied Psychology*, 88: 413-422.

Anexos

(Inicia em página impar)

Anexo 1

Inquéritos aos líderes

Por favor, refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam, ou não, ao seu colaborador. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	A afirmação não se aplica	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se bastante	A afirmação aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a este colaborador
1	2	3	4	5	6	7

Este colaborador:

Ajuda os outros a tornaram-se mais produtivos	
Consegue tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem	
Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (ou seja, de pouca importância)	
Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização	
Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização	
Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho	
Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho	
Respeita os direitos e regalias das outras pessoas	
A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho)	
Tendo tudo em consideração, este colaborador é realmente muito bom	
Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela Gestão da organização	
Ajuda as pessoas que estiveram ausentes	
Evita criar problemas aos outros	
É sempre pontual	
Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros)	
É um dos meus melhores trabalhadores	
Preocupa-se em preservar a imagem da organização	
Não abusa dos seus direitos e regalias	
Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho	
Tendo tudo em consideração, este colaborador realiza o seu trabalho precisamente do modo como eu gosto de ver realizado	

Utilizando agora a seguinte escala, refira novamente em que medida as seguintes afirmações se aplicam, ou não, ao seu colaborador. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	Em geral, a afirmação não se aplica a esse colaborador	A afirmação aplica-se um pouco a esse colaborador	A afirmação aplica-se a esse colaborador	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5

Este colaborador:

Sugere novas formas de alcançar metas e objetivos	
Apresenta ideias novas e práticas para melhorar o desempenho	
Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços	
Sugere novas formas de melhorar a qualidade	
É uma boa fonte de ideias criativas	
Não tem medo de correr riscos	
Promove e apoia as ideias dos outros	
Exibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade	
Desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias	
Tem ideias novas e inovadoras	
Surge com ideias novas e criativas	
Tem abordagens novas para os problemas	
Sugere novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho	

Por favor, refira alguns dados a seu respeito (não do seu colaborador):

Sexo: M ☐ F ☐ Idade: _____ Habilitações Literárias: _____

Há quantos anos trabalha nesta equipa? ___ __ Há quantos anos trabalha com este colaborador?_____

(Inicia em página impar)

Anexo 2

Inquéritos aos colaboradores

Pense no seu superior (ou seja, líder da equipa). Por favor refira a frequência com que ele, ou ela, adota os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

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

O meu superior:

…	
As suas ações condizem com as suas crenças e convicções	
…	
…	
Assume os erros que comete	
…	
Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	
…	
…	
…	
…	
Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	
…	
…	
…	
Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	

Pense agora na organização onde trabalha. Diga-nos como a encara, referindo em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam ou não. Utilize a seguinte escala de sete pontos, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Note que também aqui não há respostas certas nem erradas. O que importa é que nos diga como realmente encara a sua organização.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

Importo-me realmente com o destino da minha organização	
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	
Sinto-me "parte da família" da minha organização	
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	
Sinto-me em dívida para com a minha organização	
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização	
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização	
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	

Por favor, refira alguns dados a seu respeito (não do seu superior):

Sexo: M ☐ F ☐ Idade: _____ Habilitações Literárias: _____

Há quantos anos trabalha nesta equipa? _____ Há quanto tempo trabalha com este líder?_____