



Dissertação

Mestrado em Gestão

**A Relação entre Liderança Autêntica e
Empenramento Afetivo, Orientação para o cliente
e Intenção de *Turnover***

Jéssica Tatiana Silva Fidalgo

Leiria, *Março de 2018*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Dissertação

Mestrado em Gestão

**A Relação entre Liderança Autêntica e
Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente
e Intenção de *Turnover***

Jéssica Tatiana Silva Fidalgo

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

Leiria, *Março de 2018*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Aos meus pais, que me apoiam incondicionalmente na
realização de todos os meus sonhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Por acreditar que nenhum objetivo se alcança sem uma palavra de obrigado, quero agradecer profundamente a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste estudo, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Em especial à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela sua amabilidade, dedicação, confiança depositada em mim, bem como por toda a disponibilidade demonstrada ao longo destes últimos nove meses.

Aos meus pais, que desempenham um papel fundamental na minha vida, pelo apoio incondicional, preocupação e dedicação às filhas. À minha irmã, por ser um exemplo de irmã, uma eterna confidente e amiga. À minha prima, Micaela, que de uma maneira ou de outra, faz tão bem o papel de uma irmã. À minha madrinha, Cristina, e ao meu primo, Bruno, pelo seu contributo e a toda a minha família de sangue e não só, por acreditarem em mim e nas minhas capacidades.

Naturalmente não posso deixar de referir o meu namorado Miguel, pelo carinho, paciência, apoio afetivo e pelas experiências vividas em conjunto, que tornaram este meu percurso bem mais fácil e simples.

A todas as minhas amigas e amigos, por serem um pilar fundamental na minha vida, em especial à minha querida Sónia e à minha Patrícia, pela amizade, conselhos e palavras de conforto em momentos menos bons.

Por fim, manifesto a minha gratidão a todos os indivíduos que anonimamente colaboraram e responderam ao questionário, contribuindo, assim, para o avanço da investigação científica nesta área de conhecimento.

O meu profundo e sentido agradecimento a todos!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Esta investigação tem como principal objetivo investigar de que forma a Liderança Autêntica tem impacto em determinadas respostas atitudinais e comportamentais de colaboradores do sector hoteleiro e, se estas, por sua vez, também se relacionam entre si. Mais especificamente, pretende-se estudar como (1) a Liderança Autêntica se relaciona com o Empenhamento Afetivo sentido pelo colaborador; como (2) a Liderança Autêntica se relaciona com os comportamentos orientados para o cliente adotados pelo colaborador; como (3) a Liderança Autêntica se relaciona com a Intenção de *Turnover* do colaborador; como (4) o Empenhamento Afetivo se relaciona com a Orientação para o cliente; como (5) o Empenhamento Afetivo se relaciona com a Intenção de *Turnover*; como (6) a Orientação para o cliente se relaciona com a Intenção de *Turnover*; como (7) o Empenhamento Afetivo medeia a relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover* e, por fim, como (8) o Empenhamento Afetivo medeia a relação entre Liderança Autêntica e a Orientação para o cliente.

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra de conveniência constituída por 350 colaboradores do setor hoteleiro que voluntariamente responderam a um questionário. Após o tratamento dos dados através do *software* IBM SPSS Statistics, foram obtidos os seguintes resultados: a Liderança Autêntica é relevante e tem impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como o Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*; o Empenhamento Afetivo explica a Orientação para o cliente e a Intenção de *Turnover*; o Empenhamento Afetivo assume um papel mediador na relação entre a Liderança Autêntica e a Orientação para o cliente, bem como na relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*.

Finalmente, foram apresentadas reflexões críticas sobre o tema, discutidas as implicações e limitações deste estudo, bem como indicações para possíveis futuras investigações.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente, Intenção de *Turnover*, Hotelaria

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The main objective of this empirical study is to investigate how (1) Authentic Leadership explains the Affective Commitment; how (2) Authentic Leadership explains the Customer Orientation; how (3) Authentic Leadership explains the Turnover Intention; how (4) Affective Commitment explains the Customer Orientation; how (5) Affective Commitment explains the Turnover Intention; how (6) Customer Orientation explains the Turnover Intention; how (7) Affective Commitment mediate the relationship between Authentic Leadership and Customer Orientation; how (8) Affective Commitment mediate the relationship between Authentic Leadership and Turnover Intention.

To achieve the referred objective, it was used a convenience sample of 350 hotel employees, who voluntarily answered a questionnaire. After processing the data using the IBM SPSS Statistics software, the following results were obtained: Authentic Leadership has an impact on attitudes and behaviours of hotel employees, such as Affective Commitment, Customer orientation and Turnover Intention; Affective Commitment explains Customer Orientation and Turnover Intention. It has also been verified that Affective Commitment mediate totally the relationship between the prediction of Authentic Leadership and Affective Commitment and the prediction of Authentic Leadership and Turnover Intention. However, not all assumptions have been confirmed.

To finalize this research, some critical reflections about the subject were presented, discussing the implications and limitations of this study, as well as indications for possible future investigations.

Keywords: Authentic Leadership, Affective Commitment, Customer Orientation, Turnover Intention, Hotel

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo de hipóteses de investigação	36
Figura 2 - Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo, variável independente Liderança Autêntica.....	4
Figura 3 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo, variável independente Liderança Autêntica	4
Figura 4 - Histograma dos resíduos da variável dependente Orientação para o cliente, variável independente Liderança Autêntica.....	4
Figura 5 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Orientação para o cliente, variável independente Liderança Autêntica.....	4
Figura 6 - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Liderança Autêntica.....	4
Figura 7 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Liderança Autêntica	4
Figura 8 - Histograma dos resíduos da variável dependente Orientação para o cliente, variável independente Empenhamento Afetivo	5
Figura 9 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Orientação para o cliente, variável independente Empenhamento Afetivo	5
Figura 10 - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Empenhamento Afetivo	5
Figura 11 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Empenhamento Afetivo	5
Figura 12 - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Orientação para o cliente.....	5
Figura 13 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Orientação para o cliente	5
Figura 14 - Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo e Intenção de Turnover, variável independente Liderança Autêntica.....	6

Figura 15 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo e Intenção de Turnover, variável independente Liderança Autêntica	6
Figura 16 - Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente, variável independente Liderança Autêntica	6
Figura 17 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente, variável independente Liderança Autêntica	6

Lista de tabelas

Tabela 1 - Definição das quatro dimensões de Liderança Autêntica.....	8
Tabela 2 - As três componentes mais comuns do Empenhamento Organizacional...	15
Tabela 3 - Escala de Avaliação utilizada.....	41
Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável Liderança Autêntica	42
Tabela 5- Itens de operacionalização da variável Empenhamento Afetivo	44
Tabela 7- Itens de operacionalização da variável Orientação para o cliente	44
Tabela 6- Itens de operacionalização da variável Intenção de Turnover	45
Tabela 8 - Média, desvio-padrão e os coeficientes de Spearman	46
Tabela 9 – Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de Turnover.....	49
Tabela 10 - Regressões hierárquicas: Relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente e Intenção de Turnover	50
Tabela 11 - Regressões hierárquicas: Relação entre Orientação para o cliente e Intenção de Turnover.....	51
Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Mediação de Empenhamento Afetivo entre Liderança Autêntica e Orientação para o Cliente e Intenção de Turnover.....	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
ÍNDICE	XV
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Liderança Autêntica	5
2.1.1. Autenticidade	5
2.1.2. Autenticidade na liderança	6
2.1.2.1. Clima organizacional autêntico	12
2.2. Empenhamento Afetivo	14
2.3. Orientação para o cliente	18
2.4. Intenção de <i>Turnover</i>	22
2.3.1. Preditores da Intenção de <i>Turnover</i>	23
2.3.2. Impacto da Intenção de <i>Turnover</i> para a organização e para o indivíduo	26
2.5. Relação entre Liderança Autêntica, Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de <i>Turnover</i>	27
2.6. Modelo Conceptual de Investigação	36

3. METODOLOGIA	37
3.1. Procedimentos de Recolha de dados	37
3.2. Estruturação do questionário	38
3.3. Técnica de amostragem e caracterização da amostra	39
3.4. Instrumentos de medida	41
3.3.1. Liderança Autêntica	42
3.3.2. Empenhamento Afetivo	43
3.3.3. Orientação para o cliente	44
3.3.4. Intenção de <i>Turnover</i>	45
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações das variáveis	46
4.2. Relação existente entre as variáveis	48
4.2.1. Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de <i>Turnover</i>	49
4.2.2. Relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente e Intenção de <i>Turnover</i>	50
4.2.3. Relação entre Orientação para o cliente e Intenção de <i>Turnover</i>	51
4.2.4. Mediação do Empenhamento Afetivo nas relações entre Liderança Autêntica e Orientação para o Cliente e Liderança Autêntica e Intenção de <i>Turnover</i>	52
4.3. Síntese	54
5. CONCLUSÃO	58
5.1 Implicações para a gestão	58
5.2 Limitações do estudo e linhas de investigação futuras	59
BIBLIOGRAFIA	1
ANEXOS	15
Anexo 1 - Questionário	15
Anexo 2 – Histogramas e <i>Scatterplots</i>	4

1. Introdução

A crescente valorização do património português, que se fez sentir nos últimos anos em Portugal, tornou o nosso país no primeiro país europeu a conquistar o título de “Melhor Destino Turístico do Mundo”, na cerimónia *World Travel Awards* no passado mês de Dezembro (“World Travel Awards,” n.d.). Os contributos do Turismo em Portugal para o desenvolvimento da economia portuguesa são inegáveis, tal como a conseqüente crescente importância dada à qualidade dos serviços prestados nas unidades hoteleiras. São estas que acolhem fisicamente o turista e que por esta razão, merecem atenção especial, pois devem prestar um serviço de excelência.

Neste contexto, com o intuito de manter Portugal como um destino de eleição, surgem inúmeras questões relativas às práticas organizacionais mais adequadas, que despertam constantemente a atenção dos líderes. Liderar nunca foi considerada uma “tarefa” fácil e, por este motivo, ao longo do tempo e com a evolução económica, política e tecnológica e conseqüentes colapsos morais e financeiros, têm sido desenvolvidas novas formas de liderança na tentativa constante de aperfeiçoamento dos comportamentos dos líderes perante os seus colaboradores. Organizações públicas, privadas e até mesmo as organizações sem fins lucrativos enfrentam desafios constantes. Tais alterações despertam nos líderes a vontade de se concentrarem na construção de “raízes fortes”, implícitas na Psicologia Positiva das organizações e no desenvolvimento de formas de liderar mais positivas como é o exemplo da Liderança Autêntica (Avolio & Gardner, 2005).

Um líder que adote comportamentos autênticos é caracterizado por conhecer-se bem a si mesmo, ter uma grande capacidade de compreensão, análise crítica e objetiva mesmo em momentos de grande tensão, adotar comportamentos de acordo com os seus elevados padrões éticos e utilizar um discurso aberto e positivo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Associadas também à Psicologia Positiva, encontram-se as emoções positivas que são aliadas do Empenhamento Afetivo sentido pelo colaborador (Ilies et al., 2005). O Empenhamento Organizacional é visto como um dos comportamentos mais importantes a nível organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001). Se um colaborador se sentir valorizado e satisfeito no trabalho, desenvolve um vínculo afetivo pela organização que na maioria das

vezes beneficia o seu desempenho individual, a sua motivação (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004) e as suas habilidades comerciais, resultando em aspetos positivos tanto para o próprio como para a organização em que colabora (Simintiras, Watkins, Ifie, & Georgakas, 2012).

O setor hoteleiro presta um conjunto de serviços que ditam a satisfação total e posterior fidelização do cliente, que se mostra cada vez mais exigente. Antigamente a preocupação centrava-se no ambiente físico das instalações, nos dias de hoje, a preocupação centra-se na qualidade do atendimento aos clientes e na sua integração total, de forma a proporcionarem-lhe uma experiência inesquecível e a repetir, satisfazendo, ou até mesmo, superando expectativas. A Orientação para o cliente é vista em qualquer sector como uma das principais chaves para concretizar com sucesso as metas organizacionais definidas, visto que, estas se relacionam positivamente com a qualidade de excelência dos bens fornecidos aos clientes, bem como a qualidade do ambiente físico (Karatepe, Yavas, & Babakus, 2007).

É de notar que, principalmente em épocas altas, colaboradores de unidades hoteleiras portuguesas trabalham arduamente para que seja prestado um serviço de qualidade e orientado para o cliente. Consequentemente, com alguma facilidade atingem elevados níveis de exaustão, tanto emocional como física, baixos níveis de motivação intrínseca, culminando na intenção de abandonar a organização por esta não lhes oferecer condições favoráveis a nível laboral (Babakus, Yavas, & Karatepe, 2008). A Intenção de *Turnover* é caracterizada pelo desejo voluntário de abandonar a organização (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). Na verdade, um dos maiores problemas que mais persiste neste sector é, sem dúvida, a alta taxa de rotatividade dos colaboradores (Boz, Yilmaz, Arslan, & Koç, 2016; Kanwar, Singh, & Kodwani, 2012). Deste modo, torna-se urgente perceber e compreender todas as desvantagens e falhas existentes no setor hoteleiro, de forma a solucionar-las eficientemente.

Muitos são os estudos que demonstram empiricamente, que o líder autêntico manipula positivamente os seus seguidores a optarem por comportamentos que despertem o bem-estar de si mesmos, bem como o da organização (Avolio & Gardner, 2005) e através dessa manipulação positiva estimulam nos seus seguidores a criação de laços afetivos com a organização (Delić, Slatten, Milic, Marjanovic & Vulcanovic, 2017; Gatling, Kang & Kim, 2016; Javaid, 2015; Leroy, Palanski & Simons, 2012; Santos, Leal, & Oliveira, 2011; Xiong, Lin, Li & Wang, 2016) e a desenvolverem fortes capacidades orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes ao nível da interação colaborador-cliente (Aydin & Kaya, 2016). Além disso, é também retratado empiricamente, que um líder autêntico estimula a

intenção do colaborador permanecer na organização ao invés de a abandonar (Azanza, Moriano, Molero & Lévy-Mangin, 2015; Fallatah, Laschinger & Read, 2016; Gatling et al., 2016; Laschinger & Fida, 2014; Olaniyan & Hystad, 2016).

Todavia, em Portugal, existe uma escassez de trabalhos de investigação sobre a Liderança Autêntica no sector hoteleiro, bem como a relação deste tipo de liderança com o desenvolvimento dos níveis de Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*. De forma a colmatar esta lacuna, com esta investigação pretende-se essencialmente compreender, avaliar e analisar as relações existentes entre a Liderança Autêntica e certas atitudes/comportamentos organizacionais (Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*) e como estes se relacionam entre si. Sendo o Turismo o principal motor de crescimento da economia portuguesa nos dias de hoje, torna-se assim, o objetivo desta investigação, num tema atual e interessante a ser estudado, com o intuito de contribuir para a melhoria da *performance* de gestores das unidades hoteleiras portuguesas, incentivando-os a adotarem atitudes, que posteriormente refletir-se-ão na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Deste modo, no 1º Capítulo – Introdução – é feita uma contextualização do tema apresentado e é justificada a pertinência do mesmo.

No 2º Capítulo – Revisão da Literatura – são aprofundados os conhecimentos relativos à Liderança Autêntica, bem como Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*. Neste capítulo, ainda são apresentadas as relações possíveis entre os conceitos apresentados, resultando nas oito hipóteses de investigação posteriormente estruturadas no Modelo Conceptual de Investigação.

O Capítulo 3 – Metodologia – é dedicado aos dados e à metodologia de análise, onde são apresentados os procedimentos de recolha de dados, a estruturação do questionário, a técnica de amostragem, a caracterização da amostra e os instrumentos de medida utilizados para analisar as variáveis em estudo.

No Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados – são exibidos os resultados, nomeadamente os cálculos das médias, desvios-padrões, correlações entre as diferentes variáveis e, por fim, as regressões efetuadas, que permitem compreender: (1) o impacto da Liderança Autêntica no Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*; (2) o impacto do Empenhamento Afetivo na Orientação para o cliente e na

Intenção de *Turnover*; (3) o impacto da Orientação para o cliente na Intenção de *Turnover*; e por último, (4) o impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover* e Orientação para o cliente através do efeito mediador do Empenhamo Afetivo. Neste capítulo ainda é feita uma síntese de todos os resultados obtidos.

Por fim, no Capítulo 5 – Conclusão – é feita uma análise conclusiva relativa aos resultados apresentados anteriormente, terminando assim com algumas recomendações às organizações hoteleiras possivelmente interessadas neste tema, com a apresentação dos principais contributos da investigação, limitações e sugestões para futuras linhas de investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Liderança Autêntica

2.1.1. Autenticidade

Para introduzir o conceito de Liderança Autêntica, é necessário refletir sobre o significado do conceito de Autenticidade, que se desenvolveu com a evolução da sociedade industrial para a pós-industrial e da cultura moderna para a pós-moderna (Erickson, 1995). O termo de autenticidade remete para a filosofia grega e apresenta determinações como “Conhecer-se” e “Ser o seu verdadeiro ser” (Harter, p.382, 2002). O interesse no estudo deste conceito foi-se desenvolvendo e são muitos os autores que estudam ou já estudaram o mesmo. O conceito de Autenticidade tem vindo a ser definido de diversas formas, não sendo possível obter uma definição única.

Erickson (1995) defende que a autenticidade não se trata de uma experiência de ser ou não ser verdadeiro consigo mesmo, pois ninguém é totalmente autêntico nem inautêntico, podendo ser possível alterar o seu nível de autenticidade consoante a situação em que se encontra. Este autor alerta ainda para a diferença entre sinceridade e autenticidade: o termo sinceridade implica a ideia de interação com o próximo, enquanto o termo de autenticidade baseia-se numa ideia mais individualista e pessoal.

Contrariamente a um ser “falso”, que esconde os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos, um ser autêntico pode ser definido como um indivíduo possuidor de experiências pessoais, pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, desenvolvidas por processos de autoconhecimento consistentes com o seu verdadeiro ser e todas as suas ações e expressões (Harter, 2002).

Kernis (2003) caracteriza a autenticidade como potenciadora da autoestima de um indivíduo. Considera que indivíduos com altos níveis de autoestima conhecem verdadeiramente o seu ser, os seus valores e crenças e por esse motivo aceitam-se a si próprios, sendo assim considerados seres autênticos.

A autenticidade é considerada por Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005) como uma ampla construção psicológica que reflete as tendências gerais de como um indivíduo se comporta, de acordo com seus valores internos, num ambiente social.

Na mesma linha de pensamento, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) defendem que quanto mais os indivíduos permanecem fiéis aos seus valores fundamentais, identidades, preferências e emoções, mais autênticas se tornam as suas ações. Desta forma, a autenticidade é reconhecida como um processo de desenvolvimento que promove a autoconsciência, a precisão e as percepções dos indivíduos, permitindo assim o alinhamento dos seus comportamentos com os seus valores intrínsecos (Harvey, Martinko, & Gardner, 2006).

Sucintamente, na linha de Gardner, Avolio, & Walumbwa (2005), pessoas autênticas são caracterizadas por:

- Possuírem consciência dos seus pensamentos, sentimentos e razões;
- Serem capazes de tomar decisões, processando informações sobre si mesmos e sobre os outros que o rodeiam, de forma relativamente imparcial;
- Apresentarem um discurso aberto, permitindo um relacionamento genuíno com o próximo;
- Aceitarem-se como são e por isso não se defendem da sua personalidade;
- Guiarem-se por processos de auto regulação em relação às suas convicções e valores, de forma a exibirem comportamentos autênticos;
- Possuírem níveis de autoestima elevada, sendo pessoas seguras de si mesmas.

2.1.2. Autenticidade na liderança

Uma vez entendido o conceito de Autenticidade, torna-se mais fácil compreender a sua ligação à liderança. A liderança envolve um “processo de influência pessoal entre o líder e os seus seguidores”, assim, quando associada ao conceito de autenticidade, esta deixa de ser “um referencial de si mesmo” (Sobral & Gimba, p.100, 2012).

Esta tipologia de liderança emergiu no seguimento de crises económicas e escândalos associados à falta de comportamentos éticos nas organizações por parte dos gestores que foram responsabilizados pelo colapso das mesmas (Harvey et al., 2006).

Incorporada na Psicologia Positiva do século XXI, a Liderança Autêntica baseia-se em comportamentos organizacionais positivos (*Positive Organizational Behavior*) e em teorias de identidade com o intuito de descrever os processos pelos quais os líderes autênticos exercem a sua influência sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores/seguidores (Gardner & Schermerhorn, 2004). Assim, a Liderança Autêntica

trata-se de uma teoria normativa que “propõe como deve ser e agir o líder”, de acordo com esses princípios positivos (Esper & Cunha, p.64, 2015).

A Liderança Autêntica relaciona-se com outras construções de liderança, como a Transformacional e/ou a Ética. Como tal, a Liderança Autêntica relaciona-se com a Liderança Ética, na medida em que o comportamento ético por parte do líder é visto como uma condição básica da Liderança Autêntica. No entanto, a Liderança Autêntica engloba mais do que ser ético (Walumbwa et al. 2008).

Relativamente aos aspetos comuns entre a Liderança Transformacional e a Liderança Autêntica relacionam-se com as quatro dimensões comportamentais da liderança transformacional, sendo elas a autoconsciência do líder, a transparência relacional, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado. No entanto, a distinção fundamental relaciona-se com o facto dos líderes autênticos se comportarem de acordo com o seu próprio ser e os líderes transformacionais se comportarem ancorando-se numa visão poderosa, positiva e estimulante. Com isto, “embora existam algumas sobreposições entre a Liderança Autêntica e estas teorias de liderança, a Liderança Autêntica possui componentes exclusivos” (Walumbwa, et al., p.105, 2008).

A Liderança Autêntica é defendida como impulsionadora da motivação, do empenhamento organizacional e do envolvimento dos colaboradores, através da identificação pessoal com o líder autêntico e da identificação social com a organização (Avolio et al., 2004).

Mais tarde, Walumbwa, et al. (2008), seguindo visões como a de Ilies, et al. (2005) e Gardner, et al. (2005) definem a Liderança Autêntica como um padrão de comportamentos éticos adotados por um líder num clima organizacional ético e positivo. Esse padrão de comportamentos promove o autodesenvolvimento de quatro capacidades psicológicas positivas nos seus seguidores: Autoconsciência, Perspetiva moral interna, Processamento equilibrado de informações e Transparência relacional. Na Tabela 1 apresentam-se sucintamente as definições das quatro dimensões da Liderança Autêntica.

Tabela 1 - Definição das quatro dimensões de Liderança Autêntica

Dimensão	Definição
Autoconsciência	É definida pelo conhecimento e pela confiança nos seus próprios sentimentos, crenças e desejos, o que desenvolve a capacidade de compreensão dos seus gostos, pontos fortes e fracos, objetivos, aspirações e estados emocionais próprios (Kernis, 2003). A autoconsciência não só ajuda os líderes autênticos a conhecerem-se a si mesmos, mas também ajuda a mostrar aos seus seguidores a autenticidade da sua liderança (Javaid, 2015).
Perspetiva Moral Interna	Caracteriza-se pela forma como o líder regula os seus comportamentos de acordo com os seus elevados valores éticos e padrões mesmo em ambientes de grande pressão organizacional (Walumbwa, et al., 2008).
Processamento Equilibrado	Envolve a análise crítica e objetiva de todas as informações existentes antes da tomada de decisão. Caracteriza-se também pela ausência de distorções interpretativas no processamento de informações, solicitando opiniões externas como forma de questionar as suas visões (Kernis & Goldman, 2004).
Transparência Relacional	Representa o discurso e partilha aberta com os outros, expressando os seus verdadeiros comportamentos, valores, crenças opiniões e sentimentos (Avolio & Gardner, 2005).

É de notar que os líderes autênticos seguem e admiram indivíduos que lhes demonstraram altos níveis de integridade, transparência e confiança como por exemplo, um pai, professor, irmão, treinador ou mentor. Muito provavelmente estes modelos terão servido como forças impulsionadoras no seu crescimento pessoal, enquanto líderes autênticos (Gardner et al. 2005).

Novicevic, Harvey, Ronald, & Brown-Radford (2006) descrevem um modelo de Liderança Autêntica através de uma perspetiva constituída por três tipologias de atributos que potenciam o desenvolvimento de comportamentos autênticos no líder. Contexto organizacional, fatores individuais e encadeamento de acontecimentos são os atributos que constituem esta visão. Isto é:

- Um contexto organizacional dúbio proporciona aos indivíduos uma maior liberdade para agirem de forma não autêntica. Assim, através do contexto organizacional é possível prever comportamentos autênticos ou não autênticos de um líder que consequentemente influenciam os seus seguidores.
- Os fatores individuais relacionam-se com a relação afetiva existente entre o líder e o seu seguidor, potenciando um melhor relacionamento entre ambas as partes. Relaciona-se também com altos níveis de percepção dos sentimentos que o rodeiam e inexistência de julgamentos não-éticos. E por fim, relaciona-se também com altos níveis de capital psicológico positivo que engloba características de personalidade positivas como a esperança, resiliência, otimismo e a autoconfiança;
- Acontecimentos em cadeia podem ser considerados positivos ou negativos e variar em termos de intensidade moral e emocional. São acontecimentos que influenciam os próximos e assim por diante. Exemplos destas situações são a possibilidade de promoções na carreira que fomenta a vontade de continuar a melhorar e a crescer dentro da organização, contrariamente a desmotivação e baixos níveis de esperança que desencadeiam à diminuição dos níveis de desempenho individual. Acontecimentos positivos em cadeia, normalmente são bastante intensos, inesperados e relevantes, promovendo o desenvolvimento da Liderança Autêntica.

Quando estas três componentes se aliam, desenvolvem no líder autêntico uma forte capacidade de auto conhecimento e uma maior orientação para o futuro (Harvey et al., 2006).

No pensamento de Shamir & Eilam (2005), o desenvolvimento do líder autêntico é benéfico e implica componentes como: (a) o desenvolvimento de uma identidade “líder” como componente central do autoconceito da pessoa; (b) o desenvolvimento de autoconhecimento, incluindo a clareza sobre valores e convicções; (c) o desenvolvimento de objetivos concordantes com o autoconhecimento; e (d) o aumento de comportamentos consistentes nas crenças pessoais e nos objetivos da organização.

As vivências pessoais passadas de um líder são consideradas peças-chave que antecedem o desenvolvimento da Liderança Autêntica. Ou seja, as influências familiares, a infância, os traumas, os desafios, as experiências laborais ou as mudanças dramáticas facilitam o crescimento e desenvolvimento pessoal de um líder e, por conseguinte, potenciam o desenvolvimento de uma liderança mais autêntica em contexto organizacional (Gardner, et al., 2005).

Jensen & Luthans (2006) consideram que a autenticidade de um líder influencia diretamente a satisfação no trabalho e a felicidade no local de trabalho. Contudo, a Liderança Autêntica “não garante a precisão da previsão”, isto é, mesmo que os líderes adotem comportamentos autênticos poderão não atingir os objetivos desejados. No entanto, o líder autêntico desenvolve nos seus seguidores o desejo destes em querer alcançar os objetivos organizacionais propostos (Avolio & Gardner, p.328, 2005).

A Liderança Autêntica é vista por Aydin & Kaya (2016) como uma abordagem em que as características morais, a disciplina interna e os valores pessoais positivos são destacados. Ser líder autêntico não é considerado uma tarefa nem está apenas centrado numa única pessoa. Num sentido mais amplo, os líderes autênticos respondem às necessidades dos seus seguidores e até mesmo às necessidades da comunidade em geral, dispondo dos mais altos níveis de valores éticos pessoais. No entanto, a virtuosidade moral destes líderes, como descrito anteriormente, não é um pressuposto suficiente para afirmar que o seu tipo de liderança seja infalível.

Líderes Autênticos são reconhecidos como pessoas, que com altos níveis de autenticidade, sabem quem são, no que acreditam e valorizam e agem de acordo com esses valores e crenças enquanto interagem de forma transparente com os outros. Deste modo, geram credibilidade e ganham o respeito e a confiança dos seus seguidores, incentivando-os em diversos pontos de vista e criando redes de relacionamentos autênticas (Avolio et al., 2004).

A autenticidade do líder é descrita de um forma ampla, isto é, pela medida em que o líder resolve autonomamente assumir a responsabilidade pela liberdade pessoal em conjunto com as obrigações organizacionais. Assim, este opta por escolhas que o ajudam a desenvolver-se como um indivíduo moral (Novicevic et al., 2006).

Nos estudos feitos por Shamir & Eilam (2005), um líder autêntico não lidera com o propósito de atingir um alto *status* e é original nos seus processos de liderança. Posto isto, segundo estes autores é possível avaliar o grau de autenticidade dos líderes baseando-se nos seguintes níveis:

- i. Nível de percepção do seu autoconceito, ou seja, a clareza das suas crenças e valores;
- ii. Nível de incorporação do seu papel enquanto líder, isto é, desempenham o papel de líder em todos os contextos desde o local de trabalho ao ambiente familiar, desprezando o termo "líder" para se identificarem;

- iii. Nível de harmonização com os seus objetivos e consequente auto motivação;
- iv. Nível de consciencialização dos seus comportamentos e consequências.

Seguindo a ideia acima referida de que a autenticidade pode ser medida por graus, na visão de Avolio & Gardner (2005) quando um líder com baixos níveis de autenticidade manipula os seus seguidores em prol de metas e objetivos pessoais poderá reverter o seu propósito. Querendo isto dizer que, se os seus seguidores perceberem esta sua intenção considerada inautêntica, poderão deixar de o seguir e afetar negativamente o seu desempenho a nível organizacional. Assim, os líderes autênticos resultam em efeitos positivos nas atitudes dos seus colaboradores, ao expressarem diariamente o seu verdadeiro “eu”. Este processo resulta no bem-estar e felicidade dos mesmos (Ilies et al., 2005a).

Os líderes autênticos também são vistos como a chave para o desenvolvimento de valores positivos, emoções, objetivos, autodeterminação e transparência nas ações. Os seus seguidores conseguem assim adotar facilmente estes comportamentos positivos de sinceridade, integridade e construir uma base consistente para um longo percurso profissional produtivo e de sucesso (Gardner, et al., 2005).

Líderes autênticos despertam relações verdadeiras com os seus seguidores, encorajando uma comunicação aberta. Desta forma, desenvolvem-se mais oportunidades de partilha de informações críticas, perceções e sentimentos sobre as pessoas com quem trabalham (Avolio et al., 2004). Além disso, os líderes autênticos exemplificam altos padrões morais, integridade, honestidade e a sua reputação torna-se favorável, promovendo expectativas positivas entre os seguidores e o aumento dos seus níveis de confiança e vontade de cooperar com o líder em prol da organização (Avolio et al., 2004).

Shamir & Eilam (2005) consideram que a Liderança Autêntica é contagiosa, uma vez que os líderes se tornam modelos ideais a seguir pelos seus seguidores, pois já estes são encorajados também a adotarem comportamentos autênticos.

Seguindo esta linha, Ilies, et al. (2005) estudaram sobre como os líderes autênticos influenciam o bem-estar dos seus seguidores e obtiveram as seguintes conclusões: em primeiro lugar, a integridade pessoal e a autoconsciência elevada dos líderes autênticos, aliada à sua luta por relacionamentos verdadeiros, conduzem a uma confiança incondicional por parte de seus seguidores, o que melhora o seu autoconhecimento ao influenciar a identificação pessoal dos seguidores com o líder; em segundo lugar, os líderes autênticos influenciam o bem-estar dos seguidores através das emoções, pois os líderes autênticos

proporcionam uma atmosfera favorável à experiência de emoções positivas que, por conseguinte, influenciam as experiências dos seus seguidores; em terceiro lugar, os líderes servem como modelos comportamentais positivos através dos seus comportamentos expressivos e autênticos; em quarto lugar, os líderes autênticos apoiam a autodeterminação de seguidores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento de habilidades e autonomia; e em quinto lugar, através dos intercâmbios sociais, os líderes autênticos influenciam e elevam a personalidade dos seus seguidores.

No entanto, após análise de diversas perspectivas sobre o tema Algera & Lips-Wiersma (2012) identificam quatro aspetos centrais relativos à autenticidade na liderança, que devem ser tomados em conta. Deve-se notar que a “relação entre estes quatro aspetos é bastante fluida, na medida em que se sobrepõem” (p.122). Estes são:

1. A inautenticidade é inevitável, isto é, os líderes não podem ser autênticos em relação a todos os indivíduos em todas as situações e em todos os momentos, uma vez que a realidade prática da vida não o permite;
2. A autenticidade requer a criação de um próprio significado. Cada ser humano é capaz e responsável por criar seu próprio significado na vida e perceber o seu potencial. Os líderes autênticos podem influenciar a autenticidade e o significado nos seguidores, mas esta só depende deles próprios.
3. A autenticidade não implica um objetivo ou valor. Os objetivos e valores da organização, do líder e do seguidor não estão necessariamente alinhados. Neste caso, a autenticidade levará a um alinhamento de metas e valores entre todos.
4. A autenticidade não é intrinsecamente ética. A autenticidade não tem necessariamente implicações éticas, pois o que é verdadeiro ou bom da perspectiva do indivíduo autêntico pode não estar alinhado com o que é considerado ético ou moral por outro ser humano ou pela sociedade.

2.1.2.1. Clima organizacional autêntico

É da responsabilidade do líder a criação de climas organizacionais autênticos que deem pleno acesso a todas as informações, recursos e suportes que ofereçam oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, através de processos justos e interativos. Este período de

desenvolvimento de um clima autêntico é por vezes bastante longo mas quando concretizado, tornar-se-á uma vantagem competitiva e sustentável, uma vez que não pode ser facilmente replicada por outras entidades. Pode argumentar-se, que um clima inautêntico é limitado em termos de tempo. Querendo isto dizer que, climas autênticos obtidos através de processos inautênticos e manipuladores são facilmente destruídos, sendo depois a reconquista da confiança dos seus seguidores uma tarefa árdua ou até impossível (Gardner, et al., 2005).

Já Rego & Cunha (2008), mais tarde, defendem que as seis dimensões de climas organizacionais autênticos explicam o stress e o bem-estar no trabalho. Basicamente, o clima das organizações autênticas desenvolve um conjunto de valores, que permitem aos seus seguidores desenvolver o sentimento de pertença, o prazer em colaborar nos objetivos desta. Sendo estas seis dimensões:

- Espírito de camaradagem, que é caracterizado pelo grau em que as relações interpessoais na organização se regem pela amizade, o espírito de equipa e preocupação mútua entre todos.
- Credibilidade do líder, que representa o grau em que os líderes são confiáveis, cumprem as suas promessas e são honestos perante os seus seguidores e sociedade em geral.
- Comunicação aberta, que é definida pelo grau em que os funcionários se sentem livres para comunicar abertamente com os líderes e mostrar algum desacordo;
- Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, que se relaciona com o grau em que os funcionários sentem que podem aprender continuamente e que executam tarefas que contribuam para desenvolver seu potencial enquanto profissionais.
- A justiça, que é medida pelo grau em que as pessoas sentem o favoritismo, a discriminação e a desigualdade na distribuição de resultados, ou até mesmo, quando não se sentem parte do quadro organizacional.
- A conciliação trabalho-família que se distingue pelo grau em que a organização cria condições para que os colaboradores consigam conciliar o seu trabalho com a sua vida familiar.

2.2. Empenhamento Afetivo

O conceito de *Commitment*, que se traduz em Empenhamento, baseia-se na essência de um compromisso descrito como uma força/obrigação que leva um indivíduo a cumprir e a honrar o compromisso com o qual se comprometeu, mesmo diante aspectos externos e/ou internos que o possam desviar de o concretizar (Brown, 1996).

Quando este conceito se aproxima de um contexto organizacional é chamado de Empenhamento Organizacional e foram muitos os autores que o tentaram definir, não existindo, assim, um consenso relativamente à sua definição. No entanto, todas as definições reconhecem, em geral, a existência de uma força estabilizadora ou obrigatória que se relaciona com um comportamento que restringe a liberdade, na medida que une o indivíduo a uma organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974), caracterizam sucintamente o Empenhamento Organizacional através de três fatores: (1) Forte crença e aceitação dos objetivos/valores da organização; (2) Vontade de exercer esforços consideráveis em nome da organização; e (3) Forte desejo de se manter ligado à organização.

Quando definido desta forma, o Empenhamento Organizacional representa algo além da mera lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação ativa com esta, de modo a que os indivíduos estejam dispostos a dar algo de si mesmos para contribuir para o bem-estar da organização (Porter, et al., 1974).

O'Reilly & Chatman (1986) reconhecem o termo de Empenhamento Organizacional como um termo unidimensional: um apego psicológico sentido pelo indivíduo para com a organização, refletindo-se no grau em que o indivíduo aceita e/ou adota características ou perspectivas da organização.

Mais tarde, este conceito começou a ser visto como um termo multidimensional, sendo o *Three-Component Model* o modelo mais conhecido e defendido por Meyer & Allen (1991). Neste modelo, tal como mostra a Tabela 2, o Empenhamento Organizacional é explicado por três distintas abordagens: Afetiva, Normativa e Instrumental.

Tabela 2 - As três componentes mais comuns do Empenhamento Organizacional

Abordagem	Caracterização	O indivíduo permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer	Obrigaçã
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída.	... sente que tem a necessidade de permanecer	Necessidade

Embora todas estas abordagens tenham sido discutidas, a de natureza afetiva é, na literatura, a que mais prevalece por se relacionar com um apego à organização afetivo e/ou emocional. E além disso, o Empenhamento Afetivo representa uma orientação psicológica importante que reflete implicações relevantes no comportamento dos colaboradores perante a organização (Meyer & Allen, 1991).

Empenhamento Afetivo refere-se ao vínculo emocional, identidade e envolvimento organizacional de um indivíduo à organização. Esta forte ligação faz com que este permaneça na organização porque o quer fazer e não por outras necessidades ou obrigações (Allen & Meyer, 1996).

Inicialmente foram considerados por Steers (1977) três tipologias de antecedentes do Empenhamento Afetivo, sendo elas as características pessoais, as características da função e, por fim, as experiências de trabalho. De acordo com Mathieu & Zajac (1990, p.174), os antecedentes do Empenhamento Afetivo baseiam-se em cinco variáveis diferentes:

- **Características Pessoais** como a idade, sexo, educação, estado civil, estatuto profissional, percepção de competência pessoais, habilidades do colaborador, salário e ética;
- **Características do Trabalho** como a variedade de habilidades, a autonomia nas tarefas e os desafios propostos e objetivos organizacionais
- **Relações com os líderes da organização** como a coesão do grupo, a interdependência das tarefas, a iniciativa, comunicação e considerações do líder;
- **Características organizacionais** como o tamanho da organização e a centralização ou descentralização organizacional;
- **Papéis organizacionais** como os conflitos de papéis organizacionais e a possível sobrecarga de funções.

Mais tarde, Allen & Meyer (1996) sugeriram, sucintamente, que as variáveis que antecedem o Empenhamento Afetivo baseiam-se apenas em três tipologias:

- **Características pessoais**, que englobam dados demográficos como a idade, género, nível de escolaridade, entre outros;
- **Experiências no trabalho** como o sentimento equitativo de oportunidades, tarefas desafiadoras e o correto feedback por parte dos gestores;
- **Estrutura organizacional**, isto é, a divisão, organização e coordenação de papéis e funções. A descentralização da tomada de decisão é um exemplo de um fator que se relaciona com o aumento de Empenhamento Afetivo, pois desperta no colaborador sentimentos de pertença e de estima, criando-se assim laços afetivos com a organização.

O Empenhamento Afetivo é considerado a dimensão mais complexa do Empenhamento Organizacional, pois para o seu desenvolvimento é necessário a avaliação conjunta de fatores como a qualidade de vida no trabalho e variáveis que envolvem as relações pessoais, *hobbies*, local de residência, condição de saúde e relação com a família. Desta forma, reconhece-se que aspetos relacionados com a satisfação da vida em geral, devem ser tomados em conta para o desenvolvimento do Empenhamento Afetivo e posteriormente para o sistema operacional da organização (Kumari & Afroz, 2013).

De acordo com Allen & Meyer (1996), os funcionários com forte Empenhamento Afetivo permanecem na organização, porque o desejam, traduzindo-se em menores

intenções de abandonar a organização, mais baixos índices de absentismo e num aumento de comportamentos de cidadania e de superior desempenho. No entanto, o facto deste indivíduo se sentir fortemente ligado emocionalmente à empresa pode não traduzir o seu “desejo de fazer toda sua carreira futura nessa mesma organização” (Rego, 2003, p.27).

O Empenhamento Afetivo retrata a reciprocidade existente entre o colaborador e a organização, visto que este deseja contribuir para o bem-estar da organização, a fim de manter o equilíbrio que beneficia ambas as partes (Meyer & Allen, 1991) . Quando esse equilíbrio é violado e são implementadas mudanças que visam o crescimento da organização, mas se tornam prejudiciais para o bem-estar dos colaboradores, esse vínculo afetivo é automaticamente reduzido e, por vezes, perdido (Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998).

No primeiro ano de trabalho, o Empenhamento Afetivo é desenvolvido através de variáveis como a novidade, fatores intrínsecos como a escolha do emprego, as perspetivas e desejos futuros relacionados com o novo emprego e também com o salário inicial (Meyer & Allen, 1991). Assim, um excelente ambiente de trabalho pode ser nutrido pelo nível Empenhamento Afetivos dos seus colaboradores, sendo este anteriormente nutrido por boas compensações económicas, condições favoráveis de trabalho, justas capacidades de autoridade e um clima organizacional de apoio (Permarupan, Mamun, & Saufi, 2013).

De acordo com Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001) o nível de Empenhamento Afetivo é estimulado pelas experiências no trabalho, cuja relação é mediada pela Perceção de Suporte Organizacional (*Perceived Organizational Support – POS*), isto é, pelo grau em que os colaboradores acreditam que sua organização valoriza as suas contribuições, se preocupa com seu bem-estar e atende às suas necessidades socio-emocionais. Baseando-se na reciprocidade de valores, colaboradores que percecionam um elevado suporte organizacional desenvolvem mais facilmente experiências no trabalho positivas como as recompensas organizacionais, a justiça organizacional e o apoio dos superiores, o que estimula assim o seu nível de Empenhamento Afetivo.

As experiências no trabalho são também associadas ao conforto pessoal, como é o exemplo da confiança financeira, das boas relações com colegas de trabalho e da clareza de papéis que predita altos níveis de Empenhamento Afetivo no colaborador. Além disso, a noção da sua importância para a organização e os desafios que esta lhe obriga e induz possibilidades de intervenção e de autodesenvolvimento que também se relacionam positivamente com o desenvolvimento do vínculo afetivo (Meyer & Allen, 1991).

Segundo Meyer, et al. (2002), colaboradores altamente empenhados afetivamente tendem a envolver-se mais ativamente nas tarefas, estão principalmente mais satisfeitos com o trabalho em geral e adotam comportamentos organizacionais mais desejáveis do que os colaboradores empenhados normativamente ou instrumentalmente. Já Malhotra & Mukherjee (2004) identificam que o Empenhamento Afetivo se relaciona positivamente com a qualidade do serviço prestado pelo colaborador.

O Empenhamento Afetivo também é visto como regulador da confiança no local de trabalho, da segurança e das relações de justiça entre todos (Wong, Ngo, & Wong, 2002). Por sua vez, afeta negativamente o absentismo e a Intenção de *Turnover* nos indivíduos (Meyer & Herscovitch, 2001), bem como o *stress* (Schmidt, 2007).

Em conclusão, os efeitos do Empenhamento Afetivo são frequentemente explicados através de uma troca social de bem-estar por meio de um apego afetivo que resulta em favoráveis resultados para o sucesso empresarial (Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright, 2005). Com isto, cabe às empresas e aos seus líderes fomentarem sustentavelmente o Empenhamento Afetivo nos seus seguidores através da criação de ambientes virtuosos a nível organizacional. Sendo estes possíveis, se existir uma genuína preocupação com o bem-estar dos colaboradores, se existir uma visão otimista e resiliente quando confrontados com obstáculos e, por fim, se existir um “propósito virtuoso nas decisões dos gestores e nas práticas e políticas organizacionais” (Ribeiro & Rego, 2009, p.298). Do mesmo modo, é também assim da obrigação da organização e dos seus líderes o desenvolvimento de um elevado sentimento de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho, que sucessivamente fortalece os níveis de Empenhamento Afetivo tão desejados (Permarupan, et al., 2013).

2.3. Orientação para o cliente

A Orientação para o mercado refere-se à inteligência dos gestores para atuar no mercado atual, satisfazendo as necessidades atuais e futuras dos clientes (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993).

Segundo a literatura, a Orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais: Orientação para o cliente, Orientação para a concorrência e Coordenação interfacial. No entanto, apenas a Orientação para o cliente e a Orientação para a concorrência

incluem as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre os clientes (Narver & Slater, 1990).

Mais especificamente, a Orientação para o cliente pode ser vista como uma prática de marketing e é definida como a satisfação das necessidades dos clientes ao nível da interação colaborador-cliente (Saxe & Weitz, 1982). Esta é considerada por Peters and Waterman (1982) citado por Narver & Slater (1990) a componente mais importante da Orientação para o mercado. Já que, os colaboradores que exibem um alto grau de Orientação para o cliente envolvem-se em comportamentos que aumentam a satisfação dos mesmos (Dunlap, Dotson, & Chambers, 1988).

Segundo Saxe & Weitz (1982), a Orientação para o cliente pode ser caracterizada através de vários comportamentos como:

- Desejar ajudar os clientes a tomar decisões satisfatórias no ato da compra;
- Ajudar os clientes a avaliar as suas necessidades;
- Oferecer produtos que satisfaçam as necessidades específicas do cliente;
- Descrever os produtos com precisão;
- Adaptar as apresentações de vendas de forma a corresponder aos interesses dos clientes;
- Não utilizar táticas de influência enganosa ou manipuladora e a alta pressão como forma de persuadir o cliente a adquirir um certo produto/serviço.

Ser um indivíduo com altos níveis de Orientação para o cliente requer uma compreensão das necessidades e requisitos do cliente, bem como, por vezes, a capacidade de convencer a organização a adaptar-se completamente a todas as necessidades e requisitos do mesmo (Joshi & Randall, 2001).

Deshpande, Farley, & Webster (1993) definem Orientação para o cliente como um conjunto de crenças que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir os de todas as outras partes interessadas como os proprietários, gerentes e colaboradores, desenvolvendo uma empresa lucrativa de longo prazo. Esta orientação reconhece a importância do cliente e, portanto, visa satisfazer os clientes como prioridade máxima (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999). Existindo assim, segundo Donovan, Brown, & Mowen (2004) quatro necessidades sentidas por um colaborador altamente orientado para o cliente. Isto é, a necessidade de cuidar do cliente; ler com precisão as necessidades dos

clientes; desenvolver uma relação pessoal com os clientes e oferecer um serviço de qualidade para resolver os problemas expostos pelos clientes.

Os comportamentos orientados para o cliente também são interpretados como o resultado do alinhamento das características individuais, como a personalidade, com as características do ambiente organizacional como a natureza do trabalho (Donavan et al., 2004).

Na visão de Boles, Babin, Brashear, & Brooks (2001), a Orientação para o cliente envolve um conjunto de atividades e comportamentos baseados na filosofia organizacional e implementados pela organização, de forma a refletir sobre o grau em que as necessidades e desejos do cliente são satisfeitas. É feita por Stock & Hoyer (2005) a distinção entre Comportamentos orientados para o cliente e Atitudes orientadas para o cliente: uma Atitude orientada para o cliente é definida através da quantidade de afeto entre o colaborador e o cliente. Além disso, refere-se a questões como a afinidade para estar em contacto com os clientes e a compreensão da importância dessas atitudes para o desempenho individual e da empresa; enquanto, o Comportamento orientado para o cliente inclui comportamentos, como a tentativa de ajudar o cliente a alcançar os objetivos, a discussão das necessidades do cliente, tentando influencia-lo com factos e não através de uma pressão psicológica.

Outrora, Brown, Mowen, Donavan, & Licata (2002) caracterizam a Orientação para o cliente como uma construção de nível individual, isto é numa tendência ou predisposição do colaborador para atender às necessidades do cliente.

As dimensões da satisfação no trabalho, como a satisfação com colegas de trabalho/supervisores e o desenvolvimento profissional foram positivamente correlacionadas com os níveis de Orientação para o cliente. Os sentimentos de satisfação no trabalho refletem a sensibilidade interpessoal, a bondade e a escuta ativa do colaborador, mostrando consciência e preocupação pelas necessidades e sentimentos dos outros e estes são tipos de comportamentos que se esperaríamos de um colaborador altamente Orientado para o cliente (Hoffman & Ingram, 1992).

Segundo Flaherty, Dahlstrom, & Skinner (1999), a performance de um colaborador altamente orientado para o cliente é influenciada por/pelo:

- **Antecedentes organizacionais:** Fatores financeiros percebidos, transmitidos pelos valores da organização e desejáveis, ansiados pelo próprio colaborador e comportamentos percebidos ou desejáveis orientados para o cliente.

- **Papel do *stress* na organização:** Conflitos dentro da organização e ambiguidade de função.

Relativamente aos antecedentes organizacionais, os Fatores financeiros referem-se às metas financeiras, enquanto os Comportamentos orientados para o cliente implicam que o colaborador coloque as necessidades dos clientes em primeiro lugar, de forma a satisfazê-las com sucesso. Quando os Fatores financeiros percebidos e desejados, bem como os Comportamentos orientados percebidos e desejados se encontram em sintonia, a performance do colaborador é altamente orientada para o cliente. No que corresponde ao papel do *stress* na organização, a relação é inversa à anteriormente explicada. Isto é, quando o nível de conflitos dentro da organização e ambiguidade de funções é elevada a performance do colaborador torna-se pouco orientada para o cliente (Flaherty et al., 1999).

Nos trabalhos desenvolvidos por Brown et al. (2002), a Orientação para o cliente é analisada através de um modelo hierárquico dos efeitos das características da personalidade sobre os comportamentos organizacionais. Isto é, os traços básicos de personalidade influenciam comportamentos orientados para o cliente dentro do contexto organizacional. Por exemplo, traços de personalidade como a Extroversão (grau em que uma pessoa é extrovertida ou tímida) e a Instabilidade emocional (grau em que as emoções do trabalhador variam) influenciam negativamente a Orientação para o cliente. Por outro lado, a Conveniência (grau de empatia sentida com os clientes), a Conscienciosidade (grau de consciência, organização e precisão individual) e a Necessidade de atividade (grau de motivação perante a função) influenciam positivamente a Orientação para o cliente.

A Orientação para o cliente está também diretamente relacionada com as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado, através do desempenho dos colaboradores, dos bens físicos fornecidos aos clientes e do ambiente físico da organização. Além disso, a qualidade do serviço prestado é associada não só à satisfação do cliente mas também à satisfação do colaborador devido ao sentimento de dever cumprido. Assim, pode considerar-se que uma organização orientada para o cliente resulta em benefícios diretos e indiretos para ambas as partes envolvidas – clientes e colaboradores. (Brady & Cronin, 2001).

A Orientação para o cliente produz benefícios internos para o colaborador como uma maior satisfação no trabalho e níveis mais elevados de empenhamento organizacional. Por outro lado, ao nível dos benefícios internos para a organização são enunciados o desempenho

e o aumento dos comportamentos de cidadania organizacional (Donavan et al., 2004). Também nos estudos feitos por Babakus, et al., (2008) em hotéis, a Orientação para o cliente resulta no aumento do Empenhamento Afetivo do colaborador e nas suas baixas Intenções de *Turnover*.

A criação de uma cultura organizacional orientada para o cliente é considerada um pré-requisito para que as organizações se destaquem no mercado cada vez mais competitivo. Uma cultura organizacional orientada para o cliente deve ser regida por regras e regulamentos numa perspectiva adequada como meio de auxiliar os colaboradores nas operações internas, de forma a satisfazerem os verdadeiros interesses dos seus clientes. No fundo, as organizações orientadas para o cliente devem incentivar e recompensar o pensamento inovador por parte dos colaboradores em todos os níveis (Parasuraman, 1987).

Desse modo, o processo de socialização organizacional é extremamente importante no desenvolvimento da Orientação para o cliente dos colaboradores dado que, durante esse processo, são transmitidos valores organizacionais implícitos e explícitos. Independentemente do método ou dos métodos de socialização implementados, é extremamente importante que os valores relacionados com comportamentos orientados para o cliente sejam comunicados aos colaboradores (Kelley, 1992) para que todos considerem e reconheçam o impacto que as suas decisões têm sobre o bem-estar geral dos clientes (Boles et al., 2001).

2.4. Intenção de *Turnover*

Por Intenção de *Turnover* entende-se o desejo de abandono da organização pelo colaborador e esta intenção pode ser voluntária ou involuntária. A Intenção de *Turnover* voluntária reflete a decisão de um colaborador deixar a organização, enquanto a Intenção de *Turnover* involuntária reflete a decisão do empregador terminar a relação de trabalho com o colaborador (Shaw et al., 1998). Recentemente, Lee (p.3, 2017) considera que além da Intenção de *Turnover* voluntária e involuntária existe uma terceira categoria, sendo ela a “transferência de colaboradores”. Por outras palavras, baseia-se na passagem de colaboradores de uma organização para uma outra filial, sem a concorrência de novos candidatos ao cargo.

Numa outra perspectiva, a Intenção de *Turnover* pode ser considerada funcional ou disfuncional, de acordo com as qualidades dos colaboradores em questão e posteriores impactos para o sucesso da organização. Isto é, se o desempenho do colaborador for alto, a Intenção de *Turnover* seria considerada disfuncional para a organização e se o desempenho do colaborador for baixo, a Intenção de *Turnover* seria organizacionalmente funcional (Abelson & Baysinger, 1984).

A natureza do desempenho organizacional sugere um vínculo muito básico entre a Intenção de *Turnover* e o desempenho narrativo, que é caracterizado por um conjunto de comportamentos que demonstram a disposição de um colaborador em participar na organização e interagir com outros membros. Assim, a Intenção de *Turnover* é descrita como o culminar de uma série de comportamentos negativos que levam o indivíduo a abandonar a organização (Scotter, 2000).

Normalmente, um colaborador que recebe maiores incentivos é menos propenso a deixar a sua organização. Assim, uma organização que valoriza e se preocupa com os seus colaboradores, oferecendo apoio organizacional percebido (*Perceived Organizational Support*) cria no colaborador um sentimento de obrigação de permanência perante a organização (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). No fundo, este colaborador sente-se influenciado em recompensar a organização, preocupando-se em alcançar os seus objetivos organizacionais (Arshadi, 2011).

2.3.1. Preditores da Intenção de *Turnover*

O processo psicológico subjacente à decisão de *Turnover* é constituído por uma análise e avaliação das funções desempenhadas, do ambiente organizacional, da insatisfação no trabalho, da atratividade e da capacidade de desempenhar papéis alternativos fora da organização atual (Youngblood, Mobley, & Meglino, 1983). Este é um processo que resulta de fenómenos cognitivos e comportamentais e da experiência afetiva com a organização (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978).

Segundo Porter & Steers (1973), a Intenção de *Turnover* é influenciada por cinco fatores únicos, sendo eles: (1) a idade, isto é, tendencialmente o nível de Intenção de *Turnover* desenvolve-se num sentido inverso ao da idade; (2) o tempo de permanência na organização, por exemplo, o tempo de permanência na organização anterior prediz o tempo de permanência na organização atual; (3) os aspetos em comum entre a vida profissional e a

vida pessoal e que se relacionam com as atividades exteriores à vida profissional. Caso não haja uma possível conjugação entre estes dois aspetos, o nível de Intenção de *Turnover* torna-se elevado; (4) as características de personalidade, pois colaboradores com mais estabilidade emocional, maturidade, sinceridade, e orientações de realização mais moderadas tendem a demonstrar mais baixos níveis de Intenção de *Turnover*. Contrariamente aos colaboradores que demonstram um alto grau de independência, autoconfiança, agressividade e anseiam por grandes aspirações na carreira tendem a demonstrar altos níveis de Intenção de *Turnover*; e por fim (5) as considerações familiares dado que, a dimensão do agregado familiar e o nível de responsabilidades com estes influencia também o nível de Intenção de *Turnover* de um colaborador.

Mais tarde, Maertz (2001), citado por Maertz & Campion (2004), sintetizou uma tipologia de oito categorias de forças motivadoras que promovem a Intenção de *Turnover*:

- Forças afetivas, isto é, os laços afetivos existentes entre a organização e o colaborador. Uma organização que promova emoções positivas aos seus colaboradores desenvolve laços afetivos mais fortes, contrariamente às que promovem emoções negativas que despertam no colaborador a Intenção de *Turnover*;
- Forças contratuais referem-se à importância que o colaborador dá ao contrato de trabalho psicológico realizado com a organização;
- Forças constituintes são forças interiores que dependem dos relacionamentos entre ambas as partes que podem direcionar para o abandono da organização ou não;
- Forças alternativas são entendidas como crenças de autoeficácia de um colaborador em relação à capacidade de obter opções alternativas dentro da organização atual. A falta dessas alternativas pode levar ao abandono da organização;
- Forças calculadoras dizem respeito às possíveis futuras oportunidades de obtenção de valor e expectativas de realização profissional associadas à sua permanência na organização. Caso essas expectativas sejam negativas, o desejo de abandono pode ser bastante elevado;
- Forças normativas relacionam-se com o desejo de satisfazer as expectativas percebidas de membros da família ou amigos em relação à sua permanência ou abandono da organização;

- Forças comportamentais alegam os custos explícitos e/ou psicológicos de abandonar a organização. Esses custos são obtidos, em grande parte, por comportamentos relacionados com passado da organização ou com as suas políticas;
- Forças morais são associadas aos valores morais do colaborador em permanecer ou abandonar a organização, pois uns opinam que a “persistência é uma virtude”, outros acreditam que "mudar de emprego regularmente é positivo, pois ficar muito tempo na mesma leva à estagnação " (Maertz & Campion, 2004, p.570).

Griffeth, Hom, & Gaertner (2000) defendem que a Intenção de *Turnover* é determinada e influenciada por fatores internos e fatores externos à organização. Por fatores internos entendem-se as características do ambiente de trabalho, tais como função, *stress*, coesão do grupo de trabalho, autonomia, o tipo de liderança exercida pelos superiores, a justiça distributiva e as oportunidades de crescimento profissional. Por vezes, a dimensão das empresas não influencia a Intenção de *Turnover* dos seus colaboradores, desde que as suas expectativas individuais sejam cumpridas. No entanto, um grau mais elevado de impessoalidade, provocado pela burocratização das grandes empresas, faz diminuir a identificação do colaborador com a mesma e com isso poderá abandoná-la posteriormente (Porter & Steers, 1973). No que se refere aos fatores externos à organização são reconhecidas as oportunidades de trabalho alternativas à organização. Já Mobley, et al. (1978) defendem que a Intenção de *Turnover* é antecipada pela intenção de desistir devido apenas à insatisfação sentida.

Segundo Shaw et al. (1998), os antecedentes da Intenção de *Turnover* voluntária são diferentes dos antecedentes da Intenção de *Turnover* involuntária. Enquanto os incentivos e investimentos nos colaboradores como os salários e os benefícios preveem na Intenção de *Turnover* voluntário, as práticas de gestão de recursos humanos e o nível de formação dada aos colaboradores prediz a Intenção de *Turnover* involuntário.

Muito sucintamente e de acordo com os estudos feitos por Price & Mueller (1981), são vistos como antecedentes da Intenção de *Turnover*: a oportunidade, a rotina, a participação, a comunicação instrumental, a integração, a remuneração, a justiça distributiva, as oportunidades promocionais, o profissionalismo, a formação e a responsabilidade.

2.3.2. Impacto da Intenção de *Turnover* para a organização e para o indivíduo

A Intenção de *Turnover* voluntário ou involuntário tem consequências e custos completamente diferentes numa organização. A Intenção de *Turnover* involuntária reflete sempre uma má decisão de contratação, que deve ser corrigida, enquanto a Intenção de *Turnover* voluntário reflete-se numa menor atratividade perante indivíduos externos à organização (Shaw et al., 1998).

Atributos individuais (nível de competências individuais, desempenho individual), atributos organizacionais (objetivos organizacionais, tecnologias utilizadas) e atributos ambientais (concorrência) são atributos específicos de cada organização, que devem ser tomados em consideração ao examinar o impacto causado pela Intenção de *Turnover* (Abelson & Baysinger, 1984).

As consequências da Intenção de *Turnover* voluntário correspondem à perda de capital humano social, em termos de desempenho organizacional (Dess & Shaw, 2001). Além disso, provoca alguns custos à empresa como despesas administrativas mais elevadas, a necessidade e integração e socialização de novos funcionários, o custo de oportunidade para a organização e a instável dinâmica de grupo interferida por novos indivíduos (Abelson & Baysinger, 1984).

Na sua forma mais visível, a Intenção de *Turnover* tende a ser associada a distúrbios e instabilidades de curto prazo, impostos à organização como interrupções das operações diárias, necessidade de requalificação, dificuldades de agendamentos de entregas, entre outros. No entanto, a Intenção de *Turnover* também pode ser vista como um fenómeno positivo tanto para a organização como para o indivíduo ou até para a sociedade (Dalton & Todor, 1979). São apontados, pelo mesmo autor, os seguintes aspetos positivos a nível organizacional, económico, social e psicológico.

A nível organizacional, a Intenção de *Turnover* não pode ser vista como um fenómeno negativo, pois no caso das organizações sazonais, os custos da manutenção de um colaborador são enormes e nem sempre o volume de negócios o compensa manter a desempenhar funções na organização, tornando-se assim a Intenção de *Turnover* positiva para a organização. A nível económico, os custos de um colaborador para a organização crescem com o tempo de permanência deste nesta, visto que com o passar do tempo o salário deve aumentar e os direitos do trabalhador também aumentam em caso de despedimento por iniciativa da empresa. Do ponto de vista social, a Intenção de *Turnover* está muitas vezes

associada às oportunidades de crescimento profissional, que por vezes não são possíveis dentro da organização em que o colaborador opera. Nesta linha, é importante frisar que a realização profissional é benéfica para a sociedade e apenas é possível através de oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Numa abordagem mais psicológica, a Intenção de *Turnover* pode ser vista como uma reação ao stress, à insatisfação e ao mal-estar do colaborador na organização, o que se pode tornar numa opção muito menos destrutiva do que a sua permanência. Visto desta forma, a nível psicológico a Intenção de *Turnover* pode ser uma mais-valia para que o indivíduo se sinta bem psicologicamente.

Assim, a Intenção de *Turnover* de colaboradores altamente qualificados é uma questão importante para a gestão das organizações. A gestão de boas práticas no local de trabalho podem ajudar a diminuir as taxas de Intenção de *Turnover* e assim, o investimento em boas práticas de trabalho é mais que justificada (Batt & Valcour, 2001).

2.5. Relação entre Liderança Autêntica, Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

Um dos fatores que contribui positivamente para o desenvolvimento de comportamentos positivos e benéficos tanto para o colaborador como para a organização é o tipo de liderança desempenhada (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Sucintamente, um líder autêntico é caracterizado por ser um indivíduo mais consciente dos seus valores que conduzem as suas decisões e ações (Avolio et al., 2004). Além disso, apresenta um discurso aberto, permitindo um relacionamento genuíno com o próximo (Gardner, et al., 2005). Torna-se razoável supor que a Liderança Autêntica fomenta a perceções positivas, que afetam as atitudes e os comportamentos, desenvolvendo o Empenhamento Afetivo sentido pelos colaboradores (Delić, Slåtten, Milic, Marjanovic, & Vulcanovic, 2017)

Os níveis de Empenhamento Afetivo de um colaborador são descritos através de uma ligação emocional positiva entre o colaborador e a organização para a qual este opera (Allen & Meyer, 1990). O respeito mútuo e a transparência relacional entre os colaboradores e

líderes fortalecem a cultura organizacional, criando-se laços afetivos, através da combinação entre todos os valores e crenças (Lau, McLean, Hsu, & Lien, 2017).

Segundo Gatling, Kang, & Kim (2016) a Liderança Autêntica é um importante motor de Empenhamento Afetivo dos colaboradores por dois motivos. Primeiro, porque através da autoconsciência, os líderes demonstram uma compreensão dos pontos fortes e fracos, obtendo uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades e conhece o impacto das suas decisões nos outros. E segundo, porque a transparência relacional enfatiza a importância de atender os interesses compartilhados do grupo, evitando conflitos com interesses individuais. Isto é, os padrões de comportamento autêntico favorecem a percepção do colaborador sobre a integridade comportamental do líder e espera-se assim, que esses comportamentos íntegros fomentem as percepções de identificação e confiança nos seus colaboradores (Leroy, et al., 2012). Desta forma, um líder autêntico propõe aos seus colaboradores um contrato psicológico que motiva a confiança sentida, que posteriormente é transformada num laço afetivo caracterizado pelo Empenhamento Afetivo (Xiong, et al., 2016).

A relação teórica existente entre a Liderança Autêntica e o Empenhamento Afetivo pode também ser estabelecida através do mecanismo da teoria da troca social. Nesta teoria, os seguidores/colaboradores retribuem inconscientemente o tratamento positivo e favorável dos seus líderes com o fortalecimento do vínculo emocional com a organização, cumprindo, assim, com as suas responsabilidades (Javaid, 2015).

Como anteriormente visto, a Liderança Autêntica tem vindo a ser apontada como um dos fatores que mais contribuem para o desenvolvimento dos níveis de Empenhamento Afetivo dos colaboradores (Delić et al., 2017; Gatling et al., 2016; Javaid, 2015; Leroy et al., 2012; Santos, et al., 2011; Xiong et al., 2016). Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo de colaboradores.

Como a teoria sugere, a Liderança Autêntica gera importantes contribuições para o desenvolvimento de seguidores (Aydin & Kaya, 2016) e é por intermédio das relações positivas - desenvolvidas através de um clima organizacional autêntico - que o líder autêntico regula os seus comportamentos de acordo com os seus elevados valores éticos e tende a

influenciar os seus colaboradores a adotarem comportamentos também eles considerados autênticos (Walumbwa, et al., 2008). Um colaborador, ao não utilizar táticas de influência enganosa ou manipuladora e a alta pressão como forma de persuadir o cliente a adquirir um certo produto/serviço, é visto como mais orientado para o cliente (Saxe & Weitz, 1982) e segue, assim, uma linha de comportamentos autênticos e positivos.

Líderes autênticos respondem às necessidades dos seus colaboradores e até mesmo às necessidades da comunidade em geral, pois respeitam os seus colaboradores e apreciam a importância do seu bem-estar e de uma sociedade melhor e por isso dispõem dos mais altos níveis de valores éticos pessoais (Aydin & Kaya, 2016). Neste sentido, encorajam os seus colaboradores a desenvolverem relações positivas e verdadeiras, não só entre colegas mas também com os clientes, sendo esse um pressuposto da Orientação para o cliente (Donavan et al., 2004). Colaboradores fortemente orientados para o cliente atribuem grande importância às relações que desfrutam com os clientes e incentivam os seus clientes a expressar-se relativamente às suas necessidades e desejos, fomentando um discurso aberto e claro (Aydin & Kaya, 2016), característica que também é associada aos indivíduos/líderes autênticos (Gardner, et al., 2005).

Já Lee, Ok, & Hwang (2016) também referem que bons níveis de auto-estima, a autenticidade, a sensação de realização pessoal, a capacidade de resolver problemas e de satisfazer as exigências do serviço bem como um forte empenhamento emocional aos clientes ou ao trabalho resultam em comportamentos mais orientados para o cliente.

Numa outra perspetiva, a Liderança Autêntica desempenhada numa organização é muitas vezes transmitida inconscientemente pelos colaboradores aos clientes. É necessário, que os colaboradores confiem nos seus líderes, para que posteriormente seja transmitida essa confiança para os clientes (Aydin & Kaya, 2016). Colaboradores mais orientados para o cliente são normalmente mais confiáveis, estão dispostos a ajudar e a satisfazer as necessidades dos clientes, sendo essas características essenciais para o sucesso da empresa a longo prazo (Saxe & Weitz, 1982). Por esse ângulo, pode-se propor que uma Liderança Autêntica influencia e motiva os colaboradores a adotarem comportamentos mais genuínos e confiáveis, que poderão ser mais orientados para o cliente. De acordo com o que foi dito anteriormente, e mesmo existindo poucos estudos que o comprovem (Aydin & Kaya, 2016), formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a Orientação para o cliente.

Hoje em dia, é óbvia a importância do papel de um líder na organização para que os colaboradores continuem a desempenhar a sua devida função sem a intenção de a abandonar (Oh & Oh, 2017). Líderes autênticos influenciam a qualidade das relações no local de trabalho, modelando os comportamentos interpessoais positivos e estabelecendo padrões de comportamentos aceitáveis (e inaceitáveis) no local de trabalho. Desta forma, criam condições menos favoráveis ao surgimento de conflitos entre os colaboradores e não produzem sentimentos de frustração entre eles (Laschinger & Fida, 2014). Estes tornam-se modelos ideais a seguir e encorajam os seus colaboradores a também eles adotarem comportamentos autênticos e positivos (Shamir & Eilam, 2005), contribuindo positivamente para o sucesso da organização.

Uma vez que as características do local de trabalho são o suporte principal para o desenvolvimento do bem-estar positivo e da retenção dos colaboradores (Laschinger & Fida, 2014), os líderes autênticos, ao fortalecerem a confiança sentida pelos seus colaboradores e a sua identificação com organização, reduzem a Intenção de *Turnover* destes (Fallatah, Laschinger, & Read, 2016). Visto que, estas intenções são na maioria das vezes impulsionadas pela insatisfação sentida no local de trabalho (Youngblood et al., 1983).

A Intenção de *Turnover* é constituída por um conjunto de comportamentos (Scotter, 2000) e posterior decisão de abandonar a organização (Shaw et al., 1998) e quando um colaborador abandona uma organização voluntariamente, esta terá que proceder à sua substituição e este processo implica várias etapas que podem ter um impacto negativo na performance da organização e, por essa razão, um líder terá que atuar de forma a diminuir a Intenção de *Turnover* dos seus colaboradores (Olaniyan & Hystad, 2016).

Muito sucintamente, a Intenção de *Turnover* é impulsionada através de forças negativas que levam o colaborador a desistir de colaborar com a organização em que se encontra e a procurar outras soluções, de forma a abandoná-la (Maertz & Campion, 2004). Essas emoções negativas sentidas pelos colaboradores vão ao encontro das emoções positivas fornecidas pelos climas organizacionais autênticos anteriormente descritos. Pois, os líderes autênticos controlam as suas emoções com o intuito de reduzir as emoções inapropriadas ou potencialmente destrutivas que poderiam refletir negativamente sobre a

organização e sobre os seus colaboradores (Gatling et al., 2016). Desta forma, um líder autêntico, através da sua personalidade contagiante, poderá desenvolver nos seus colaboradores o sentimento de pertença (Rego & Cunha, 2008) e, assim, influenciar negativamente a Intenção de *Turnover* (Azanza, et al., 2015).

Posto isto, e de acordo com inúmeros pesquisadores (Azanza et al., 2015; Fallatah et al., 2016; Gatling et al., 2016; Laschinger & Fida, 2014; Olaniyan & Hystad, 2016), formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover* de colaboradores.

A satisfação e a fidelização de um cliente é um reflexo dos serviços a este prestados que, por sua vez, refletem também o Empenhamento Afetivo e os comportamentos positivos adotados pelo colaborador que o recebe. A compreensão dos benefícios específicos que a Orientação para o cliente pode trazer às organizações é uma mais-valia para se poder atingir resultados positivos (Dean, 2007).

Nos estudos de Donovan et al., (2004) é mostrado que colaboradores altamente satisfeitos com o seu trabalho estão mais empenhados afetivamente no serviço prestado ao cliente e denotam melhores resultados na satisfação das necessidades dos clientes. Também nessa linha de pensamento, J. Lee, et al. (2016) defendem que colaboradores altamente orientados para o cliente tendem a nutrir níveis mais elevados de satisfação com seu trabalho, por se sentirem mais envolvidos e empenhados afetivamente a este através de ações mais profundas. Caso contrário, colaboradores menos empenhados afetivamente denotam níveis mais elevados de insatisfação com o trabalho e tendem a induzir nas suas tarefas uma atuação superficial, suprimindo as suas verdadeiras emoções que pode gerar resultados psicológicos negativos contrários aos sentidos por um colaborador fortemente empenhado afetivamente. Tais resultados reduzem a motivação para realizar um serviço de excelência no atendimento e acolhimento ao cliente.

O Empenhamento Afetivo, ao promover um sentimento de pertença e de autoestima positiva no colaborador, é visto por Joshi & Randall (2001) como um impulsionador de comportamentos benéficos para a organização como é o exemplo da Orientação para o cliente. De acordo com Wu, Shie, & Gordon (2017), os colaboradores orientados para o cliente acreditam que fornecer um serviço de qualidade, oportuno e eficiente aos clientes é

uma das tarefas mais importantes do seu trabalho. Estes colaboradores tentam arduamente fornecer um serviço cordial e útil nas interações de atendimento com o cliente e ao se empenharem afetivamente melhoram continuamente a qualidade do serviço prestado aos clientes.

De acordo com os resultados dos estudos efetuados por Karatepe & Babakus (2007), os colaboradores com elevados níveis de educação e maior permanência, neste caso em hotéis na Turquia, são altamente orientados para o cliente. Já Paul & Anantharaman (2003) alegam que a compensação a nível salarial e a boa comunicação entre os colaboradores afetam o empenhamento organizacional dos mesmos em organizações indianas, uma vez que são desenvolvidos por práticas de recursos humanos. Em ambos destes estudos, os autores afirmam que existe uma relação positiva entre a ligação afetiva sentida pelo colaborador à organização e os seus comportamentos orientados para o cliente. Logo, é possível formular-se a seguinte hipótese de investigação:

H4: O Empenhamento Afetivo relaciona-se positivamente com a Orientação para o Cliente.

Mais uma vez, o Empenhamento Afetivo explica crucialmente a dedicação e a lealdade de um colaborador à sua organização (Wong & Wong, 2017). É de apontar que com o desenvolvimento da sociedade, os colaboradores tornam-se mais exigentes nas relações com as organizações em que operam e com os benefícios que estas lhes podem transmitir (Gim & Desa, 2014). Estes, quando satisfeitos com a organização, criam laços afetivos e mostram facilmente o seu desejo em permanecer nesta, tornando-se menos predispostos a procurar outras oportunidades de trabalho fora da organização como alternativas, mesmo que essas alternativas possam implicar níveis de recompensas financeiras um pouco mais elevadas (Moreira, 2009)

Um colaborador fortemente empenhado afetivamente tem um forte senso de identificação e pertença com a organização e, por isso, apresenta níveis mais baixos de Intenção de *Turnover* (Oh & Oh, 2017). Também Hemdi, Rahman, & Rahim (2011), citando Gouldner (1960), fundamentam que esta relação pode ser explicada através da teoria da reciprocidade que sugere que com a presença de um contrato psicológico de preocupação com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores pode induzir os mesmos a reciprocarse, expondo mais facilmente o seu Empenhamento Afetivo, bem como a vontade

de permanecer mais tempo na organização. As percepções deste contrato psicológico criam fortes expectativas aos colaboradores e uma pequena violação do mesmo poderá resultar na Intenção de *Turnover* do mesmo. Além disso, quanto mais o colaborador percebe que o seu trabalho é desafiador, abrangente e diversificado, mais facilmente se empenha afetivamente e menos desenvolve probabilidades de abandonar a organização (Hemdi et al., 2011).

Sucintamente, o apego emocional e positivo sentido pelo colaborador resulta numa vontade de exercer esforços em nome da organização (Gyensare, Kumedzro, & Boso, 1999), enquanto a Intenção de *Turnover* é antecipada por diversos aspetos negativos sentidos pelos colaboradores contrários aos sentidos por um colaborador empenhado afetivamente. Isto explica o facto de um colaborador com altos níveis de Empenhamento Afetivo com a organização mais dificilmente tem a intenção de a abandonar. Assim sendo, e de acordo com diversos pesquisadores (Ashar, Ghafoor, Munir, & Hafeez, 2013; Gim, Desa, & Ramayah, 2015; Islam, Ahmed, & Ahmed, 2016; Karatepe, 2015; Meyer & Herscovitch, 2001; Oh & Oh, 2017; Wong & Wong, 2017), é possível formular-se a seguinte hipótese de investigação:

H5: O Empenhamento Afetivo relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover*.

Ser-se orientado para o cliente é um traço muito importante que permite ao colaborador realizar desejavelmente tarefas no local de trabalho e ainda a moldar as suas percepções e atitudes positivas em relação ao seu cargo dentro da organização. Assim, ao perceber facilmente a importância das suas funções, mais facilmente se sente útil, desejado e satisfeito com a organização e desta forma não pretende abandonar a mesma, por esta lhe proporcionar emoções positivas criadas através da relação desenvolvida entre colaborador e cliente (Wu et al., 2017). Estas relações positivas são desenvolvidas pelo facto dos colaboradores, cujos comportamentos são altamente orientados para o cliente, não precisarem de se envolver em qualquer tipo de comportamento teatral, visto que a sua disposição natural é consistente com os comportamentos esperados pelo cliente.

É ainda de referir que estes colaboradores têm a capacidade de exibir facilmente as suas emoções e comportamentos desejados de forma autêntica, sendo estes comprovados pelos resultados altamente satisfatórios (Babakus, Yavas, & Ashill, 2011). Além disso, num colaborador fortemente orientado para o cliente ao criar laços afetivos com o cliente, estes

laços nutrem a sensação de dever cumprido e assim, mais facilmente alcançam resultados desejáveis no trabalho (Wu et al., 2017). Segundo diversos autores citados por Wu et al., (2017) a Orientação para o Cliente traduz-se no aumento do sucesso organizacional, diminuindo o desgaste negativo sentido pelos colaboradores, que porventura resulta na sua desmotivação seguida da intenção de desistir da organização devido à insatisfação sentida (Mobley et al., 1978)

Nos estudos feitos por Karatepe, et al. (2007) a colaboradores do sector hoteleiro era comprovada a relação negativa entre a Orientação para o cliente e a Intenção de *Turnover*, tal como nos estudos de Rod & Ashill (2009). Por ser uma relação ainda muito pouco estudada (Wu et al., 2017), torna-se interessante formular-se a seguinte hipótese de investigação:

H6: A Orientação para o cliente relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover*.

Como visto anteriormente, o Empenhamento Afetivo tem vindo a ser estudado como uma das principais consequências dos comportamentos autênticos adotados pelo líder. Este, ao favorecer sentimentos positivos no colaborador, cria uma relação mais ativa e aberta, gerando confiança através da identificação pessoal com o líder autêntico bem como da identificação social com a organização (Avolio et al., 2004). Desta forma, o colaborador confia no seu líder, segue-o e cria laços afetivos com a organização que o levam a dedicar-se inteiramente à mesma em prol do sucesso organizacional e profissional (Meyer & Allen, 1991).

Sabe-se também que as emoções negativas que são facilmente relacionadas com a Intenção de *Turnover* (Scotter, 2000) são contrárias às vividas num clima organizacional autêntico, onde o líder autêntico apoia e valoriza os seus colaboradores/seguidores. Por essas razões, os colaboradores manifestam altos níveis de motivação intrínseca e satisfação no trabalho (Meyer et al., 2004). Por confiarem no seu líder, seguem os padrões éticos transmitidos e não tencionam abandonar a organização (Avolio et al., 2004).

Como já referido anteriormente, segundo Allen & Meyer (1996), os colaboradores empenhados afetivamente permanecem na organização, porque querem e não por obrigação. Além disso, através de um contrato psicológico entre a organização e um colaborador altamente empenhado afetivamente, é bastante visível a preocupação do colaborador em

exercer esforços pela mesma (Meyer & Allen, 1991) ao invés de a abandonar. O abandono da organização poderia significar a violação do estimado contrato psicológico existente entre ambas as partes. Esta relação inversa é devidamente retratada na literatura, sendo possível afirmar-se que o Empenhamento Afetivo influencia negativamente a intenção de Turnover (Meyer et al., 2002).

Sucintamente, a Liderança Autêntica promove o desenvolvimento do Empenhamento Afetivo sentido pelo colaborador e, posteriormente, denota-se uma diminuição dos níveis da Intenção de Turnover (Gatling et al., 2016). Assim sendo, faz todo o sentido entender a mediação do Empenhamento Afetivo na relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de Turnover, formulando-se a seguinte hipótese de investigação:

H7: A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover* é mediada pelo Empenhamento Afetivo

Segundo a teoria de que um líder autêntico influencia positivamente os seus colaboradores a seguirem padrões de comportamentos mais éticos (Shamir & Eilam, 2005), espera-se que mais facilmente os mesmos adotem comportamentos mais éticos na sua relação com o cliente. Comportamentos orientados para o cliente também são caracterizados pela ética, pela ausência de distorções de informação e pelo desejo e preocupação na satisfação das necessidades do próximo, neste caso do cliente (Saxe & Weitz, 1982).

A relação afetiva existente entre a organização autêntica e os seus colaboradores desperta o desenvolvimento de relações abertas e positivas (Avolio et al., 2004), tanto com o líder e colegas como também com os clientes. Como já visto, o Empenhamento Afetivo influencia positivamente a qualidade do serviço prestado aos clientes (Malhotra & Mukherjee, 2004), devido ao facto desta ligação afetiva sustentar o desejo de contribuir para o sucesso e crescimento económico da mesma. Além de que, um colaborador altamente empenhado afetivamente adota comportamentos mais positivos e um maior gosto pela sua profissão, o seu desempenho é afetado positivamente bem como a sua *performance* (Casimir, Keith, Wang, & Ooi, 2014).

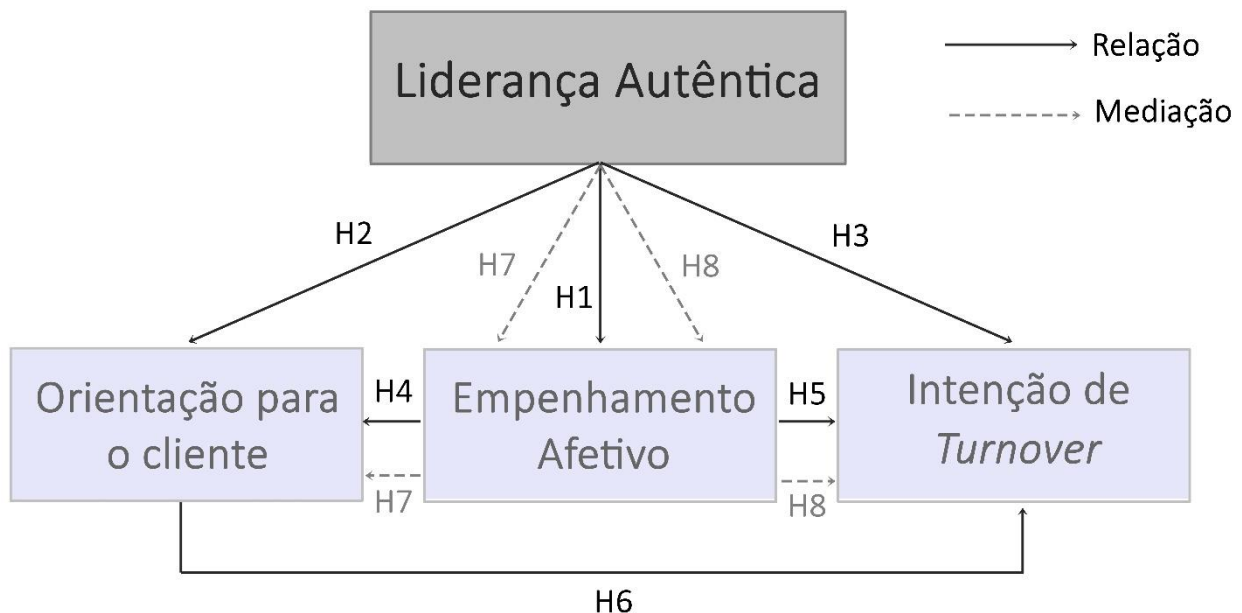
Em suma, será de esperar que um líder autêntico, ao promover o Empenhamento Afetivo do colaborador, desenvolva mais facilmente nos seus colaboradores/seguidores capacidades orientadas para o cliente. Partindo desta relação, formula-se a seguinte e última hipótese de investigação:

H8: A relação entre a Liderança Autêntica e a Orientação para o cliente é mediada pelo Empenhamento Afetivo

2.6. Modelo Conceptual de Investigação

De acordo com as hipóteses de investigação fundamentadas no subcapítulo anterior, este estudo tenciona estudar a relação existente entre a Liderança Autêntica desempenhada nas organizações com o Empenhamento Afetivo, a Intenção de *Turnover* e a Orientação para o cliente. Pretende-se também compreender como é que estes tipos de comportamentos se relacionam entre si em contextos organizacionais, de forma a existir uma maior compreensão dos mesmos. Por fim, pretende-se estudar o papel mediador do Empenhamento Afetivo na relação entre Liderança Autêntica e Orientação para o cliente e Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*. Desta forma, apresenta-se o seguinte o modelo de hipóteses de investigação:

Figura 1 - Modelo de hipóteses de investigação



3. Metodologia

Nesta investigação pretende-se primordialmente compreender e descrever as características das relações existentes entre as variáveis apresentadas anteriormente, sendo elas, a Liderança Autêntica, Empenhamento Afetivo, Intenção de *Turnover* e Orientação para o cliente. Este capítulo procura descrever e fundamentar as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento desta investigação. Serão descritos os procedimentos de recolha de informação utilizados, a estrutura do questionário adotado, o modo de operacionalização das quatro variáveis deste estudo, bem como a caracterização da amostra inquirida.

3.1. Procedimentos de Recolha de dados

Com o objetivo de analisar comportamentos em contexto organizacional no sector hoteleiro em Portugal, o instrumento de recolha de dados escolhido para esta investigação foi o inquérito por questionário, para que cada colaborador respondesse ao mesmo conjunto de questões numa ordem pré-determinada. Foi utilizado este instrumento de recolha de dados de forma a alcançar uma mais ampla área geográfica e conseguir estudar um maior número de observações em simultâneo, adotando-se assim o método de recolha de dados primários.

A recolha dos dados foi iniciada em meados de Agosto de 2017 e terminada em meados de Novembro de 2017. Numa primeira fase, o questionário foi publicado através da plataforma Google Docs e enviado a contactos pessoais através de redes sociais como o Facebook e LinkedIn. Posteriormente, foi recolhido um largo número de endereços eletrónicos retirados de sites de unidades hoteleiras de todo o continente português e ilhas para que o questionário fosse enviado aos mesmos via correio eletrónico com o apelo de resposta. De forma a aumentar o número de respostas, o questionário também foi distribuído fisicamente por diversas unidades hoteleiras do centro de Portugal através do seguinte procedimento:

1. Foi visitada cada unidade hoteleira e a cada responsável foram explicados os objetivos da investigação e solicitada a voluntária participação, através do preenchimento dos questionários;

2. Nos casos em que a resposta foi positiva, foi entregue o número de questionários consoante o número de colaboradores, indicado pelo responsável;
3. Após entrega dos mesmos apelou-se para que o anonimato dos colaboradores fosse mantido, para que as respostas não fossem enviesadas. Além disso, também foi pedido para que os questionários fossem preenchidos individualmente e não em conjunto;
4. Quando se revelou possível, no momento da entrega era agendada uma data para a recolha dos mesmos. Caso contrário, através de contactos telefónicos foi posteriormente agendada a data possível para o seu levantamento;
5. Após recolha, todos os questionários que se encontravam devidamente respondidos eram inseridos na plataforma Google Docs. No caso dos questionários, cujos colaboradores não tenham respondido a todas as questões colocadas, os mesmos não foram contados como respostas válidas.

3.2. Estruturação do questionário

O questionário utilizado neste estudo é composto por três partes principais e pode ser consultado no anexo 1.

A primeira é composta por uma introdução onde se agradece a disponibilidade e o contributo do participante para o sucesso desta investigação. Nesta fase também é explicado o tema e objetivo do estudo, o âmbito em que este decorre e é identificada a instituição de ensino bem como a professora orientadora do estudo. É ainda explicada a importância do anonimato das respostas e menciona-se o facto de não existirem respostas certas nem erradas, apelando à sinceridade do participante.

Numa segunda parte são feitas questões relativas ao tema em estudo, dividindo-se esta parte em três momentos. No primeiro momento é pedido ao participante que pense no seu líder e que refira como o mesmo se comporta de acordo com os 16 itens apresentados, sendo que todos eles se referem à variável Liderança Autêntica. No segundo momento é pedido ao participante que pense em si e nos seus comportamentos enquanto colaborador de acordo com os 6 itens apresentados, sendo que todos eles se referem à variável Empenhamento Afetivo e Intenção de *Turnover*. No terceiro e último momento é pedido ao colaborador para

que pense na sua relação com o cliente de acordo com os 12 itens apresentados, sendo que todos eles se referem à variável Orientação para o cliente.

A terceira parte do questionário é dedicada aos Dados Sociodemográficos do participante, onde é questionado o sexo, a idade, o tempo de permanência na organização, se trabalha ou não por turnos, o número de horas de trabalho por dia, as habilitações académicas e a função que desempenha na organização hoteleira.

3.3. Técnica de amostragem e caracterização da amostra

De modo a fundamentar as seis hipóteses apresentadas utilizou-se a técnica de amostragem aleatória por auto seleção representativa da população, sendo inquirida uma amostra de conveniência constituída por 350 indivíduos - todos estes colaboradores do sector hoteleiro. Segundo os dados recolhidos, obteve-se uma amostra com as seguintes características:

- a. A maioria dos inquiridos são do sexo Feminino, sendo apenas 35.4% do sexo Masculino (Gráfico 1);
- b. Relativamente às idades, apenas quatro indivíduos apresentam uma idade inferior aos 20 anos, sendo a maioria dos inquiridos com idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos de idade (Gráfico 2);
- c. Em relação às habilitações académicas a maioria dos inquiridos (63.1%) são licenciados, enquanto apenas 3 indivíduos têm apenas o 1º ciclo de escolaridade (Gráfico 3);

Gráfico 1 – Sexo dos inquiridos



Gráfico 2 – Idade dos inquiridos



Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos inquiridos



- d. Mesmo os valores sendo próximos, a maioria dos indivíduos inquiridos não trabalham por turnos (Gráfico 4);
- e. 264 Indivíduos trabalham entre 8 e 10 horas, enquanto 15.1% trabalham mais de 11 horas diárias e apenas 33 inquiridos trabalham menos de 8 horas diárias (Gráfico 5);
- f. No que se refere ao tempo de permanência na organização 78 indivíduos permanecem há mais de 10 anos, enquanto a maioria dos inquiridos (66.5%) permanecem na organização entre menos de 1 ano e 5 anos (Gráfico 6);



- g. Em relação à função que desempenham: 33.7% dos indivíduos são rececionistas; 20.9% são diretores ou gestores e 15,7% são chefes de secção. Foram ainda inumeradas outras funções como assistente de direção, administrativa(o), camareira e funções integrantes do departamento de vendas, marketing e de eventos. Sendo que, a maioria dos indivíduos que indicaram manualmente a função que desempenham indicaram que as suas funções baseavam-se a fazer um pouco de tudo dentro na unidade hoteleira.

3.4. Instrumentos de medida

Para recolher os dados necessários para testar as hipóteses anteriormente apresentadas foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por investigadores reconhecidos nas respetivas áreas de investigação e para o tratamento dos dados recolhidos será utilizado o *Software* de Análise Estatística – SPSS - como ferramenta para interpretação dos mesmos. Neste subcapítulo é apresentada a operacionalização de cada uma das variáveis em estudo bem como os valores de consistência interna dos itens através do Alpha de Cronbach.

Para obter uma resposta concisa, em todos os itens devidamente validados foi exposta uma escala de avaliação de cinco pontos de Likert apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Escala de Avaliação utilizada

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada	2 – Aplica-se muito pouco	3 – Aplica-se	4 – Aplica-se bastante	5 – Aplica-se completamente
---	----------------------------------	----------------------	-------------------------------	------------------------------------

3.3.1. Liderança Autêntica

Para medir a variável independente Liderança Autêntica, recorreu-se a 16 itens validados por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) e devidamente traduzidos por Rego, Sousa, Marques, & Cunha (2012), descritos na Tabela 4. Estes itens correspondem, segundo os mesmos autores, às quatro capacidades psicológicas de um líder autêntico, sendo elas a Autoconsciência, Perspetiva Moral Interna, Processamento Equilibrado de Informações, e a Transparência Relacional. No entanto, para este estudo e de acordo com vários estudos nesta área (Gardner, et al., 2005; Leroy et al., 2012; Rego & Cunha, 2012; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, et al., 2008), a variável Liderança Autêntica é analisada como constructo nuclear. Desta forma, para agrupar as quatro dimensões de Liderança Autêntica numa só, utilizaram-se os procedimentos propostos por (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008): foram calculados os itens de cada uma das quatro dimensões com a intenção de se obter uma média para cada uma das quatro dimensões; seguidamente, as médias de cada uma das quatro dimensões foram calculadas para obter uma contagem composta de Liderança Autêntica para cada um dos colaboradores. Estes resultados são consistentes com os obtidos pelo estudo de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008), onde os autores desenvolveram o *Authentic Leadership Questionnaire*.

Neste estudo, a variável Liderança Autêntica apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .951.

Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável Liderança Autêntica

Variável	Item
Capacidade Psicológica	(a responder com base no comportamento do líder)
Autoconsciência	4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas 8. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades 12. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes 5. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas

Liderança Autêntica	Perspetiva Moral interna	<p>2. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções</p> <p>6. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais</p> <p>10. Pedo-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais</p> <p>14. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos</p>
	Processamento equilibrado	<p>3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas</p> <p>7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão</p> <p>11. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões</p>
	Transparência Relacional	<p>1. Diz exatamente o que pensa</p> <p>5. Assume os erros que comete</p> <p>9. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.</p> <p>13. Diz as duras verdades</p> <p>16. Mostra as emoções que correspondem ao que sente</p>

3.3.2. Empenhamento Afetivo

Para medir a variável Empenhamento Afetivo, recorreu-se a 3 itens validados por Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino (2011), descritos na Tabela 5. Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna boa, já que o Alpha de Cronbach tem o valor de .895.

Tabela 5- Itens de operacionalização da variável *Empenhamento Afetivo*

Variável	Item
Empenhamento Afetivo	(a responder com base nos próprios comportamento enquanto colaborador)
	17. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização
	18. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização
	19. Sinto-me “parte da família” da minha organização

3.3.3. Orientação para o cliente

Para medir a variável Orientação para o cliente, recorreu-se a 12 itens validados por Saxe & Weitz (1982) descritos na Tabela 7. Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna muito boa, já que o Alpha de Cronbach tem o valor de .917.

Tabela 6- Itens de operacionalização da variável *Orientação para o cliente*

Variável	Item
Orientação para o cliente	(a responder com base na relação entre si, enquanto colaborador, e o cliente)
	23. Tento ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos
	24. Tento cumprir os meus objetivos satisfazendo os clientes
	25. Um bom profissional tem que ter o melhor interesse do cliente em mente
	26. Tento fazer com que os clientes discutam as suas necessidades comigo
	27. Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo
	28. Ofereço sempre o serviço mais adequado para resolver um problema do cliente
	29. Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente
	30. Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto posso
	31. Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema
	32. Posso até discordar com o cliente para poder ajuda-lo a tomar uma melhor decisão
	33. Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que a organização fará por ele
	34. Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente

3.3.4. Intenção de *Turnover*

Para medir a variável Intenção de *Turnover*, recorreu-se a 3 itens validados por Huang, Chen, Liu, & Zhou (2017), descritos na Tabela 6. Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .806.

Tabela 7- Itens de operacionalização da variável Intenção de *Turnover*

Variável	Item
Intenção de <i>Turnover</i>	(a responder com base nos próprios comportamento enquanto colaborador)
	20. Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma
	21. Penso com frequência em “deixar” a organização onde trabalho
	22. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho

4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados referentes à análise dos dados recolhidos empiricamente, por intermédio da análise das médias, desvios padrão, coeficientes de correlação de *Spearman* entre as variáveis e da análise de regressões lineares. Com esta análise pretende-se compreender mais facilmente a relação entre as variáveis Liderança Autêntica, Empenhamento Afetivo, Orientação para o Cliente e Intenção de *Turnover*, testar as 8 hipóteses apresentadas anteriormente e por fim, obter conclusões válidas para uma mais clara reflexão crítica sobre o tema.

4.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

De forma a facilitar a análise e compreensão dos dados recolhidos, apresenta-se a Tabela 8 que expõe uma análise descritiva univariada dos dados através das médias, desvios-padrão e as correlações existentes entre as variáveis em estudo.

Tabela 8 - Média, desvio-padrão e os coeficientes de Spearman

		Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sexo (a)	-	-	-							
2	Idade (b)	3,13	1.097	.138**	-						
3	Habilitações Literárias (c)	4,00	.581	-.088	-.088	-					
4	Antiguidade (d)	2,31	1.079	.046	-.157**	-.175**	-				
5	Liderança Autêntica (e)	3,647	.865	.067	-.021	-.012	-.092	-			
6	Empenhamento Afetivo (e)	4,132	.931	.062	.228**	-.117*	.066	.580**	-		
7	Orientação para o cliente (e)	4.508	.702	-.027	.097	.034	-.055	.252**	.373**	-	
8	Intenção de Turnover (e)	2,943	.470	.056	.398**	-.217**	.334**	-.255**	-.454**	-.159**	-

* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral) ** A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

(a) 1 - Feminino; 2 - Masculino

(b) 1 - Menor de 20; 2 - 20 a 29 anos; 3 - 30 a 39 anos; 4 - 40 a 49 anos; 5 - Mais de 50 anos

(c) 1 - 1º Ciclo (4ª classe); 2 - 2º Ciclo (6º ano); 3 - 3º Ciclo (9º ano); 4 - Licenciatura; 5 - Mestrado; 6 - Doutoramento

(d) 1 - Menos de 1 ano; 2 - 1 a 5 anos; 3 - 6 a 10 anos; 4 - Mais de 10 anos.

(e) Escala: 1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada; 2- Aplica-se muito pouco; 3- Aplica-se; 4- Aplica-se bastante; 5- Aplica-se completamente

Segundo a Tabela 8, num primeiro momento são exibidos os valores das médias dos dados sociodemográficos e das variáveis em estudo. Relativamente às variáveis, em média,

os participantes consideraram-se mais altamente orientados para o cliente do que empenhados afetivamente pela organização, ao mesmo tempo que é manifestada por parte dos mesmos a intenção de permanecer na organização. A variável Liderança Autêntica é a variável que apresenta o valor médio mais baixo, no entanto ainda é possível afirmar-se que este tipo de liderança é aplicado moderadamente nas unidades hoteleiras portuguesas em estudo.

Num segundo momento, relativamente aos desvios-padrão apresentados, o maior é registado na variável Empenramento Afetivo (.931) e o menor na variável Intenção de *Turnover* (.470). Isto significa que, o nível de Intenção de *Turnover* dos colaboradores participantes no estudo é mais uniforme do que o nível de Empenramento Afetivo pois, este atinge extremos em que existem alguns colaboradores altamente empenhados afetivamente e outros muito pouco empenhados afetivamente.

Posteriormente, são apresentadas as correlações entre as variáveis através dos coeficientes de Spearman, que segundo Pestana & Gageiro (2014) são medidas não paramétricas que medem a intensidade da relação/associação entre variáveis ordinais. Os coeficientes de Spearman variam entre os valores -1 e 1 e quanto mais próximos os valores se encontrarem destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. É de notar que valores com sinal negativo significam que a relação entre as variáveis é inversa, isto é, quando a variável independente aumenta, a variável dependente diminui.

Ao correlacionar as variáveis em estudo, pode afirmar-se que todas elas se correlacionam entre si com níveis de significância distintos. Entre elas, as que apresentam uma maior relação positiva entre si são a variável Liderança Autêntica com a variável Empenramento Afetivo (.580**), enquanto as variáveis que apresentam uma relação negativa mais fraca entre si são a variável Orientação para o cliente com a variável Intenção de *Turnover* (-.159**).

Ao analisar a variável independente Liderança Autêntica correlacionada com as variáveis dependentes, verifica-se que, como dito anteriormente, existe uma associação mais forte com a variável Empenramento Afetivo (.580**), seguindo a associação com a variável Intenção de *Turnover* (-.255**) e por fim, com a variável Orientação para o cliente (.252**). Isto é, quando um líder desenvolve comportamentos autênticos perante os seus colaboradores, favorece o aumento dos níveis de Empenramento Afetivo ao mesmo tempo

que favorece o desenvolvimento de comportamentos orientados para o cliente e impede que o colaborador tencione abandonar a organização.

É ainda de referir que, segundo os resultados obtidos, as mais significativas associações existentes neste estudo englobam sempre a variável Empenhamento Afetivo. Esta associa-se mais significativamente com as variáveis Orientação para o Cliente (.373**) e Intenção de *Turnover* (-.454**) do que estas com a variável independente Liderança Autêntica.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, confirma-se que o sexo, idade, habilitações literárias do colaborador e a antiguidade tende a correlaciona-se com a variável independente Liderança Autêntica de uma forma fraca. Tal e qual como acontece com as outras variáveis, exceto com a relação existente entre a variável sociodemográfica idade com as variáveis Empenhamento Afetivo (.228**) e Intenção de *Turnover* (.398**), que tendem a associar-se de forma moderada. É ainda de notar que a correlação existente entre a variável sociodemográfica habilitações literárias e a variável Intenção de *Turnover* que se associam em sentido inverso apresentado um coeficiente de correlação negativo (-.217**).

4.2. Relação existente entre as variáveis

Este estudo, incidido no sector hoteleiro em Portugal, tem como principal objetivo analisar e avaliar as relações existentes entre a Liderança Autêntica e comportamentos organizacionais, tais como o Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover* e, para isso, recorreu-se à análise multivariada dos dados através do modelo de regressão linear, que visa prever o comportamento de uma variável dependente perante uma ou mais variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2014). Para além das relações existentes e intensidades das mesmas, também serão analisadas as mediações existentes entre as variáveis apresentadas.

Para que seja possível prever devidamente o comportamento das variáveis através da análise de modelos de regressão linear, é necessário a validação de alguns pressupostos tais como a normalidade, homocedasticidade e a não autocorrelação de resíduos. Para a análise da normalidade dos resíduos é utilizado o histograma de resíduos e com esse (Anexo2) verifica-se que todos os desvios existentes não são consideráveis em relação à curva normal, seguindo assim todos eles uma distribuição normal. O pressuposto da normalidade de resíduos é assim verificado. Em relação à homocedasticidade dos resíduos, ao observar as

relações existentes entre os resíduos Y (Sresid) e os resíduos X (Zpred) nos gráficos de dispersão *Scatterplot* (Anexo 2) é possível concluir que existe um padrão não aleatório em relação ao eixo horizontal zero e com isto conclui-se que também este pressuposto é verificado. No que se refere ao pressuposto de não autocorrelação de resíduos, neste estudo não será validado, visto que os dados em análise foram recolhidos num determinado momento e não de forma sequencial.

4.2.1. Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

Na Tabela 9 são apresentados os resultados obtidos, onde se pode analisar as relações entre as variáveis em causa. A análise foi efetuada em duas etapas: numa primeira etapa foram inseridas variáveis de controlo como o sexo, a idade, habilitações literárias e a antiguidade; e numa segunda fase foi inserida a variável independente Liderança Autêntica para se calcular a variância adicional por ela explicada e, desta forma, testar a Hipótese 1, Hipótese 2 e Hipótese 3.

Tabela 9 – Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

		Empenhamento Afetivo	Orientação para o cliente	Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	Sexo (a)	-.010	-.052	.001
	Idade	.239***	.207*	.281***
	Hab. Literárias	-.052	.058	-.111
	Antiguidade	-.076	-.126	.137
	Teste F	4.179	2.927	17.343
	R ² ajustado	.035	.022	.159
2ª Etapa	Sexo (a)	-.040	-.063	-.012
	Idade	.225***	.202*	.275***
	Hab. Literárias	-.061	.055	-.115
	Antiguidade	-.029	-.109	.158
	Liderança Autêntica	.548***	.202***	-.249***
	Teste F	35.788	5.403	20.387
	R ² ajustado	.335	.060	.219
	Δ R ² ajustado	.300	.038	.060

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

No que diz respeito às variáveis de controlo verifica-se que a variável de controlo Idade é a única variável sociodemográfica que apresenta valores significativos quando relacionada com o Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*.

Com a análise deste modelo, é possível aferir que no que se refere à variável dependente Empenhamento Afetivo, o valor de F é de 35.788 significativo ao nível de .000 que por sua vez é explicada através da variável Liderança Autêntica em cerca de 30% (variância única). De seguida, relativamente à variável dependente Intenção de *Turnover*, o valor de F é de 20.387 significativo ao nível de .000, que por sua vez é explicada através da variável Liderança Autêntica em cerca de 6% (variância única). Por fim, a variável menos explicada pela Liderança Autêntica é a variável Orientação para o cliente (3%), apresentando um valor de F apenas de 5.403 significativo ao nível de .000.

Em todas as regressões obteve-se um coeficiente significativo ao nível de 0% ($p=.000$) e, com estes resultados, é possível suportar as hipóteses 1, 2 e 3.

4.2.2. Relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

Com a Tabela 10, é possível analisar os resultados obtidos para a relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente e a relação entre Empenhamento Afetivo e Intenção de *Turnover* e da mesma forma testar a Hipótese 4 e a Hipótese 5.

Tabela 10 - Regressões hierárquicas: Relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

		Orientação para o cliente	Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	Sexo	-.052	.001
	Idade	.207*	.281***
	Hab. Literárias	.058	-.111
	Antiguidade	-.126	.137
	Teste F	2.927	17.343
	R^2 ajustado	.022	.159
2ª Etapa	Sexo	-.048	.005
	Idade	.127	.195**
	Hab. Literárias	.076	-.092

	Antiguidade	-.101	.164*
	Empenhamento Afetivo	.336***	-.359***
	Teste F	11.190	28.059
	R ² ajustado	.128	.281
	Δ R ² ajustado	.106	.122

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

Nesta análise, é possível aferir que relativamente à variável dependente Intenção de *Turnover*, o valor de F é de 28.059 significativo ao nível de .000, que por sua vez é explicada através da variável Empenhamento Afetivo em cerca de 12,2% (variância única). Por fim, a variável menos explicada pelo Empenhamento Afetivo é a variável Orientação para o cliente (10,6%), apresentando um valor de F significativo de 11.190 significativo ao nível de .000. Em todas as regressões obteve-se um coeficiente significativo ao nível de 0% (p=.000) e com estes resultados, é possível suportar as hipóteses 4 e 5.

4.2.3. Relação entre Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

Como forma de suportar a Hipótese 6, que prevê a relação entre a Orientação para o cliente e a Intenção de *Turnover*, apresentam-se os resultados obtidos na Tabela 11.

É possível verificar que o modelo de regressão linear apresenta um valor F de 14.916 significativo ao nível de .000 relativo à variável dependente Intenção de *Turnover* que por sua vez é explicada através da variável Orientação para o cliente em apenas cerca de 0,8% (variância única). Através desta regressão não se obteve um coeficiente significativo ao nível de 0% (p=.000) e, com este resultado, não é possível suportar a hipótese 6.

Tabela 11 - Regressões hierárquicas: Relação entre Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*

		Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	Sexo	.001
	Idade	.281***
	Hab. Literárias	-.111
	Antiguidade	.137
	Teste F	17.343
	R ² ajustado	.159
2ª Etapa	Sexo	.007

	Idade	.259***
	Hab. Literárias	-.117
	Antiguidade	.151
	Orientação para o cliente	-.106
	Teste F	14.916
	R ² ajustado	.167
	Δ R ² ajustado	.008

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

4.2.4. Mediação do Empenhamento Afetivo nas relações entre Liderança Autêntica e Orientação para o Cliente e Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*

Além dos testes de relação apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para uma melhor compreensão da importância do papel do Empenhamento Afetivo como mediador da relação existente entre a Liderança Autêntica e as variáveis Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover*. Desta forma, segundo Baron & Kenny (1986), apenas é possível mediação se se validar a existência das seguintes condições:

1. A variável independente (Liderança Autêntica) explique a variável dependente (Intenção de *Turnover* e Orientação para o cliente);
2. A variável independente (Liderança Autêntica) explique a variável mediadora (Empenhamento Afetivo);
3. A variável mediadora (Empenhamento Afetivo) explique a variável dependente (Intenção de *Turnover* e Orientação para o cliente);
4. Ao introduzir na regressão as variáveis independente (Liderança Autêntica) e mediadora (Empenhamento Afetivo) na predição da variável dependente (Intenção de *Turnover* e Orientação para o cliente), o poder preditivo da variável independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduz-se a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

Neste estudo, todas estas condições (1) (2), (3) se aplicam como foi referido nos subcapítulos anteriores e na Tabela 12 são apresentados os resultados obtidos em ambas as mediações.

Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Mediação de Empenhamento Afetivo entre Liderança Autêntica e Orientação para o Cliente e Intenção de Turnover

		Orientação para o cliente	Intenção de Turnover
1ª Etapa	Sexo	-.052	.001
	Idade	.207*	.281***
	Hab. Literárias	.058	-.111
	Antiguidade	-.126	.137
	Teste F	2.927	17.343
	R ² ajustado	.022	.159
2ª Etapa	Sexo	-.063	-.012
	Idade	.202*	.275***
	Hab. Literárias	.055	-.115
	Antiguidade	-.109	.158
	Liderança Autêntica	.202***	-.249***
	Teste F	5.403	20.387
	R ² ajustado	.060	.219
	Δ R ² ajustado	.038	.063
3ª Etapa	Sexo	-.050	.001
	Idade	.130	.204***
	Hab. Literárias	.075	-.096
	Antiguidade	-.099	.168*
	Liderança Autêntica	.025	-.076
	Empenhamento Afetivo	.322***	-.316***
	Teste F	9.332	23.763
	R ² ajustado	.126	.283
	Δ R ² ajustado	.066	.064

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

Na introdução da variável Empenhamento Afetivo e da variável Liderança Autêntica como variáveis independentes na explicação da variável Orientação para o cliente no modelo de regressão linear, é possível aferir que a relação entre estas variáveis deixa de ser significativa ($\beta = .025$, $p - value > .05$). Por outro lado o efeito da variável Empenhamento Afetivo sobre a variável Orientação para o Cliente mantém-se positivo ($\beta = .322$) e significativo ao nível de .000. Valida-se assim, o pressuposto (4), uma vez que o valor do

coeficiente é reduzido e deixa de ser significativo, podendo-se alegar a existência de uma mediação total. Isto é, a variável Empenhamento Afetivo medeia totalmente a relação existente entre Liderança Autêntica e Orientação para o cliente e assim se suporta a Hipótese 7.

Posteriormente, introduziu-se a variável Empenhamento Afetivo e a variável Liderança Autêntica como variáveis independentes na explicação da variável Intenção de *Turnover* no modelo de regressão linear. Com essa introdução, é possível aferir que a relação entre estas variáveis deixa de ser significativa ($\beta = -.076$, $p - value > .05$), por outro lado o efeito da variável Empenhamento Afetivo sobre a variável Intenção de *Turnover* mantém-se negativo ($\beta = -.316$) e significativo ao nível de .000. Valida-se assim, o pressuposto (4), uma vez que o valor do coeficiente é reduzido e deixa de ser significativo, podendo-se alegar a existência de uma mediação total. Isto é, a variável Empenhamento Afetivo medeia totalmente a relação existente entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover* e assim se suporta a Hipótese 8.

4.3. Síntese

Após a apresentação dos resultados e a análise dos mesmos é possível compreender de uma forma mais clara a validade das hipóteses de investigação apresentadas e, com isso, dar resposta aos objetivos deste estudo.

Face a estudos anteriores (Delić et al., 2017; Gatling et al., 2016; Javaid, 2015; Leroy et al., 2012; Xiong et al., 2016), onde a Liderança Autêntica tem vindo a ser apontada como um dos fatores que mais contribuem para o desenvolvimento dos níveis de Empenhamento Afetivo dos colaboradores, também neste estudo tal se verificou, sendo assim suportada a Hipótese 1. Um líder mais consciente dos seus valores autênticos e que apresenta um discurso mais aberto, contribui para a criação de laços mais genuínos e positivos no seu colaborador (Gardner, et al., 2005). Desta forma, ao perceberem no seu líder características de autenticidade relacionais, os colaboradores tendem a fomentar o seu Empenhamento Afetivo na organização, pois sentem-se mais confiantes e peças importantes na organização (Meyer & Herscovitch, 2001) Portanto,

A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo de colaboradores.

Posteriormente, testou-se a Hipótese 2, onde se afirmava que a Liderança Autêntica motiva os colaboradores a adotarem comportamentos mais genuínos e confiáveis que poderão ser mais orientados para o cliente. Segundo os resultados apresentados, também esta Hipótese foi validada, indo ao encontro do estudo de Aydin & Kaya (2016). Líderes autênticos dispõem dos mais altos níveis de valores éticos pessoais e tendem a responder a todas as necessidades dos seus colaboradores, influenciando-os a seguirem o mesmo padrão de comportamento. Neste sentido, encorajam os seus colaboradores a fomentarem relações positivas e verdadeiras com os clientes, sendo este um pressuposto fundamental da Orientação para o cliente (Donavan et al., 2004). Posto isto,

A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a Orientação para o cliente.

Tal como em estudos anteriores (Azanza et al., 2015; Fallatah et al., 2016; Gatling et al., 2016; Olaniyan & Hystad, 2016), os resultados nesta investigação também revelaram que quando os comportamentos autênticos de um líder aumentam, a intenção dos colaboradores abandonarem a organização diminui, corroborando assim a Hipótese 3. Como defendido por Laschinger & Fida (2014), as características do local de trabalho são o suporte principal para o desenvolvimento do bem-estar positivo e da retenção dos colaboradores. Os líderes autênticos, ao fortalecerem a confiança sentida pelos seus colaboradores, contribuem para um aumento de relações satisfatórias e positivas, bem como para um forte sentimento de pertença, reduzindo a Intenção de *Turnover* sentida por estes (Fallatah et al., 2016). Deste modo,

A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover de colaboradores.

A Hipótese 4 sugeria que os laços afetivos sentidos por um colaborador fomentavam positivamente o desenvolvimento de comportamentos orientados para o cliente e segundo os resultados obtidos, também esta hipótese foi comprovada. O Empenhamento Afetivo explica crucialmente a dedicação de um colaborador à sua organização (Wong & Wong, 2017), por essa razão, colaboradores altamente empenhados afetivamente denotam resultados mais positivos nos serviços prestados aos clientes por adotarem comportamentos mais orientados para os mesmos (Donavan et al., 2004). Assim,

O Empenhamento Afetivo relaciona-se positivamente com a Orientação para o Cliente.

Outra das hipóteses em estudo prendia-se com o facto de um colaborador com altos níveis de Empenhamento Afetivo com a organização ter mais dificuldade a intenção de abandonar, pois o apego emocional e positivo sentido pelo colaborador empenhado afetivamente resulta numa vontade de exercer esforços em nome da organização (Gyensare et al., 1999), enquanto a Intenção de *Turnover* é antecipada por aspetos negativos contrários aos sentidos por um colaborador empenhado afetivamente. Através da análise dos resultados obtidos, é possível verificar que também a Hipótese 4 foi suportada e que estas variáveis se relacionam em sentido inverso, afirmando-se que,

O Empenhamento Afetivo relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover.

A hipótese seguinte defendia que um colaborador fortemente orientado para o cliente não desenvolveria a Intenção de *Turnover*. Um colaborador ao ser orientado para o cliente possui um traço muito importante que lhe permite realizar desejavelmente tarefas no local de trabalho e ao perceber facilmente a importância das suas funções, mais facilmente se sente útil, desejado e satisfeito com a organização e, desta forma, não desenvolverá a intenção de abandonar. No entanto, e contrariamente às hipóteses anteriormente validadas, a hipótese 6 não foi confirmada nesta investigação. Provavelmente, no setor hoteleiro, outras razões mais fortes levarão o indivíduo a querer permanecer na sua organização, ou seja, não será o facto de sentir orientação para o cliente que prenderá o colaborador do setor hoteleiro à sua organização.

Posteriormente, foi testada a Hipótese 7 e como era esperado, esta foi suportada através de uma mediação total. Esta hipótese manifestava a ideia de que o vínculo afetivo existente entre o colaborador e a organização (Empenhamento Afetivo), desenvolvido através dos comportamentos autênticos do líder como a Autoconsciência, Perspetiva moral interna, Processamento equilibrado de informações e Transparência relacional (Liderança Autêntica), diminuem a intenção do indivíduo abandonar a organização (Intenção de *Turnover*), isto porque se sente satisfeito, confiante, positivo, compreendido e valorizado. Comprovando-se que tal como já demonstrado na literatura (Gatling et al., 2016)

A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de Turnover é mediada pelo Empenhamento Afetivo

Por fim, com a Hipótese 8, pretendeu-se averiguar a relação existente entre a Liderança Autêntica e a Orientação para o cliente quando mediada pelo Empenhamento Afetivo, e os

resultados comprovam que esta mediação é total. Isto é, um líder, ao potenciar elevados níveis de Empenhamento Afetivo nos seus colaboradores através dos seus comportamentos autênticos e confiáveis, fará com que estes posteriormente desenvolvam capacidades mais orientadas para o cliente, satisfazendo as necessidades do cliente. Afirma-se então que,

A relação entre a Liderança Autêntica e a Orientação para o cliente é mediada pelo Empenhamento Afetivo

5. Conclusão

5.1 Implicações para a gestão

Num mundo em que a competitividade se tornou uma questão de sobrevivência, é necessário que os gestores atuem e desenvolvam atitudes e comportamentos mais éticos, claros e transparentes para que seja transmitida ao cliente uma imagem positiva da organização ao invés de um poço de negatividade. Além disso, é no local de trabalho que passamos mais tempo da nossa vida e, por isso, deverá ser um lugar positivo e não um lugar carregado de emoções negativas e prejudiciais à saúde mental. Esta investigação poderá contribuir para um melhor e mais amplo entendimento das vantagens da Liderança Autêntica no sector hoteleiro português, averiguando a relação deste tipo de liderança positiva com certas atitudes e comportamentos organizacionais, tais como o Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de *Turnover* e a possíveis relações destes entre si.

Como se pôde ver, os resultados comprovaram que uma Liderança Autêntica fomenta os níveis de Empenhamento Afetivo no colaborador, desenvolve neste capacidades orientadas para o cliente e a vontade de permanecer na empresa, contribuindo para o seu sucesso. Estes são resultados deveras interessantes e que merecem a atenção de gestores hoteleiros, dado que se a sua performance for baseada em comportamentos autênticos, os resultados serão mais vantajosos, não só a nível individual mas também a nível organizacional. Além disso, também se comprovou que o Empenhamento Afetivo se relaciona negativamente com a Intenção de Turnover e positivamente com a Orientação para o Cliente.

O papel do indivíduo numa organização começa a partir do momento em que este é recrutado e selecionado, tornando-se essa uma das etapas mais importantes para que o sucesso organizacional seja atingido. Por essa razão, os métodos de recrutamento e seleção de líderes e de colaboradores deverão ser elaborados cuidadosamente e responsabilmente de acordo com as práticas organizacionais autênticas, de modo a formar uma equipa com esses valores éticos e de justiça.

Além disso, logo após a sua seleção é necessário acolher esse novo membro como membro da equipa, fomentado um forte espírito de camaradagem, aniquilando qualquer aspeto menos positivo e contribuindo para a existência de níveis de rotatividade mais baixos ou até mesmo nulos. Para tal, deverão existir programas de acolhimento e

formação para líderes e colaboradores que possibilitem a oportunidade de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, criação de laço afetivos com a organização.

Por fim, e não menos importante, também será interessante que os gestores conheçam e adequem à sua organização, programas de *coaching*, de forma a desenvolver capacidades humanas mais autênticas, motivando os colaboradores a desenvolverem níveis mais elevados de Orientação para o Cliente.

É necessária a consciencialização das vantagens deste tipo de liderança e a criação de quadros organizacionais mais autênticos e positivos, para que haja humildade e integridade suficientes para se conhecerem e assumirem aspetos menos positivos, destreza para se agarrarem oportunidades, regulando-se por padrões morais e éticos, análise crítica e assertiva nas tomadas de decisão necessárias diariamente e partilha de opiniões, sentimentos e conhecimentos, para que se possa crescer e evoluir em conjunto. Qualquer organização hoteleira e não só, dotada de líderes autênticos que influenciem positivamente os seus colaboradores a adotarem comportamentos mais autênticos, facilmente se tornará mais competitiva no mercado atual, pois criará valor não só para a organização mas também para a humanidade.

5.2 Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

Uma das grandes limitações deste estudo prende-se com a escolha do método de amostragem, que implicou a utilização de uma amostra de conveniência, o que poderá reprimir a representatividade desta amostra comparativamente ao universo. A segunda limitação centra-se no número de itens no questionário, que o tornou um pouco extenso, o que poderá ter dado origem a respostas menos fidedignas. Além disso, este método de recolha de dados utilizado poderá limitar a profundidade das respostas. Outra limitação foi o facto de a recolha de dados ter sido realizada num único momento temporal, o que pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). O recurso à dupla fonte (por exemplo, o líder reportava a orientação para o cliente dos colaboradores) ou um estudo longitudinal tendo em conta fatores ao longo do tempo poderiam contribuir com novos conhecimentos. Por fim, a última limitação neste estudo poderá centrar-se no facto dos dados recolhidos serem apenas dirigidos a colaboradores subordinados e não a chefias. Talvez fosse interessante perceber “o outro lado da moeda”, se os líderes se caracterizam ou não como líderes autênticos, se estão

altamente empenhados afetivamente, devidamente orientados para o cliente e se desejam ou não abandonar a organização.

Apesar das limitações expostas, estas podem ser consideradas pontos de partida para futuras investigações do tema pois, percebe-se facilmente que existe um longo caminho a percorrer no que se refere ao desenvolvimento de climas organizacionais autênticos no sector hoteleiro em Portugal. Tornar-se-á interessante em investigações futuras entender se a Liderança Autêntica conduz a menores níveis de *Stress* ou até mesmo de *Burnout*, tanto no sector hoteleiro em Portugal como a nível internacional, podendo efetuar-se posteriormente comparações entre países.

É fulcral o entendimento, por parte dos líderes bem como de colaboradores, das vantagens da adoção de comportamentos mais autênticos, como forma de se desenvolver o sentimento de “família”, dentro da organização, fomentando o bem-estar e a positividade de todas as partes envolvidas.

Bibliografia

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331–341. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277675>
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010>
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization *Journal of Occupational Psychology*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/http://doi.org/fth766>
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Arshadi, N. (2011). Social and The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment , in-role performance , and turnover intention : Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Ashar, M., Ghafoor, M. M., Munir, E., & Hafeez, S. (2013). The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention : Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 71–88. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.2925>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004).

- Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Aydin, S., & Kaya, N. (2016). Authentic Leadership In Sales Management: The Effects On Salespeople’s Task Related Outcomes. *Business and Economic Research*, 6(2), 133-155. <https://doi.org/10.5296/ber.v6i2.9750>
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F., & Lévy-Mangin, J.-P. (2015). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 107–125. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/15332969.2011.533091>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. (2008). The Effects of Job Demands , Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions : A Study in the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(4), 384–405. <https://doi.org/10.1080/15256480802427339>
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Batt, R., & Valcour, M. (2001). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover Human Resource Practices as Predictors of Work- Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation - Customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 9(3), 1–12. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501893>

- Boz, H., Yilmaz, Ö., Arslan, A., & Koç, E. (2016). A Comparison of Depression and Turnover Intentions of Hotel Employees in All-Inclusive and Non All-Inclusive Hotels. *Global Issues and Trends*, (28), 372–382.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(42), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225–235.
- Dean, A. (2007). The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment and Loyalty. *Journal of Service Research*, 10(2), 161–173. <https://doi.org/10.1177/1094670507309650>
- Delić, M., Slåtten, T., Milic, B., Marjanovic, U., & Vulcanovic, S. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3), 441–455. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0012>
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Dess, G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover , Social Capital , and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 446–456.

<https://doi.org/10.2307/259187>

- Donavan, D., Brown, T., & Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: A sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175–187. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(88\)90050-1](https://doi.org/10.1016/0148-2963(88)90050-1)
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Esper, A., & Cunha, C. (2015). Liderança autêntica : uma revisão integrativa. *Navus - Revista de Gestão E Tecnologia*, 5(2), 60–72. <https://doi.org/10.18815/navus.v5i2.254>
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2016). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 2–35. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
- Flaherty, T. B., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754168>
- 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(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3, 387–406.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, G. J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>

- Gatling, A., Kang, H., & Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 882–898. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2014-0090>
- Gim, G., & Desa, N. (2014). The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 487–492. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2014.V4.404>
- Gim, G., Desa, N., & Ramayah, T. (2015). Competitive Psychological Climate and Turnover Intention with the Mediating Role of Affective Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 658–665. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.416>
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Gyensare, M., Kumedzro, L., & Boso, A. (1999). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: the influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In *The Oxford handbook of positive psychology* (pp. 382–394). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0009>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.1177/107179190601200301>
- Hemdi, M. A., Rahman, A., & Rahim, A. (2011). The Effect of Psychological Contract and Affective Commitment on Turnover Intentions of Hotel Managers. *International*

Journal of Business and Social Science, 2(23), 76–88.

- Hoffman, K., & Ingram, T. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68–78.
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: The moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689–704. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Islam, T., Ahmed, I., & Ahmed, U. (2016). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), n.d.
- Javaid, M. F. (2015). Authentic leadership affects employee ' s attitudes (Affective Commitment) through the mediation role of Personal Identification and Organizational Identification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12), 215–231. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i12/1945>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1–9. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00119-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00119-8)
- Kanwar, Y. P. S., Singh, K., & Kodwani, D. (2012). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent among the IT and ITES Sector Employees. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(1), 27–35. <https://doi.org/10.1177/097226291201600103>
- Karatepe, O., & Babakus, E. (2007). The Effects of Customer Orientation and Job Resources on Frontline Employees Job Outcomes The Effects of Customer Orientation and Job Resources on Frontline Employees' Job Outcomes. *Services Marketing Quartelry*, 29(1), 61–79. <https://doi.org/10.1300/J396v29n01>

- Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Karatepe, O., Yavas, U., & Babakus, E. (2007). The Effects of Customer Orientation and Job Resources on Frontline Employees' Job Outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61–79. <https://doi.org/10.1300/J396v29n01>
- Kelley, S. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2004). From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity. *Taylor & Francis*, 31–52. <https://doi.org/10.4324/9780203998052>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 13(7), 25–30.
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y.-C., & Lien, B. Y.-H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159–179. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1246306>
- Lee, J., Ok, C., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008>

- Lee, S. (2017). Employee Turnover and Organizational Performance in U . S . Federal Agencies. *American Review of Public Administration*, 00(0), 1–13. <https://doi.org/10.1177/0275074017715322>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- 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 relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Maertz, C. P., & Campion, M. (2004). Profiles in quitting : Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582. <https://doi.org/10.2307/20159602>
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162–174. <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1–2), 83–93. <https://doi.org/10.1037/h0086797>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4), 408–414.
- Moreira, H. (2009). *Qualidade de vida no trabalho, empenhamento organizacional afectivo e intenção de turnover: que relações se estabelecem?: estudo exploratório*. Universidade de Lisboa, Lisboa. Retrieved from <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2180>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The of Effect Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *13*(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicologia Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, *32*(3), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Parasuraman, A. (1987). Customer-Oriented Corporate Cultures Are Crucial To Services Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, *1*(1), 39–46. <https://doi.org/10.1108/eb059587>

- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246–1266. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>
- Permarupan, P. Y., Mamun, A. A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268–278. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p268>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (E. S. L. Lisboa, Ed.).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management*, 24(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2012). They Need to be Different, They Feel Happier in Authentizotic Climates. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 701–727. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9287-1>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e, & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of*

- Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Virtuosidade Nas Organizações E Empenhamento Organizacional: Um Estudo Empírico. *Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, 285–303. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30295181/127_Ribeiro_Rego_Virtuosidade.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1440085240&Signature=8OeAADEtpB42cHKhbjZuEzJLvkU=&response-content-disposition=inline
- Rod, M., & Ashill, N. (2009). The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 600–624. <https://doi.org/10.1108/02634501011066528>
- Santos, A. M., Leal, S., & Oliveira, M. de F. (2011). O efeito mediador dos climas autenticizantes na relação entre as percepções de responsabilidade social e o empenhamento afectivo: um estudo empírico. In *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (pp. 221–233).
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351. <https://doi.org/10.2307/3151568>
- Schmidt, K.-H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14(1), 26–40. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.1.26>
- Scotter, J. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover , Job Satisfaction , and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79–95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)

- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shaw, J. D., Delery, J., Jenkins, G., & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary turnover and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2367/256939>
- Simintiras, A., Watkins, A., Ifie, K., & Georgakas, K. (2012). Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28(11–12), 1377–1398. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.691529>
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280–1287. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- Sobral, Filipe & Gimba, Rogério(2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96–121. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300006>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Out-comes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople’s Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552. <https://doi.org/10.1177/0092070305276368>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wong, Y.-W., & Wong, Y. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 8(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2017-0001>

- Wong, Y., Ngo, H., & Wong, C. (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, *17*(7), 580–598. <https://doi.org/10.1108/02683940210444049>
- World Travel Awards. (n.d.). Retrieved February 3, 2017, from <https://www.worldtravelawards.com/winners/2017>
- Wu, X., Shie, A.-J., & Gordon, D. (2017). Impact of customer orientation on turnover intention: mediating role of emotional labour. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(5), 909–927. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1184>
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment. *Psychological Reports*, *118*(3), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>
- Youngblood, S., Mobley, W. H., & Meglino, B. (1983). A longitudinal analysis of the turnover process. *Journal Applied Psychology*, *68*(3), 507–516. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.507>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo 1 - Questionário



Questionário

Exmo. (a). Sr. (a):

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois o seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação.

O presente inquérito integrará um estudo intitulado “ A relação entre Liderança Autêntica e empenhamento afetivo, orientação para o cliente, Intenção de Turnover: um estudo com colaboradores do sector hoteleiro”, por isso agradecia que seja apenas preenchido por **colaboradores do sector hoteleiro**.

Esta investigação realiza-se no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, sob orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro.

Todas as respostas a constar neste questionário serão tratadas de forma absolutamente confidencial, não devendo, portanto, escrever no mesmo o seu nome ou outro qualquer dado que o (a) permita identificar.

Não há respostas boas ou más, certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade a todas as questões tal como entende que seja a realidade. É a sua opinião que importa!

1º Momento

Se trabalha no sector hoteleiro, pense no seu superior (ou seja, no líder da sua equipa). Por favor, refira a frequência com que ele(a) adota os seguintes comportamentos.

Leia cuidadosamente e coloque à frente de cada afirmação uma cruz (X) na escala que corresponde à sua resposta.

Refira como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada	2 – Aplica-se muito pouco	3 – Aplica-se	4 – Aplica-se bastante	5 – Aplica-se completamente
--	---------------------------	---------------	------------------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5
1º Momento "Pense no seu líder"					
1. Diz exatamente o que pensa					
2. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções					
3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas					
4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas					
5. Assume os erros que comete					
6. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais					
7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão					
8. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades					
9. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.					
10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais					
11. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões					
12. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes					
13. Diz as duras verdades					
14. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos					
15. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas					
16. Mostra as emoções que correspondem ao que sente					

2º Momento

Se trabalha no sector hoteleiro, pense agora na sua pessoa, seja verdadeiro(a) com a realidade e refira, por favor, o grau em que as afirmações seguintes se aplicam a si.

Leia cuidadosamente e coloque à frente de cada afirmação uma cruz (X) na escala que corresponde à sua resposta.

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada	2 – Aplica-se muito pouco	3 – Aplica-se	4 – Aplica-se bastante	5 – Aplica-se completamente
--	---------------------------	---------------	------------------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5
2º Momento: "Pense em si enquanto colaborador"					
17. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização					
18. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização					
19. Sinto-me "parte da família" da minha organização					
20. Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma					
21. Penso com frequência em "deixar" a organização onde trabalho					
22. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho					

3º Momento

Se trabalha no sector hoteleiro, pense agora na sua relação com o cliente, seja verdadeiro(a) com a realidade e refira, por favor, o grau em que as afirmações seguintes se aplicam a si. Leia cuidadosamente e coloque à frente de cada afirmação uma cruz (X) na escala que corresponde à sua resposta.

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada	2 – Aplica-se muito pouco	3 – Aplica-se	4 – Aplica-se bastante	5 – Aplica-se completamente
--	---------------------------	---------------	------------------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5
3º Momento: "Pense na sua relação com o cliente"					
23. Tento ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos					
24. Tento cumprir os meus objetivos satisfazendo os clientes					
25. Um bom profissional tem que ter o melhor interesse do cliente em mente					
26. Tento fazer com que os clientes discutam as suas necessidades comigo					
27. Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo					
28. Ofereço sempre o serviço mais adequado para resolver um problema do cliente					
29. Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente					
30. Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto posso					
31. Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema					
32. Posso até discordar com o cliente para poder ajuda-lo a tomar uma melhor decisão					
33. Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que a organização fará por ele					
34. Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente					

Dados Demográficos

Sexo:	
Masculino	
Feminino	

Idade:	
Menor de 20 anos	
20 - 29 anos	
30 - 39 anos	
40 - 49 anos	
Mais de 50 anos	

Tempo de permanência na organização:	
Menos de 1 ano	
1 - 5 anos	
6 - 10 anos	
Mais de 10 anos	

Trabalha por turnos?	
Sim	
Não	

Nº de horas de trabalho por dia:	
Menos de 8 horas	
8 - 10 horas	
Mais de 11 horas	

Habilitações académicas:	
1º Ciclo (4ª classe)	
2º Ciclo (6ª classe)	
3º Ciclo (9º ano)	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

Função que desempenha na empresa:	
Diretor/Gestor	
Chefe de secção	
Rececionista	
Animador	
Barman /Empregado de mesa	
Outra Função Indique qual?	

Anexo 2 – Histogramas e Scatterplots

Figura 2 - Histograma dos resíduos da variável dependente *Empenhamento Afetivo*, variável independente *Liderança Autêntica*

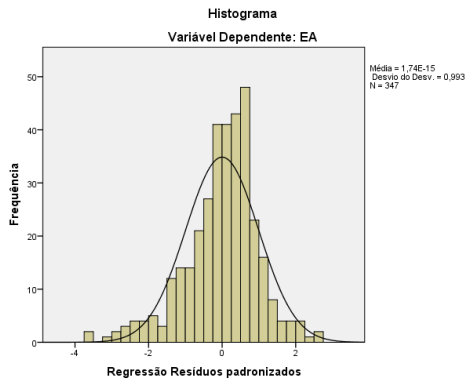


Figura 4 - Histograma dos resíduos da variável dependente *Orientação para o cliente*, variável independente *Liderança Autêntica*

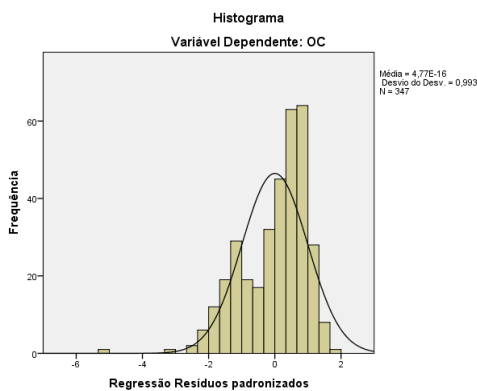


Figura 6 - Histograma dos resíduos da variável dependente *Intenção de Turnover*, variável independente *Liderança Autêntica*

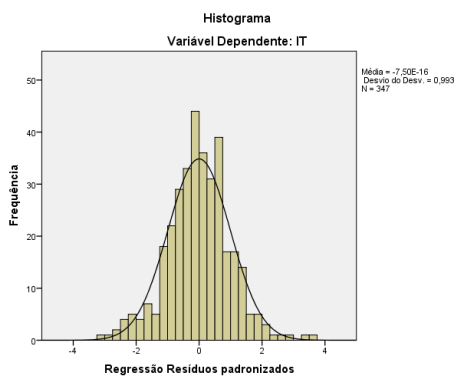


Figura 3 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente *Empenhamento Afetivo*, variável independente *Liderança Autêntica*

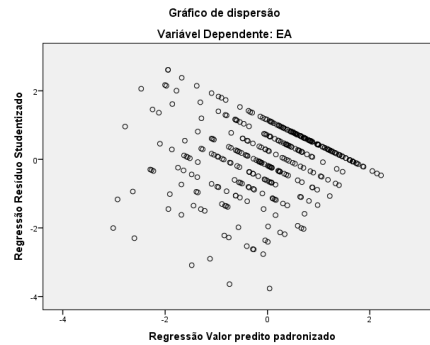


Figura 5 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente *Orientação para o cliente*, variável independente *Liderança Autêntica*

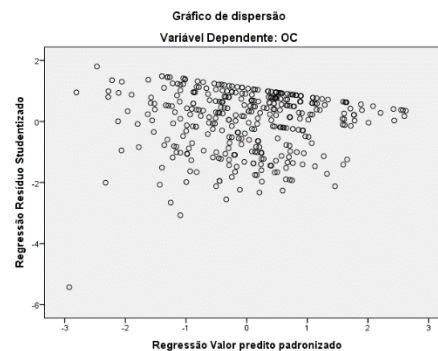


Figura 7 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente *Intenção de Turnover*, variável independente *Liderança Autêntica*

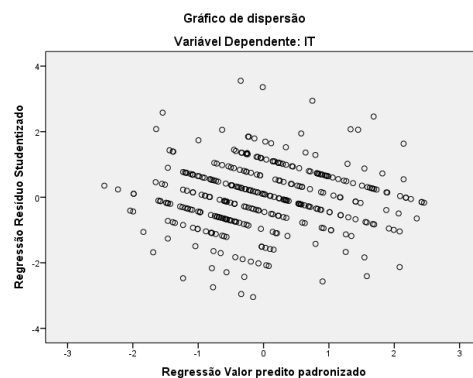


Figura 8 - Histograma dos resíduos da variável dependente Orientação para o cliente, variável independente Empenhamento Afetivo

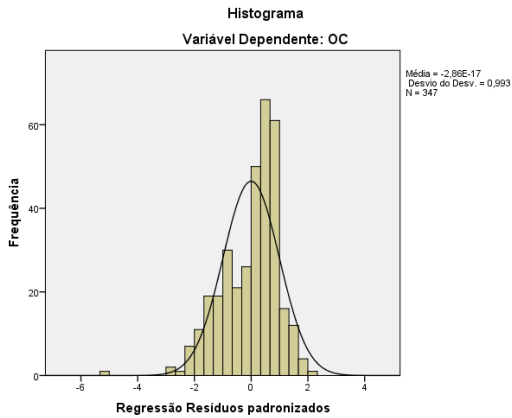


Figura 9 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Orientação para o cliente, variável independente Empenhamento Afetivo

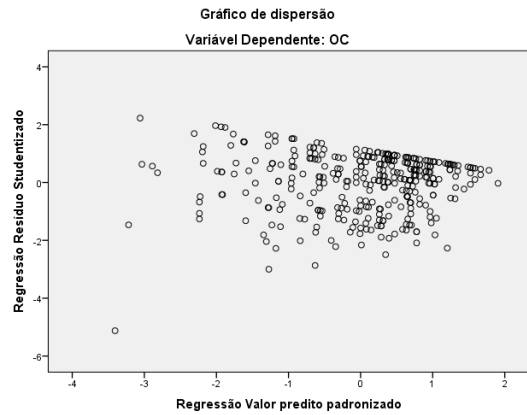


Figura 10 - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Empenhamento Afetivo

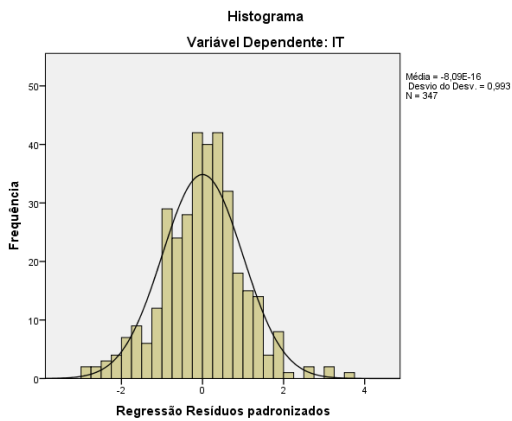


Figura 11 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Empenhamento Afetivo

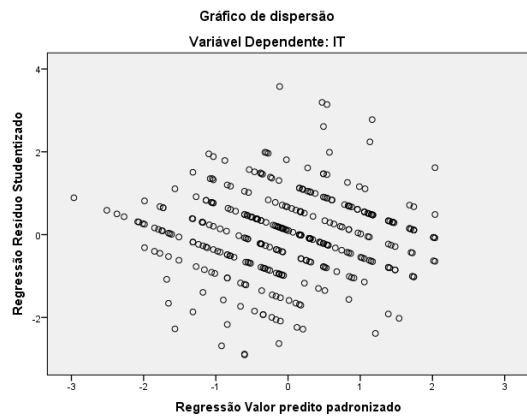


Figura 12 - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Orientação para o cliente

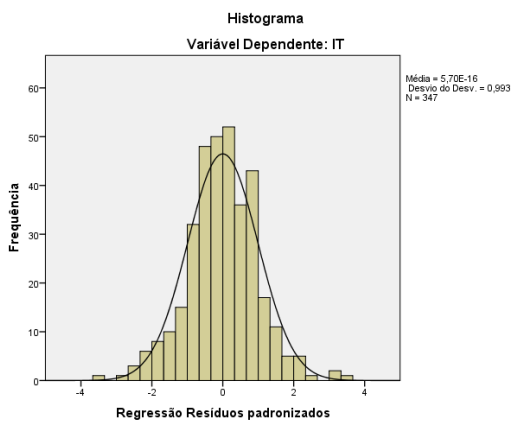


Figura 13 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de Turnover, variável independente Orientação para o cliente

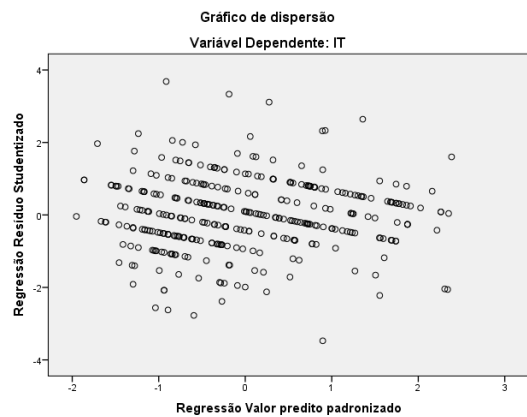


Figura 14 - Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo e Intenção de Turnover, variável independente Liderança Autêntica

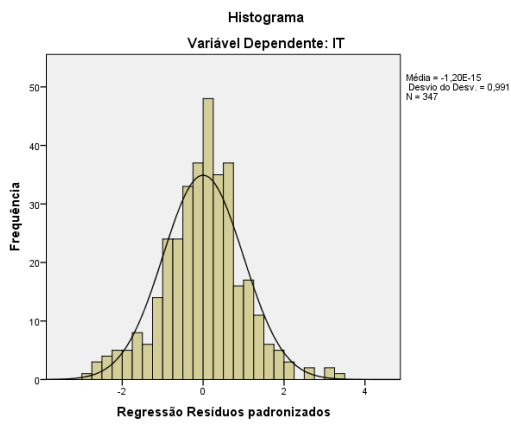


Figura 15 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo e Intenção de Turnover, variável independente Liderança Autêntica

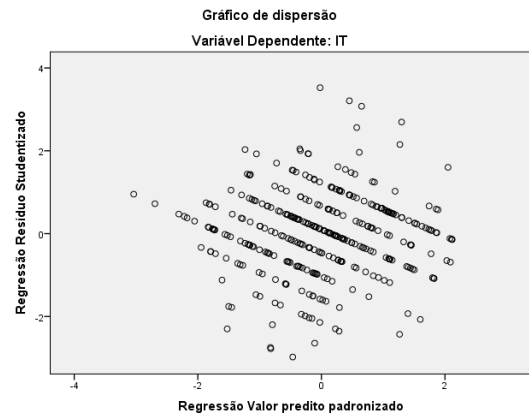


Figura 16 - Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente, variável independente Liderança Autêntica

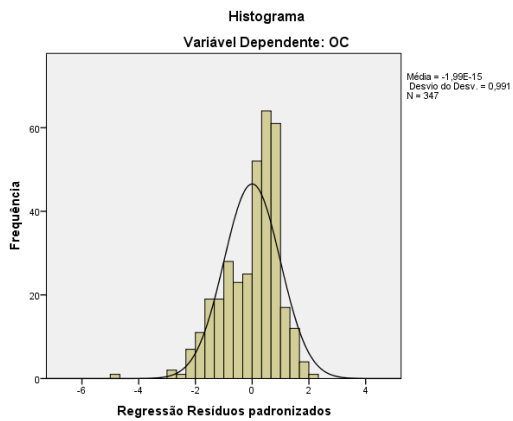


Figura 17 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo e Orientação para o cliente, variável independente Liderança Autêntica

