

Tese de Doutoramento em Gestão

LIDERANÇA AUTÊNTICA E ATITUDES NO TRABALHO

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL, NO COMPROMISSO E NO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

Doutorando Piedade Mendes Melo da Silva

Nº: 50027110

Orientador: Professor Doutor Francisco Cesário

Novembro de 2019

Júri:

Professor Doutor Pedro Barbas Homem, Reitor e Presidente do Conselho Científico da Universidade Europeia, presidente do Júri das provas públicas de Doutoramento em **Gestão**, requeridas pela candidata **Piedade Mendes Melo da Silva**, faz saber que:

O Júri, designado em 27 de fevereiro de 2019, é constituído pelos seguintes vogais:

Doutor **José Luís Nascimento**, Professor Auxiliar do ISCSP da Universidade de Lisboa;

Doutora **Generosa do Nascimento**, Professora Auxiliar do ISCTE Instituto Universitário de Lisboa;

Doutor **Eduardo Tomé**, Professor Auxiliar da FCES da Universidade Europeia;

Doutora **Joana Mota**, Professora Auxiliar da FCES da Universidade Europeia;

Doutor **Francisco Cesário**, Professor Auxiliar da FCES da Universidade Europeia;

A tese tem por título "Liderança autêntica e atitudes no trabalho — O impacto da Liderança na Confiança Organizacional, Compromisso e Envolvimento com o Trabalho".

O ato público de defesa da tese realizou-se no dia 27 de novembro de 2019, pelas 09:00, na Sala de Atos no Campus da Universidade Europeia, sito na Estrada da Correia n.º 53, Quinta do Bom Nome, Lisboa.

Doutorando: Piedade Mendes Melo da Silva

Aluno n.º 50027110

Data: Novembro 2019

Agradecimentos

Ao professor Doutor Francisco Cesário, meu orientador, pela transmissão dos seus conhecimentos, pelas constantes palavras de incentivo e pela disponibilidade que sempre demonstrou. Por simplificar sempre, quando eu complicava.

Ao professor Bruno Rodrigues e à professora Doutora Ana Moreira pela disponibilidade e ajuda e também a todos os professores que me acompanharam no meu percurso académico e que de alguma forma contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

À minha mãe por todo o apoio, incentivo e motivação, assim como pela força, valores, princípios que me ensinou ao longo da vida e ao meu pai que infelizmente já partiu, mas sei, que ele esteja onde estiver, esteve sempre presente a apoiar-me nesta longa caminhada.

Ao meu irmão e à minha irmã que sempre estiveram disponíveis para me apoiar e incentivar.

A todas as pessoas que participaram neste estudo, que responderam aos questionários, pois sem a sua participação este trabalho não seria possível.

A todos os meus amigos que sempre estiveram presentes nos momentos difíceis, em especial à Isabel, aos meus colegas de trabalho da FNAC e do Hotel Acores Lisboa, pela disponibilidade e todo o apoio.

Aos meus colegas do doutoramento, que sempre me apoiaram e partilharam conhecimento quando o solicitei ajuda e me incentivaram nos momentos mais difíceis.

À Universidade Europeia que me deu a oportunidade de realizar este sonho.

Agradeço a Deus por toda a força que me deu nos momentos de desânimo e nunca me deixou desistir.

A TODOS O MEU MUITO OBRIGADA!

RESUMO

A liderança autêntica, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho, são quatro constructos que têm suscitado o interesse de diversos investigadores, nas mais diversas áreas científicas e assentes em diferentes perspetivas. O presente estudo, desenvolvido no contexto organizacional português, pretende analisar as relações entre as quatro variáveis. O estudo, de natureza quantitativa e relacional, utilizou um questionário composto por cinco partes, a primeira, aborda questões sociodemográficas, a segunda, a liderança autêntica (*authentic leadership*), a terceira, a confiança organizacional (*organizational trust*), a quarta, o compromisso organizacional (*organizational commitment*) e a quinta, o envolvimento com o trabalho (*work engagement*). Estas escalas já se encontravam traduzidas e validadas para a língua portuguesa, tendo sido utilizadas anteriormente em trabalhos de investigação. O objetivo do presente estudo foi verificar se, quando os colaboradores de uma organização percecionam que o seu líder tem características de autenticidade, sai reforçado o seu compromisso organizacional, o seu envolvimento com o trabalho e a sua confiança com a organização, com a chefia e também com os colegas. Adicionalmente, este estudo também teve como objetivo testar o efeito mediador da confiança organizacional (na organização, na chefia e nos colegas) na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho.

A recolha de dados foi efetuada entre 13 de maio e 29 de julho de 2017, num único momento e participaram neste estudo 673 inquiridos.

Os resultados revelaram que a liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional, tem um efeito positivo e significativo com o envolvimento com o trabalho e tem um efeito positivo e significativo com a confiança organizacional (organização, chefias e colegas). A confiança organizacional revelou um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho.

Apesar de serem necessários mais estudos para generalizar os resultados obtidos, as implicações referentes ao exercício da liderança autêntica, conjugadas com o comportamento e atitudes dos colaboradores, ajudam a compreender de que forma impactam no desempenho individual e global dos colaboradores e da organização.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Confiança Organizacional, compromisso Organizacional e Envolvimento com o Trabalho.

ABSTRACT

Authentic leadership, organizational trust, organizational commitment and work engagement are four constructs that have aroused the interest of several researchers in the most diverse scientific areas and based on different perspectives. The present study, developed in the context of organizations operating in Portugal, intends to analyze the relationships between the four variables. The study, of a quantitative and relational nature. The study used a five-part questionnaire, the first one dealing with sociodemographic issues the second, authentic leadership, the third, organizational trust, the fourth organizational commitment, and fifth work engagement, these scales were already translated and validated for the Portuguese language, having been previously used in research work. The objective of the present study was to verify if in an organization the employees when they perceive that their leader has characteristics of authenticity this reinforces your organizational commitment, their work engagement and their organization trust, the leader and with the colleagues. In addition, this study also aimed to test the mediating effect of organizational trust (organization, leader and colleagues) in the relationship between authentic leadership and organizational commitment and work engagement. The data collection was carried out between May 13 and July 29, 2017, in a single moment and 673 respondents participated in this study.

The results revealed that authentic leadership has a significant and positive effect on commitment organizational, it also has a positive and significant effect with work engagement and with organizational trust (organization, leader and colleagues). Organizational trust revealed a full mediation effect on the relationship between authentic leadership, commitment organizational and work engagement.

Although further studies are needed to generalize the results obtained, the implications of the exercise of authentic leadership, coupled with the behavior and attitudes of employees, helps to understand how it impacts on individual and global performance of employees and the organization.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Trust, Organizational Commitment, Work Engagement

Índice

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição da problemática.....	11
1.2 Pertinência do tema.	12
1.3 Questões de investigação e objetivo geral do estudo.	13
1.4 Estrutura da tese.....	13
PARTE A – DA REVISÃO DA LITERATURA AO MODELO CONCEPTUAL	14
2. CONCEITOS	14
2.1 Liderança.	14
2.1.1 Autenticidade.	15
2.1.2 Líder autêntico.....	17
2.1.3 Liderança autêntica.	18
2.1.4 Modelos conceituais de liderança autêntica.	23
2.1.5 Antecedentes da liderança autêntica.	24
2.1.6 Consequentes da liderança autêntica.....	25
2.2 Confiança organizacional.	26
2.2.1 O modelo de confiança de Mayer, Davis e Schoorman.	29
2.2.2 Confiança na organização.	30
2.2.3 Confiança na chefia.	32
2.2.4 Confiança nos colegas.....	35
2.3 Compromisso organizacional.	37
2.3.1 Modelo tridimensional do compromisso organizacional.	40
2.3.2 Compromisso afetivo.	40
2.3.3 Compromisso normativo.	41
2.3.4 Compromisso calculativo.....	42
2.3.5 Antecedentes do compromisso organizacional.	43
2.3.6 Consequentes do compromisso organizacional.....	44

2.3.7	Perfis do compromisso organizacional.	44
2.4	Envolvimento com o trabalho.....	45
2.4.1	Modelo de envolvimento com o trabalho, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker.	49
2.4.2	Antecedentes do envolvimento com o trabalho.	49
2.4.3	Consequentes do envolvimento com o trabalho.....	50
2.5	Reflexão.....	51
2.6	Relação entre os conceitos: síntese de estudos anteriores.	53
2.6.1	A Liderança autêntica e a confiança organizacional (organização, chefias, colegas).....	54
2.6.2	A liderança autêntica e o compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo).	57
2.6.3	A liderança autêntica e envolvimento com o trabalho.	60
2.6.4	A liderança autêntica, a confiança organizacional e o compromisso organizacional.	62
2.6.5	A liderança autêntica, a confiança organizacional (organização, chefia e colegas) e o envolvimento com o trabalho.	64
2.6.6	A liderança autêntica, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho.....	65
2.6.7	Objetivos específicos do estudo.	67
2.6.8	Hipóteses de investigação em estudo.	67
2.7	Modelo conceptual.	69
PARTE B – ESTUDO EMPÍRICO.....		70
3.	METODOLOGIA	70
3.1	Introdução da metodologia de investigação.	70
3.2	Delineamento do estudo.	70
3.3	Processo de recolha de dados.	71
3.4	Caracterização da amostra em estudo.....	71

3.5	Procedimento	72
3.6	Medidas	73
3.7	Opções no tratamento estatístico dos dados, métodos e técnicas de análise.	75
3.7.1	Codificação das variáveis e software utilizado.	75
3.7.2	Pressupostos da análise de equações estruturais.	76
3.7.3	Normalidade multivariada.	76
3.7.4	Linearidade.....	77
3.7.5	Multicolinearidade.	77
3.7.6	Missing Values e Outliers.	77
3.7.7	Variáveis manifestas e variáveis latentes.	77
3.7.8	Constructos de primeira e segunda ordem.	77
3.7.9	Correlação dos erros.....	78
3.7.10	Coeficiente de correlação.	78
3.7.11	Medidas de ajustamento absoluto e incremental.....	78
3.7.12	Validade convergente (VEM).	80
3.7.1	Validade discriminante.....	80
3.7.2	Fiabilidade.	80
3.7.3	Sensibilidade.	81
3.7.4	Estudo da distribuição das variáveis.	81
3.7.5	Testar as hipóteses formuladas.....	81
3.8	Qualidades métricas das escalas.	83
3.8.1	Escala da liderança autêntica.....	83
3.8.2	Escala confiança na organização.....	86
3.8.3	Escala confiança nas chefias.	88
3.8.4	Escala confiança nos colegas.	90
3.8.5	Escala do compromisso organizacional.	93
3.8.6	Escala do envolvimento com o trabalho.	96

3.9	Conclusão da metodologia de investigação.....	99
4.	RESULTADOS.....	100
4.1	Análise descritiva das variáveis.....	100
4.2	Correlações entre variáveis.....	100
4.2.1	Correlações entre variáveis em estudo.....	101
4.3	Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	105
4.3.1	Sexo dos participantes.....	105
4.3.2	Sexo da chefia direta.....	106
4.3.3	Idade.....	106
4.3.4	Tempo na organização.....	107
4.3.5	Habilitações académicas.....	108
4.3.6	Tipo de contrato de trabalho.....	109
4.4	Teste de hipóteses em investigação.....	110
4.4.1	Hipótese 1 - A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional, no envolvimento com o trabalho e na confiança organizacional.....	111
4.4.2	Hipótese 2 - A Confiança organizacional tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho.....	112
4.4.3	H3 – A confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho.....	113
4.5	Modelo final.....	118
5.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	119
5.1	H1 - A liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo no compromisso organizacional, no envolvimento com o trabalho e na confiança organizacional.....	120
5.2	H2 – A confiança organizacional tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho.....	124

5.3	H3 – A confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho.....	126
6.	CONCLUSÕES.....	128
6.1	Conclusões gerais.	128
6.2	Conclusões específicas.	128
6.3	Implicações práticas.	129
6.4	Implicações teóricas.	129
6.5	Limitações.	130
6.6	Sugestões para investigações futuras.....	131
	Bibliografia.....	Erro! Marcador não definido.
	ANEXOS.....	156
	Anexo I – questionário sobre liderança autêntica e atitudes no trabalho.	156
	Anexo II – Estatística Descritiva da Amostra.	164
	Anexo III – Qualidades métricas da escala de liderança autêntica.	165
	Anexo IV – Qualidades métricas da escala confiança na organização.	170
	Anexo V – Qualidades métricas da escala confiança nas chefias.	173
	Anexo VI – Qualidades métricas da escala confiança nos colegas.....	178
	Anexo VII – Qualidades métricas da escala compromisso organizacional.	183
	Anexo VIII – Qualidades métricas da escala envolvimento com o trabalho.	188
	Anexo IX – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.	192
	Anexo X – Correlações.	193
	Anexo XI – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.	194
	Anexo XII – Testes do modelo de investigação.....	204
	Anexo XIII – Artigo retirado pela Elsevier.....	232

Índice das Figuras

Figura 1. Modelo de Investigação.	69
Figura 2. Modelo 0, da escala liderança autêntica.	84
Figura 3. Modelo 2, da escala liderança autêntica.	85
Figura 4. Modelo 0, da escala confiança na organização.	87
Figura 5. Modelo 2, da escala confiança na organização.	87
Figura 6. Modelo 0, da escala confiança nas chefias.	89
Figura 7. Modelo 2, da escala confiança nas chefias.	89
Figura 8. Modelo 0, da escala confiança nos colegas.	91
Figura 9. Modelo 2, da escala confiança nos colegas.	92
Figura 10. Modelo 0, da escala do compromisso organizacional.	94
Figura 11. Modelo 2, da escala do compromisso organizacional.	95
Figura 12. Modelo 0, da escala do envolvimento com o trabalho.	97
Figura 13. Modelo 2, da escala do envolvimento com o trabalho.	98
Figura 14. <i>Modelo Final: o efeito da liderança autêntica sobre o compromisso moral, compromisso calculativo e envolvimento com o trabalho, mediado pela confiança organizacional (organização, chefias e colegas).</i>	118

Índice das Tabelas

Tabela 1	15
Tabela 2	17
Tabela 3	21
Tabela 4	27
Tabela 5	39
Tabela 6	41
Tabela 7	42
Tabela 8	43
Tabela 9	48
Tabela 10	54
Tabela 11	57
Tabela 12	60
Tabela 13	62
Tabela 14	64
Tabela 15	65
Tabela 16	68
Tabela 17	68
Tabela 18	68
Tabela 19	72
Tabela 20	79
Tabela 21	84
Tabela 22	85
Tabela 23	86
Tabela 24	86
Tabela 25	87

Tabela 26.....	88
Tabela 27.....	88
Tabela 28.....	90
Tabela 29.....	90
Tabela 30.....	91
Tabela 31.....	92
Tabela 32.....	93
Tabela 33.....	94
Tabela 34.....	95
Tabela 35.....	96
Tabela 36.....	97
Tabela 37.....	98
Tabela 38.....	99
Tabela 39.....	101
Tabela 40.....	105
Tabela 41.....	106
Tabela 42.....	107
Tabela 43.....	108
Tabela 44.....	109
Tabela 45.....	110
Tabela 46.....	112
Tabela 47.....	113
Tabela 48.....	114
Tabela 49.....	115
Tabela 50.....	116
Tabela 51.....	117

Tabela 52.....	117
Tabela 53.....	118

Índice dos Gráficos

Gráfico 1. Número de publicações por ano.....	53
---	----

1. INTRODUÇÃO

A liderança autêntica, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho, são quatro constructos que têm suscitado o interesse de diversos investigadores nas mais diversas áreas científicas e assentes em diferentes perspetivas. O presente estudo pretende explorar vários efeitos de relação entre os constructos em estudo no contexto de organizações a operar em Portugal.

1.1 Definição da problemática

A presente investigação surge a partir de diversos fatores e de diferentes naturezas. Num plano mais amplo a liderança autêntica é um constructo ainda em construção e que carece de investigação para ser consolidado (Esper & Cunha, 2015), num plano mais estrito, a crise e os escândalos que têm pairado sobre o mundo das organizações tornam ainda mais pertinente estudar este constructo. Escândalos que ocorreram em empresas como por exemplo na Enron ou na WorldCom nos Estados Unidos no período entre 2000 e 2005, (Bonotto, 2010), assim como a existência de noutras organizações, não apenas nos Estados Unidos, mas também em Portugal, espelham uma crise na liderança fazendo emergir valores que enfatizam a liderança autêntica. Se por um lado os casos mediáticos do BES e da Portugal Telecom levam a questionar a autenticidade da liderança, por outro, Portugal aparece como um dos países com um dos mais baixos níveis de confiança em comparação com os restantes países da Europa (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014). Também a instabilidade que o país tem atravessado e que levou à intervenção em 2011 do Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e União Europeia, assim como o desemprego ou emprego precário, que levou à emigração de vários indivíduos torna pertinente compreender o impacto que a liderança autêntica, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho têm no dia-a-dia dos indivíduos e das organizações. A liderança autêntica propõe uma nova forma de liderar baseada na autenticidade do líder, na ética, nas relações positivas e transparentes, entre os líderes e liderados (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Num mercado de trabalho cada vez mais global e em constante mudança, as organizações reconhecem a importância de estimular a competitividade, as competências e a motivação dos colaboradores, e a importância de captar e reter talentos, nesse sentido a confiança organizacional é vista por muitos autores como um elemento fundamental para a construção de organizações eficazes (Albrecht & Travaglione, 2003). No contexto atual de crise económica, as organizações debatem-se com um dilema ainda maior: se por um lado têm necessidade de captar e reter talentos, por outro as constantes oscilações do mercado não permitem estabelecer vínculos contratuais duradouros, como faziam no passado, o que leva a uma deterioração das

relações de confiança entre colaboradores e as organizações, por outro lado as relações contratuais de curta duração têm levado à diminuição do compromisso organizacional e do envolvimento com o trabalho por parte dos colaboradores (Meyer & Ward, 2009).

Esta incerteza que paira sobre as organizações e sobre os colaboradores, torna ainda mais pertinente verificar se a liderança autêntica influencia as diferentes dimensões da confiança organizacional e se estas fomentam intensidade igual, ou diferente, nos níveis de compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho dos colaboradores.

A percepção atual é de que a maioria dos colaboradores estão cada vez mais desprendidos do trabalho e muito abaixo do seu potencial (Bates & Holton, 2004). As organizações necessitam de indivíduos competentes, motivados, enérgicos, dedicados, comprometidos e envolvidos com o trabalho, para poderem atingir elevados níveis de eficácia e excelência (Bakker & Leiter, 2010). A legislação laboral dita a celebração de um contrato de trabalho entre os colaboradores e as organizações, onde se estabelecem as trocas económicas, isto é, são contratos pré-estabelecidos, sabendo cada uma das partes os direitos e os deveres que cabe a cada um. No entanto e, não menos importante, é através da troca social que se estabelece um vínculo de índole afetivo, baseado em confiança, em ações voluntárias dos indivíduos, quando estes esperam que os outros retribuam com ações similares (Blau, 1964). A teoria da troca social pode ajudar a compreender a relação que os colaboradores estabelecem entre a liderança autêntica, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho no seio da organização.

Com o intuito de compreender o efeito do conjunto das variáveis que relacionam os quatro constructos, foi elaborado o presente estudo em contexto de organizações a operar em Portugal.

1.2 Pertinência do tema

A literatura acerca da liderança autêntica propõe uma nova forma de liderar baseada na autenticidade do líder, na ética, nas relações positivas e transparentes, entre os líderes e liderados em contexto laboral e organizacional. Embora a liderança autêntica seja um constructo ainda em construção e nos últimos anos tenha existido um despertar para estudar este constructo, a verdade é que a maioria dos estudos foca-se no líder e não nas implicações que pode ter para organização como um todo (Salancik, 2016).

Com a finalidade de compreender o impacto que a liderança autêntica pode ter na organização como um todo, foram ainda abordados constructos do comportamento organizacional que impactam direta e indiretamente com a organização como um todo (organização, líderes e colaboradores), nomeadamente a confiança organizacional (na organização, na chefia e nos colegas), o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho.

Como já referido, a crise, a instabilidade e os escândalos que têm pairado sobre o país e o facto de Portugal aparecer como um dos países com um dos mais baixos níveis de confiança em comparação com os restantes países da Europa, tornam ainda mais pertinente estudar estes constructos. Compreender o impacto que estas variáveis têm no dia-a-dia dos colaboradores e das organizações, isto é, se numa organização os colaboradores quando percecionam que o seu líder tem características de autenticidade isso reforça o compromisso organizacional, o seu envolvimento com o trabalho e a sua confiança organizacional. Testar o efeito mediador da confiança organizacional (organização, chefias e colegas) na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho. Analisar a forma como se relacionam as diferentes variáveis no contexto organizacional português e o impacto que isso pode ter na gestão e para a gestão das organizações.

Estas questões são de grande importância se consideramos a diversidade em termos demográficos que compõe a amostra em estudo.

Concluindo, pretende-se nesta investigação contribuir para um melhor conhecimento dos efeitos de uma liderança autêntica e, ainda, contribuir para a consolidação de constructos como a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho em contexto português.

1.3 Questões de investigação e objetivo geral do estudo

Com base no enquadramento e pertinência da presente investigação, apresentam-se as questões de investigação às quais este estudo se propõe responder: *Como se relaciona a liderança autêntica com a confiança organizacional? E com o compromisso organizacional? E ainda, com o envolvimento com o trabalho dos colaboradores?*

Com base nas questões de investigação aqui expostas e, reforçando que o objetivo geral desta investigação foi verificar se o estilo de liderança autêntica pode ter influência sobre as diferentes atitudes e comportamentos no trabalho desenvolvido pelos colaboradores, nomeadamente, sobre a confiança organizacional, sobre o compromisso organizacional e sobre o envolvimento com o trabalho.

1.4 Estrutura da tese

Na Introdução pretendeu-se apresentar o objetivo geral da investigação, a sua pertinência e a identificação das questões de investigação. Seguem-se duas partes. A Parte - A dedicada à revisão da literatura, abordando os constructos em análise, a relação entre os mesmos e terminando com a apresentação do modelo e hipótese de investigação. A Parte -B, ou seja, o estudo empírico está dividido em quatro grandes partes: metodologia, resultados, discussão de

resultados e conclusões. A metodologia apresenta as opções metodológicas, passando pelas opções de tratamento estatístico até à validação dos instrumentos de recolha de dados. Nos resultados, inclui-se, também, o modelo final de investigação. Na discussão, são comparados os resultados obtidos, com os de investigações anteriores. Por último apresentam-se as conclusões, que incluem as implicações práticas e teóricas, limitações e sugestões para investigações futuras.

PARTE A – DA REVISÃO DA LITERATURA AO MODELO CONCEPTUAL

A revisão da literatura teve como primeiro objetivo clarificar os constructos incluídos nesta investigação, nomeadamente as suas definições teóricas bem como os seus antecedentes e consequentes. O segundo objetivo foi o de identificar estudos cujos resultados sugerem pertinência na análise da relação entre os vários construtos incluídos nesta investigação. Assim, na última secção da revisão da literatura, apresentam-se tabelas que sintetizam os resultados dos estudos encontrados através de bases científicas e respetivo critério de pesquisa. A revisão da literatura possibilitou a definição do modelo de investigação e a formulação das respetivas hipóteses que irão ser testadas na Parte B – Estudo Empírico.

2. CONCEITOS

2.1 Liderança

A liderança é um dos temas mais estudados ao longo da história da gestão, assentando sobre várias perspetivas e correntes teóricas e estabelecendo sempre uma dialética entre o líder e o liderado (Trevino & Brown, 2004).

O conceito de liderança, assim como os diversos estilos de liderança, têm sido estudados sobre diferentes perspetivas e assentam sobre três grandes teorias: a teoria dos traços; a teoria contingencial e situacional; a teoria transformacional e transacional. A teoria dos traços postula que a liderança depende dos traços de personalidade e características do líder, a liderança é inata e o liderado é o seguidor. A teoria contingencial e situacional postula que a liderança é assente na relação entre líder e liderado versus características comportamentais de ambos no ambiente organizacional, a liderança pode ser aprendida, desde que as organizações proporcionem treino e ambiente favorável para que tal aconteça. A teoria transformacional e transacional, a teoria transformacional postula que o líder tem uma vertente funcional, ou seja, caracterizada pela função que ocupa e a transacional que a liderança é baseada nas trocas, ou

seja, o que o líder e liderado dão e recebem e que essa transação ocorre em função do seu desempenho (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2009).

Nos últimos anos surgiu uma nova corrente de liderança, a partir da corrente transformacional e transacional que foi designada por liderança autêntica. Esta procurou dar resposta às críticas da liderança, afirmando que a liderança não é apenas racional, mas também emocional. Este conceito de liderança surge devido a preocupações profundas sobre a conduta ética dos líderes de hoje e com base em exemplos de má conduta em diversas organizações (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Ainda que o conceito de liderança autêntica seja recente, seja ao nível da investigação, seja ao nível da literatura prática, a liderança autêntica surgiu como área de interesse que complementa o trabalho no âmbito da liderança ética, transformacional e positiva (Walumbwa et al., 2008). Antes de nos debruçarmos sobre o constructo de liderança autêntica que é muito recente, importa primeiro compreender o conceito de autenticidade que já é bastante antigo e que em muitos aspetos está na base da definição do constructo de liderança autêntica.

2.1.1 Autenticidade

Contrariamente ao constructo de liderança autêntica, que é um constructo teórico bastante recente, o constructo de autenticidade é bastante antigo e já na filosofia grega clássica, ele marcava presença através de injunções como “conhecer-se a si mesmo” ou “o teu verdadeiro ser” (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). No entanto, este constructo começou a ganhar maior destaque e a ser mais desenvolvido a partir da segunda metade do século XX. Maslow, psicólogo humanístico, destaca-se no que concerne ao entendimento do constructo de autenticidade, uma vez que centrou a sua atenção no desenvolvimento dos indivíduos que estão em equilíbrio com a sua natureza e que se vêm a si próprios com clareza e exatidão (Erickson, 1995).

A literatura sobre este tema evidencia múltiplas definições de autenticidade (Tabela 1).

Tabela 1

Algumas definições de autenticidade.

Autor:	Definição de autenticidade:
(Trilling, 1972)	É a transparência para si mesmo e para os outros; contrariamente inautenticidade é esconder-se não apenas dos outros, mas de si mesmo;
(Erickson, 1995).	Não é uma condição absoluta, o indivíduo não é totalmente autêntico ou não autêntico. É um conceito autorreferencial, relativo, pois o líder pode ser ambos, depende da situação;
(Harter et al., 2002).	Requer valores, pensamentos e crenças, agir em função do que se acredita. A autenticidade requer a expressão do que realmente se pensa e a conformidade entre a crença e a ação;

(Kernis, 2003).	Ação em função do seu verdadeiro ser e natureza, ou seja, em função dos seus valores, sentimentos, preferências e necessidades. Não acontece quando um indivíduo não expressa o seu verdadeiro ser e atua para agradar aos outros ou, pior ainda, quando tem em vista uma recompensa ou quer evitar uma punição;
(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).	É um processo de desenvolvimento do indivíduo que privilegia a autoconsciência e as percepções corretas, mas também capacita a autorregulação e coaduna o seu comportamento com os seus valores internos, crenças, emoções e pensamentos. É manter a coerência entre o autoconhecimento e a experiência, tendo ou desenvolvendo capacidades cognitivas para manter essa coerência;
(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).	A tendência do indivíduo em agir, ou não, em função dos seus valores e os quais estão presentes nos comportamentos e posturas individuais;
(Besen & Tecchio, 2017)	Experiências pessoais que alguém possui, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, ou seja, os processos capturados para que o indivíduo se conheça a si mesmo.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Nas diferentes definições apresentadas, constata-se que em todas elas a autenticidade, tem por base transmitir o que se pensa, ser verdadeiro, exprimir os sentimentos que se têm e demonstrar as emoções que sentem. Para que isso aconteça, as ações e os comportamentos do indivíduo têm de ser congruentes ao transmitirem e refletirem esses mesmos valores e princípios.

Apesar da multiplicidade de definições de autenticidade, a maior parte delas reflete a ideia de que os indivíduos com princípios de autenticidade, são indivíduos que alinham as suas ações e comportamentos, com os seus valores e crenças internas (Harvey, Martinko, & Gardner, 2006). No mesmo sentido, Avolio e Gardner (2005) consideram que a autenticidade de um líder se baseia na autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, fé, ações e relacionamentos, privilegiando e promovendo relações autênticas com os seus liderados assentes na transparência, confiança, integridade e altos padrões morais.

O ser humano vai-se conhecendo através das experiências que vai vivenciando ao longo da vida e são essas experiências que ditam grande parte daquilo que ele vai ser e aquilo em que ele vai acreditar. Estas experiências permitem perceber o que o indivíduo valoriza e o que não é importante. A autenticidade envolve as experiências pessoais do indivíduo, como os pensamentos, as crenças, os valores e as emoções, mas também, uma ação e um comportamento de acordo com o seu “verdadeiro eu”, onde este expressa o que realmente pensa e o que realmente acredita e se comporta em função do que defende, acredita e expressa (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). A autenticidade é composta por quatro elementos: a autoconsciência, ou seja, a noção e reconhecimento dos seus pontos fortes, bem como das

suas fragilidades, emoções e valores; o processamento imparcial de informação, que se refere à aceitação objetiva dos atributos de cada elemento; o comportamento autêntico, ou seja, atuar em função do seu verdadeiro eu; a autenticidade relacional, que privilegia e promove a abertura e a honestidade nas relações (Kernis, 2003). A autenticidade reflete a medida em que o indivíduo é verdadeiro consigo próprio, isto é, a medida de concordância entre o verdadeiro eu e os comportamentos exibidos pelo eu (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Considerando que a autenticidade é uma característica do líder autêntico, seguidamente será analisado o conceito de líder autêntico que em muitos pontos se confunde com o próprio conceito de autenticidade.

2.1.2 Líder autêntico

A crescente falta de autenticidade dos líderes desencadeou o desenvolvimento da liderança autêntica, nomeadamente os casos de corrupção, a gestão danosa e a falta de transparência que implicaram escândalos à escala global o que levou várias organizações à falência. A atuação do líder autêntico é muito importante, uma vez que é através do seu comportamento e de uma maior consciência, onde o líder promove e estabelece relações transparentes, suportando as tomadas de decisão baseadas na confiança e no compromisso com os seus seguidores, que se encontra sentido e conexão no trabalho (Besen & Tecchio, 2017).

Uma vez que a literatura existente sobre este tema evidencia múltiplas definições de líder autêntico, considera-se importante apresentar algumas definições de líder autêntico (Tabela 2).

Tabela 2

Algumas definições líder autêntico.

Autor:	Definição de líder autêntico:
(George, 2003)	É de alta integridade, comprometido com a construção de organizações duradouras, com profundo senso de objetivo e fiel aos seus valores. Considera as necessidades de todas as partes interessadas, reconhece a importância de seu trabalho para a sociedade; é apaixonado pelas suas causas, pelos valores que guiam a sua vida pessoal, que são os mesmos que guiam a sua vida profissional;
(Avolio, Hodges, Chan, & May, 2003)	É verdadeiro consigo próprio, além do seu comportamento convergir com os seus valores e com os seus ideais, transforma positivamente os seus seguidores, tornando-os líderes; É orientado por valores, é consciente, atua em função da sua moral, possuindo valores que evidenciam os interesses coletivos em prol dos seus próprios interesses, é certo e justo, destaca-se não só pela sua integridade, como também pela sua consistência;
(Avolio et al., 2004)	É confiante, esperançoso, otimista, resiliente, dá prioridade ao desenvolvimento dos seus seguidores, é consciente da perspectiva ética e moral, sabe no que acredita e valoriza, por isso, age em função desses valores e crenças, à medida que interage com os outros, de modo transparente;
(Shamir & Eilam, 2005)	Não finge a sua autenticidade, quando lidera é ele próprio e não age em função das expectativas dos outros; não desempenha um papel de liderança para ter

	<i>status</i> , honra ou outras recompensas pessoais, colocando em primeiro lugar os objetivos da organização e da sua equipa. Na sua ação e atividades é coerente com os seus valores e o seu objetivo é fazer a diferença;
(Yukl, 2008)	É honesto, altruísta, atua com bondade, justiça e responsabilidade;
(Walumbwa et al., 2008)	É auto consciente, tem processamento equilibrado, transparência relacional e moral;
(Besen & Tecchio, 2017)	Tem coerência nas ações e na influência dos seguidores em direção a comportamentos proativos, éticos e responsáveis; constrói um ambiente de confiança e integridade, que sustente os processos da gestão do conhecimento; facilita a comunicação com os seguidores e demais <i>stakeholders</i> , está totalmente aberto, partilhando informações críticas, percepções e sentimentos.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Apesar das diferentes definições apresentadas, em todas elas são frisados os valores morais e positivos do líder, quer seja de forma individual em relação ao liderado, quer seja de forma global, em relação à organização como um todo.

2.1.3 Liderança autêntica

Como já se referiu anteriormente, a liderança autêntica surgiu devido à necessidade de as organizações serem geridas por líderes de forma honesta, com transparência e com respeito. É certo que se torna necessário atingir objetivos, assim como o crescimento e desenvolvimento das organizações e também daqueles que as constituem, sendo nessa ótica que a liderança autêntica ganha cada vez mais importância, para que as organizações possam dar resposta e estejam preparadas para as mudanças e dificuldades que surgem no plano global (Besen & Tecchio, 2017). O restabelecimento da confiança, a esperança e o otimismo frente a situações críticas, o apoiar as pessoas na sua procura por um significado com base na autenticidade, tornam a liderança autêntica num elemento fulcral (Avolio & Gardner, 2005).

Os escândalos corporativos, com gestão danosa e desonesta, bem como os grandes desafios sociais com que as organizações públicas e privadas se confrontam nos tempos contemporâneos, contribuíram para que o foco se voltasse para a autenticidade e para a liderança autêntica (Jensen & Luthans, 2006a, 2006b). Com base na revisão da literatura histórica, Kernis e Goldman (2006), documentaram uma série de processos mentais e comportamentais que explicam, como os indivíduos descobrem e constroem um senso de preceção, como essa preceção é mantida em diferentes situações e ao longo do tempo. Entre essas preceções destacam-se as seguintes: o funcionamento autêntico, compreensão dos seguidores, abertura para reconhecer objectivamente as suas realidades ontológicas (autoavaliação de aspetos desejáveis e indesejáveis), acções e orientação para a relações interpessoais. Além disso, Kernis e Goldman (2006) documentam que estes temas são coerentes com o conceito de autenticidade, englobando quatro componentes fulcrais: em primeiro lugar,

a conscientização (conhecimento e confiança nos pensamentos, sentimentos, motivos e valores); em segundo lugar, o processamento imparcial (a objetividade sobre e a aceitação de seus atributos positivos e negativos); em terceiro lugar, o comportamento (agindo com base nas suas verdadeiras preferências, valores e necessidades, em vez de agir apenas para agradar os outros, garantir recompensas, ou evitar punições); e por último, a orientação relacional (alcançar e valorizar a veracidade e a abertura nas relações íntimas de cada um (Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2006). Esta análise multicomponente de autenticidade, por sua vez, forneceu a fundação teórica para a estruturação do constructo de liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). O conceito de autenticidade foi integrando nas reflexões e nas teorias de liderança recentemente, impulsionado pela falta de princípios, como a transparência, a consistência, a integridade e o equilíbrio nas atitudes de liderança (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Jensen & Luthans, 2006; Luthans, 2002). Desde então, a autenticidade tem-se cruzado com constructos referentes à liderança, ética e comportamentos transparentes e positivos (Avolio et al., 2004; Luthans, 2002).

Com origem nos trabalhos de Kernis (2003), que entendeu a autenticidade como essencial para a autoestima, a liderança autêntica emerge da interseção de diversos aspetos da liderança, assim como de questões éticas e do comportamento organizacional positivo (Walumbwa et al., 2008; Wong & Cummings, 2009b). Este constructo concerne um padrão de comportamentos do líder e caracteriza-se pela promoção das capacidades psicológicas positivas e de um clima ético positivo, com a finalidade de estimular uma maior autoconsciência e perspectiva moral, bem como o tratamento equilibrado da informação e a transparência das relações com os seus liderados, promovendo o autodesenvolvimento (Walumbwa et al., 2008).

A liderança autêntica é descrita como um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos liderados, fomentando um autodesenvolvimento positivo (Gardner et al., 2005).

Numa outra perspectiva, mais abrangente, considera que a liderança autêntica tem em conta as ações do líder e dos seus liderados, onde a transparência e os objetivos do primeiro orientam o desenvolvimento dos segundos (Avolio et al., 2004). Numa perspectiva mais restrita, considera que um líder autêntico é uma pessoa original, fiel a si própria, motivada e orientada por valores e convicções de autenticidade (Shamir & Eilam, 2005).

O líder autêntico aposta num padrão comportamental que se destaca pela sua abertura e transparência na relação com os seus seguidores, partilha informações com vista à tomada de

decisões, aceita as opiniões dos outros, promove os seus valores, motivos e sentimentos, para que os seus liderados tenham condições para avaliar, com maior precisão, a competência e a moralidade das suas ações (Avolio et al., 2009). Este procura ser o mais correto e o mais adequado para com os seus liderados e para com a organização, descurando os seus interesses pessoais em função do bem coletivo e comum, por isso, expõe aos outros a sua vontade de compreender a própria liderança com a finalidade de os servir mais eficazmente (George, 2003; Luthans, 2002). Outros autores, entendem que a liderança autêntica se traduz num processo que articula as capacidades positivas do líder, num contexto organizacional altamente desenvolvido, defendendo que, as forças internas, a visibilidade, a credibilidade, a dedicação para projetos comuns, a personificação de valores e princípios, a coragem, a humildade e o respeito pelos outros, são essenciais para liderar com autenticidade (Avolio et al., 2004; Jensen & Luthans, 2006a, 2006b; Luthans, 2002).

Nesse sentido a liderança autêntica é um processo multidimensional composto pela autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica (Ilies et al., 2005). O modelo de liderança autêntica adotado neste estudo é composto por quatro dimensões (autoconsciência, transparência relacional, moralidade/ética e processamento equilibrado de informação), às quais correspondem os quatro comportamentos do líder autêntico (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2009). Estas dimensões requerem valorização e luta pelo alcance de uma maior abertura e veracidade nas relações, pois, para ser autêntico, o líder necessita de ser genuíno com os seus liderados (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003). Na primeira dimensão, a autoconsciência, o líder apresenta a sua perspectiva e sentido do mundo, tem noção e compreende as suas forças e as suas fragilidades, tendo, ao mesmo tempo, noção da visão que os outros têm de si e do impacto que tem nos outros (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008) De acordo com Kernis (2003), a consciência é um elemento da autenticidade que envolve o estar consciente, ter confiança nos seus motivos, sentimentos, desejos e cognições. Com base na segunda dimensão, a transparência relacional, o líder partilha abertamente informação, como também expressa os seus sentimentos, pensamentos e opiniões (Avolio et al., 2009). Implica que o líder exponha o seu “eu autêntico” aos seus liderados (Kernis, 2003). A terceira dimensão refere-se à moralidade e ética, em que a conduta do líder é orientada por elevados padrões morais, alicerçados em valores e na ética, não cedendo às pressões organizacionais e sociais, refletindo-se no seu comportamento e nas suas decisões os valores que defende (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), pois ser autêntico é ser fiel a si mesmo, reforçando assim o facto de que, quanto mais uma pessoa é fiel às suas emoções, preferências,

identidades e valores, mais autêntica será (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Wong & Cummings, 2009b). Walumbwa et al. (2008), considera que os intervenientes das organizações toleram cada vez menos inconsistências entre os princípios defendidos pelo líder, os seus valores e a sua conduta, esperando que o líder seja uma pessoa com elevados níveis de integridade. Nesse sentido a perspectiva moral interna, é descrita como uma forma de autorregulação internalizada e integrada, orientada por padrões e valores morais internos (e não devido a pressões externas), onde a tomada de decisão e o comportamento convergem com esses mesmos valores (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ryan & Deci, 2002). Os investigadores que se debruçaram sobre a componente moral, consideram que os líderes autênticos tomam decisões éticas e transparentes, destacando-se pelos seus elevados níveis de capacidade moral, eficácia, coragem e resiliência (Avolio et al., 2003; Avolio & Gardner, 2005). Por fim, mas não menos importante, a quarta dimensão, o processamento equilibrado de informação, segundo o qual, o líder analisa objetivamente toda a informação importante e necessária para tomar as decisões, permitindo que os liderados o desafiem, ao demonstrarem as suas opiniões, visões e posturas (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Os estudos sobre liderança autêntica apresentam-na como um conceito global e que decorre das quatro dimensões (autoconsciência, transparência relacional, moralidade/ética e processamento equilibrado de informação), (Avolio et al., 2009; Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008), contudo, na opinião de Avolio et al. (2009), não são estas dimensões que dotam de validade a liderança autêntica, considerando que o mais adequado é entender este constructo na sua globalidade e não segundo cada uma das dimensões, de forma individualizada. No entanto, estas não podem ser ignoradas. Os mesmos autores afirmam ainda que este conceito pode ser entendido como um constructo latente, onde as suas dimensões apenas correspondem a distintas formas de representar o que é a liderança autêntica (Avolio et al., 2009). Entende-se assim, que a liderança autêntica desempenha um papel essencial no quotidiano das organizações, estando o líder que a pratica melhor preparado para ultrapassar os desafios e os obstáculos com que se vai confrontando ao longo do seu desempenho (Jensen & Luthans, 2006a). Na Tabela 3, encontram-se algumas das definições de liderança autêntica encontradas na literatura.

Tabela 3

Algumas definições de liderança autêntica.

Autor:	Definição de liderança autêntica:
(Avolio et al., 2003)	Um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos liderados, fomentando um autodesenvolvimento positivo;

(Treviono & Brown, 2004)	Segue uma perspectiva moral internalizada, fazendo com que os seguidores visualizem os seus líderes como decisores coerentes e com princípios, o que promove uma troca social positiva;
(Avolio & Gardner, 2005)	Tem em conta as ações do líder e dos seus liderados, onde a transparência e os objetivos do primeiro orientam o desenvolvimento dos segundos;
(Gardner et al., 2005)	Autoconsciência, processamento equilibrado de informação, transparência relacional e transparência moral e ética;
(Ilies et al., 2005)	Promove a transparência relacional dos líderes, o que inclui a abertura e a veracidade nos relacionamentos, promovendo e estimulando o intercâmbio social;
(Walumbwa et al., 2008)	Padrão de comportamentos do líder, que se caracteriza pela promoção das capacidades psicológicas positivas e de um clima ético positivo, com a finalidade de estimular uma maior autoconsciência e perspectiva moral, bem como um tratamento mais equilibrado da informação e a transparência das relações com os seus liderados, promovendo o autodesenvolvimento;
(Avolio et al., 2009)	Trabalho de gestão, que assume um fator determinante na melhoria do desempenho organizacional, conhece as fraquezas e forças, tem consciência da visão sobre o mundo, tem consciência da visão dos outros e do impacto que tem sobre os que o rodeiam;
(Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011)	É um conjunto de comportamentos inter-relacionados sobre o modo como os líderes agem para com os seguidores, como tomam decisões éticas, a forma como utilizam e partilham a informação;
(Gulati & Gatling, 2014)	Difusão do diálogo entre os intervenientes, que permite obter resultados mais positivos, quer para as pessoas quer para as organizações;
(Besen & Tecchio, 2017).	Abrange as relações autênticas entre líderes, com seus seguidores e demais <i>stakeholders</i> , as relações que são caracterizadas por orientação, transparência, abertura e confiança, voltadas para objetivos dignos e com ênfase no desenvolvimento dos seguidores;
(Kotze & Nel, 2017)	Está associada a indivíduos, que são vistos como credíveis e conscientes do modo como pensam e se comportam.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Como referido na Tabela 1, existem diversas definições de liderança autêntica, no entanto se um líder não tem seguidores não, tem nada, isto é, não há liderança sem liderados. Neste sentido, a liderança autêntica adota os princípios mais relevantes da teoria *Leader Member Exchange* (LMX), a mesma postula ser fundamental haver congruência dos valores entre os líderes e os seguidores, já no processamento equilibrado dos líderes autênticos, esta indica que os líderes procurem contribuições dos seguidores, o que contribuirá ainda mais para uma troca social positiva, aumentando a frequência com que o líder e o seguidor interajam (Hsiung, 2012). Algumas investigações focaram-se na relação entre a teoria LMX e a eficácia organizacional, ou seja, para conseguir alcançar a eficácia na organização o líder deve desenvolver, de uma forma progressiva, trocas de grande qualidade com todos os seus seguidores e não apenas com alguns. Este desenvolvimento ocorre ao longo de três fases - estranheza, conhecimento e

parceria madura (Graen & Uhl-bien, 1995). Há evidências consistentes, que ligam a liderança autêntica à troca entre líderes e seguidores de uma forma positiva (Hsieh & Wang, 2015; Liu & Wang, 2013; Wang & Hsieh, 2013; Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016). Nesse sentido a liderança autêntica é essencial para estabelecer a confiança na organização e auxiliar as pessoas da equipa a desenvolver as suas capacidades, as suas forças, a serem mais positivas, a terem um pensamento mais aberto, a acrescentar valor e sentido ao que é mais correto na tomada de decisões, melhorando assim, o desempenho global da organização e dos colaboradores ao longo do tempo (Avolio et al., 2004) . Também Avolio e Gardner (2005) evidenciam a importância da liderança autêntica no seio das organizações, uma vez que a mesma, auxilia as pessoas a encontrarem o sentido e o compromisso com o trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia os líderes e os liderados. Além da autenticidade, a liderança autêntica implica também a existência de relações entre o líder e os seus liderados, relações estas que se caracterizam pela transparência, abertura e confiança, ou seja, uma liderança autêntica através de objetivos claros e com ênfase no desenvolvimento dos seguidores (Gardner et al., 2005).

A confiança aparenta ser uma qualidade fundamental à liderança autêntica. A combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, objetivos e valores nas relações de trabalho, criam a identidade necessária para se atingir a confiança, manifestando harmonia, congruência, adesão e aceitação, em situações nas quais há identidade entre as partes, nesse sentido aumentam as expectativas, bem como a disposição de assumir riscos. A confiança é um laço que é estabelecido com a organização e com o líder, acreditando que estes são credíveis, fiáveis e honestos (Robbins, Judge, & Sobral, 2011). A confiança é essencial para manter a estabilidade de qualquer relação social, seja entre líderes e liderados, seja dentro ou fora das organizações (Blau, 1964). A liderança autêntica, está focada nos princípios, nos valores de autenticidade e na confiança (Avolio & Gardner, 2005; Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005).

Em seguida, serão analisados os modelos conceituais de liderança autêntica.

2.1.4 Modelos conceituais de liderança autêntica

No que diz respeito aos modelos conceituais de liderança autêntica, é de salientar as investigações realizadas por Avolio et al. (2004), Avolio e Luthans (2006) e Luthans e Avolio (2003), as quais procuraram apresentar uma estrutura que permitisse compreender o estudo do ser humano enquanto líder, tendo em consideração os seus antecedentes, o processo de autorregulação, bem como os resultados do comportamento dos líderes autênticos.

Um dos modelos conceituais de liderança autêntica que importa destacar é o de Jensen e Luthans (2006a), os quais apresentam um modelo que tem em conta as experiências de cada indivíduo, isto é, (de onde eu venho?), a relevância do capital psicológico positivo, ou seja, (quem sou

eu?) e o contexto organizacional, (como é que eu sou apoiado?). Para estes investigadores, quando um líder é realmente autêntico tem um impacto positivo nos seus liderados e este efeito irá refletir-se na *performance* dos mesmos, entendendo que o empenho, a satisfação e a felicidade no trabalho dos seus seguidores estão positivamente relacionados com a autenticidade do seu líder (Jensen & Luthans, 2006a).

Noutro estudo, os mesmos autores, salientam o facto de que a atenção, no que diz respeito à liderança autêntica, se tem focado demasiado nas experiências de vida e no contexto organizacional e no que diz respeito à dimensão (quem eu sou?), cingindo-se essencialmente à identificação dos traços de personalidade que distinguem os indivíduos uns dos outros, evidenciando uma inexistência face ao tipo ou perfil definitivo para se ser um líder autêntico de sucesso.

Já Avolio et al. (2004) apresentaram outro modelo teórico de liderança autêntica, segundo o qual este constructo exerce influência sobre as atitudes e comportamentos dos seguidores, por via do processo de identificação psicológica, esperança, emoções positivas, otimismo e confiança. Na perspetiva destes autores, são estabelecidas ligações essenciais entre as diversas variáveis, pois uma variável exerce influência sobre as outras (i.e. um maior nível de confiança pode promover o desenvolvimento de mais emoções positivas), sendo também possível que o comportamento emocional e esperançoso seja experienciado não apenas pelo resultado da socialização anterior, mas como consequência da interação social com as outras pessoas (Avolio et al., 2004). Considerou-se importante abordar os antecedentes da liderança autêntica, bem como dos seus consequentes, que vão ser apresentados no ponto seguinte.

2.1.5 Antecedentes da liderança autêntica

No que concerne aos antecedentes da liderança autêntica é importante referir quais os motivos que estão na sua origem. Alguns autores defendem que a história pessoal do indivíduo, as experiências de vida e os acontecimentos importantes e marcantes são antecedentes relevantes para o desenvolvimento da liderança autêntica e do autodesenvolvimento do líder (Avolio et al., 2003). A história individual pode incluir influências da educação, da infância, da cultura, da família, da profissão, da experiência profissional e das experiências de vida, sendo consideradas antecedentes, que podem influenciar positivamente a liderança autêntica (Shamir & Eilam, 2005). Já no que diz respeito aos líderes autênticos e seguidores autênticos, têm como exemplos positivos na base da sua formação e educação uma referência. Esta referência pode ser o pai, a mãe, o irmão, o professor ou alguém próximo, que tendo demonstrado altos níveis de integridade, transparência e confiança se tornaram forças importantes para o seu crescimento pessoal, podendo assim ser considerado como um antecedente significativo da liderança

autêntica (Gardner et al., 2005). Os comportamentos são importantes para a origem da liderança autêntica nos líderes e liderados, sendo o autoconhecimento e autoconsciência apontados como os principais antecedentes para a liderança autêntica. O autoconhecimento como processo para compreender os pontos fortes e fracos do indivíduo, seja ele o líder ou o liderado, e a autoconsciência dos valores, das crenças, das ações, das convicções e da coerência entre o que faz, sente e pensa (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012).

Jensen e Luthans (2006), defendem que a esperança, o otimismo e a resiliência, ou seja, as componentes do capital psicológico positivo (PsyCap), são antecedentes importantes para os líderes se tornarem autênticos, inicialmente, por criarem um ambiente de esperança e otimismo. O líder otimista, tem maior capacidade para motivar os seus seguidores, ajudando a antecipar eventos futuros ao ser resiliente, pois o líder resiliente é mais adaptável a ambientes mutáveis, apoiando e ensinando os seguidores a adaptarem-se. Também o autocontrolo tem surgido como antecedente de liderança autêntica, ou seja, o autocontrolo alto ou baixo reflete a probabilidade de o líder se tornar, mais ou menos autêntico (Gangestad & Snyder, 2000).

2.1.6 Consequentes da liderança autêntica

No que respeita aos consequentes da liderança autêntica, ainda que estes sejam parcos de investigação, há evidências empíricas que as atitudes autênticas revelam ter um impacto direto na satisfação dos colaboradores com o líder e com a organização. Estes podem ter um impacto positivo no compromisso organizacional e na eficácia do desempenho da equipa (Avolio et al., 2009). A forma do líder autêntico se comportar, os valores e convicções que transmite, ao ser considerado autêntico pelos seus colaboradores e pelos seus pares, impactam positivamente na imagem da organização, já a confiança, desempenha um papel importante nas relações de autenticidade dentro e fora das organizações (Peus et al., 2012). Os líderes que aplicam a liderança autêntica, exercem uma influência positiva no comportamento dos seus seguidores, aumentando a autoestima e a autodeterminação no desempenho das suas funções (Ilies et al., 2005). A inter-relação entre liderança autêntica e compromisso no trabalho, promove um efeito positivo no desempenho dos colaboradores e da organização, ou seja, quando os colaboradores acreditam nos valores da organização e do líder, têm uma maior predisposição para usar as suas habilidades em benefício da organização e vontade de permanecer na mesma (Clapp-smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). A liderança autêntica promove a coerência entre comportamentos, atitudes e ações dos colaboradores para com a organização (Alok & Israel, 2012). O líder que lidera com autenticidade, normalmente lidera equipas com melhores resultados e desempenho do que aqueles que não a praticam (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Pina, 2013).

A liderança autêntica, o líder autêntico e liderados autênticos, não podem existir individualmente, eles dependem da interação entre todos e da autenticidade do conjunto.

Em seguida, será abordado o constructo da confiança organizacional (na organização, na chefia e nos colegas), o qual também faz parte da presente investigação.

2.2 Confiança organizacional

A confiança é um constructo transversal a diversas áreas científicas, nomeadamente nas ciências económicas, políticas, sociais entre outras, que tem despertado o interesse de muitos investigadores. A importância dada a este constructo é de tal ordem, que em 2000 foi criada a *First International Network on Trust* (rede internacional da confiança), composta por cerca de 350 investigadores, oriundos de mais de 20 países (Cunha et al., 2014). A confiança tem sido abordada sobre várias perspetivas e com base em diferentes dimensões. No entanto há um consenso generalizado na literatura, segundo o qual, a confiança é uma peça fulcral na obtenção de resultados positivos, tanto para os indivíduos, como para as organizações, sendo necessária quando há interdependência e incerteza (Deutsch, 1958). Diversas investigações que relacionam a confiança com outros constructos dentro do comportamento organizacional, têm debatido as implicações que a confiança tem dentro e fora da organização, independentemente do constructo com o qual é relacionada, parece haver um ponto comum, a confiança é fundamental para manter a estabilidade de qualquer relação social (Blau, 1964).

A confiança na organização é um importante agente para o sucesso das organizações, na medida em que, quando existe confiança no interior da organização, os resultados obtidos podem ser diferentes, ou seja, podem ser mais positivos (Bibb & Kourdi, 2004). Ela constitui a base onde se fundamentam e consolidam as relações interpessoais criadas na organização (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). É um elemento fundamental em qualquer processo produtivo, tornando-se num desafio para as organizações, a construção e a manutenção deste processo social positivo (Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia, 2008).

A instabilidade é antagónica à confiança, os ambientes instáveis são propensos à falta de confiança, fomentando nos indivíduos e nas organizações a indisponibilidade para confiar. A estabilidade é fundamental para criar ambientes de confiança e predispor o indivíduo para confiar nas palavras e ações do outro (Cook & Wall, 1980). A confiança torna-se assim num agente fundamental para a gestão do ambiente organizacional, tratando-se de um mecanismo a partir do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, pela crença na credibilidade de um indivíduo, sistema ou organização (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). A confiança manifesta-se através da vontade de uma parte ser vulnerável às ações da outra parte baseando-se nas expectativas de que essa outra parte irá realizar uma

determinada situação importante para ela, independentemente da capacidade de monitorizar ou controlar a ação dessa parte (Cumming & Bromiley, 1996). A confiança é uma característica psicológica positiva, ou seja, é a vontade de uma das partes ser vulnerável a uma outra parte com base na crença de que esta última parte é competente, aberta, preocupada e confiável (Mishra, 1996). É um estado psicológico que, contém a intenção de ser vulnerável, baseado em expectativas positivas acerca das intenções e comportamentos do outro sujeito (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). É ainda considerada um estado subjetivo, de expectativa positiva em relação à boa vontade de outra pessoa numa situação arriscada (Das & Teng, 2001), ou seja, a expectativa que um sujeito tem para confiar na palavra de outro e nas suas ações quando este tem boas intenções para com ele (Ferrin & Dirks, 2002). A confiança é a pedra basilar para o sucesso das organizações, quer se trate da confiança com o exterior (clientes, fornecedores entre outros *stakeholders*), quer se trata do interior (a organização com os colaboradores). A confiança é uma pedra fulcral para a eficácia organizacional, ocupando um papel relevante no local de trabalho (Albrecht & Travaglione, 2003).

A confiança torna-se assim um mecanismo que permite aos colaboradores de uma organização trabalharem juntos com sucesso (Porter & Kramer, 2006). O processo para se estabelecer um ambiente de confiança não é imediato, leva o seu tempo e, quando estabelecido, se a confiança for quebrada, pode perder-se com facilidade (Connell & Mannion, 2006). As organizações são sistemas abertos e complexos, onde são partilhados valores de confiança, que se envolvem em transações em ambientes instáveis e imprevisíveis, implicando níveis acrescidos de complexidade nos processos organizacionais (Cohen & Prusak, 2001).

A confiança é um constructo que é observado e estudado sobre diversas perspetivas, é complexo e de difícil sistematização, assentando na predisposição para confiar, nas condições situacionais que podem determinar o estado de confiança, na forma como se confia e nas características dos sujeitos em quem se confia. A maioria dos estudos encontrados abordam a confiança numa perspetiva tridimensional, que assenta na competência, na benevolência e na integridade (Mayer et al., 1995). A confiança é considerada na vasta literatura, como uma variável que é constituída pelas características individuais, do trabalho e do contexto organizacional. É um constructo multidimensional composto por vários fatores, de grande complexidade teórica e como tal deve ser analisado como uma estrutura complexa e multidimensional (Cumming & Bromiley, 1996).

A partir da revisão da literatura foi construída a Tabela 4, com algumas das definições de confiança organizacional.

Tabela 4

Algumas definições de confiança organizacional.

Autor:	Definição de confiança organizacional:
(Deutsch, 1958)	É fundamental para obter resultados positivos para os indivíduos e para as organizações, sendo necessária quando há interdependência e incerteza;
(Blau, 1964)	É fundamental para manter a estabilidade de qualquer relação social;
(Cook & Wall, 1980)	É uma componente fundamental para a estabilidade da organização e dos membros que a integram;
(Mayer et al., 1995)	Perspetiva tridimensional assente nas seguintes características: competência, benevolência e integridade;
(Sheppard & Sherman, 1998)	É uma relação estabelecida entre os indivíduos e a organização e também, entre as organizações e o contexto institucional em que se circunscrevem;
(Novelli, 2004)	É uma relação que envolve riscos, calculados ou não;
(Schoorman, Mayer, & Davis, 2007)	É o envolvimento e disposição dos colaboradores para serem veneráveis às ações e políticas da organização que integram;
(Maria & Freire, 2007)	É o resultado da predisposição para confiar (seja no indivíduo, seja no grupo), das características dos indivíduos em quem se confia e das condições situacionais;
(Starnes, Truhon, & McCarthy, 2010)	Quando a cultura organizacional se orienta e tem por base altos níveis de confiança, consegue ser mais eficaz e contribuir para a retenção de trabalhadores bastante motivados;
(Robbins et al., 2011)	É um laço estabelecido com a organização e com o líder, acreditando que estes são credíveis, fiáveis e honestos, tornando-se essencial à liderança;
(Liu & Wang, 2013)	É a crença do colaborador de que a organização irá atuar de acordo com o que ele prevê;
(Kim & Ko, 2014)	É quando os colaboradores se sentem reconhecidos pela chefia, uma vez que esta é justa e se preocupa com eles.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

As organizações mudaram muito nos últimos anos, se anteriormente estas se preocupavam com a produção e a eficácia do processo, atualmente preocupam-se com as pessoas, privilegiando o trabalho em equipa, sendo mais flexíveis, razão pela qual a confiança é fundamental e assume uma posição de relevo. É relevante salientar que a confiança depende das características da pessoa que confia, das características da pessoa em que se confia e do papel de risco que essa confiança detém. Os comportamentos e procedimentos sistemáticos consistentes são fortalecidos quando as promessas e os compromissos são cumpridos, reforçando assim os laços de confiança. O comportamento previsível como positivo reforça o nível de confiança numa relação, ou seja, os valores compartilhados são fundamentais para os indivíduos sentirem confiança. A combinação positiva de sentimentos, interesses, opiniões, objetivos e valores nas relações de trabalho, criam a identificação necessária para se atingir a confiança. Manifestando harmonia, congruência, adesão e aceitação, em situações nas quais há identificação entre as

partes, as expectativas aumentam, bem como a disposição para assumir riscos (Robbins et al., 2011). A transparência, a clareza e a exatidão na partilha de informações e a disponibilidade para a comunicação, podem fortalecer os laços de confiança (Tzafrir, Baruch, & Dolan, 2004). Considerando a confiança uma relação entre duas partes, pode dizer-se que se firma um contrato de confiança e nesse sentido é importante explicar que há um contrato, ainda que psicológico entre ambas as partes. O contrato psicológico traduz-se num acordo, não escrito, entre as duas partes envolvidas (pessoas ou organizações), onde fica assumido um compromisso mútuo, com obrigações mútuas e que exercem influência no modo como o indivíduo se relaciona com a organização (Robinson & Rousseau, 1994).

2.2.1 O modelo de confiança de Mayer, Davis e Schoorman

A confiança na organização tem vindo a ser habitualmente explicada através do modelo de Mayer, Davis e Schoorman, (1995), estes desenvolveram um modelo, que traduz uma sistematização e compreensão da confiança, atendendo às suas múltiplas dimensões. A interdependência entre as partes envolvidas na relação é um requisito essencial para que se estabeleça uma relação de confiança (Mayer et al., 1995). Estes salientam, que quanto maiores forem as diferenças entre os indivíduos, menor é a disposição para arriscar e confiar, isto é, se o indivíduo a confiar for diferente, se não existirem interesses e objetivos comuns, o interesse em manter uma relação com esse mesmo indivíduo é menor. O modelo criado pelos autores relaciona a capacidade de confiar em alguém ou ser confiável, isto é, quando pretendemos confiar em alguém ou alguém confiar em nós, há uma avaliação em termos de competência, benevolência e integridade (Mayer et al., 1995).

A competência diz respeito à perceção que o indivíduo tem, de que o indivíduo que receberá confiança tem competências para realizar as suas tarefas. A benevolência existe quando se acredita que o indivíduo é merecedor de confiança e não tem intenção de nos magoar. A integridade diz respeito ao indivíduo que recebe a confiança, pois é portador de um conjunto de princípios que são considerados aceitáveis por parte de quem confia. A perceção realizada acerca destes três fatores é subjetiva, uma vez que podemos confiar em alguém por ter elevadas competências, sem termos informação sobre a sua benevolência e a sua integridade. Segundo os autores, o indivíduo que confia apresenta diferentes níveis de propensão ao risco devido às suas características intrínsecas, pelo que a relação de confiança só é estabelecida quando os indivíduos envolvidos demonstram disponibilidade para partilhar a sua vulnerabilidade com o outros, o que ocorre ao longo do tempo, pois uma relação de confiança implica tempo e correr riscos (Mayer et al., 1995).

Com base neste modelo, Admas, Waldherr e Sartori (2008) desenvolveram um modelo multidimensional ao qual acrescentaram a previsibilidade, ou seja, é importante para estes autores prever os comportamentos para estabelecer relação de confiança.

Em seguida, irá ser abordado o constructo a confiança na organização, visto até aqui apenas ter sido abordada numa vertente organizacional como um todo.

2.2.2 Confiança na organização

A confiança é fundamental em qualquer relação, seja entre pessoas, grupos ou organizações, ocorrendo a possibilidade da consolidação de relações sociais, interpessoais e entre os grupos de uma organização. Vários autores procuraram definir a confiança na organização e a literatura evidencia diferentes perspectivas. A confiança é uma expectativa (Hosmer, 1995), uma vontade de ser vulnerável (Mayer et al., 1995), uma crença (Cumming & Bromiley, 1996) uma avaliação racional (Hardin, 1996) e um estado psicológico (Kramer, 1999).

A confiança na organização é um elemento fulcral em todos os processos sociais positivos e também nos processos produtivos. Simultaneamente, constitui um desafio para as organizações, dada a dificuldade em desenvolver e manter relações de confiança com os seus colaboradores (Zhang et al., 2008). A cultura da organização que se orienta e tem por base altos níveis de confiança, não só consegue ser mais eficaz como também contribui para a retenção de colaboradores bastante motivados (Starnes et al., 2010). A confiança na organização é o principal elemento, que permite perceber a relação entre o colaborador e a organização e aferir o quanto este se identifica com a mesma (Puusa & Tolvanen, 2006). A maior parte das definições de confiança na organização levam a crer que a confiança é uma expectativa ou uma crença de que o outro vai agir com sinceridade, o que torna o indivíduo vulnerável, uma vez que está a correr riscos (ao confiar no outro) e fica dependente das ações do outro (Rousseau et al., 1998).

Considerou-se importante abordar a relevância dos antecedentes da confiança na organização, bem como os seus consequentes e o seu efeito mediador.

2.2.2.1 Antecedentes da confiança na organização

Ao nível dos antecedentes da confiança na organização, numa fase inicial, quando o indivíduo confia, não possui toda a informação sobre o indivíduo em quem deposita a sua confiança e por isso, fica mais vulnerável, entende-se que a relação de confiança evolui ao longo do tempo e depende de fatores como a competência, benevolência e integridade (Mayer et al., 1995). Além do tempo, existem outros fatores que se devem ter em linha de conta, como as características do indivíduo que confia e do indivíduo que é objeto de confiança, é extremamente importante

o contexto em que a confiança é estabelecida (Hardin, 1996). Para que se estabeleça uma relação de confiança, é necessário ter conhecimento das intenções do objeto de confiança, do poder que este tem em criar situações favoráveis, da força da relação entre quem confia e quem recebe a confiança, da influência da comunicação no desenvolvimento da confiança e da autoestima de quem confia (Deutsch, 1958). O desenvolvimento de confiança fundamenta-se na teoria da troca social, bem como na norma da reciprocidade (Blau, 1964), presentes na relação entre o indivíduo e a organização.

Vários autores, ao investigarem a percepção de suporte organizacional e a justiça organizacional verificaram que a justiça procedimental e a distributiva, influenciam o desenvolvimento da relação de confiança entre o indivíduo e a organização (Kodish, 2006; Puusa & Tolvanen, 2006; Stinglhamber, Cremer, & Mercken, 2006), ou seja, se houver equidade e apoio organizacional, é possível estabelecer uma relação de confiança com a organização.

2.2.2.2 Efeito de mediação da confiança na organização

Ao nível do efeito de mediação, da confiança na organização, várias investigações abordam a confiança com mediador, existindo evidências empíricas de que esta medeia, ainda que não totalmente, a relação entre a percepção de apoio organizacional e o compromisso organizacional (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Estes resultados são indicativos de que quando a organização valoriza os seus colaboradores, estes têm um nível superior de confiança e compromisso para com a organização. No mesmo sentido, outras investigações constataram que a confiança na organização medeia a relação entre a percepção de apoio organizacional e o compromisso afetivo (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, & Vandenberghe, 2010). Também existem evidências empíricas de que a confiança na organização medeia, de forma parcial, a relação entre o desempenho individual, a satisfação laboral, a relação entre a confiança nos colegas, o compromisso organizacional afetivo e ainda a relação entre a confiança nos colegas e o desempenho (Bitmiş & Ergeneli, 2013; Tan & Lim, 2010). A confiança na organização tem ainda um efeito de mediação relação entre a percepção de risco dos colaboradores e o compromisso organizacional, em especial no que respeita ao compromisso afetivo e ao compromisso normativo (Ling, Liu, & Wu, 2017; Liu & Wang, 2013).

2.2.2.3 Consequentes da confiança na organização

No que respeita aos consequentes, a existência, ou não, da confiança na organização gera um forte impacto ao nível do sucesso, ou não, da mesma, na medida em que a confiança atua como um estímulo de energia e quando existe, aumenta a identificação do colaborador com a visão, missão, valores e objetivos da organização (Burriss, Ayman, Che, & Min, 2013). Nesta ordem

de ideias, se existir confiança na organização, a socialização espontânea entre os elementos da mesma é incentivada, bem como os custos inerentes a transações no interior da organização são reduzidos e o respeito pelas decisões dos superiores hierárquicos é facilitado (Kramer, 1999). A presença de confiança na organização, contribui para que os colaboradores estejam mais motivados para trabalhar, tomem as suas decisões, arrisquem, inovem e adotem comportamentos de cidadania organizacional (Starnes et al., 2010). Por outro lado, quando não existe confiança na organização, os colaboradores passam a despender mais recursos e energia ao verificarem o comportamento dos outros a fim de garantirem os seus interesses (Cumming & Bromiley, 1996; Wong & Cummings, 2009a). Um ambiente de confiança na organização, leva a uma menor propensão para atitudes desviantes e a uma maior propensão para aceitar as regras e normas da mesma (Erkutlu & Chafra, 2013; Kiffin-Petersen & Cordery, 2003; Schoorman et al., 2007). Os estudos empíricos anteriores demonstram, que quanto maior a confiança na organização por parte do colaborador, maior é o seu nível de compromisso para com a mesma (Cook & Wall, 1980; Tan & Lim, 2010; Wang, Tsai, & Lin, 2013), e aumenta a possibilidade de o colaborador lá permanecer (Mishra & Morrissey, 1990; Onorato & Zhu, 2014; Tan & Lim, 2010). Consequentemente, quando o colaborador confia na organização, verifica-se uma menor intenção de abandonar a mesma.

Em seguida, será abordado o constructo da confiança na chefia.

2.2.3 Confiança na chefia

A chefia estabelece a ligação entre os colaboradores e a organização, sendo esta responsável por transmitir as políticas e os objetivos da mesma (Strutton & Toma, 1993). A confiança na chefia pode ser entendida como uma crença ou uma expectativa, levando os colaboradores a perceberem o apoio da mesma e que esta vai atuar de boa-fé (Dirks & Ferrin, 2001). Um pouco à semelhança do que se verifica na confiança na organização, também no que diz respeito à confiança na chefia verifica-se, que quando existe uma boa relação entre a chefia e os colaboradores, os mesmos sentem-se motivados para desempenhar as suas funções e aceitar as tarefas que lhes são designadas, procurando cumpri-las (Ferrin & Dirks, 2002), ou seja, se os colaboradores se sentirem reconhecidos pela chefia e que esta é justa e se preocupa com eles, também eles estão mais predispostos para a auxiliar a chefia a cumprir os seus objetivos (Kim & Ko, 2014). A confiança na chefia reflete a vontade de um colaborador para ser vulnerável às ações da mesma, embora não controle os comportamentos, nem as ações da mesma, confia que a sua chefia vai agir e comportar-se respeitando a confiança nela depositada (Norman, Avolio, & Luthans, 2010). A confiança na chefia é importante, uma vez que o seu contato com os colaboradores é frequente, as suas ações e comportamentos tornam-se essenciais para motivar,

reter e envolver os colaboradores nos objetivos individuais e da organização (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Whitener et al., 1998). Por outro lado, a chefia é o mediador entre os colaboradores e a organização, a imagem e a interação que os colaboradores têm com a chefia, contribui para a imagem e relação de confiança que os mesmos desenvolvem com a organização (Wong & Giallonardo, 2013). Para que os colaboradores confiem na sua chefia, é necessário que a mesma implemente práticas que contemplem a dignidade e o respeito pelos direitos dos colaboradores e que seja coerente e justa, o que pode aumentar a confiança não só chefia mas também na organização, por parte dos colaboradores (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Kim & Ko, 2014). A confiança na chefia contribui para o aumento da confiança na organização, uma vez que a chefia é um dos órgãos que representa organização (Konovsky, Pugh, & Pugh, 2013). Outro fator que contribui para aumentar a confiança do colaborador na chefia, é o *feedback* construtivo na avaliação de desempenho (Aryee et al., 2002). Quando as ações da chefia são positivas e beneficiam o colaborador, não só a relação entre ambos sai fortalecida, como o colaborador sente a necessidade de retribuir, através da norma da reciprocidade (Blau, 1964; Dirks & Skarlicki, 2009; Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Por seu lado, quando a chefia sente que os seus colaboradores confiam em si, também lhes retribui através de uma maior participação na tomada de decisão e autonomia (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015). No entanto, a definição de confiança na chefia não é consensual, uma vez que tem sido definida nos termos da confiança interpessoal e que se refere a uma crença ou a uma expectativa face às ações e intenções da parte de quem recebe a confiança, influenciada pela chefia, mas também por todos os intervenientes na relação (Cook & Wall, 1980; Wong, Spence Laschinger, & Cummings, 2010).

Considerou-se importante abordar a relevância dos antecedentes da confiança na chefia, bem como os seus consequentes e o seu efeito mediador.

2.2.3.1 Antecedentes da confiança na chefia

Com base no modelo de confiança concebido por Mayer et al. (1995), estes verificaram que os antecedentes da confiança na chefia estão associados a variáveis proximais, entre elas, a competência, a benevolência e a integridade da chefia. A habilidade e a integridade são percebidos no curto prazo, mas a benevolência exige algum tempo de confiança mútua para que se desenvolva, o que implica que o tempo, seja um antecedente da confiança na chefia (Schoorman et al., 2007). A confiança é recíproca entre a chefia e o colaborador, quando o colaborador percebe a habilidade ou a competência da sua chefia, havendo confiança mútua, esta habilidade vai estimular comportamentos semelhantes e assim reforçar os laços de confiança e com isso aumentar os resultados para a organização (Das & Teng, 2001). Os estudos

que avaliaram o efeito preditor da justiça distributiva e da justiça procedimental da confiança na chefia, concluíram que apenas a primeira tem um efeito preditor (Konovsky & Cropanzano, 1991; Konovsky et al., 2013). Os antecedentes da confiança na chefia estão associados às ações e práticas desta, particularmente ao estilo de liderança, à percepção de apoio organizacional, à justiça da organização (distributiva e procedimental) e à possibilidade que o colaborador tem de participar no processo de tomada de decisão (Ferrin & Dirks, 2002; Gardner et al., 2005). A autenticidade da chefia e o capital psicológico positivo, promovem a confiança, com e entre seus colaboradores, uma vez que o seu profundo autoconhecimento dos pontos fortes e fracos, cria uma não defesa que lhe permite ser consistente em todas as situações e transparente com seus seguidores sobre a razão das suas ações (Clapp-smith et al., 2009; Greenier & Whitehead, 2016).

2.2.3.2 Efeito de mediação da confiança na chefia

Face ao efeito de mediação da confiança na chefia, as evidências empíricas revelam uma ligação com a relação entre a justiça procedimental e comportamentos de cidadania organizacional (Konovsky et al., 2013). Noutros estudos verificou-se a existência do efeito de mediação da confiança na chefia, ao nível da relação entre a justiça na interação chefia/ colaborador, nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho das tarefas e ainda ao nível da relação entre liderança ética, envolvimento com o trabalho e exaustão emocional (Aryee et al., 2002; Chughtai et al., 2015; Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar, & Chen, 2016). A este propósito importa ainda mencionar o estudo em que se constatou que a confiança na chefia medeia a relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída, comportamentos de cidadania organizacional e a percepção de desempenho (Neves & Caetano, 2009). Existem ainda evidências empíricas de que a confiança na chefia, medeia a relação entre a percepção de liderança autêntica e a experiência de emoções negativas durante a mudança e também a eficácia da equipa (Agote et al., 2016; Guenter, Gardner, McCauley, Randolph-Seng, & Prabhu, 2017).

2.2.3.3 Consequentes da confiança na chefia

Por sua vez, no que diz respeito aos consequentes da confiança na chefia, encontra-se uma ligação com as variáveis comportamentais, tais como: a satisfação com a chefia, onde o colaborador a avalia positivamente com maior facilidade (Driscoll & McKee, 2007; Ferrin & Dirks, 2002); o aumento do compromisso organizacional (Aryee et al., 2002; Ferrin & Dirks, 2002) e a diminuição das intenções de saída (Ferrin & Dirks, 2002; Kiersch & Byrne, 2015; Munyaka, Boshoff, Pietersen, & Snelgar, 2017; Schoorman et al., 2007). Contudo, a literatura

também evidencia uma ligação entre a confiança na chefia e as variáveis comportamentais, entre elas: os comportamentos de inovação, sentindo-se o colaborador mais seguro para desenvolver e explorar novas ideias, com vista à realização das suas tarefas (Rodrigues & Veloso, 2013; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2017); os comportamentos de partilha de conhecimentos (Kim & Ko, 2014); o aumento do desempenho, pois como confiam estão mais predispostos para aceitar os objetivos e indicações da chefia (Hirst et al., 2016; Konovsky et al., 2013; Neves & Caetano, 2009); os comportamentos de cidadania organizacional (Coxen, Van der Vaart, & Stander, 2016; Joo, Lim, & Kim, 2016; Konovsky et al., 2013) ; o aumento do envolvimento com o trabalho (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010) e a redução da exaustão emocional (Chughtai et al., 2015). A confiança na chefia percebida, a positividade e a transparência da chefia, estão altamente correlacionados com as avaliações positivas da eficácia do chefe, levando os colaboradores a retribuir com a mesma eficácia e assim melhorando o desempenho global da organização (Norman et al., 2010).

Em seguida, será abordado o constructo da confiança nos colegas.

2.2.4 *Confiança nos colegas*

Os colegas de trabalho são os outros colaboradores da organização e com os quais o indivíduo interage no seu dia-a-dia, a partir do momento em que inicia funções na mesma. Os colegas e a confiança nos colegas são importantes, porque se eles não têm acesso à informação, ou ela não foi transmitida de uma forma adequada, o indivíduo vai procurar obter a informação através dos seus colegas e além disso, permite que faça as suas interpretações, tire as suas elações e modele as suas atitudes e seus comportamentos (Salancik, 2016; Tan & Lim, 2010). Esta relação estabelecida com os colegas de trabalho, caracteriza-se pela igualdade de poder e reflete a dinâmica ausente nas relações entre o colaborador e a chefia (Ferrin & Dirks, 2002). Os colaboradores formam uma rede informal de transferência de informação que surge na organização, havendo um fluxo horizontal de troca de informação, o que não acontece na rede formal, em que esta troca é vertical (Tan & Lim, 2010). As percepções que cada colaborador tem da sua chefia e da sua organização, são influenciadas pelos comportamentos e atitudes dos colegas de trabalho, pois quando considera o colega como seu semelhante e aceita as suas atitudes, as suas crenças, é estabelecida uma relação de proximidade (Salancik, 2016). A literatura que versa sobre a confiança nos colegas é extensa. Segundo alguns autores, esta traduz-se na vontade de um colaborador ser vulnerável às ações e comportamentos dos seus colegas de trabalho, e as quais o colaborador não controla (Guenter, Schreurs, Emmerik, & Sun, 2017; Hirst et al., 2016; Tan & Lim, 2010). É fundamental confiar nos colegas de trabalho, pois como se passa muito tempo com eles e todos os colaboradores trabalham para um objetivo

comum, quando prevalece um ambiente saudável, onde existe confiança, alcançar o sucesso torna-se mais fácil (Dar, 2010). A confiança entre colegas assenta no princípio da troca social, uma vez que o colaborador ao confiar no seu colega, espera que este também vá confiar nele (Blau, 1964).

Grande parte da literatura tem relacionado a confiança nos colegas com muitas variáveis organizacionais, tais como a qualidade da comunicação, do desempenho, das atitudes de cidadania, da cooperação e da identificação com os mesmos princípios e valores (O'Reilly & Chatman, 1986). Considerou-se importante abordar a relevância dos antecedentes da confiança nos colegas, bem como os seus consequentes e o seu efeito mediador.

2.2.4.1 Antecedentes da confiança nos colegas

No que concerne aos seus antecedentes, é importante fazer referência aos mesmos no que respeita à competência, à benevolência e à integridade (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007; Tan & Lim, 2010). Os investigadores constataram que a benevolência e a integridade são antecedentes na confiança nos colegas, mas o mesmo não se verificou em relação à competência, ou seja, quando um colega de trabalho é íntegro e benevolente, a pessoa tem maior predisposição para confiar nos colegas de trabalho. Embora com resultados um pouco diferentes, outros autores verificaram que um colaborador considera um colega de trabalho confiável em função de antecedentes como a integridade, a competência, a resiliência, a cultura, a autoconfiança, a cordialidade e a identificação pessoal (Dirks & Skarlicki, 2009; Hannah, Walumbwa, & Fry, 2011; Hirst et al., 2016; Kiffin-Petersen & Cordery, 2003).

Quando as chefias têm atitudes de liderança autêntica, as relações entre os colegas são influenciadas de forma positiva, criando ambientes de confiança entre os mesmos, podendo assim dizer-se que a liderança autêntica é um antecedente da confiança nos colegas (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018).

2.2.4.2 Efeito de mediação da confiança nos colegas

Quanto ao efeito de mediação da confiança nos colegas, as investigações demonstram um efeito de mediação da confiança nos colegas na relação entre a propensão dos colaboradores para confiarem em estranhos e a sua preferência para trabalhar em equipa (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003) e na relação entre comportamentos como o bem-estar social e o desempenho dos colaboradores (Dar, 2010; Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj, & Marič, 2011). Também há evidências empíricas de que a confiança na chefia em conjunto com a confiança nos colegas dentro da equipa, tem um efeito de mediação total e influencia a liderança autêntica no comportamento de interajuda (Hirst et al., 2016).

2.2.4.3 *Consequentes da confiança nos colegas*

Quanto aos consequentes da confiança nos colegas, as evidências empíricas apontam para a existência de uma relação entre confiança nos colegas e desempenho, onde níveis elevados de confiança se traduzem em níveis elevados de cooperação e desempenho, pois a confiança nos colegas pode incentivar comportamentos positivos, aumentando o seu compromisso e diminuindo as intenções de saída da organização, aumentando ainda a satisfação e envolvimento com o trabalho (Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Skarlicki, 2009; Olaniyan & Hystad, 2016). Um nível elevado de confiança entre os colegas de trabalho, está associado a um maior e melhor desempenho da equipa (Langfred, 2004). Já a liderança autêntica aumenta confiança entre colegas e nos colegas, beneficiando não só os colaboradores, como também a organização, pois quando existe confiança, estes sentem um maior controlo sobre os resultados e aumentam os seus níveis de compromisso afetivo, praticam mais comportamentos de cidadania organizacional face aos colegas e à organização (Dar, 2010; Zheng, Zhu, Yu, Zhang, & Zhang, 2011). No entanto, é necessário ter a noção de que a confiança nos colegas, tanto pode ter um efeito positivo, como um efeito negativo, isto porque, quando existem conflitos e mal-estar entre colegas, a sua confiança diminui e conseqüentemente o seu desempenho individual (Lau & Cobb, 2010). Quando há confiança entre colegas, os comportamentos cooperantes acontecem, aumentando a satisfação da equipa, as atitudes de compromisso contínuo, melhorando o rendimento e a performance geral (Clapp-smith et al., 2009).

Existem evidências empíricas de que equipas com altos níveis de confiança entre os seus membros, sentem-se mais realizadas e bem sucedidas e também mais satisfeitas (Guenter, Schreurs, et al., 2017). A este respeito, vários estudos foram realizados com a finalidade de perceber, não só qual a importância da confiança entre os colegas, mas também para aferir o impacto e quais os seus efeitos.

Em seguida, será abordado o constructo do compromisso organizacional (afetivo, calculativo e normativo), que também faz parte da presente investigação.

2.3 Compromisso organizacional

O compromisso organizacional é um constructo que tem suscitado um grande interesse, tanto dos investigadores, como das organizações. Muitos são os estudos que abordam o conceito em diferentes áreas científicas, sobre diversas perspetivas. Uma das primeiras abordagens onde existe uma aproximação ao constructo de compromisso organizacional é assente no princípio de que qualquer colaborador, quando inserido num determinado contexto social, sofre algum tipo de influência que delimitará as suas atitudes (Kelman, 1958). Apesar de haver diversas definições de compromisso organizacional, pode-se considerar que este constructo se traduz

numa reação de uma dada natureza e intensidade com um objeto (Meyer & Allen, 1991, 1997). Nesse sentido cria-se um estado de pertença social, que admite uma redução na ambiguidade organizacional (Weick & Sutcliffe, 2001). Essa redução na ambiguidade, é traduzida por uma reação comportamental consistente (Meyer & Herscovitch, 2001).

Becker (1960) foi pioneiro a definir o conceito de compromisso organizacional, afirmando que se trata de uma tendência comportamental, que visa manter os investimentos executados pelo colaborador na organização, associando o compromisso organizacional aos comportamentos do colaborador e aos custos decorrentes da sua saída da organização (Becker, 1960). Numa perspectiva unidimensional, o compromisso organizacional pode ser percebido como a ligação que o colaborador tem com a organização. Esta ligação resulta de vários fatores, como a estrutura organizacional, as características de papel, as características pessoais e a experiência pessoal de trabalho, causando resultados com diferentes intensidades, tais como, o do desejo de permanecer ou abandonar a organização, a assiduidade e o esforço que coloca no trabalho que se executa. Este modelo unidimensional destaca essencialmente o papel e o carácter atitudinal afetivo que se verifica no compromisso organizacional (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Este constructo pode ser interpretado numa perspectiva comportamental, que depende da intensidade com que o sujeito sente e desenvolve o compromisso (Salancik, 1977). Numa outra perspectiva existe distinção entre o compromisso comportamental e o compromisso atitudinal. O primeiro compromisso refere-se aos comportamentos explícitos do indivíduo em relação à organização, enquanto o segundo compromisso diz respeito aos sentimentos e valores associados a essa mesma relação (Staw, 1984).

As várias abordagens conceituais que os investigadores fazem sobre o compromisso organizacional, não são consensuais, no entanto todos eles realçam a importância de os indivíduos estarem comprometidos com a organização e com os objetivos da mesma. Segundo Allen e Meyer (1990), a diversidade de definições encontrada na literatura, sobre esta temática remete para a ideia de que o compromisso organizacional é um estado psicológico refletido no conceito, nos seus antecedentes e nos comportamentos esperados que decorrem de certos níveis de ligação com a organização. No que diz respeito à concetualização do compromisso organizacional, nas diversas definições e perspectivas, inerente a todas elas, reside a ideia de que o compromisso se traduz na aceitação das expectativas e valores da organização, assumindo a forma de guiar o comportamento individual, e também a identificação com a organização (Jaros, 2007; Wiener, 1982).

Este constructo está associado a atos comportamentais e tem por base o compromisso comportamental. Esta forma de compromisso centra-se na identificação das condições em que

um comportamento pode ser repetido e nos efeitos que cada comportamento tem no que concerne à mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991). Contudo, o compromisso organizacional também pode ser perspectivado numa ótica de atitude, entendendo-se que se trata de uma atitude individual mediante certo objeto (Moore, Green, & Gallis, 2008). Assim sendo, o compromisso organizacional enfatiza a identificação das condições antecedentes que possibilitam o seu desenvolvimento e nas consequências comportamentais do mesmo (Meyer & Allen, 1991). No âmbito da gestão empresarial, o compromisso organizacional tem assumido um papel importante para a gestão organizacional, face às mudanças a que se assistem no mercado de trabalho (cada vez mais global, necessidade de especialização, contratos de curta duração) e das próprias organizações (Yongmei & Jiankai, 2015). Além disso o conceito de compromisso organizacional tem vindo a assumir um maior destaque, uma vez que representa um fator distintivo nas organizações. Deste modo, uma das crescentes preocupações e necessidades das organizações é ter conhecimento do tipo de compromisso que existe entre os seus colaboradores e a organização, bem como saber quais os mecanismos que suscitam o aumento da envolvimento do colaborador com a organização. Existem evidências empíricas de que alguns desses mecanismos podem ser, a liderança autêntica, o envolvimento com o trabalho e o capital psicológico (Hlongwane & Olivier, 2017; Munyaka et al., 2017).

A partir da revisão da literatura foi construída a Tabela 5, com algumas das definições dadas sobre compromisso organizacional.

Tabela 5

Algumas definições de compromisso organizacional.

Autor:	Definição de compromisso organizacional:
(Cook & Wall, 1980)	É a reação afetiva do indivíduo, face às características da sua organização; quando o indivíduo está comprometido, desenvolve sentimentos de afeto e apego para com a organização e para com os objetivos e valores da mesma;
(O'Reilly & Chatman, 1986)	É um processo resultante da ligação psicológica sentida pelo indivíduo face à organização; vai refletir o grau em que o indivíduo internaliza ou adota as características ou perspetivas da organização;
(Allen & Meyer, 1990)	É o estado psicológico que liga o indivíduo à organização;
(Meyer & Allen, 1991)	É uma relação ativa, onde o colaborador pretende contribuir para o bem-estar e sucesso da organização para a qual trabalha;
(Mayer et al., 1995)	É uma relação de carácter emocional, onde há um forte desejo de permanecer na organização;
(Wiener, 1982)	É a pressão normativa para agir em conformidade com os objetivos e interesses organizacionais;

(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)	É a força que liga um indivíduo a um curso de ação de relevância, para atingir um ou mais objetivos;
(Schoorman et al., 2007)	É uma obrigação ou vinculação do indivíduo para com a organização;
(Moore et al., 2008)	É um ato comportamental, pois trata-se de uma atitude individual mediante certo objeto;
(Leroy, Palanski, & Simons, 2012).	É a ligação psicológica estabelecida entre os indivíduos e a organização, ligação afetiva de indivíduo por um alvo podendo este ser social ou não, na medida em que o indivíduo pode focar-se em organizações, em grupos de trabalho, em metas, em tarefas ou em programas organizacionais.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Em seguida considerou-se importante abordar o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990), uma vez que foi o modelo adotado na presente investigação.

2.3.1 Modelo tridimensional do compromisso organizacional

A abordagem ao compromisso organizacional, foi enriquecida em particular a partir da década de 90, através do desenvolvimento de uma nova conceptualização, onde se insere o modelo dos três tipos de compromisso apresentado por Allen e Meyer (1990).

O compromisso organizacional tridimensional, segundo a perspectiva de Allen e Meyer (1990), diz-nos que o indivíduo tem a possibilidade de desenvolver vários tipos de relações com a organização, tais como: as relações de carácter emocional, onde há um forte desejo de permanecer na organização, ou seja, o compromisso afetivo; relações de carácter moral, com a existência de um sentimento de dever moral para com a organização, sentindo a obrigação em permanecer na organização, pois iria sentir-se desconfortável se a abandonasse, ou seja, compromisso normativo; relações de carácter calculativo, segundo as quais o indivíduo calcula os custos e benefícios que terá se abandonar a organização, compromisso calculativo ou instrumental (Meyer & Allen, 1991). Estes autores defendem que cada indivíduo pode sentir cada um destes tipos de compromisso em graus de intensidade diferentes, uma vez que cada um é influenciado por fatores diferentes e fará com que sejam desenvolvidos padrões de comportamento também diferentes.

2.3.2 Compromisso afetivo

O compromisso afetivo é definido como uma ligação emocional e o desejo de permanecer, um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização, em particular com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado à mesma, com vista a realizar tais objetivos (Liu & Wang, 2013; Lok & Crawford, 1999). O compromisso afetivo é reconhecido pelo grau com que o indivíduo se identifica com a organização (Meyer & Parfyonova, 2010), é uma ligação

psicológica estabelecida entre os indivíduos e a organização, ligação afetiva do indivíduo por um alvo, podendo este ser social ou não, na medida em que o indivíduo pode focar-se em organizações, em grupos de trabalho, em metas, em tarefas ou em programas organizacionais (Leroy et al., 2012). O compromisso afetivo é autodeterminado, mais do que outras formas de compromisso, pois é moldado por crenças individuais, valores e motivações (Meyer & Allen, 1996). O compromisso afetivo é definido como o tipo de compromisso, que traduz uma maior ligação à organização e fidelidade por parte dos indivíduos.

Na Tabela 6, podemos encontrar algumas das definições encontradas para a componente afetiva, que pode ser definida pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, isto é, o desejo que sente de permanecer na organização.

Tabela 6

Algumas definições de compromisso organizacional afetivo.

Autor:	Definição de compromisso organizacional afetivo:
(Buchanan, 1974)	É a ligação afetiva com os objetivos e valores da organização independentemente do valor instrumental;
(Cook & Wall, 1980)	É a reação afetiva de uma pessoa, face às características da sua organização e quando o indivíduo está comprometido, desenvolve sentimentos de afeto e apego para com os objetivos e valores da organização;
(Mayer et al., 1995)	É uma relação de carácter emocional, onde há um forte desejo de permanecer na organização;
(Meyer & Parfyonova, 2010)	É o grau de intensidade com que o indivíduo se identifica com a organização;
(Leroy et al., 2012).	É a ligação psicológica estabelecida entre os indivíduos e a organização, ligação afetiva.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

2.3.3 Compromisso normativo

O compromisso normativo indica que há um sentimento de obrigação, um dever moral dos indivíduos em permanecerem na organização (Jeongkoo & Lawler, 2006).

No que se refere ao compromisso normativo, o indivíduo considera que o mais correto é permanecer na organização, sente o dever moral de continuar nesta, independentemente da satisfação ou da valorização que a organização lhe transmite ao longo dos anos (Marsh & Mannari, 1977). O colaborador sente-se pressionado a agir de acordo com os interesses da organização, são pressões interiorizadas, ou seja, é uma obrigação moral (Wiener, 1982).

Na tabela 7, podemos encontrar algumas das definições para a componente normativa, que pode ser definida pelo grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.

Tabela 7

Algumas definições de compromisso organizacional normativo.

Autor:	Definição de compromisso organizacional normativo:
(Marsh & Mannari, 1977)	É quando o colaborador sente o dever moral de permanecer na organização independentemente da valorização ou satisfação;
(Scholl, 1981)	Pode surgir do sentimento de obrigação de reciprocidade, isto é, quando a organização recompensa o colaborador, este sente-se valorizado e reconhecido, sentindo a obrigação de retribuir;
(Wiener, 1982)	É a totalidade das pressões normativas, para agir em conformidade com os objetivos e interesses organizacionais;
(Meyer & Allen, 1991)	É a crença que o colaborar tem em relação à sua responsabilidade pessoal perante a organização, isto é, o colaborador sente a obrigação de permanecer na organização.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

2.3.4 Compromisso calculativo

Já o compromisso calculativo ou instrumental, está associado ao cálculo, como o próprio nome indica, que o indivíduo faz de custos e benefícios de abandonar ou permanecer na organização. O compromisso é calculado apenas com base no reconhecimento dos custos ou perdas, associadas à interrupção da sua atividade laboral (Meyer & Allen, 1991). O indivíduo calcula o custo associado à sua saída e o benefício associado à sua continuidade na organização (Kanter, 1968). As desvantagens associadas à saída da organização, levam o indivíduo a permanecer nesta, ou seja, ele têm consciência que se escolher outra organização, isso trará custos associados à sua saída (Stebbins, 1970). Deste modo, quando o colaborador não reconhece os custos de abandonar a organização, é possível que o mesmo não desenvolva de forma muito intensa, o compromisso calculativo. Quando o colaborador reconhece os custos de abandonar a organização, é mais complexa a sua saída (i.e. devido ao facto do trabalho ser especializado), sendo o seu compromisso calculativo mais intenso (Jeongkoo & Lawler, 2006).

Recentemente surgiu uma nova abordagem, isto é, perfis de compromisso organizacional, onde os autores propõem a associação entre as variáveis do compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo), dependendo da intensidade em que estes se associem, com altos e/ou baixos, os níveis de relação entre cada componente do compromisso organizacional (Meyer & Parfyonova, 2010; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012), uma vez que o mesmo indivíduo pode sentir e estabelecer mais que um tipo de compromisso com a organização, mas com diferentes intensidades sobre cada componente (Meyer & Allen, 1997).

Na Tabela 8, podemos encontrar algumas das definições encontradas para a componente calculativa, que pode ser definida pelo grau em que o colaborador reconhece os custos associados ao abandono da organização. Pode resultar da ausência de alternativas, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados, é a necessidade que tem de permanecer.

Tabela 8

Algumas definições de compromisso organizacional calculativo.

Autor:	Definição de compromisso organizacional calculativo:
(Kanter, 1968)	É o custo calculado associado à saída e o benefício calculado associado à continuidade na organização;
(Stebbins, 1970)	É a consciência de que a escolha uma organização diferente trará desvantagens associadas a essa troca;
(Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989)	Refere-se aos colaboradores cuja permanência na organização se baseia apenas na necessidade, fazem apenas o necessário para manterem o seu posto de trabalho;
(Meyer & Allen, 1991)	É quando o colaborador apenas se compromete com a organização e pretende permanecer na mesma devido aos custos inerentes ao seu abandono.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Considerou-se importante abordar a relevância dos antecedentes do compromisso organizacional, bem como os seus consequentes.

2.3.5 Antecedentes do compromisso organizacional

No que concerne aos antecedentes do compromisso organizacional, é importante distinguir entre causas próximas, que são aquelas que parecem exercer uma influência direta sobre alguns dos componentes do compromisso organizacional, e causas distantes ou de efeito indireto. Entre as causas próximas encontram-se as características do trabalho, a experiência laboral, o grau de autonomia, o apoio organizacional percebido pelo colaborador, a especialização, a variedade de técnicas para a execução do trabalho e o tipo de contrato psicológico. Entre as causas indiretas, encontram-se as características da organização, a dimensão, a cultura estratégia entre outras, as características pessoais do colaborador e as ambientais, assim como as práticas de recursos humanos (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Meyer et al., 2002). Meyer e Allen (1996), faz a distinção entre antecedentes exógenos e endógenos. Dentro dos exógenos ou externos destaca as características pessoais (dados demográficos, valores, expectativas pessoais, experiências culturais, de socialização, familiares e organizacionais), características organizacionais (tamanho da organização, tipo de estrutura organizacional e clima organizacional) e as práticas de gestão (seleção, formação, remuneração, responsabilidade

familiar e também a taxa de desemprego). No que diz respeito endógenos ou internos, destacam-se as características da experiência no local de trabalho (ambiente de trabalho, relações interpessoais, participação, suporte e justiça), o extra papel (ambiguidade, conflito e subcarga) e o contrato psicológico (trocas sociais e trocas económicas) (Meyer & Allen, 1996). Também há evidências empíricas que a liderança autêntica aumenta o compromisso organizacional, levando à intenção dos colaboradores de permanecerem na organização (Munyaka et al., 2017; Oh & Oh, 2017).

2.3.6 Consequentes do compromisso organizacional

No que concerne aos seus consequentes, o compromisso organizacional é um preditor do absentismo, das intenções de saída, da performance e dos comportamentos de cidadania organizacional, isto é, quanto maior for o compromisso organizacional, menor será o absentismo, assim como, as intenções de saída, maior e melhor *performance* do colaborador e os comportamentos de cidadania organizacional serão mais frequentes (Meyer et al., 2002, 2012). Consequentemente, também será maior a frequência de comportamentos extra papel (que estão para além do que é esperado formalmente, inerente à função do colaborador), comportamentos com maior sentido de inovação e criação, maior orientação para objetivos entre o colaborador e a organização (O'Reilly & Chatman, 1986).

Para (Meyer & Allen, 1996) os principais consequentes do compromisso organizacional são a retenção (intensão de saída, *turnover*), comportamentos (*performance* e cidadania) e bem-estar do colaborador (bem-estar psicológico, saúde e progressão na carreira).

O compromisso organizacional aumenta a performance dos colaboradores, a sua eficiência e eficácia no desempenho de tarefas e funções, impactando diretamente nos resultados financeiros da organização e do próprio colaborador (Meyer & Allen, 1991).

Uma vez que os perfis do compromisso organizacional são uma linha de investigação emergente, considerou-se importante abordá-los para concluir a temática do compromisso organizacional.

2.3.7 Perfis do compromisso organizacional

Há uma nova abordagem denominada por perfis do compromisso organizacional (Wasti, 2005), sugerindo que um indivíduo pode sentir mais que um tipo de compromisso em simultâneo, ou seja, a relação entre as três componentes do compromisso organizacional.

Nessa nova abordagem os investigadores propõem a associação entre as dimensões do compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo), dependendo da intensidade em que estas se associem, com altos e/ou baixos, os níveis de relação entre cada componente do

compromisso organizacional (Klein, Becker, & Meyer, 2009; Meyer, Morin, & Vandenberghe, 2015; Meyer et al., 2012; Meyer & Parfyonova, 2010; Wasti, 2005). Nesse sentido o mesmo indivíduo pode sentir e estabelecer mais que um tipo de compromisso com a organização, no entanto com intensidades diferentes sobre cada componente. Em consequência destas linhas de investigação, foi desenvolvido um modelo que faz a associação entre as componentes do compromisso, isto é, as componentes do compromisso organizacional, não são mutuamente exclusivas, podendo manifestar-se em simultâneo. Os investigadores defendem ainda, que é mais importante observar a relação entre as componentes do compromisso organizacional e o modo como as três surgem em contextos específicos, do que estudar cada componente individualmente (Meyer et al., 2015, 2012; Meyer & Parfyonova, 2010; Russo, Vecchione, & Borgogni, 2012).

Recentemente Meyer et al. (2015) apresentaram um estudo, em que para além de considerarem a relação entre as várias componentes do compromisso, também associaram o compromisso com a chefia ou supervisor. Utilizando esta análise, os investigadores determinaram a existência de cinco perfis através da associação das três componentes (afetiva, normativa, calculativa) do compromisso organizacional e do compromisso com a chefia. O primeiro perfil surge da forte associação entre a componente afetiva e a componente normativa e que designaram de perfil de dever moral. Esta relação entre a componente afetiva e normativa estimula nos trabalhadores um forte desejo de permanecerem na organização, não apenas porque sentem uma forte ligação afetiva, mas também porque consideram moralmente correto. No segundo perfil estão inseridos os colaboradores com baixo compromisso, quer ao nível organizacional, quer com a própria chefia. No terceiro perfil, os colaboradores estão comprometidos com a organização e com a chefia. O quarto perfil é semelhante ao primeiro. Finalmente o quinto perfil, surge da forte associação entre a componente normativa e a componente calculativa e que os investigadores designaram de perfil obrigação por dívida. Esta relação entre a componente normativa e a componente calculativa caracteriza-se pela realização de ações em detrimento de um determinado objetivo, a fim de evitar custos pela ausência de tais ações (Meyer et al., 2015). Em seguida, será abordado o constructo envolvimento com o trabalho, que também faz parte da presente investigação.

2.4 Envolvimento com o trabalho

O envolvimento com o trabalho (*work engagement*), é um constructo que tem despertado o interesse de muitos investigadores e organizações. Tal com os anteriores constructos também este é transversal a diversas áreas científicas, definindo-se como um estado positivo, satisfatório, afetivo-motivacional de bem-estar relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo

vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2003). Embora existam diferentes visões sobre o envolvimento com o trabalho, a maioria dos académicos concorda que os colaboradores envolvidos com o trabalho têm altos níveis de energia, se identificam fortemente com seu trabalho, entusiasmando-se com o mesmo, com frequência, estão totalmente imersos no seu trabalho perdendo a noção do tempo (Bakker & Schaufeli, 2014; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Macey & Schneider, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004). O envolvimento com o trabalho surgiu a partir da psicologia positiva, como o oposto do *burnout*, também chamado de síndrome de esgotamento profissional (distúrbio psíquico de carácter depressivo, esgotamento físico ou mental ligado à vida profissional). Foi a pesquisa sobre o *burnout* que estimulou a maioria das pesquisas sobre o envolvimento com o trabalho. Ao contrário daqueles que sofrem de *burnout*, os colaboradores envolvidos com o trabalho têm um sentido de ligação energética e efetiva com seu trabalho, consideram-no um desafio positivo de bem-estar em vez de stressante e exigente. O envolvimento com o trabalho é caracterizado por altos níveis a energia, envolvimento e eficácia, os opostos diretos das três dimensões do *burnout*. No caso do *burnout*, a energia transforma-se em exaustão, envolvimento em cinismo e a eficácia em ineficácia (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 2008). Um outro constructo igualmente associado ao envolvimento com o trabalho é o *workaholism*. No *workaholism* o colaborador é viciado no trabalho, nem sempre gosta do que faz, mas este não deixa espaço para a vida pessoal e sente-se culpado quando não está a trabalhar, não conseguindo desligar-se do trabalho, enquanto o colaborador envolvido com o trabalho gosta de fazer coisas fora do trabalho, não se sente culpado quando não está a trabalhar, trabalha porque para ele o trabalho é divertido (Schaufeli, Taris, Blanc, Peeters, & Bakker, 2001).

As organizações esperam que os seus colaboradores sejam proativos e demonstrem iniciativa, assumam responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional e estejam comprometidos com padrões de desempenho de alta qualidade. As organizações precisam de colaboradores que se sintam energéticos e dedicados e que se sintam absorvidos pelo seu trabalho, ou seja, que estejam envolvidos com seu trabalho (Bakker & Schaufeli, 2014).

Uma das primeiras abordagens ao constructo refere o envolvimento com o trabalho como o aproveitamento dos membros da organização no exercício do trabalho, ou seja, o modo como os colaboradores empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desempenho do trabalho, obtendo melhor rendimento das suas capacidades físicas, cognitivas, mentais e emocionais. O envolvimento com o trabalho produz resultados positivos ao nível pessoal (crescimento e desenvolvimento pessoal) e organizacional (qualidade do desempenho) (Kahn, 1990).

Um colaborador quando está envolvido com o trabalho gosta do que faz, aplica muito mais esforço e dedicação no desempenho das tarefas, atingindo melhores resultados, para a organização e para o indivíduo, impactando diretamente nos resultados financeiros da organização, sendo a percepção atual de que a maioria dos colaboradores estão cada vez mais desprendidos do trabalho, exercendo-o muito abaixo do seu potencial (Bates, 2004).

O envolvimento com o trabalho aborda o comportamento dos indivíduos numa perspectiva positiva, diz que os indivíduos se sentem enérgicos, se sentem ligados e envolvidos com o trabalho, encarando-o como um desafio positivo, que lhe provoca uma sensação de bem-estar (Maslach et al., 2001). Este resulta da disponibilidade de recursos pessoais ao nível da intensidade da energia e da tenacidade com que o indivíduo encara o trabalho. É um estado psicológico positivo, associado ao desempenho individual, formado por componentes emocionais, comportamentais e cognitivas (Bakker & Leiter, 2010).

O envolvimento com o trabalho produz maior eficácia organizacional, envolvimento dos indivíduos com a organização, é um estado de energia positiva, para enfrentar os desafios (May et al., 2004). É um estado psicológico, em que os indivíduos têm elevados níveis de energia, dedicação, vigor e entusiasmo perante o trabalho e os desafios que lhe são propostos, uma vez que o indivíduo mergulha no trabalho com agrado, usando as suas capacidades para executar as tarefas exigidas com uma atitude positiva (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). É o modo como os indivíduos utilizam os comportamentos e emoções na execução do seu trabalho (Shaw, 2005). É o comprometimento intelectual e emocional para com a organização (Saks, 2006). O envolvimento com o trabalho encontra-se associado a sentimentos ligados às recompensas dadas pela organização, ao modo como o indivíduo percebe a equidade e justiça, atribuindo esses valores ao trabalho que desempenha (Bakker & Schaufeli, 2014).

Kahn (1990) identificou as três condições psicológicas presentes nos colaboradores que estão envolvidas no trabalho, sendo elas: o significado do trabalho, a segurança do trabalho e a disponibilidade para com o trabalho. Mehta e Mehta (2013) apontam a confiança e a integridade, a natureza do trabalho, devendo os colaboradores encontrar um trabalho que os desafie e onde se possam auto motivar. As oportunidades de progressão e crescimento na carreira, o orgulho face à organização, de modo a que os colaboradores sintam orgulho por lá trabalharem e ainda ao nível dos colegas de trabalho, quando todos estão envolvidos num objetivo comum, aumentam significativamente os níveis de envolvimento com o trabalho (Mehta & Mehta, 2013).

O envolvimento com o trabalho encontra-se muitas vezes relacionado com a satisfação no trabalho, com o compromisso organizacional, com os comportamentos de cidadania

organizacional. A complexidade em definir o envolvimento com o trabalho leva alguns investigadores a confundir este com outros constructos, como por exemplo o compromisso organizacional, sendo estes constructos diferentes (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). O nível com que os colaboradores investem na realização de seu trabalho evidencia ser diferente do nível que os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho e com a organização (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). O compromisso e o envolvimento com trabalho, são construções empiricamente distintas, uma vez que refletem diferentes aspetos do vínculo com o trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Na Tabela 9, apresentam-se algumas definições de envolvimento com o trabalho.

Tabela 9

Algumas das definições de envolvimento com o trabalho.

Autor:	Definição de envolvimento com o trabalho:
(Kahn, 1990)	É a mobilização dos membros de uma organização para os seus próprios papéis no trabalho: os colaboradores empenham-se fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desenvolvimento do seu papel;
(Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000)	É uma construção motivadora, positiva e associada com o trabalho, traduzindo-se no vigor, na dedicação e na absorção na demonstração de altos níveis de energia, grande resistência mental e forte desejo de esforço e persistência relativamente à realização das tarefas diárias, perdendo-se a noção do tempo;
(Rothbard, 2001)	É um constructo bidimensional constituído pela atenção, ou seja, a disponibilidade cognitiva e tempo utilizado no desempenho das tarefas e a absorção, que se traduz pela intensidade do foco que o colaborador aplica no seu trabalho;
(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)	“É um sentimento de realização, em oposição aos vazios da vida sentido no <i>burnout</i> ”; “É um sentimento positivo e um estado de espírito relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”;
(Harter et al., 2002)	É a combinação de competências cognitivas e variáveis emocionais no ambiente de trabalho. É composto por elementos como o sentimento de suporte, o incentivo à contribuição individual, cumprimento, sentimento de pertença e a oportunidade para progredir e aprender continuamente;
(Bakker et al., 2008)	É um estado positivo, gratificante, afetivo e emocional de bem-estar relacionado com o trabalho que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção, pois os colaboradores envolvidos com o trabalho, têm altos níveis de energia e identificam-se fortemente com seu trabalho, antídoto do esgotamento do trabalho (<i>job burnout</i>);
(Saks, 2008)	Os colaboradores escolhem ligar-se em inúmeros papéis no trabalho e fora dele, não fazendo sentido referir o envolvimento com o trabalho, sem ser específico sobre o papel em questão;
(Demerouti & Cropanzano, 2010)	Destaca-se pelo elevado nível de energia e forte identificação com o próprio trabalho;

(Simbula & Guglielmi, 2013)	Refere-se aos elevados níveis de envolvimento dos colaboradores, seja a nível físico, afetivo e cognitivo;
(Pickering, 2016)	É o empenho do indivíduo, surgindo associado a uma responsabilidade cívica, onde prevalece a liberdade e a justiça;
(Oliveira & Rocha, 2017)	É o entusiasmo, a inspiração, o orgulho e o desafio no trabalho. Altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço e persistência, mesmo diante de dificuldades.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

2.4.1 Modelo de envolvimento com o trabalho, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker

O envolvimento com o trabalho é entendido como um estado positivo e que se caracteriza pelo vigor, dedicação, e de absorção (Schaufeli et al., 2002). Os investigadores entendem o conceito como uma construção motivadora, positiva e associada com o trabalho. Mais do que um estado momentâneo e específico, o envolvimento com o trabalho refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado num objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho e persistência em situações de dificuldade. A dedicação consiste no envolvimento com o trabalho, exigindo elevados níveis de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafios no trabalho. A absorção destaca-se pela elevada satisfação intrínseca, concentração e felicidade no trabalho, onde o colaborador não se apercebe de o tempo passar. A absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido no seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em se desapegar do seu trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Considerou-se importante abordar a questão da relevância dos antecedentes do envolvimento com o trabalho, bem como os seus consequentes.

2.4.2 Antecedentes do envolvimento com o trabalho

No que diz respeito aos antecedentes do envolvimento com o trabalho, investigações anteriores têm demonstrado de forma consistente que os recursos de trabalho, tais como, o apoio social, o apoio dos colegas e dos supervisores, o *feedback* de desempenho, a autonomia e os contextos de aprendizagem, estão positivamente associados ao envolvimento com o trabalho (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Salanova, 2007). Os recursos do trabalho referem-se aos aspetos físicos, sociais e organizacionais do trabalho, podendo estes estimular o crescimento, o desenvolvimento e a aprendizagem pessoal, sendo funcionais para atingir as metas e reduzir a perda de emprego e os custos fisiológicos e psicológicos a eles associados (Bakker, Demerouti, & Willem, 2004; Christian et al., 2011; Schaufeli & Bakker, 2004).

A necessidade de realização dos colaboradores, os seus comportamentos, as características sociodemográficas e a situação laboral (o sector organizacional e a estabilidade laboral do colaborador) integram os antecedentes do envolvimento com o trabalho (Adekola, 2011). Também o estilo de liderança aplicado em contexto laboral e as características de personalidade dos colaboradores, foram identificados como antecedentes do envolvimento com o trabalho (Christian et al., 2011). Outros investigadores apontam o ajustamento do trabalho ao tipo de pessoa (*person job fit*), ao compromisso afetivo e ao clima psicológico (Shuck, Reio, & Rocco, 2011). O suporte organizacional, as práticas de desenvolvimento de competências, principalmente ao nível da formação (Trincherio, Brunetto, & Borgonovi, 2013), assim como a justiça organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional, o suporte organizacional percebido, o suporte do supervisor percebido (Saks, 2006) e ainda, as recompensas, o reconhecimento, a segurança percebida são considerados antecedentes do envolvimento com o trabalho. As relações pessoais assentes na confiança e no apoio da supervisão, promovem segurança psicológica (Kahn, 1990). A carga de trabalho, as condições de trabalho, o tipo de controlo, as recompensas e o reconhecimento são apontados com antecedentes que fomentam o envolvimento com o trabalho e reduzem o *burnout* (Maslach et al., 2001).

Há evidências empíricas de que a liderança autêntica, tem um impacto positivo e significativo no envolvimento com o trabalho (Malik, Dhar, & Handa, 2016), tendo os colaboradores a perceção de que a liderança autêntica prediz um maior envolvimento com o trabalho (Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2014).

2.4.3 Consequentes do envolvimento com o trabalho

No que diz respeito aos consequentes do envolvimento com o trabalho, a satisfação laboral é um consequente muito importante, uma vez que abrange a carreira, o *stress* laboral, as intenções do colaborador para continuar ou abandonar a organização e o bem-estar psicológico, refletido em sentimentos de exaustão e no conflito trabalho-família (Adekola, 2011) .

Outros consequentes são apontados ao envolvimento com o trabalho, entre eles as intenções de saída dos colaboradores, pelo que elevados níveis do mesmo podem ser eficazes na redução destas intenções. Também a vontade do colaborador em ir além das suas responsabilidades de trabalho, é um consequente de um nível elevado de envolvimento com o trabalho (Shuck et al., 2011). A falta de recompensas e de reconhecimento pode levar a situações de *burnout* e problemas de saúde mental, ou seja, o reconhecimento e as recompensas financeiras podem aumentar o envolvimento com o trabalho (Maslach et al., 2001). A performance e o bom desempenho dos colaboradores, são o resultado de ambientes de trabalho positivos e de

confiança, sendo os colaboradores e as equipas envolvidas com o trabalho eficazes e eficientes no seu desempenho, aumentando assim a produtividade e melhorando os resultados financeiros, quer para a organização quer para o colaborador (Christian et al., 2011). Colaboradores com um elevado nível de envolvimento com o trabalho, sentem uma maior ligação para com a organização, ou seja, um maior compromisso organizacional (Saks, 2006).

Em seguida vai ser efetuada uma reflexão sobre os constructos em estudo.

2.5 Reflexão

Considerando o extenso quadro teórico acima descrito e do qual advém a presente investigação é importante refletir sobre os diferentes constructos e as suas implicações para a gestão das organizações e das pessoas que as constituem. Na génese de construção da liderança autêntica está a grande preocupação dos investigadores com o impacto que esta tem ao nível individual, organizacional, da sociedade e das nações (Norman et al., 2010).

Nos últimos anos, a liderança tem sido colocada em causa com o aparecimento de diversos escândalos corporativos, com gestões danosas e desonestas, e devido aos grandes desafios sociais com que as organizações públicas e privadas se confrontam nos tempos atuais (Jensen & Luthans, 2006a). Esses escândalos de gestão danosa levaram à venda ou mesmo falência de diversas organizações, importando salientar que a falta liderança autêntica no seio das organizações impactou diretamente com a sustentabilidade das mesmas (George, 2003; Greenier & Whitehead, 2016). O impacto que a falta de liderança autêntica teve, levou à perda de confiança nas organizações por parte dos mercados financeiros e conseqüentemente à desvalorização das mesmas. A falta de confiança ou a confiança nas organizações externamente impacta diretamente com a confiança interna da organização, ou seja, internamente criam-se incertezas ou certezas quanto ao seu futuro e sustentabilidade, o que leva à falta de confiança ou confiança dos colaboradores nessa mesma organização. A falta de confiança ou confiança na organização é um fator muito importante, uma vez que leva os colaboradores a questionarem o seu futuro e a vontade de abandonar ou de permanecerem organização, impactando diretamente no seu compromisso organizacional para com a organização (Meyer & Allen, 1991). Considerando que o principal constructo em estudo na presente investigação é a liderança autêntica, que impacta diretamente com os líderes e liderados e as organizações como um todo é pertinente estudar o seu impacto na confiança organizacional (na organização, nas chefias e nos colegas). No entanto não basta o colaborador ter confiança organizacional e ter compromisso organizacional, é necessário que este também esteja envolvido com o seu trabalho, para que a concretização do mesmo seja mais eficiente e eficaz, traduzindo-se em resultados financeiros para a organização (Ling et al., 2017). As organizações esperam que os

seus colaboradores sejam proativos e demonstrem iniciativa, assumam responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional e estejam comprometidos com padrões de desempenho de alta qualidade, produzindo resultados positivos ao nível pessoal (crescimento e desenvolvimento pessoal) e organizacional (qualidade do desempenho), (Bakker & Schaufeli, 2014; Kahn, 1990).

Partindo da revisão da literatura e da presente reflexão é pertinente verificar de que forma os construtos estão relacionados e quais os resultados obtidos por outros investigadores, concluído o enquadramento teórico e conceitual desta investigação, em seguida será apresentada uma revisão de artigos científicos, onde a liderança autêntica é transversal a todos os artigos analisados, assim como os principais resultados de outras investigações, quando a liderança autêntica é investigada em simultâneo com a confiança organizacional (organização, chefias e colegas), com o compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e com o envolvimento com o trabalho

2.6 Relação entre os conceitos: síntese de estudos anteriores

A partir da pesquisa na *B-on*, selecionando *Web of Science* e pesquisando por *Authentic Leadership*, foram encontrados 873 documentos com referência ao tema, selecionando os artigos que tinham referência a *Authentic Leadership* no título, reduziu para 253 artigos, selecionado a opção artigo científico *Scholarly (Peer Reviewed) Journals*, sobram 192 artigos. Não selecionando nenhuma data, o artigo mais antigo data de 2003 e destes 192 artigos, 8 são revisão de literatura. Utilizando os mesmos critérios, mas na opção *B-on, Business Source Complete*, resultaram inicialmente 573 documentos com referência a *Authentic Leadership*, selecionando os artigos que tinham referência a *Authentic Leadership* no título selecionado a opção artigo científico *Scholarly (Peer Reviewed) Journals*, sobram 152, destes 97 estavam repetidos na *Web of Science*, restaram 55, dos quais 7 eram revisão de Literatura.

No Gráfico 1, podemos ver o aumento significativo no interesse no constructo de liderança autêntica.

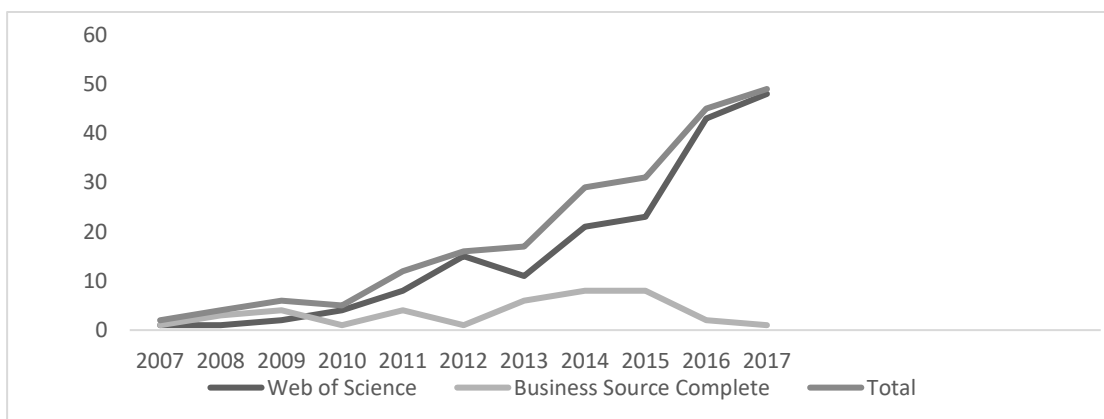


Gráfico 1. Número de publicações por ano.

Fonte: Web of Science e Business Source Complete.

Após leitura e análise dos artigos, apenas foram selecionados 48, os que faziam análise da liderança autêntica e dos constructos em investigação, ou seja, que continham nos estudos a liderança autêntica com a confiança organizacional (organização, chefias e colegas), com o compromisso organizacional (afetivo normativo e calculativo) e com o envolvimento com o trabalho. Foram encontrados estudos com dois ou mais dos constructos supracitados e os quais foram separados na análise apresentada nas Tabelas 10, 11, 12, 13 14 e 15.

É importante compreender nesta fase os estudos que foram identificados e que relacionassem os constructos em estudo na presente investigação e quais foram as problemáticas a eles associados bem como os principais resultados obtidos pelos investigadores.

2.6.1 A Liderança autêntica e a confiança organizacional (organização, chefias, colegas)

Na Tabela 10, são apresentados os 14 estudos encontrados, onde os investigadores abordam a relação da liderança autêntica com a confiança organizacional e os resultados obtidos. Não foi feita a análise separadamente nas várias vertentes, organização, chefias e colegas, uma vez que alguns estudos abordam as três dimensões da confiança, outros apenas uma ou duas delas e outros abordam apenas a confiança organizacional.

Tabela 10

Liderança autêntica e a confiança organizacional (organização, chefias, colegas).

Autor:	Objetivo do Estudo:	Resultado:
(Onorato & Zhu, 2014)	Verificar se existe uma correlação entre os comportamentos de liderança autêntica e o desenvolvimento da confiança organizacional. Confirmar se esses comportamentos podem prever a confiança organizacional.	Os resultados mostraram a existência de uma alta correlação entre a liderança autêntica e confiança organizacional, indicando que os colaboradores que vêm os seus líderes como líderes autênticos também têm uma alta confiança na sua organização. A análise indica que a liderança autêntica é um preditor confiável no desenvolvimento da confiança organizacional.
(Coxen et al., 2016)	Determinar se a liderança autêntica, afeta os comportamentos da cidadania organizacional através da confiança no local de trabalho, nas três vertentes (organização, chefia e colegas).	Os resultados indicaram que liderança autêntica tem uma influência significativa na confiança nas três vertentes. A confiança na chefia influenciou positivamente os comportamentos da cidadania organizacional. A liderança autêntica teve um efeito indireto e significativo nos comportamentos de cidadania organizacional através da confiança na organização e na chefia, sendo a confiança na organização a relação mais forte.
(Erkutlu & Chafra, 2013)	Examinar as relações entre a liderança autêntica e o desvio organizacional e testar os efeitos moderadores da confiança organizacional e a violação do contrato psicológico nessa relação.	Os resultados mostram que a liderança autêntica está negativa e significativamente correlacionada com o desvio organizacional. Os resultados suportam os efeitos moderadores da confiança organizacional e a violação do contrato psicológico no que diz respeito à relação entre a liderança autêntica e o desvio organizacional.
(Wong & Cummings, 2009a)	Analisar um modelo que relaciona comportamentos de liderança autêntica com a confiança na organização, a confiança na chefia, as perceções de grupos de apoio e os resultados de trabalho (incluindo voz ou fala).	Os resultados sugerem que a liderança autêntica, a confiança na organização e a confiança na chefia são necessários, para que a equipa esteja predisposta a expressar as preocupações e oferecer sugestões de melhoria no local e nos processos de trabalho. Foi identificada uma ligação forte e positiva entre a liderança autêntica, a confiança na organização e a confiança na chefia com o comportamento vocal dos colaboradores.

(Clapp-smith et al., 2009)	Investigar a relação entre liderança autêntica, a confiança organizacional, o capital psicológico positivo (PsyCap) e o desempenho ao nível do grupo em análise.	Os resultados mostram que a confiança organizacional mediou totalmente a relação entre o PsyCap e o desempenho, mediou parcialmente a relação entre liderança autêntica e o desempenho ao nível do grupo em análise.
(Hoch et al., 2018)	Esclarecer aspetos da natureza multinível da liderança autêntica e seus efeitos sobre a confiança nas chefias e a confiança nos colegas dos seguidores.	Os resultados demonstraram que liderança autêntica tem uma correlação positiva simultaneamente sobre os seguidores de forma direta através da confiança nas chefias e indireta através da confiança nos colegas.
(Agote et al., 2016)	Investigar se a percepção de liderança autêntica pode influenciar a confiança nas chefias e as emoções dos seguidores durante a mudança.	Os resultados mostram que a liderança autêntica está diretamente e positivamente relacionada com confiança nas chefias, dos seguidores e na experiência de emoções positivas durante a mudança. Além disso, a confiança nas chefias medeia a relação entre a percepção da liderança autêntica e a experiência de emoções negativas durante a mudança.
(Norman et al., 2010)	Examinar de que modo a positividade e a transparência de um líder têm um impacto na confiança percebida pelos seguidores na sua chefia, definida em termos de disposição para ser vulnerável e na eficácia do seu líder.	Os resultados indicaram que tanto os níveis de positividade como da transparência do líder foram significantes e estão altamente correlacionados com a confiança na chefia percebida pelos seguidores e nas avaliações que percebem da eficácia do líder.
(Weischer, Weibler, & Petersen, 2013)	Combinar abordagens teóricas da dramaturgia e de pesquisa narrativa, para identificar possíveis antecedentes que ajudem os seguidores a perceber a autenticidade de um líder e a liderança autêntica. Usando dois projetos experimentais <i>online</i> , analisar o conceito de liderança autêntica do líder percebido.	Os resultados indicam que a atuação do líder, em contexto de liderança autêntica, prevê a liderança autêntica do líder percebido. A narração de histórias de vida, no entanto, previu apenas parcialmente as percepções dos seguidores sobre a liderança autêntica do líder. Os resultados revelaram que a confiança nas chefias e nas emoções positivas, são resultados da liderança autêntica por parte do líder.
(Gardner et al., 2005)	Propor e analisar um modelo de liderança autêntica e líder autêntico que visa entender as necessidades presentes e futuras, examinar a sua relação com o desempenho verdadeiro e sustentável dos seguidores.	A modelagem positiva é vista como o principal meio pelo qual os líderes desenvolvem seguidores autênticos. Os resultados positivos das relações autênticas entre líderes e liderados incluem níveis elevados de confiança nas chefias, envolvimento, bem-estar no local de trabalho e desempenho verdadeiro e sustentável.

(Wong & Giallonardo, 2013)	Testar um modelo examinando os relacionamentos entre a liderança autêntica, a confiança na chefia, as áreas de vida no trabalho e os resultados adversos no local de trabalho.	Os resultados sugerem que os colaboradores quando observam as suas chefias demonstrarem altos níveis de liderança autêntica, relatam maior confiança nas chefias, maior congruência nas áreas de vida profissional e frequências mais baixas de resultados adversos no local de trabalho.
(Guenter, Gardner, et al., 2017)	Testar um modelo de mediação múltiplo que sugere três mecanismos pelos quais a liderança autêntica influencia a eficácia da equipa: confiança na chefia, confiança da equipa e coordenação da equipa.	Os resultados indicam que a confiança na chefia e coordenação da equipa representam os principais mecanismos de mediação na relação entre liderança autêntica e eficácia da equipa.
(Hirst et al., 2016)	Desenvolver e testar um modelo de como alcançar a liderança autêntica ao nível do departamento, como isso flui pela hierarquia organizacional para incentivar a liderança autêntica do líder da equipa e, conseqüentemente, promover o comportamento de ajuda dirigido por um supervisor de equipa, à equipa e ao nível individual.	A liderança autêntica dos líderes de equipa mediou a relação entre a liderança autêntica do departamento e liderança de troca líder-membro (LMX). A confiança na chefia e a confiança nos colegas dentro da equipa mediou totalmente a relação da liderança autêntica da equipa, tanto com os comportamentos de ajuda da equipa, como com os comportamentos de ajuda dirigidos pela chefia individual. A autoconfiança mediou a relação da liderança autêntica da equipa com os comportamentos de ajuda do supervisor ao nível individual, bem como a influência de LMX nos comportamentos de ajuda direcionados ao supervisor.
(Erkutlu & Chafra, 2013)	Examinar as relações entre a liderança autêntica e o desvio organizacional e testar os efeitos moderadores da confiança organizacional e da violação do contrato psicológico nessa relação.	Os resultados mostram que a liderança autêntica está negativa e significativamente correlacionada com o desvio organizacional. Além disso, os resultados suportam os efeitos moderadores da confiança organizacional e da violação do contrato psicológico, no que diz respeito à relação entre a liderança autêntica e o desvio organizacional.

Fonte: *Web of Science e Business Source Complete*.

2.6.2 A liderança autêntica e o compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo)

Na Tabela 11, são apresentados os 14 estudos encontrados, onde os investigadores abordam a liderança autêntica com o compromisso organizacional e os resultados a que chegaram. Não foi feita a análise separadamente do compromisso organizacional (afetivo normativo e calculativo), uma vez que alguns estudos abordam os três, outros apenas um ou dois e outros abordam apenas o compromisso organizacional.

Tabela 11

A liderança autêntica e o compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

Autor:	Estudo:	Resultado:
(Delić, Slåtten, Milic, Marjanovic, & Vulcanovic, 2017)	Examinar o impacto da liderança autêntica na aprendizagem ao nível organizacional através do compromisso afetivo dos colaboradores nas organizações.	Os resultados revelam que a percepção de liderança autêntica influencia de forma moderada e positiva o compromisso afetivo do colaborador, o que, por sua vez, afeta parcialmente a aprendizagem ao nível organizacional.
(Guerrero, Lapalme, & Séguin, 2015)	Analisar a relação entre a liderança autêntica das “cadeiras” ocupadas, a motivação e o compromisso organizacional.	Na sequência de análises de mediação moderada, encontramos uma relação positiva entre a liderança autêntica, lugares ocupados, motivação e o compromisso organizacional, parcialmente mediada pelo clima de segurança participativa do conselho de administração. A relação cadeira-CEO (<i>Chief Executive Officer</i>) modera a relação entre a liderança autêntica, a percepção do clima do conselho de administração, a motivação e o compromisso organizacional dos não-executivos.
(Munyaka et al., 2017)	Determinar a relação entre as variáveis de comportamento organizacional positivas; liderança autêntica, PsyCap, clima psicológico, compromisso organizacional da equipa e sua influência final sobre as intenções de saída.	Os resultados mostram que existe uma relação significativa, positiva e forte entre a liderança autêntica, o PsyCap, o clima psicológico e o compromisso organizacional da equipa. A liderança autêntica tem uma influência significativa positiva no PsyCap e no clima psicológico, o que resulta num impacto positivo no compromisso organizacional. A liderança autêntica tem uma influência significativa e negativa nas intenções de saída.
(Hlongwane & Olivier, 2017)	Determinar a influência da liderança autêntica no compromisso organizacional.	Os resultados sugerem que a influência da liderança autêntica prevê o compromisso organizacional, bem como as dimensões do compromisso

	Em que medida os comportamentos individuais de liderança autêntica predizem o compromisso organizacional dos seguidores.	calculativo e do compromisso normativo. A influência da liderança autêntica não previu o compromisso afetivo. Os líderes que aplicam liderança autêntica podem ser capazes de reter colaboradores através do aumento compromisso organizacional.
(Bakari, Hunjra, & Niazi, 2017)	Testar o impacto da liderança autêntica no compromisso organizacional, na percepção dos colaboradores em contexto de mudança.	Os resultados sugerem que, para a implementação bem-sucedida de mudanças, a liderança autêntica é necessária para criar a disposição dos colaboradores para a mudança, que, por sua vez, desenvolverão um maior compromisso organizacional e suporte comportamental para a mudança.
(Rego, Lopes, Nascimento, & Nascimento, 2016)	Analisar o papel mediador do PsyCap na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional	Os resultados indicam que o PsyCap medeia a relação entre liderança autêntica e o compromisso organizacional. No entanto, eles também indicam que esta mediação só é efetuada para três das quatro dimensões do PsyCap (autoeficácia, esperança e otimismo). Também sugerem que a resiliência afeta negativamente o compromisso organizacional.
(Gatling, Kang, & Kim, 2016)	Testar os efeitos da liderança autêntica sobre o compromisso organizacional dos colaboradores e os efeitos desse compromisso organizacional sobre as intenções de saída (<i>turnover intentions</i>).	Os resultados indicam que há uma relação positiva e significativa entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional. Neste estudo há evidências empíricas, de que as intenções de saída estão correlacionadas negativamente com o compromisso organizacional. A liderança autêntica teve um efeito indireto, negativo e significativo sobre as intenções de saída dos colaboradores através do compromisso organizacional.
(Choi & Ahn, 2016)	Examinar o efeito mediador do (<i>empowerment</i>) e descentralização de poderes na relação entre a liderança autêntica das chefias e o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho.	Os resultados mostram correlações significativas entre liderança autêntica, o <i>empowerment</i> , o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho. O <i>empowerment</i> mostrou ter um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional. O <i>empowerment</i> teve efeitos de mediação parcial na relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho.
(Srivastava & Dhar, 2016)	Analisar o impacto da liderança autêntica no otimismo acadêmico através do papel mediador do compromisso afetivo. Examinar o papel moderador da abrangência do treino no fortalecimento da relação entre o compromisso afetivo e o otimismo acadêmico.	O compromisso afetivo mediou parcialmente o vínculo entre a liderança autêntica e o otimismo acadêmico. A abrangência do treinamento moderou a ligação entre o compromisso afetivo e o otimismo acadêmico.

(Leroy et al., 2012)	Propor e testar a noção de que a liderança autêntica é um antecedente das percepções de integridade comportamental do líder, que por sua vez afeta o compromisso afetivo do seguidor e o seu desempenho no trabalho.	Os resultados apoiam a proposição de que a liderança autêntica está relacionada ao compromisso afetivo, relação esta que é totalmente mediada pela integridade comportamental do líder. A liderança autêntica e a integridade comportamental do líder estão relacionadas com o desempenho, sendo estas relações totalmente mediadas pelo compromisso afetivo. Esses relacionamentos mantêm-se quando se controla a ética e a cultura organizacional.
(Özkan & Ceylan, 2012)	Explorar a influência da liderança autêntica no compromisso afetivo, no bem-estar dos colaboradores no trabalho, eficácia coletiva e a reputação corporativa, assim como desenvolver um entendimento claro sobre o papel das percepções de eficácia coletiva dos colaboradores nessa relação.	Os resultados mostram que a liderança autêntica está positivamente relacionada com o compromisso afetivo, bem-estar dos colaboradores no trabalho, a eficácia coletiva e a reputação corporativa. O clima psicológico autêntico, o bem-estar no trabalho, a eficácia coletiva e a reputação corporativa medeiam parcialmente a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo.
(Rego et al., 2013)	Analisar as percepções de virtuosidade, a liderança autêntica da equipa, o compromisso afetivo da equipa e a potência da equipa.	A análise ao nível da equipa, mostra como a liderança autêntica prevê a potência da equipa, tanto diretamente como através do papel mediador da virtuosidade e do compromisso afetivo da equipa. A liderança autêntica prevê o compromisso afetivo da equipa, através do papel mediador da virtuosidade da equipa; a virtuosidade da equipa prevê a potência da equipa através do papel mediador do compromisso afetivo da equipa.
(Kiersch & Byrne, 2015)	Testar um modelo multinível, em que a liderança autêntica influencia as percepções de equidade do seguidor e cria um clima justo, que por sua vez, se relaciona com o bem-estar do colaborador, as intenções de saída e o compromisso afetivo.	Os resultados mostram que a liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo sobre as percepções individuais dos colaboradores e sobre o compromisso afetivo, que por sua vez se relaciona com o bem-estar dos mesmos, as intenções de saída. Já ao nível do grupo esse efeito continua a ser positivo, mas deixa de ser significativo.
(Oh & Oh, 2017)	Testar se a liderança autêntica influencia o <i>turnover</i> e os níveis de compromisso afetivo. Testar se o tamanho organizacional impacta nos efeitos mediadores de compromisso afetivo, vínculo de liderança autêntica e intenções de <i>turnover</i> .	Os resultados mostram efeitos indiretos negativos da liderança autêntica, sobre as intenções do <i>turnover</i> dos colaboradores, através de mudanças nos níveis de compromisso afetivo estes foram significativos. Além disso, a relação mediada entre a liderança autêntica e <i>turnover</i> através dos níveis de compromisso afetivo dos colaboradores era mais forte nas organizações menores.

Fonte: *Web of Science e Business Source Complete*.

2.6.3 A liderança autêntica e envolvimento com o trabalho

Na Tabela 12, são apresentados os 8 estudos encontrados, onde os investigadores abordam a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho e os resultados a que estes chegaram.

Tabela 12

A liderança autêntica e envolvimento com o trabalho.

Autor:	Estudo:	Resultado:
(Jiang & Men, 2017)	Testar um modelo (baseado na teoria da troca social). Examinar se a liderança autêntica, a comunicação organizacional e o enriquecimento da vida profissional estão inter-relacionados.	Os resultados fornecem evidências empíricas que confirmam os papéis críticos da liderança autêntica, da comunicação organizacional, do interface vida-trabalho e do envolvimento com o trabalho dos colaboradores. O presente estudo demonstra o impacto positivo da liderança autêntica e da comunicação organizacional transparente, sobre o enriquecimento da vida profissional dos colaboradores e o seu envolvimento com o trabalho.
(Zaabi, Ahmad, & Hossan, 2016)	Investigar a relação entre liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho dos colaboradores e os comportamentos de cidadania organizacional, e ampliar o conhecimento explorando o papel mediador do <i>empowerment</i> psicológico.	Os resultados mostram que liderança autêntica afeta o envolvimento com o trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, através do <i>empowerment</i> psicológico. A liderança autêntica apresentou uma relação significativa e positiva com o <i>empowerment</i> psicológico. Além disso, os resultados mostram que o <i>empowerment</i> psicológico está positiva e significativamente relacionado com o envolvimento com o trabalho.
(Joo et al., 2016)	Examinar as influências do PsyCap no envolvimento com o trabalho. Investigar o papel do <i>empowerment</i> como mediador e a liderança autêntica como moderador.	Os resultados sugerem que os colaboradores se envolveram fortemente com o trabalho, quando os níveis de PsyCap foram mais elevados. O <i>empowerment</i> mediou parcialmente a relação entre o PsyCap e o envolvimento com o trabalho. A moderação proposta de liderança autêntica sobre a relação entre o PsyCap e o envolvimento com o trabalho revelou-se pouco significativa.
(Azanza, Mariano, Molero, & Mangin, 2015)	Examinar a relação entre a percepção dos colaboradores quanto à liderança autêntica e o <i>turnover</i> , mediada pela identificação do grupo de trabalho dos colaboradores e pelo envolvimento com o trabalho.	Os resultados mostram que a liderança autêntica tem um efeito negativo sobre a intenção <i>turnover</i> e um efeito positivo sobre o envolvimento com o trabalho e sobre a identificação do grupo de trabalho dos colaboradores. A relação direta entre a liderança autêntica e o <i>turnover</i> foi parcialmente mediada pelo envolvimento com o trabalho dos colaboradores
(Černe et al., 2014)	Investigar o papel mediador da percepção de suporte do supervisor nas relações de nível	A análise demonstrou uma relação positiva entre a liderança autêntica, a satisfação no trabalho dos colaboradores e o envolvimento com o trabalho. A

	cruzado, entre a liderança autêntica, a satisfação no trabalho dos colaboradores e o envolvimento com o trabalho.	relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho é totalmente mediada pela percepção de suporte do supervisor. Os resultados indicam uma mediação parcial da percepção de suporte do supervisor na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho dos colaboradores.
(Bamford, Wong, & Laschinger, 2013)	Examinar os relacionamentos entre as percepções sobre a liderança autêntica das chefias, a relação geral entre o colaborador e o trabalho nas seis áreas da vida (saúde/físico, económica/ financeira, social/ afetiva, profissional, intelectual e espiritual) e no envolvimento com o trabalho.	Uma combinação geral de trabalho por indivíduo nas seis áreas da vida profissional mediou totalmente a relação entre a liderança autêntica e envolvimento com o trabalho. Além disso, a liderança autêntica, a correspondência geral de trabalho por indivíduo nas seis áreas de vida profissional e os anos de experiência explicaram parcialmente a variação no envolvimento com o trabalho. Os resultados sugerem que os colaboradores que trabalham para chefias que demonstram níveis mais elevados de liderança autêntica relatam uma maior correspondência entre o indivíduo e o trabalho nas seis áreas da vida profissional e maior envolvimento com o trabalho.
(Laschinger, Wong, & Grau, 2012)	Testar um modelo que liga a liderança autêntica às experiências de <i>bullying</i> em colaboradores inexperientes no local de trabalho e posteriormente, o envolvimento com o trabalho e <i>turnover</i> .	A liderança autêntica teve um efeito direto e negativo sobre o <i>bullying</i> , o <i>bullying</i> , teve um efeito positivo direto no esgotamento emocional. A liderança autêntica influenciou indiretamente o envolvimento com o trabalho, a satisfação no trabalho através do <i>bullying</i> e da exaustão emocional, que por sua vez, estava relacionado a menores intenções de liderança autêntica. Maiores níveis de liderança autêntica, menores níveis de <i>bullying</i> no local de trabalho e esgotamento emocional tiveram efeitos diretos, significativos e positivos na satisfação no trabalho, o que por sua vez, estava relacionado a menores intenções de <i>turnover</i> .
(Giallonardo et al., 2010)	Examinar as relações entre a percepção dos novos colaboradores sobre a percepção de liderança autêntica, envolvimento com o trabalho e satisfação no trabalho. Analisar os antecedentes para a retenção de novos colaboradores, a dependência dos tutores para facilitar a transição do mundo académico para o mercado de trabalho.	A satisfação no trabalho foi parcialmente explicada pela liderança autêntica e pelo envolvimento com o trabalho. O envolvimento com o trabalho mediou parcialmente a relação da liderança autêntica dos seus tutores e o envolvimento com o trabalho dos novos colaboradores. Os novos colaboradores sobre a orientação de tutores que demonstram altos níveis de liderança autêntica sentem-se mais envolvidos com o trabalho e estão mais satisfeitos. O envolvimento com o trabalho demonstrou ser um mecanismo importante através do qual a liderança autêntica afeta a satisfação no trabalho.

Fonte: *Web of Science e Business Source Complete*.

2.6.4 A liderança autêntica, a confiança organizacional e o compromisso organizacional

Na Tabela 13, são apresentados os 6 estudos encontrados, onde os investigadores abordam a liderança autêntica, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o resultado a que estes chegaram.

Tabela 13

A liderança autêntica, a confiança organizacional e o compromisso organizacional.

Autor:	Estudo:	Resultado:
(Xiong et al., 2016)	Examinar o efeito moderador da liderança autêntica na relação entre a confiança nas chefias dos colaboradores e os níveis de compromisso afetivo.	Os resultados mostram que a liderança autêntica moderou a relação entre a confiança nas chefias e os níveis de compromisso afetivo dos colaboradores. Especificamente, o relacionamento positivo era mais forte para os colaboradores com confiança na chefia, que demonstravam ter níveis mais elevados de liderança autêntica.
(Tabak, Polat, Cosar, & Turkoz, 2013)	Examinar a relação entre as percepções de liderança autêntica dos colaboradores e três consequências da liderança autêntica: compromisso organizacional, confiança na organização e cinismo organizacional.	Os resultados da análise de correlação mostram que as percepções de liderança autêntica dos colaboradores, estão positivamente relacionadas com a confiança organizacional e com o compromisso organizacional, mas estão negativamente relacionadas ao cinismo organizacional. Controlando variáveis sociodemográficas como o rendimento mensal total e o período total de trabalho dos colaboradores, os resultados revelam que as percepções liderança autêntica preveem a confiança organizacional, o compromisso organizacional e o cinismo organizacional.
(Miniotaitė & Buciuniene, 2013)	Examinar o impacto da liderança autêntica no relacionamento líder-seguidor e se as motivações intrínsecas dos líderes promovem a internalização de valores de liderança autêntica entre os colaboradores. Verificar se a liderança autêntica aumenta a motivação intrínseca, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho.	Os resultados mostram que a liderança autêntica aumenta a motivação intrínseca dos seguidores, a confiança organizacional, o compromisso organizacional e a satisfação geral no trabalho. A motivação intrínseca dos líderes promove a internalização de valores da liderança autêntica entre os colaboradores. Os seguidores intrinsecamente orientados estão mais envolvidos nas relações de líder-seguidor do que os seguidores que possuem uma orientação de valor de trabalho extrínseca. A liderança autêntica pode ser explicada pela orientação de valores de trabalho intrínseco dos seguidores.
(Peus et al., 2012)	Investigar empiricamente o conceito de liderança autêntica, investigando os	Os resultados mostram que o autoconhecimento e a autoconsciência dos líderes são antecedentes da liderança autêntica e da satisfação dos seguidores

	antecedentes individuais, bem como os resultados ao nível de grupo da liderança autêntica nos negócios e nas organizações.	com o supervisor. O compromisso organizacional e o esforço extra são o resultado da percepção da eficácia da equipa. As relações entre a liderança autêntica, o compromisso organizacional, a confiança organizacional, bem como a percepção da eficácia da equipa, são mediadas pela percepção de previsibilidade do líder, numa faceta particular de confiança na chefia.
(Zheng et al., 2011)	Estudar a relação entre a liderança autêntica a ética, a gestão passiva, a satisfação no trabalho, o compromisso afetivo, a confiança organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional, a identidade moral, e as intenções de saída.	Os resultados mostram que a liderança autêntica está fortemente e positivamente correlacionada com a ética, e negativamente correlacionada com a gestão passiva. Descobriu-se também que a liderança autêntica está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos seguidores, com o compromisso afetivo, com a confiança organizacional, com os comportamentos de cidadania organizacional e com a identidade moral, e negativamente relacionada com a intenção que os seguidores têm de saírem da organização.
(Weichun, May, & Avolio, 2004)	Verificar qual o papel que o <i>empowerment</i> psicológico desempenha na relação entre o comportamento de liderança autêntica e o compromisso organizacional e a confiança nas chefias. Verificar se as percepções dos colaboradores quanto à autenticidade do comportamento dos líderes influenciam a relação entre os comportamentos de liderança autêntica e os resultados dos colaboradores.	Os resultados mostram que o <i>empowerment</i> psicológico dos colaboradores, medeia o relacionamento entre os comportamentos de liderança autêntica dos líderes, o compromisso organizacional e a confiança nas chefias, ou seja, a consistência entre a verdadeira intenção e comportamento dos líderes. O <i>empowerment</i> psicológico dos colaboradores modera a relação entre os comportamentos dos líderes e os resultados do trabalho dos colaboradores.

Fonte: *Web of Science e Business Source Complete*.

2.6.5 A liderança autêntica, a confiança organizacional (organização, chefia e colegas) e o envolvimento com o trabalho

Na Tabela 14, são apresentados os 3 estudos encontrados, onde os investigadores abordam a liderança autêntica, a confiança organizacional, o envolvimento com o trabalho e os resultados a que chegaram.

Tabela 14

A liderança autêntica, a confiança organizacional e o envolvimento com o trabalho.

Autor:	Estudo:	Resultado:
(Stander, De Beer, & Stander, 2015)	Determinar se a liderança autêntica poderia prever o otimismo, a confiança organizacional e o envolvimento com o trabalho. Determinar se otimismo e a confiança organizacional poderia mediar a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho.	A análise revelou que a liderança autêntica era um importante preditor do otimismo e da confiança organizacional, e que o otimismo e a confiança organizacional, medeiam a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho.
(Hsieh & Wang, 2015)	Examinar a influência da liderança autêntica na confiança organizacional dos colaboradores e no envolvimento com o trabalho aplicado, do ponto de vista do supervisor-colaborador.	Os resultados mostram que a confiança organizacional, tem um efeito de mediação total na relação entre a percepção de liderança autêntica do supervisor e o envolvimento com o trabalho dos colaboradores. A percepção de liderança autêntica dos colaboradores media completamente a relação, entre a percepção de liderança autêntica do supervisor e a confiança organizacional dos colaboradores, bem como, a relação entre o supervisor e a percepção de liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho dos colaboradores. Ao nível individual, a confiança organizacional tem um efeito de mediação parcial na relação entre a percepção de liderança autêntica do colaborador e o envolvimento com o trabalho.
(Wang & Hsieh, 2013)	Examinar o efeito da liderança autêntica no envolvimento com o trabalho dos colaboradores através da confiança organizacional dos mesmos.	Os resultados mostraram que a consistência dos supervisores, entre as palavras e as ações, bem como as suas percepções morais, estão positivamente relacionadas com o envolvimento com o trabalho, enquanto que apenas a consistência entre as palavras e as ações dos supervisores está positivamente relacionadas com a confiança organizacional. Além disso, a confiança organizacional mostrou-se positivamente relacionada com o envolvimento com o trabalho dos colaboradores. A confiança organizacional teve um efeito

	de mediação parcial na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho dos colaboradores.
--	---

Fonte: *Web of Science e Business Source Complete*.

2.6.6 A liderança autêntica, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho

Na Tabela 15, são apresentados os 3 estudos encontrados, onde os investigadores abordam a liderança autêntica, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho e os resultados a que chegaram.

Tabela 15

A liderança autêntica, o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho.

Autor:	Estudo:	Resultado:
(Ling et al., 2017)	Verificar qual o efeito da liderança autêntica no clima de confiança do grupo e no resultado de trabalho dos colaboradores. Verificar qual o efeito da liderança autêntica na criação do clima de confiança e qual o efeito sobre as atitudes de compromisso organizacional, envolvimento com o trabalho e desempenho dos colaboradores.	Os resultados mostram que a liderança autêntica tem um efeito positivo no clima de confiança do grupo e nos resultados do trabalho dos colaboradores. A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo mais forte na criação de um clima de confiança e um efeito direto para aumentar as atitudes positivas dos colaboradores, isto é, sobre o compromisso organizacional, o envolvimento com o trabalho e o desempenho no trabalho. Estes resultados são distintos em termos geracionais, verificando-se que a geração <i>baby boomer</i> , quando comparada com as gerações X e Y, tem menor compromisso organizacional e menor envolvimento com o trabalho.
(Malik et al., 2016)	Investigar se a liderança autêntica tem um impacto direto sobre o envolvimento com o trabalho e o compromisso organizacional dos colaboradores para com a organização e o consequente efeito sobre a qualidade do trabalho.	Verificou-se que a liderança autêntica tem uma relação positiva com o envolvimento com o trabalho e com o compromisso organizacional. O envolvimento com o trabalho medeia a relação entre liderança autêntica e o compromisso organizacional. A liderança autêntica atua como moderador na relação entre o envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional, o que consequentemente aumenta a qualidade do trabalho dos colaboradores.
(Černe et al., 2014)	Verificar se as percepções de liderança autêntica têm impacto nas atitudes dos colaboradores (compromisso afetivo e envolvimento com o trabalho) e como essas atitudes afetam o desempenho individual.	As percepções do seguidor de liderança autêntica predizem o compromisso afetivo e o envolvimento com o trabalho dos colaboradores. Também foi encontrado suporte para o efeito de interação da auto percepção dos líderes e percepções do seguidor de liderança autêntica na previsão do compromisso afetivo e do envolvimento com o trabalho, integrando as perspectivas centradas

		<p>no líder e no seguidor de liderança autêntica. Uma maior consistência entre liderança autêntica investigada a partir de duas estratégias de medição indica que os líderes e os seguidores percebem a autenticidade do líder de forma semelhante. É mais provável que ocorra no caso de relações genuínas, transparentes e abertas. Mostram que as percepções dos seguidores e as auto percepções dos líderes com a liderança autêntica, precisam de estar de acordo e em níveis elevados (apenas as percepções do seguidor de liderança autêntica parecem ser insuficientes) para exibir uma liderança autêntica "verdadeira" e influenciar o compromisso afetivo e o envolvimento com o trabalho.</p>
--	--	---

Fonte: *Web of Science e Business Source Complete*.

Com base na revisão de literatura dos constructos previamente descritos e nas Tabelas 10, 11, 12, 13, 14 e 15, que apresentam vários estudos onde são suportadas as relações positivas entre os constructos, dando suporte à presente investigação e direcionando a mesma. A literatura permitiu ainda aferir a relevância e pertinência do estudo sobre a liderança autêntica e verificar se a liderança autêntica influencia as diferentes dimensões da confiança organizacional (organização, chefias e colegas), e se estas têm impacto de intensidade igual, ou diferente, nos diferentes níveis de compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo), dos colaboradores e no seu envolvimento com o trabalho. Este capítulo permitiu dar uma visão holística sobre os constructos em estudo, apresentado assim os principais pressupostos teóricos sobre os quais assenta a presente investigação. A partir da revisão de literatura formularam-se as hipóteses de investigação que serão apresentadas posteriormente num ponto específico dedicado às mesmas.

2.6.7 *Objetivos específicos do estudo*

Foi com base na questão principal que se determinaram os objetivos deste estudo. O primeiro objetivo foi o de analisar se a liderança autêntica pode ser um preditor da confiança organizacional, do compromisso organizacional e do envolvimento com o trabalho. Alguns resultados encontrados na literatura sugerem a existência de uma relação entre o estilo de liderança da chefia e a ligação que o colaborador desenvolve com a organização e com o seu trabalho.

O segundo objetivo foi o de verificar, se quando um colaborador desenvolve uma atitude de confiança na organização, quer com a chefia, quer com a equipa de trabalho, isso pode contribuir para o reforço do seu compromisso com a organização e do seu empenhamento com o trabalho.

O terceiro objetivo foi de verificar se a confiança organizacional, pode ter um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional e também com o envolvimento com o trabalho.

2.6.8 *Hipóteses de investigação em estudo*

Com base na revisão da literatura e considerando que os constructos em estudo possam estar relacionados entre si, formularam-se as seguintes hipóteses gerais de investigação:

H1 – *A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional, no envolvimento com o trabalho e na confiança organizacional* (Gatling et al., 2016; Munyaka et al., 2017; Onorato & Zhu, 2014; Scheepers & Elstob, 2016; Stander et al., 2015; Walmsley, 2013; Xiong et al., 2016).

H2 – *A confiança organizacional tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho* (Adekola, 2011; Aryee et al., 2002; Zhang et al., 2008)

H3 – *A confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho* (Bitmiş & Ergeneli, 2013; Tan & Lim, 2010; Xiong et al., 2016).

Dado que alguns dos constructos são multidimensionais, formularam-se hipóteses específicas para cada uma das 3 hipóteses gerais (Tabela 16, 17 e 18).

Na primeira fase vamos analisar a liderança autêntica como preditor do compromisso organizacional, do envolvimento com o trabalho e da confiança na organização, nos colegas e na chefia (Tabela 16).

Tabela 16

H1 – A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional, no envolvimento com o trabalho e na confiança organizacional.

H1a- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso afetivo.

H1b- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso calculativo.

H1c- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso normativo

H1d- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho.

H1e- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo na confiança na organização.

H1f- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo na confiança nas chefias.

H1g- A liderança autêntica apresenta um efeito significativo e positivo na confiança nos colegas.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Na segunda fase, vamos analisar a confiança organizacional (organização, chefias e colegas), como preditor do compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo), e do envolvimento com o trabalho (Tabela 17).

Tabela 17

H2 – A confiança organizacional tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho.

H2a - A confiança na organização apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso afetivo.

H2b - A confiança na organização apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso calculativo.

H2c - A confiança na organização apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso normativo.

H2d - A confiança na organização apresenta um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho.

H2e - A confiança na chefia apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso afetivo.

H2f - A confiança na chefia apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso calculativo.

H2g - A confiança na chefia apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso normativo.

H2h - A confiança na chefia apresenta um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho.

H2i - A confiança nos colegas apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso afetivo.

H2j - A confiança nos colegas apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso calculativo.

H2k - A confiança nos colegas apresenta um efeito significativo e positivo no compromisso normativo.

H2l- A confiança nos colegas apresenta um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Na terceira fase, vamos analisar se a confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional, assim como na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com trabalho (Tabela18).

Tabela 18

H3 – A confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho.

H3a - A confiança na organização, na chefia e nos colegas tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo.

H3b - A confiança na organização, na chefia e nos colegas tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo.

H3c - A confiança na organização, na chefia e nos colegas tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso normativo.

H3d - A confiança na organização, na chefia e nos colegas tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho.

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

Após apresentar as várias hipóteses formuladas apresenta-se o modelo conceptual em estudo.

2.7 Modelo conceptual

Os modelos conceptuais são criados a partir de constatações empíricas e delimitações conceptuais, com o objetivo de apresentar um sistema ou processo real, isto é, apresenta o conjunto de relações que se pretende estudar (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Considerando as hipóteses anteriormente formuladas, apresentamos de seguida o modelo de investigação proposto.

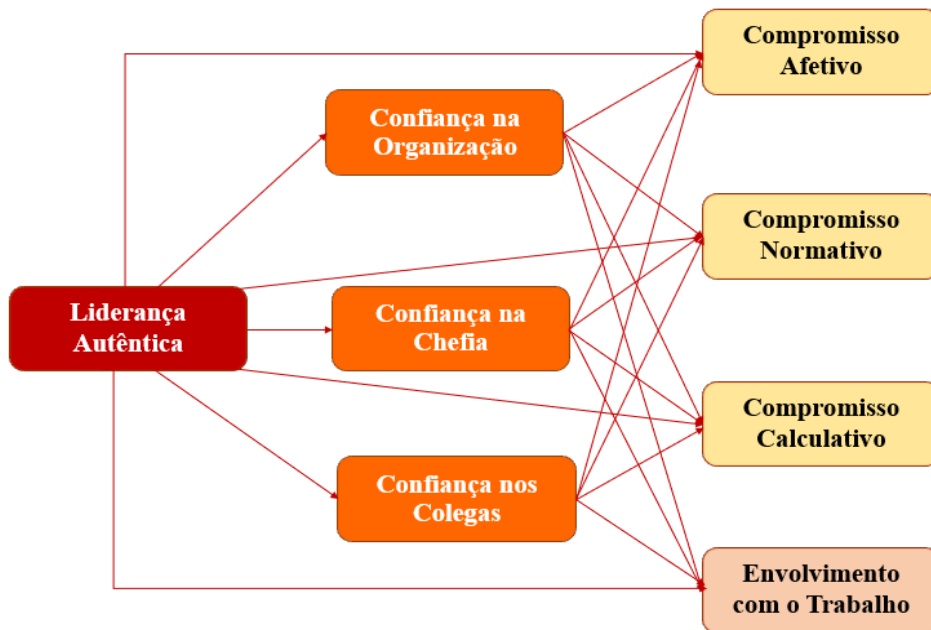


Figura 1. Modelo de Investigação.

Fonte: Elaboração própria a partir da análise da revisão da literatura.

Considerando o modelo de investigação proposto, que relaciona os constructos em estudo, seguidamente será apresentado o estudo empírico e as respetivas opções metodológicas para aferir os resultados obtidos no contexto de organizações a operar em Portugal.

PARTE B – ESTUDO EMPÍRICO

3. METODOLOGIA

A presente investigação foi baseada num estudo empírico, quantitativo e de carácter correlacional (Bryman & Cramer, 2005) que pretendeu explorar as relações e as varias variáveis em estudo. A recolha de dados foi efetuada através de questionário anónimo e individual, constituído por questões sociodemográficas e seis escalas (liderança autêntica, compromisso organizacional, confiança na organização, confiança na chefia, confiança nos colegas e envolvimento com o trabalho). Estas escalas já se encontravam traduzidas para a língua portuguesa, visto já terem sido utilizadas em diversos trabalhos de investigação.

Tratou-se de um estudo transversal, uma vez que a recolha de dados foi efetuada num único momento.

3.1 Introdução da metodologia de investigação

A investigação carece de uma forma de guiar a pesquisa, no sentido de gerar conhecimento. As etapas a seguir no processo de pesquisa constituem a metodologia que tem como finalidade captar e analisar as características da problemática de investigação. Com o objetivo de analisar o modelo proposto anteriormente e a sua validade, foi efetuado um estudo empírico, em que as condições da sua realização serão descritas de seguida.

3.2 Delineamento do estudo

O delineamento da presente investigação é um estudo empírico, de carácter correlacional e pretende-se explorar as relações da liderança autêntica com a confiança organizacional, concretamente ao nível da organização, das chefias e dos colegas, com o compromisso organizacional nomeadamente ao nível afetivo, calculativo e normativo e com o envolvimento com o trabalho, sendo para tal definidas, antecipadamente, as variáveis causais. Outra circunstância que explica o tipo de delineamento diz respeito à existência de variáveis mediadoras, ou seja, a confiança na organização, chefias e colegas como mediadoras na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional afetivo, calculativo, normativo e o envolvimento com o trabalho, que mostra um menor controlo de explicações alternativas. No presente estudo será adotada a metodologia quantitativa, por esta melhor identificar, traduzir dados e indicadores, tendências observáveis no problema de investigação e encontrar relações entre as variáveis e testar o modelo (Fortin, 2009; Sousa & Baptista, 2011). As escalas de medida permitem a ordenação e quantificação de diferenças entre as variáveis (Marôco, 2014). A estrutura do estudo é transversal, pois a recolha de dados foi efetuada utilizando um

questionário (Anexo I), preenchido num único momento. No estudo transversal o investigador tem que em primeiro lugar, definir a questão ou questões que pretende responder, após a formulação das questões, definir a população que vai querer estudar, qual o método de escolha da amostra e finalmente, definir os fenómenos a estudar e os métodos de medição das variáveis de interesse (Sousa & Baptista, 2011).

3.3 Processo de recolha de dados

Os participantes foram selecionados a partir da população portuguesa, isto é, a população alvo foram indivíduos que trabalham em organizações a operar em Portugal, que trabalham com chefia direta, trabalham há pelo menos 6 meses na organização e têm diferenciação hierárquica no posto de trabalho. A amostra foi não probabilística, de conveniência do tipo *snowball* (bola de neve), ou seja, com a colaboração de participantes como colegas de trabalho, amigos, amigos dos amigos, etc.

Nem sempre é possível recorrer a amostragem probabilista, por questão de tempo e de custos, sendo este tipo de amostragem de propagação geométrica ou *snowball* mais rápido, fácil e barato (Marôco, 2014). O método de propagação geométrica ou *snowball*, também é utilizado quando se pretende incluir na amostra indivíduos de difícil acesso, com características ou atributos difíceis de encontrar. Ao recorrer-se a este tipo de amostragem espera-se que os participantes recomendem outros possíveis participantes, aumentando assim a dimensão da amostra (Bosnjak, Das, & Lynn, 2016; Marôco, 2014). A desvantagem na utilização desta metodologia é que os resultados obtidos e posteriores conclusões podem não ser representativos da população em investigação (Hill & Hill, 2008).

3.4 Caracterização da amostra em estudo

Nesta investigação participaram um total de 673 indivíduos ($N = 673$), cujo valor está alinhado com as amostras utilizadas nestas abordagens metodológicas (Hair et al., 2010). O número de sujeitos facilita o processo de inferência estatística, permitindo concluir e generalizar para a restante população (Marôco, 2014).

Os 673 participantes deste estudo têm idades que variam entre os 18 anos e os 65 anos, com uma média de 38,70 anos e um desvio padrão de 9,6. Entre estes participantes, 337 (50,07%) são do sexo feminino e (336) 49,93% são do sexo masculino. No que diz respeito à função de chefia, 207 (30,76%) têm essa função. Já em relação ao sexo da chefia direta 270 (40,11%) têm chefia direta do sexo feminino e 403 (59,89%) têm chefia direta do sexo masculino. A antiguidade na organização varia entre os 0,5 anos e os 45 anos, com uma média de 9,87 anos e um desvio padrão de 8,6. Quanto ao tipo de contrato, contrato sem termo (efetivo), 572

(84,99%) têm um contrato sem termo (efetivo), 76 (11,29%) a termo certo e 25 (3,72%) a termo certo por empresa de trabalho temporário. Relativamente às habilitações académicas, 386 (57,36%) têm o 12º ano ou inferior, 70 (10,40%) frequentou a universidade, mas não obteve nenhum grau académico e 271 (32,24%) têm licenciatura ou superior (Tabela 19, Anexo II).

Tabela 19

Caraterização da amostra.

Participantes (N = 673)		Frequência	Percentagem (%)	Média (M)	Desvio Padrão (SD)
Idade				38,70	9,6
Sexo	Feminino.	337	50,07%		
	Masculino.	336	49,93%		
Função de chefia.	Sim.	207	30,76%		
	Não.	466	69,24%		
Sexo da chefia.	Feminino.	270	40,11%		
	Masculino.	403	59,89%		
Tipo de contrato.	Contrato de empresa de trabalho temporário.	25	3,72%		
	A termo certo.	76	11,29%		
	Sem termo (efetivo).	572	84,99%		
Antiguidade na organização		0,5 a 45 anos		9,87	8,6
Habilitações académicas	<= ao 12º Ano	386	57,36%		
	Frequência universitária	70	10,40%		
	Licenciatura ou superior	217	32,24%		

Fonte: Elaborado a partir dos dados do questionário.

3.5 Procedimento

A recolha de dados foi efetuada através de questionário anónimo e individual, composto por questões sociodemográficas e seis escalas (liderança autêntica, confiança na organização, confiança nas chefias, confiança nos colegas, compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho). As escalas de liderança autêntica, de confiança na organização, de confiança nas chefias, de confiança nos colegas, de compromisso organizacional e de envolvimento com o trabalho, já se encontravam traduzidas e validadas para a língua portuguesa, visto já terem sido utilizadas em diversos trabalhos de investigação, não tendo sido necessária a tradução das mesmas.

No entanto, procedeu-se ao estudo da validade facial, ou seja, foi efetuado um pré-teste que avaliou a adequação e compreensão da versão portuguesa de cada escala. Este pré-teste foi realizado com oito indivíduos que trabalham em contexto organizacional e dois cientistas que estudam comportamento organizacional. Neste procedimento pedia-se que lessem em voz alta todos os itens e apresentassem verbalmente uma interpretação, não tendo qualquer dificuldade na compreensão dos mesmos. Os questionários foram efetuados com recurso à plataforma *online* do *Google docs*, o *link* foi enviado por via eletrónica, por *email* e em mensagem privada em redes sociais como o *Facebook*, *Messenger*, *WhatsApp* e o *LinkedIn*. Também se recorreu à

impressão e distribuição presencial de alguns inquéritos. A recolha de dados através de questionário foi considerada a metodologia mais eficaz para aferir as opiniões e atitudes dos participantes. Esta recolha de dados foi efetuada entre 13 de maio de 2017 e 29 de julho de 2017.

No início do questionário explicava-se qual o objetivo do estudo, pedia-se que respondessem com a maior sinceridade e espontaneidade possível (estamos interessados na sua primeira resposta). Foram informados acerca do anonimato das respostas e que os dados seriam tratados e utilizados apenas para efeitos académicos. O requisito obrigatório para preencher o questionário era trabalhar há pelo menos seis meses, ser chefia e/ou ter chefia. Nos questionários digitais e por forma a evitar *missing values*, tinha como requisito responder a todas as questões, ou seja, para poder passar à página seguinte, teria de terminar a página onde se encontrava, acontecendo o mesmo no que respeita à submissão que só era possível após responder a todo o questionário.

3.6 Medidas

Para medir a liderança autêntica, recorreu-se à escala ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*), desenvolvida por Walumbwa *et al.* (2008) e composta por dezasseis itens. Esta escala mede as quatro dimensões da Liderança Autêntica: autoconsciência (itens 4, 8, 12 e 15) transparência relacional (itens 1, 5, 9, 13 e 16), moralidade/ética (itens 2, 6, 10 e 14) e processamento equilibrado de informação (itens 3, 7, 11). Neste estudo foi adotada a versão portuguesa proposta por Rego, Sousa, Marques e Cunha (2012). Os participantes foram convidados a assinalar a frequência com eles se comportam e adotam os dezasseis comportamentos associados aos itens do instrumento de medida, quer tenham função de líder, quer tenham função de liderado. Foram usadas escalas de resposta tipo *Likert* de cinco pontos (de 0 “nunca” a 4 “frequentemente senão sempre”). Exemplo de Itens: “diz exatamente o que pretende dizer;” “As suas ações condizem com as suas crenças e convicções”. Os itens são todos pontuados positivamente.

Para medir confiança na organização utilizou-se na escala desenvolvida por (Robinson & Rousseau, 1994) na versão portuguesa adaptada por (Keating, Silva, & Veloso, 2010). Os inquiridos foram convidados a assinalar o grau de concordância como eles interpretam o comportamento da organização para com eles. Foi usada uma escala de tipo *Likert* de cinco pontos (de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”). Exemplo de Itens: “O meu empregador é honesto e direto comigo”; “Não confio plenamente no meu empregador”. Nesta escala foi necessário inverter alguns itens, pois não se encontravam a medir o constructo na mesma direção. Assim, inverteram-se os itens 1, 5 e 6.

Para medir a confiança nas chefias, recorreu-se à escala de confiança nas chefias desenvolvida por (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008) e composta por vinte itens. Esta escala mede as quatro dimensões da confiança nas chefias: benevolência (Itens, 1, 2, 3, 4 e 5); integridade (itens 6, 7, 8, 9 e 10); previsibilidade (itens 11, 12, 13, 14 e 15); competência (itens 16, 17, 18, 19 e 20). Neste estudo foi adotada a versão portuguesa proposta por (Keating et al., 2010). Os participantes foram convidados a assinalar o grau de concordância em relação ao modo como interpretam o comportamento das chefias para com eles. Foi usada escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”). Exemplo de itens: “Posso contar com o apoio do meu chefe”; “Sinto que o meu chefe é honesto”. Os itens são todos pontuados positivamente.

Para medir a confiança nos colegas, recorreu-se à escala de confiança nos colegas de (Adams et al., 2008). Esta escala mede as quatro dimensões da confiança nos colegas: benevolência (Itens, 1, 2, 3, 4 e 5); integridade (itens 6, 7, 8, 9 e 10); previsibilidade (itens 11, 12, 13, 14 e 15); competência (itens 16, 17, 18, 19 e 20). Neste estudo foi adotada a versão portuguesa proposta por (Keating et al., 2010). Os participantes foram convidados a assinalar o grau de concordância como eles interpretam o comportamento dos colegas para com eles. Foram usadas escalas tipo *Likert* de cinco pontos (de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”). Exemplo de itens: “Posso contar com o apoio dos meus colegas”; “Os meus colegas cumprem a sua palavra”.

Para medir o compromisso organizacional, recorreu-se à escala de compromisso organizacional desenvolvida por Meyer & Allen (1997) e composta por dezanove itens. Esta escala mede as três dimensões do compromisso organizacional: compromisso afetivo (itens 2, 6, 7, 9, 11 e 15); compromisso calculativo (itens 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19); compromisso normativo (itens 4, 5, 8, 10, 12 e 18). Nesta escala foi necessário inverter alguns itens, pois não se encontravam a medir o constructo na mesma direção. Assim, inverteu-se os itens 2, 5, 7, 15. Neste estudo foi adotada a versão portuguesa proposta por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008). Os participantes foram convidados a assinalar o grau de concordância como eles interpretam o compromisso organizacional. Foram usadas escalas tipo *Likert* de sete pontos (de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”). Exemplo de itens: “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização”; “Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização”.

Para medir o *Work Engagement*, utilizou-se a escala de *Work Engagement*, composta por dezassete itens e desenvolvida por Schaufeli & Bakker (2003). Esta escala mede as três dimensões do *Work Engagement*: vigor (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17); dedicação (itens 2, 5, 7, 10

e 13); absorção (3, 6, 9, 11, 14 e 16). Neste estudo foi utilizada a versão portuguesa adaptada por (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2014). Os participantes foram convidados a assinalar a frequência com que eles se comportam e adotam, os dezassete comportamentos associados. Foram usadas escalas de resposta tipo *Likert* de sete pontos (de 1 “nunca ou nenhuma vez” a 7 “sempre ou todos os dias”). Exemplo de itens: “No meu trabalho sinto-me cheio de energia”; “O meu trabalho está cheio de significado e propósito”. Os itens são todos pontuados positivamente.

3.7 Opções no tratamento estatístico dos dados, métodos e técnicas de análise

Considerando as características e objetivos da presente investigação as opções no tratamento estatístico dos dados passaram por diferentes fases. Na primeira fase pretendeu-se elucidar e justificar ao nível teórico as decisões tomadas e a organização da análise de dados.

3.7.1 Codificação das variáveis e software utilizado

Na primeira fase para a codificação das variáveis e análises estatísticas, utilizou-se o *software* IBM SPSS *Statistics* (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL). Em relação à codificação das variáveis, a variável idade foi codificada como quantitativa. A variável sexo foi operacionalizada através da notação “1” para o participante do sexo feminino e “2” para o participante do sexo masculino. A variável, habilitações académicas foi codificada com a notação “1” para o escalão Igual ou inferior ao 12º Ano, “2” para a frequência universitária e “3” para o grau de licenciatura ou superior. O tempo de trabalho na organização foi codificado como variável quantitativa. A variável vínculo laboral foi codificada com a notação “1” para o escalão contrato sem termo (efetivo), “2” para contrato a termo certo e “3” para contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário. A variável que pretendia saber se o participante tinha função de chefia foi codificada com a notação “1” para não e “2” para sim e por fim para a variável sexo da chefia utilizou-se a mesma notação utilizada anteriormente, ou seja, “1” para a chefia do sexo feminino e “2” para a chefia do sexo masculino.

Posteriormente foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), para todos os instrumentos utilizados neste estudo, tendo sido utilizado para esse efeito o *software* IBM SPSS *for Windows* (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL) e também, a ferramenta AMOS *Gráficos*, onde foi realizado o desenho das variáveis no diagrama de caminhos. Esta metodologia serve para confirmar padrões estruturais, através do desenvolvimento de um modelo teórico, criando o diagrama de caminho (Marôco, 2014). Nos modelos, o AMOS, descreve-se da seguinte modo: as elipses dizem respeito às variáveis latentes; os retângulos as variáveis manifestas: a seta com uma única

ponta representa o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta com duas pontas, entre duas variáveis, representam uma covariância (Arbuckle, 2009).

3.7.2 Pressupostos da análise de equações estruturais

Para analisar um modelo teórico através de análise de equações estruturais, são exigidos um conjunto de pressupostos, sem os quais os resultados das análises podem ser comprometidos, esta análise resulta numa melhor avaliação e previsão, com maior precisão da dimensionalidade (Maroco,2014). Com o objetivo de verificar se existem problemas com desvios, que possam comprometer os resultados, foram efetuados testes para verificar a normalidade multivariada dos, linearidade e multicolinearidade. Verificou-se também a ausência de dados omissos e dados atípicos.

3.7.3 Normalidade multivariada

Utilizou-se o método da máxima verossimilhança por estimar valores para os diferentes parâmetros do modelo. Para utilizar este método é necessário que as variáveis manifestas apresentem distribuição normal multivariada. Quando se verifica a existência de normalidade a estimativa do parâmetro tende para o verdadeiro valor quando a dimensão da amostra aumenta, apresentando eficiência assintótica e enviesamento nulo (Marôco, 2014). Marôco, 2014, afirma que é frequente utilizar a assimetria (sk) e achatamento ou curtose (ku), para verificar a distribuição normal das variáveis, isto é, se todas as variáveis manifestas apresentam assimetria e curtose próximo de zero, nesse caso, poderá concluir-se que existe normalidade multivariada de dados.

Para utilizar o método da máxima verossimilhança é necessário que as variáveis manifestas apresentem uma distribuição normal. Quando se verifica uma distribuição normal, ou seja, apresenta propriedade de consistência, a estimativa do parâmetro tende para o verdadeiro valor quando o tamanho da amostra aumenta, apresentando eficiência assimptótica e enviesamento nulo. O grau de achatamento ou curtose (Ku) de uma distribuição, em relação a distribuição normal, pode ser de três tipos: Mesocúrtica - quando a distribuição é normal, $Ku=0$; Leptocúrtica - quando a distribuição é mais pontiaguda que a normal Platicúrtica, $Ku>0$; platicúrtica quando a distribuição é mais achatada que a normal, $Ku<0$ (Marôco, 2014). As medidas de assimetria (Sk) e (Ku), são normalmente utilizadas para verificar a distribuição normal, isto é, se todas as variáveis manifestas apresentarem valores próximos de 0, pode concluir-se que existe normalidade multivariada dos dados (Marôco, 2014). Os testes paramétricos são robustos para valores absolutos de assimetria abaixo de 3 e valores absolutos de achatamento abaixo de 7 (Kline, 2011).

3.7.4 Linearidade

Quando duas variáveis se relacionam de forma linear, isto é, a variação de uma variável vai produzir variação na outra variável, diz-se que há linearidade, pelo método da máxima verossimilhança, não é necessário existir linearidade, no entanto, quando existe, as covariâncias ou correlações de *Pearson* (medidas de associação linear), há linearidade das variáveis (Marôco, 2014).

3.7.5 Multicolinearidade

Outro fator a ter em consideração na qualidade métrica das escalas é a existência, ou não, de multicolinearidade, isto é, existe multicolinearidade, quando as variáveis independentes ou exógenas, se encontram fortemente associadas, o que implica que quando existe multicolinearidade elevada, esta pode confundir a interpretação dos resultados. Uma vez que o impacto de uma determinada variável é em parte detido pela outra, com a qual apresenta uma elevada correlação, para se averiguar se existe multicolinearidade recorre-se ao cálculo do fator de inflação de variância (VIF) e da tolerância. Se o valor de VIF for superior a 10 e o de tolerância inferior a 0,200, os resultados indicam-nos que existem problemas de multicolinearidade (Marôco, 2014).

3.7.6 Missing Values e Outliers

Os dados omissos podem comprometer os resultados de investigação, segundo Hair (2010) estes valores não podem ultrapassar o intervalo de 5% a 10% das respostas de uma variável e não podem ocorrer sistematicamente. Os *Outliers* são observações que caem fora da tendência das restantes observações, ou seja a distância de uma observação X, à média de todas as observações de todas as variáveis e um nível de significância de 0,001 (Marôco, 2014). Nesta investigação não foram identificados dados omissos, nem fora da tendência.

3.7.7 Variáveis manifestas e variáveis latentes

As equações estruturais permitem utilizar em simultâneo, mais que um tipo de variável, isto é, variáveis manifestas e variáveis latentes. As variáveis manifestas são aquelas que são possíveis de observar através de indicadores, já as variáveis latentes, não são observadas diretamente, manifestando-se através das variáveis manifestas. No que diz respeito às variáveis independentes ou exógenas, estas não são influenciadas pelas variáveis do modelo, já as variáveis dependentes ou endógenas, são influenciadas pelas variáveis do modelo.

3.7.8 Constructos de primeira e segunda ordem

No que diz respeito a constructos de primeira e segunda ordem Marôco, 2014, diz que um constructo é de primeira ordem quando existe uma única camada de fatores latentes, que

explicam as covariâncias entre constructos. Os constructos de primeira ordem atuam como indicadores dos constructos de segunda ordem. Já os de segunda ordem tornam o modelo mais parcimonioso, refletindo melhores índices.

3.7.9 Correlação dos erros

Finalmente procede-se à correlação dos erros. O objetivo do processo de correlacionar os erros com valor elevados e de carga fatorial baixa, é a obtenção de um modelo com um ajuste aceitável entre os possíveis modelos observados e estimados de maneira que os modelos estruturais possam então, ser avaliados (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

3.7.10 Coeficiente de correlação

Calculou-se também, o índice ou coeficiente de correlação, ou seja, o grau que descreve a magnitude e direção da relação entre as variáveis. Realizou-se a análise descritiva das variáveis e a análise da associação entre as variáveis, através do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Após a verificação dos pressupostos da análise de equações estruturais e com o objetivo de avaliar a conceitabilidade do modelo teórico, vamos passar à análise de equações estruturais (*Structural Equation Modelling*). Segundo Hair (2010), esta técnica é utilizada para testar a validade de modelos teóricos, que explicam relações causais e hipotéticas entre as variáveis, tendo em consideração os princípios da independência das observações, amostras aleatórias, linearidade das relações, estimação de dependência múltipla e interrelacionada, representação das variáveis latentes e os erros de medida, estas permitem testar o ajustamento global dos modelos.

3.7.11 Medidas de ajustamento absoluto e incremental

O processo seguiu a lógica de criação de modelos (Joreskog & Sorbom, 1996), que consideram na análise do seu ajustamento iterativo para os seguintes índices: o qui-quadrado (χ^2) é um teste de hipóteses à significância entre a matriz observada e a matriz estimada, quanto menor o seu valor, melhor se ajustam os dados ao modelo. Os graus de liberdade (GL) é o número de classes menos um (Pearson, 1978), o qui-quadrado por graus de liberdade (χ^2)/GL, considera-se um ajustamento perfeito se for = 1, ajustamento bom < 3, ajustamento aceitável (sofável), se for < 5, e ajustamento inaceitável > 5. O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) – Mostra a proporção das covariâncias observadas, entre as variáveis manifestas verificadas no modelo ajustado. Considera-se mau quando o valor de ajustamento é <0,8, ajustamento sofável entre 0,8 e 0,9, ajustamento bom entre 0,9 e 0,95 e ajustamento muito bom se for $\geq 0,95$. *Comparative Fit Index* (CFI) – Compara o ajustamento do modelo em estudo com o modelo base. Considera-se mau

quando o valor de ajustamento é $<0,8$, ajustamento sofrível entre 0,8 e 0,9, ajustamento bom entre 0,9 e 0,95 e ajustamento muito bom se for $\geq 0,95$. *Tucker-Lewis Index* (TLI) – Tal como o CFI também compara o ajustamento do modelo em estudo com o modelo base. Considera-se mau quando o valor de ajustamento é $<0,8$, ajustamento sofrível entre 0,8 e 0,9, ajustamento bom entre 0,9 e 0,95 e ajustamento muito bom se for $\geq 0,95$. *Root Mean Square Error of Aproximativo* (RMSEA) – Este índice baseia-se nos resíduos e resulta da média da diferença entre as variâncias e covariâncias de uma população estimada. Considera-se que o modelo é inapropriado quando o valor é $>$ que 0,1, o modelo é medíocre (sofrível) quando o valor se encontra entre 0,08 e 0,1, o modelo é bom quando o valor se encontra entre 0,05 e 0,08, o modelo é muito bom quando o valor é $<0,05$ (Hair et al., 2010; Joreskog & Sorbom, 1996; Marôco, 2014).

Seguindo as recomendações encontradas na literatura combinaram-se os seguintes índices de ajustamento para a lógica de criação de modelos: qui-quadrado/ graus de liberdade (χ^2/gl); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Goodness-of-fit Index* (GFI); *Comparative Fit Index* (CFI); *Root Mean Square Error of Aproximativo* (RMSEA), (Hu, Bentler, & Hu, 2009). Para obter um bom modelo é essencial criar um bom ajustamento do mesmo, quer ao nível da validade de constructo quer ao nível da validade discriminante, bem como para verificar riscos associados a métodos comuns de variância (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Apresenta-se de seguida uma tabela resumo com as medidas de ajustamento, absoluto e incremental, escolhidas, assim como os respetivos indicadores e valores de referência, tendo por base as sugestões Hair (2010) e Marôco (2014).

Tabela 20

Medidas e critérios de ajustamento.

O qui-quadrado por graus de liberdade (χ^2)/GL	Ajustamento inaceitável > 5 .	Ajustamento aceitável (sofrível), se for < 5 .	Ajustamento perfeito se for = 1.	
<i>Goodness-of-fit Index</i> (GFI)	Mau valor de ajustamento é $<0,8$.	Ajustamento sofrível entre 0,8 e 0,9.	Ajustamento bom entre 0,9 e 0,95.	Ajustamento muito bom se for $\geq 0,95$.
<i>Tucker-Lewis Index</i> (TLI)	Mau valor de ajustamento é $<0,8$.	Ajustamento sofrível entre 0,8 e 0,9.	Ajustamento bom entre 0,9 e 0,95.	Ajustamento muito bom se for $\geq 0,95$.
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Mau valor de ajustamento é $<0,8$.	Ajustamento sofrível entre 0,8 e 0,9.	Ajustamento bom entre 0,9 e 0,95.	Ajustamento muito bom se for $\geq 0,95$.
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Inapropriado quando o valor é $>$ que 1.	É medíocre (sofrível) quando o valor se encontra entre 0,08 e 0,1.	É bom quando o valor se encontra entre 0,05 e 0,08.	É muito bom quando o valor é $<0,05$.

Fonte: Elaborado a partir da literatura.

3.7.12 *Validade convergente (VEM)*

Posteriormente foi calculada a validade convergente para todas as escalas, cujo valor deve ser superior a 0,50. Para as escalas compostas por mais do que uma dimensão foi calculada a validade divergente. Para o cálculo desta validade considerou-se que o valor da validade convergente dos fatores deve ser superior ao valor da correlação entre esses fatores elevada ao quadrado (Marôco, 2014).

O cálculo foi efetuado através da seguinte expressão:

$$\widehat{VEM}_j = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2}{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 + \sum_{i=1}^k \varepsilon_{ij}}$$

3.7.1 *Validade discriminante*

Marôco (2014), diz que validade discriminante avalia os itens que representam um fator e que não está correlacionado com outro fator, ou seja, é um constructo distinto. Para que haja validade discriminante, deve existir uma correlação significativamente superior entre os itens afetos à sua medição de uma outra variável ou fator. Cada variável ou fator é comparado através da validade convergente, com o quadrado da correlação entre as mesmas, todas devem ser superiores ao quadrado da correlação entre essas mesmas variáveis.

3.7.2 *Fiabilidade*

Na fase seguinte, procedeu-se à análise da fiabilidade de todos os instrumentos, e das respetivas dimensões que os constituem, através do cálculo do alfa de *Cronbach*. Hair (2010), diz que a unidimensionalidade das escalas é um pressuposto respeitante ao cálculo da fiabilidade, este verifica-se quando os indicadores apresentam um ajuste aceitável correspondente a um único fator.

Este índice mede a correlação entre as respostas, isto é, a convergência das mesmas (Hair et al., 2010). O valor do alfa de *Cronbach*, varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna < 0,6 inadmissível, entre 0,6 e 0,7 fraca, entre 0,7 e 0,8 razoável, entre 0,8 e 0,9 boa e > 0,9 muito boa. Quando o alfa de *Cronbach* é elevado, significa que existe uma boa consistência interna, isto é, significa que todas as medidas representam de forma consistente o mesmo constructo latente (Hair et al., 2010). A fiabilidade é considerada adequada quando o alfa de *Cronbach* tem um valor igual ou superior a 0,7 (Marôco, 2014). Foi também calculada a fiabilidade de constructo para cada uma das escalas.

3.7.3 Sensibilidade

Realizou-se o estudo da sensibilidade através do cálculo das medidas de tendência central, de distribuição e dispersão e para os instrumentos e respectivos itens utilizados. Foram efetuados os estudos da normalidade para todos instrumentos e os itens que os constituem (Marôco, 2014).

3.7.4 Estudo da distribuição das variáveis

Tendo em consideração a revisão da literatura em que diversos autores sugerem que as variáveis sociodemográficas podem ter um efeito significativo nas variáveis em estudo, efetuou-se o estudo da distribuição das variáveis da presente investigação, em função das variáveis sociodemográficas (sexo, idade, tipo de contrato de trabalho, tempo na organização e habilitações académicas), utilizando o teste *t-student* para variáveis nominais com dois grupos e o teste ANOVA *One Way* para variáveis, nominais e ordinais com mais de dois grupos. Depois de efetuada a ANOVA *One Way*, sempre que a hipótese nula é rejeitada, isto é, quando existe evidência da existência de diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo, procedeu-se ao teste *post hoc de Turkey HSD* para se identificar quais os grupos que diferem significativamente entre si (anexo XI).

3.7.5 Testar as hipóteses formuladas

Para testar as hipóteses formuladas, ou seja, testar se a liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo sobre o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho e a confiança organizacional, se a confiança organizacional tem um efeito positivo e significativo, sobre o compromisso organizacional recorreu-se à realização de regressões lineares simples e múltiplas. O proposto inicialmente seria testar as hipóteses através de um modelo geral de equações estruturais, mas como os índices de ajustamento eram maus optou-se pela realização de regressões lineares. Por fim, para se testar o efeito de mediação da confiança (na organização, nas chefias e nos colegas) na relação entre a liderança autêntica e o compromisso organizacional e também com o envolvimento com o trabalho, utilizaram-se os procedimentos Baron e Kenny (1986), que sugerem a verificação de 3 condições previamente à realização no teste do efeito mediador.

Realizaram-se para esse efeito várias regressões lineares, calculando-se os seguintes coeficientes: o valor de β (varia entre -1 e 1), que é o coeficiente de regressão estandardizado entre as diferentes variáveis; o valor *p*, que nos indica a significância do teste e que deve ser inferior ao nível a 0,05; o valor de R^2 (varia entre 0 e 1), que é o coeficiente de determinação e que nos indica, em percentagem, o quanto o modelo consegue explicar os valores observados.

Quanto maior o valor do R^2 , mais explicativo é o modelo e melhor ele se ajusta à amostra (Marôco, 2014).

3.7.5.1 Primeira condição

A primeira condição é a de que a variável independente a liderança autêntica, deve ter impacto significativo nas variáveis dependentes, o compromisso moral, compromisso calculativo e envolvimento com o trabalho.

3.7.5.2 Segunda condição

A segunda condição é a de que a variável independente, liderança autêntica, deve ter um impacto significativo nas variáveis mediadoras confiança na organização, nas chefias e nos colegas.

3.7.5.3 Terceira condição

A terceira condição é a de que as variáveis mediadoras, confiança na organização, nas chefias nos colegas, devem ter um impacto significativo nas variáveis dependentes, ou seja, compromisso moral, compromisso calculativo e envolvimento com o trabalho (Baron & Kenny, 1986). Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente, liderança autêntica e as variáveis dependentes, compromisso moral, compromisso calculativo e envolvimento com o trabalho, deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total), quando as variáveis mediadoras confiança na organização, nas chefias e nos colegas são incluídas no modelo.

3.7.5.4 Teste de hipóteses

A hipótese 1 foi testada através de várias regressões lineares simples, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo, depois de verificados os respectivos pressupostos: relação linear entre as variáveis (gráfico de probabilidade normal); distribuição normal dos erros (histograma); independência dos erros (Durbin-Watson, que deve ser próximo de 2); homogeneidade dos erros (análise gráfica dos resíduos).

As hipóteses 2 e 3 foram testadas através de regressões lineares múltiplas. Para a hipótese 3 foi utilizado o método *enter*, onde foi introduzida no primeiro passo a variável preditora (liderança autêntica) e no segundo passo as variáveis mediadoras (confiança na organização, confiança nas chefias e confiança nos colegas). Além dos pressupostos já referidos em relação à regressão linear simples acrescentou-se o pressuposto de multicolinearidade que consiste num problema, no qual as variáveis independentes têm relações muito fortes entre elas, ou seja, próximo de 1, a quando se efetuam as regressões, outro ponto que indica multicolinearidade, é quando o R^2 é bastante alto, mas nenhum dos coeficientes da regressão é estatisticamente significativo

segundo a estatística (t). Além disso existem outros indicadores de multicolinearidade: a *Variance Inflation Factor* (VIF) que deve ser inferior a 5; a *Tolerance* que deve ser superior a 0,200; a *Condition Index* que deve ser inferior a 30; os *eigenvalues* superiores a zero.

3.8 Qualidades métricas das escalas

Considerando os pressupostos supracitados, passou-se ao cálculo da validade, fiabilidade e sensibilidade das escalas (Anexo III).

Dadas as altas correlações entre os fatores das escalas liderança autêntica (autoconfiança, transparência relacional, moralidade/ética e processamento equilibrado de informação), confiança nas chefias (benevolência, integridade, previsibilidade e competência), confiança nos colegas (benevolência, integridade, previsibilidade e competência) e envolvimento com o trabalho (vigor, dedicação e absorção) dentro dos modelos multifatoriais, há forte evidência de unidimensionalidade (Hair et al., 2010; Marôco, 2014).

As consequências da multicolinearidade numa regressão são a de erros-padrão elevados no caso de multicolinearidade moderada ou severa e até mesmo a impossibilidade de qualquer estimação se a multicolinearidade for perfeita (Little, Bovaird, Card, Preacher, & Crandall, 2007). No caso das escalas utilizadas, liderança autêntica, confiança nas chefias, confiança nos colegas e envolvimento com o trabalho, há problemas graves de multicolinearidade uma vez que as várias dimensões estão altamente correlacionadas, eliminou-se o fator latente de segunda ordem, considerando-se as escalas como unidimensionais.

3.8.1 Escala da liderança autêntica

3.8.1.1 Validade escala da liderança autêntica

A escala de liderança autêntica é constituída por quatro dimensões, ou seja, autoconsciência (AC), (itens 4, 8, 12 e 15) transparência relacional (TR), (itens 01, 05, 09, 13 e 16), moralidade/ética (ME), (itens 02, 06, 10 e 14) e processamento equilibrado de informação (PEI), (itens 3, 07,11).

Tendo por base os valores de referência e os resultados obtidos, considerou-se que os índices de ajustamento poderiam ser melhorados, para tal correlacionaram-se os erros, entre os itens na primeira análise e na segunda entre as quatro dimensões, não houve necessidade de eliminar nenhum item, estes apresentavam pesos fatoriais significativos. Tendo em consideração que o $(\chi^2) / GL$, no modelo 1, é um ajustamento sofrível e as correlações entre os quatro fatores são muito elevadas (superiores a 0,98) realizou-se o modelo 2, onde se considerou a escala como unidimensional. Como podemos verificar na Tabela 21 e figura 3, os níveis de adequação do modelo final são aceitáveis, isto é, $(\chi^2) / GL = 3,83$ (ajustamento aceitável), TLI = 0,96

(ajustamento bom), CFI = 0,97 (ajustamento muito bom), GFI=0,94 (ajustamento bom), e RMSEA=0,065 (ajustamento bom), (Tabela 21, Anexo III-a).

Seguidamente foi calculada a validade convergente e obteve-se um valor de 0,58, o que nos indica que esta escala tem uma boa validade convergente.

Tabela 21

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala liderança autêntica.

Modelo	(χ^2)/GL	TLI	GFI	CFI	RMSEA
0- 4 fatores	5,76	0,93	0,90	0,94	0,084
1- 4 fatores	4,78	0,94	0,92	0,96	0,075
2- 1 fator	3,83	0,96	0,94	0,97	0,065

Fonte: Resultados SPSS.

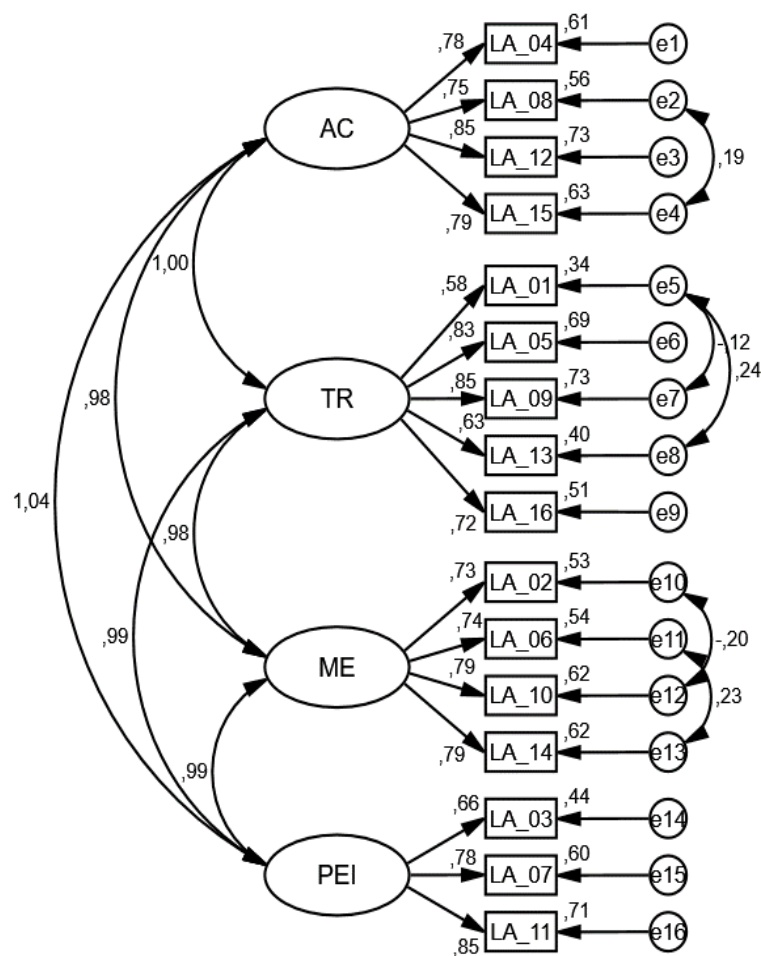


Figura 2. Modelo 0, da escala liderança autêntica.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

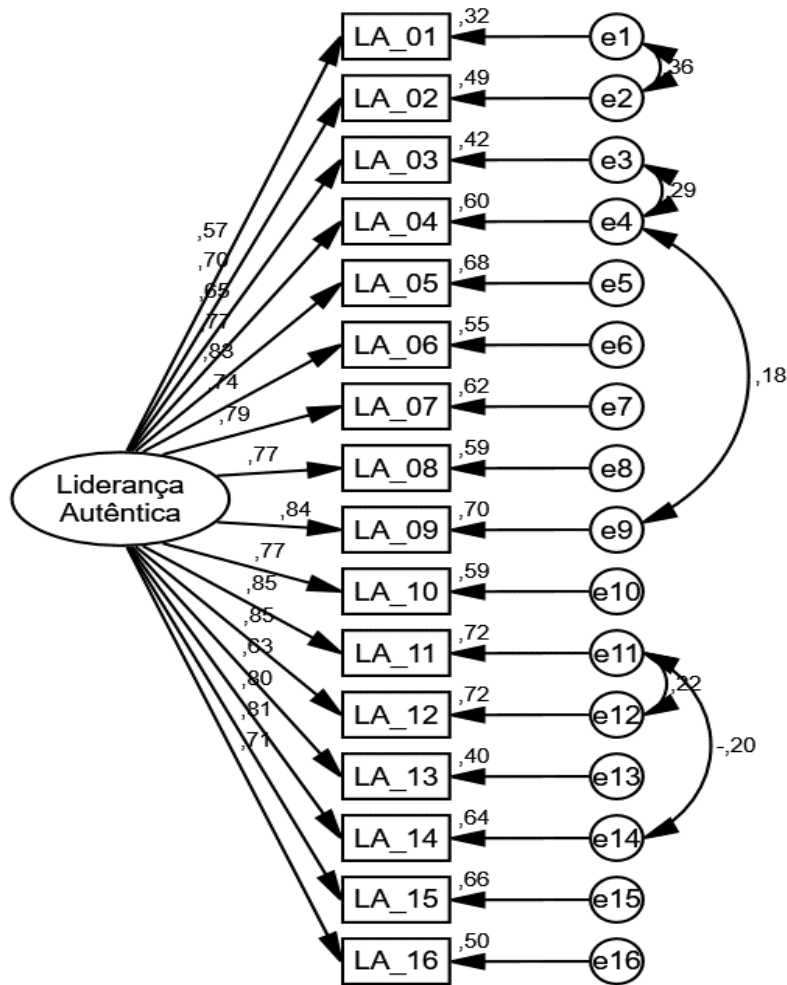


Figura 3. Modelo 2, da escala liderança autêntica.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

3.8.1.2 Fiabilidade da escala da liderança autêntica

A análise da fiabilidade da escala liderança autêntica, têm um alfa de *Cronbach* igual a 0,96, revelando uma consistência interna muito boa, como podemos verificar (Tabela 22, Anexo III-b). Quanto à fiabilidade de constructo obteve-se um valor de 0,96.

Tabela 22

Fiabilidade da escala de Liderança autêntica.

Escala	Alfa <i>Cronbach</i>	Classificação	Nº de Itens
Liderança Autêntica (LA)	0,96	Muito bom	16

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.1.3 Sensibilidade da escala da liderança autêntica

A Tabela 23, mostra as medianas e desvios-padrão, os coeficientes de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*), da escala de liderança autêntica que apresenta um valor de assimetria negativo, ou seja, um enviesamento à direita. Quanto à distribuição a escala apresenta uma distribuição

platicúrtica (<0). Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos têm respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014), o que nos indica que nem os itens nem a escala violam grosseiramente a normalidade. Perante estes resultados, esta escala pode ser utilizada nas análises estatísticas subsequentes (Tabela 23, Anexo III-c).

Tabela 23

Sensibilidade da escala da Liderança autêntica e das diferentes dimensões.

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria (Sk)	Desvio Padrão Erro Assimetria	Curtose (Ku)	Desvio Padrão Erro Curtose
LA	673	0,00	4,00	2,65	0,89	-0,63	0,19	-0,42	0,90

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.2 Escala confiança na organização

3.8.2.1 Validade da escala confiança na organização

A escala confiança na organização é constituída por uma única dimensão, ou seja, unifatorial. Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, para avaliar a qualidade de ajustamento da estrutura correlacional entre os itens, ou seja, variáveis manifestas (Marôco, 2014). Ao efetuar a análise fatorial confirmatória, considerou-se que os índices de ajustamento poderiam ser melhorados, para tal correlacionaram-se os erros, verificando-se ainda a necessidade de eliminar o item 1, por apresentar um peso fatorial muito baixo, ou seja, abaixo de 0,40, critério de corte tendo em consideração o tamanho da amostra (Hair et al., 2010), no entanto os índices de ajustamento pioraram ligeiramente. Como podemos verificar na Tabela 24 e figura 5, os níveis de adequação do modelo final são aceitáveis, isto é, $(\chi^2) / GL = 4,32$ (ajustamento aceitável) TLI = 0,98 (ajustamento muito bom), GFI=0,99 (ajustamento muito bom), CFI=0,99 (ajustamento muito bom), e RMSEA=0,07 (ajustamento bom), (Marôco, 2014), (Tabela 24, Anexo IV-a). Esta escala apresenta um valor de validade convergente de 0,50, valor considerado aceitável.

Tabela 24

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala confiança na organização.

Modelo	$(\chi^2) / GL$	TLI	GFI	CFI	RMSEA
0- 1 fator	19,60	0,82	0,89	0,88	0,166
1- 1 fator	3,62	0,97	0,99	0,99	0,062
2- 1fator	4,32	0,98	0,99	0,99	0,070

Fonte: Resultados SPSS.

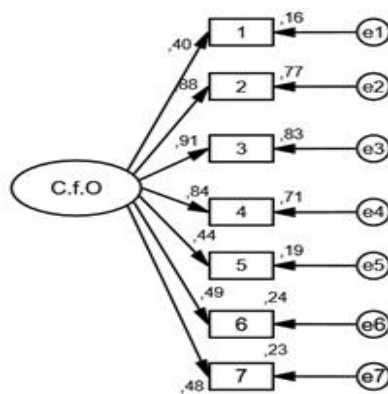


Figura 4. Modelo 0, da escala confiança na organização.
 Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

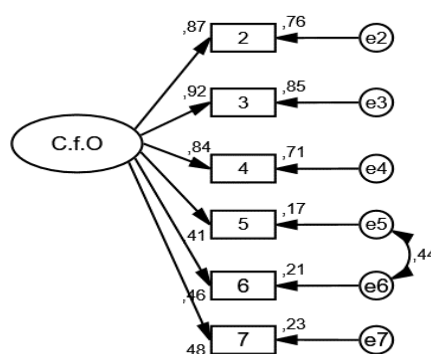


Figura 5. Modelo 2, da escala confiança na organização.
 Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

3.8.2.1 Fiabilidade da escala confiança na organização

A análise da fiabilidade da escala confiança na organização tem um valor de alfa de *Cronbach* igual a 0,83, revelando uma boa consistência interna, como pode ser verificado (Tabela 25, Anexo IV-b). Quanto à fiabilidade de constructo obteve-se um valor de 0,83.

Tabela 25

Fiabilidade da escala da confiança na organização.

Escala	Alfa Cronbach	Classificação	Nº de Itens
Confiança na organização (Cfo.)	0,83	Razoável	6

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.2.2 Sensibilidade da escala confiança na organização

A Tabela 26 mostra as medianas e desvios-padrão, os coeficientes de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*) da escala confiança na organização. Esta escala apresenta um valor de assimetria próximo de zero, ou seja, é praticamente simétrica. Apresenta ainda uma distribuição platicúrtica (<0). Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um

dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Os resultados indicam-nos que a escala não viola grosseiramente a normalidade e que pode ser utilizada nas análises estatísticas subsequentes (Tabela 26, Anexo IV-c).

Tabela 26

Sensibilidade da escala da confiança na organização.

N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria (Sk)	Desvio Padrão Erro Assimetria	Curtose (Ku)	Desvio Padrão Erro Curtose
Cfo. 673	1,00	5,00	3,45	0,79	-0,09	0,09	-0,17	0,18

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.3 Escala confiança nas chefias

3.8.3.1 Validade da escala confiança nas chefias

A escala confiança nas chefias, é constituída por quatro dimensões, ou seja, benevolência, (Ben), (Itens, 01, 02, 03, 04 e 05), integridade (Int), (itens 06, 07, 08, 09 e 10) previsibilidade (Pre), (itens 11,12 13, 14 e 15), e competência, (Com), (itens 16,17,18,19 e 20). Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, para avaliar a qualidade de ajustamento da estrutura correlacional entre os quatro fatores e entre os itens, ou seja, entre as variáveis latentes e variáveis manifestas. Tendo por base os valores de referência supracitados e os resultados obtidos considerou-se que os índices de ajustamento poderiam ser melhorados, para tal correlacionaram-se os erros. No entanto como os fatores se encontravam fortemente correlacionados, assim como alguns erros se encontravam também fortemente correlacionados com dimensões às quais não pertenciam, realizou-se nova análise fatorial confirmatória a um fator (modelo 2, confiança nas chefias).

Como podemos verificar na Tabela 27 e figura 7, os níveis de adequação do modelo final são aceitáveis, isto é, $(\chi^2)/GL= 3,60$ (ajustamento aceitável), TLI=0,97 (ajustamento muito bom), CFI =0,98 (ajustamento muito bom), GFI=0,92 (ajustamento bom), e RMSEA=0,062 (ajustamento muito bom), (Marôco, 2014), (Tabela 27, Anexo V-a). Não se verificou a necessidade de retirar qualquer item pois todos apresentam pesos fatoriais superiores a 0,40. Quanto à validade convergente o seu valor é de 0,64, o que nos indica que a escala tem uma boa validade convergente.

Tabela 27

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala confiança nas chefias.

Modelo	$(\chi^2)/GL$	TLI	GFI	CFI	RMSEA
0- 4 fatores	8,22	0,92	0,83	0,93	0,104
1- 4 fatores	2,44	0,98	0,95	0,99	0,046
2 - 1 fator	3.60	0,97	0,92	0,98	0,062

Fonte: Resultados SPSS.

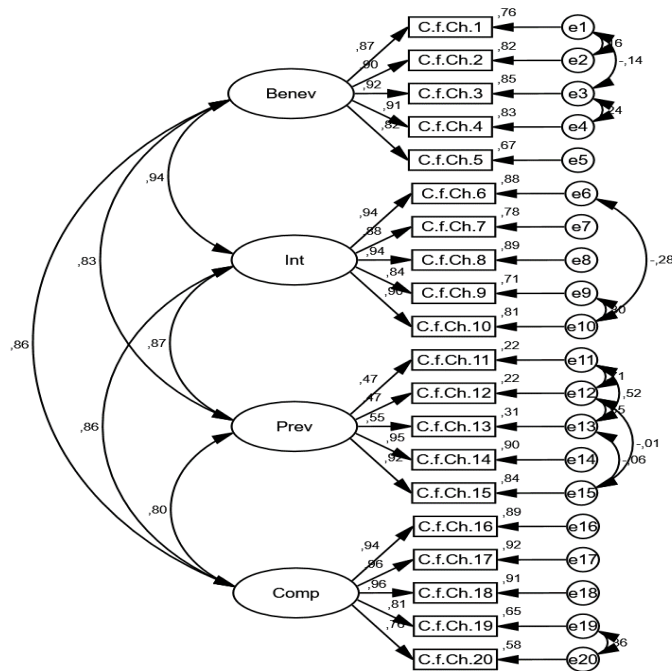


Figura 6. Modelo 0, da escala confiança nas chefias.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

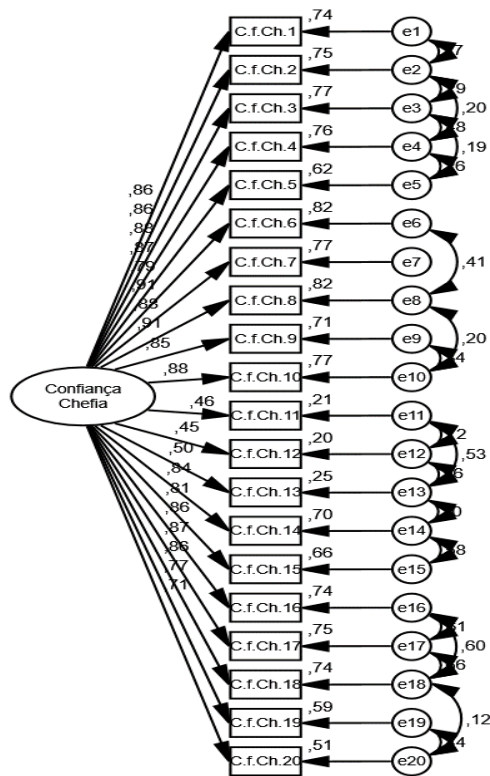


Figura 7. Modelo 2, da escala confiança nas chefias.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

3.8.3.2 *Fiabilidade da escala confiança nas chefias*

Quanto à análise da fiabilidade da escala confiança nas chefias, esta apresenta um valor de alfa de Cronbach de 0,97, revelando uma consistência interna muito boa (Tabela 28, Anexo V-b). Quanto à fiabilidade de constructo esta apresenta um valor de 0,97.

Tabela 28

Fiabilidade da escala de confiança nas chefias, das diferentes dimensões.

Escala	Dimensões	Alfa Cronbach	Classificação	Nº de Itens
Confiança nas Chefias (CCh.)		0,97	Muito bom	20

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.3.3 *Sensibilidade da escala confiança nas chefias*

Na Tabela 29 podem-se observar as medianas e desvios-padrão, os coeficientes de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*) da escala confiança nas chefias. Como se pode verificar a escala apresenta um valor de assimetria negativo, o que nos indica a existência de um enviesamento à direita. Quanto à distribuição, a escala apresenta uma distribuição platicúrtiva (<0). Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Os resultados indicam-nos que a escala não viola grosseiramente a normalidade e que pode ser utilizada nas análises estatísticas subsequentes (Tabela 29, Anexo V-c).

Tabela 29

Sensibilidade da escala da confiança nas chefias.

N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria (<i>Sk</i>)	Desvio Padrão Erro Assimetria	Curtose (<i>Ku</i>)	Desvio Padrão Erro Curtose	
CCh.	673	1,00	5,00	3,70	0,85	-0,44	0,09	-0,28	0,19

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.4 *Escala confiança nos colegas*

3.8.4.1 *Validade da escala confiança nos colegas*

A escala confiança nos colegas, é constituída por quatro dimensões, ou seja, benevolência, (Ben), (Itens, 01, 02, 03, 04 e 05), integridade (Int), (itens 06, 07, 08, 09 e 10) previsibilidade (Pre), (itens 11,12 13, 14 e 15), e competência, (Com), (itens 16,17,18,19 e 20). Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, para avaliar a qualidade de ajustamento da estrutura correlacional entre os quatro fatores e entre os itens, ou seja, entre as variáveis latentes e variáveis manifestas. Tendo por base os valores de referência supracitados e os resultados obtidos considerou-se que os índices de ajustamento poderiam ser melhorados, para tal

correlacionaram-se os erros. No entanto como os fatores se encontravam fortemente correlacionados e alguns erros fortemente correlacionados com dimensões à qual não pertenciam, realizou-se nova análise fatorial confirmatória a uma dimensão.

Como podemos verificar na Tabela 30 e figura 9, os níveis de adequação do modelo final são aceitáveis, isto é, $(\chi^2)/GL= 3,04$ (ajustamento aceitável), CFI=0,98 (ajustamento muito bom), GFI=0,93 (ajustamento bom), TLI=0,97 (ajustamento muito bom) e RMSEA=0,055 (ajustamento bom), (Marôco, 2014), (Tabela 30, Anexo VI-a). Não se verificou a necessidade de se retirar qualquer item pois todos apresentam pesos fatoriais superiores a 0,40. A validade convergente apresenta um valor de 0,58, o que é considerado um valor aceitável.

Tabela 30

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala confiança nos colegas.

Modelo	$(\chi^2)/GL$	TLI	GFI	CFI	RMSEA
0- 4 fatores	5,71	0,93	0,87	0,94	0,084
1- 4 fatores	2,86	0,97	0,94	0,98	0,053
2- 1 fator	3,04	0,97	0,93	0,98	0,055

Fonte: Resultados SPSS.

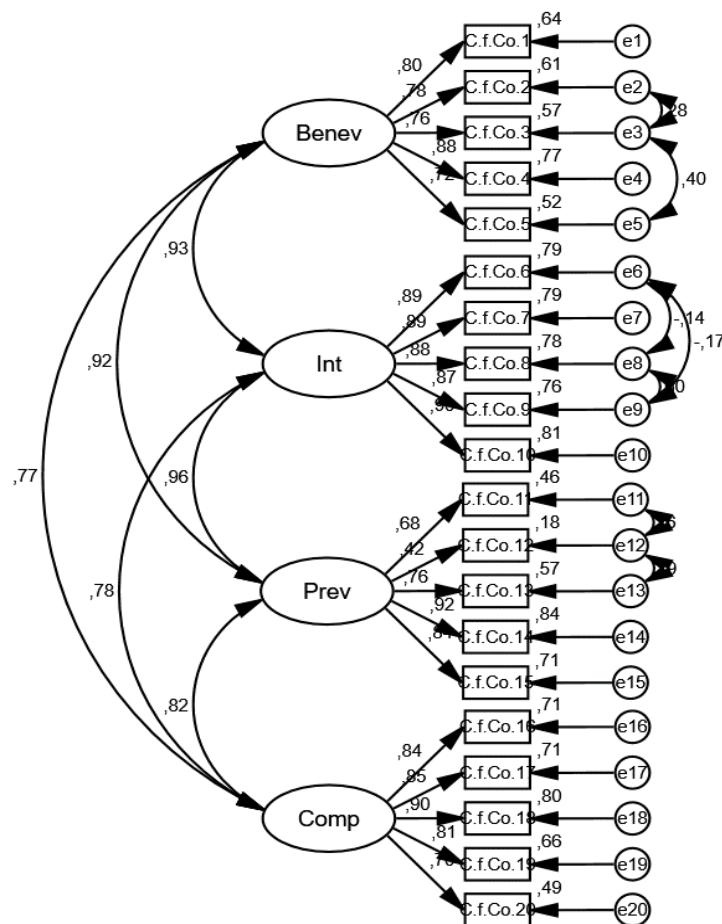


Figura 8. Modelo 0, da escala confiança nos colegas.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

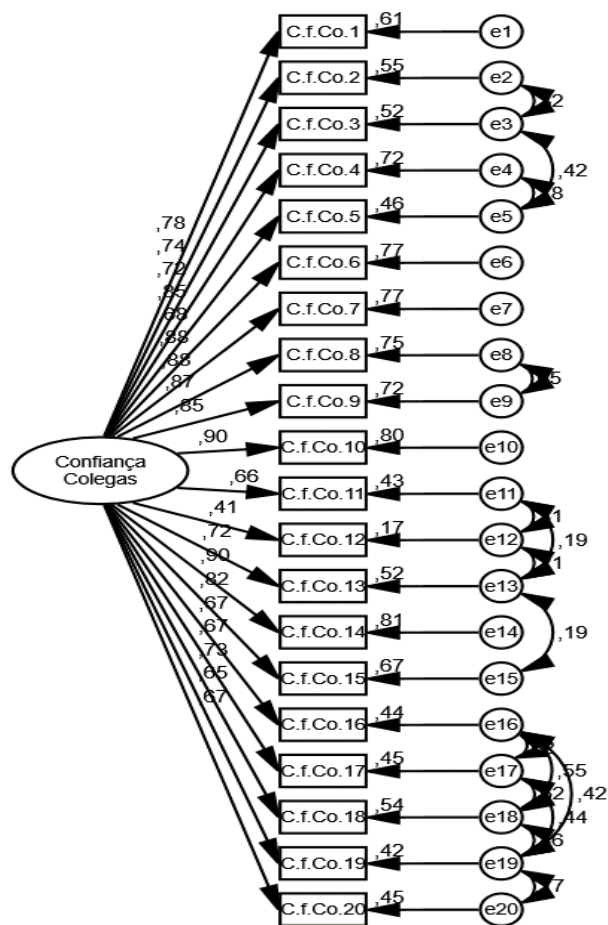


Figura 9. Modelo 2, da escala confiança nos colegas.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

3.8.4.2 Fiabilidade da escala confiança nos colegas

A análise da fiabilidade da escala confiança nos colegas indica-nos que esta apresenta um alfa de Cronbach no valor de 0,97, revelando uma consistência interna muito boa (Tabela 31, Anexo VI-b). A fiabilidade de constructo também apresenta um valor de 0,97.

Tabela 31

Fiabilidade da escala de confiança nos colegas, das diferentes dimensões.

Escala	Dimensões	Alfa Cronbach	Classificação	Nº de Itens
Confiança nos colegas (CCol.)		0,97	Muito bom	20

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.4.3 Sensibilidade da escala confiança nos colegas.

A Tabela 31, mostra as medianas e desvios-padrão, os coeficientes de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*) da escala confiança nos colegas. Esta escala apresenta um valor de assimetria negativo, o

que significa que existe um enviesamento à direita. A escala apresenta uma distribuição leptocúrtica (>0). Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Os resultados indicam-nos que a escala não viola grosseiramente a normalidade e que pode ser utilizada nas análises estatísticas subsequentes (Tabela 32, Anexo VI-c).

Tabela 32

Sensibilidade da escala da confiança nos colegas.

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria (Sk)	Desvio Padrão Erro Assimetria	Curtose (Ku)	Desvio Padrão Erro Curtose
CCol.	673	1,00	5,00	3,55	0,72	-0,31	0,09	0,12	0,19

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.5 Escala do compromisso organizacional

3.8.5.1 Validade da escala do compromisso organizacional

A escala compromisso organizacional é constituída por três componentes, a afetiva (itens 02, 06, 07, 09, 11 e 15), a calculativa (itens 01,03,13,14,16,17 e 19); e a normativa (itens 04, 05, 08, 10, 12 e 18). Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, para avaliar a qualidade de ajustamento da estrutura correlacional entre os três fatores e entre os itens, ou seja, entre as variáveis latentes e variáveis manifestas. Os níveis de adequação do modelo final com 3 fatores não se revelaram aceitáveis. Como o compromisso afetivo se encontrava fortemente correlacionado com o compromisso normativo optou-se por se realizar nova análise fatorial confirmatória a dois fatores, indo ao encontro do proposto por Meyer e Parfyonova (2010) relativamente à associação entre a componente normativa e a componente afetiva, que designaram de perfil de compromisso moral. Tendo por base os valores de referência supracitados e os resultados obtidos considerou-se que os índices de ajustamento poderiam ser melhorados, para tal correlacionaram-se os erros. Houve necessidade de eliminar o item 16 por apresentar um peso fatorial baixo, ou seja, abaixo de 0,40, critério de corte tendo em consideração o tamanho da amostra (Hair et al., 2010).

Como podemos verificar na Tabela 33 e Figura 11, os níveis de adequação do modelo final são aceitáveis, isto é, $(\chi^2)/GL= 4,00$ (ajustamento aceitável), CFI =0,95 (ajustamento muito bom), GFI=0,94 (ajustamento bom), TLI= 0,92 (ajustamento bom) e RMSEA=0,067 (bom), (Marôco, 2014), (Tabela 33, Anexo VII-a). O compromisso moral apresenta uma validade convergente no valor de 0,43 e o compromisso calculativo no valor de 0,29, valores esses que se encontram

abaixo do mínimo aceitável. O mesmo acontece em relação à validade divergente pois tanto a validade convergente do compromisso moral como a do compromisso calculativo se encontram abaixo do quadrado da correlação entre os fatores ($0,77^2=0,59$).

Tabela 33

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala compromisso organizacional.

Modelo	(χ^2)/GL	TLI	GFI	CFI	RMSEA
0- 3 fatores	12,41	0,67	0,75	0,71	0,130
3- 3 fatores	6,85	0,84	0,89	0,88	0,093
2- 2 fatores	4,00	0,92	0,94	0,95	0,067

Fonte: Resultados SPSS.

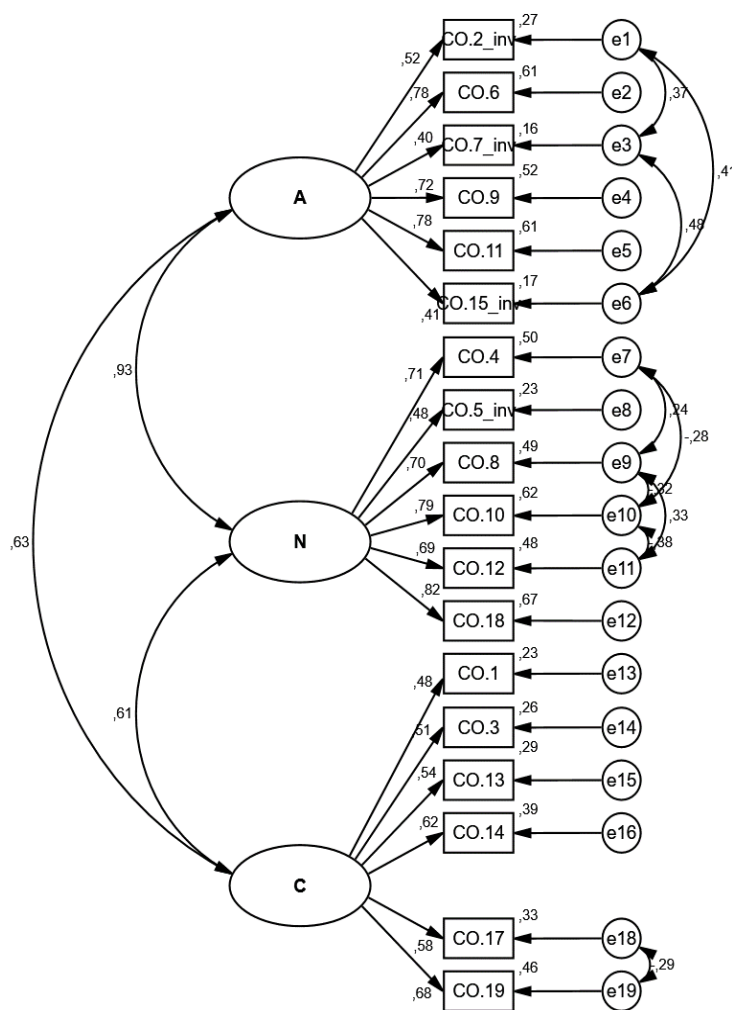


Figura 10. Modelo 0. da escala do compromisso organizacional.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

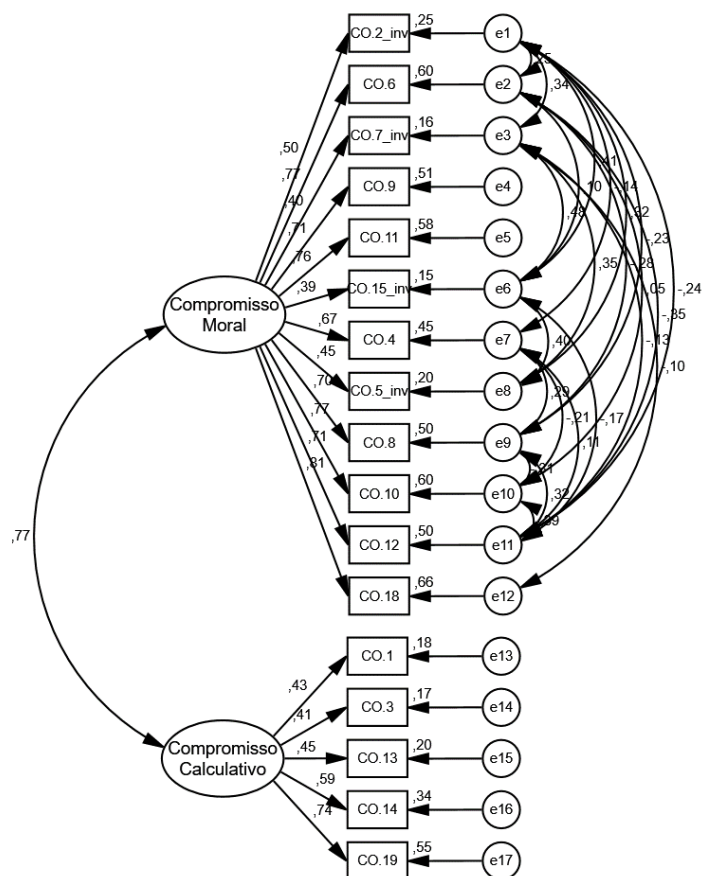


Figura 11. Modelo 2, da escala do compromisso organizacional.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

3.8.5.2 Fiabilidade da escala do compromisso organizacional

Foi realizada a análise do valor de alfa de *Cronbach*, variando os valores de consistência interna da escala e das dimensões da ligação/compromisso organizacional entre um mínimo de 0,69 (fraca) na dimensão de compromisso calculativo a um máximo de 0,90 (bom) na dimensão de compromisso moral, (Tabela 34, Anexo VII-b).

Tabela 34

Fiabilidade da escala compromisso organizacional, e das diferentes dimensões.

Escala	Alfa		
	<i>Cronbach</i>	Classificação	Nº de Itens
Compromisso Organizacional (CO)	0,89	Razoável	17
Compromisso Moral (CM)	0,90	Bom	12
Compromisso Calculativo (COC)	0,69	Fraco	5

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.5.3 Sensibilidade da escala do compromisso organizacional.

Tanto a escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria negativo, o que significa que existe um enviesamento à direita. A escala e a dimensão compromisso calculativo apresentam uma distribuição praticamente mesocúrtica (=0). A dimensão compromisso moral

apresenta uma distribuição leptocúrtica (>0). Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Os resultados indicam-nos que nem a escala nem as suas dimensões violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas subsequentes (tabela 35, anexo VII-c).

Tabela 35

Sensibilidade da escala do compromisso organizacional.

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria (Sk)	Desvio Padrão Erro Assimetria	Curtose (Ku)	Desvio Padrão Erro Curtose
CO	673	1,00	7,00	4,41	1,11	-0,21	0,09	-0,03	0,19
CM	673	1,00	7,00	4,33	1,26	-0,10	0,09	-0,21	0,19
COC	673	1,00	7,00	4,40	1,21	-0,34	0,09	-0,03	0,19

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.6 Escala do envolvimento com o trabalho

3.8.6.1 Validade da escala do envolvimento com o trabalho

A escala envolvimento com o trabalho, é constituída por três dimensões: vigor (itens 01, 04, 08, 12, 15 e 17); dedicação (itens 02, 05, 07, 10 e 13); absorção (03, 06, 09, 11, 14 e 16). Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, para avaliar a qualidade de ajustamento da estrutura correlacional, entre os três fatores e entre os itens, ou seja, entre as variáveis latentes e variáveis manifestas. Tendo por base os valores de referência supracitados e os resultados obtidos considerou-se que os índices de ajustamento poderiam ser melhorados, para tal correlacionaram-se os erros, entre os itens na primeira análise. Não foi possível ajustar o modelo a 3 fatores, considerando que as dimensões estavam altamente correlacionadas (vigor/absorção=1; vigor/dedicação=0,99 e absorção dedicação=0,98), perante estes resultados fomos testar o modelo como sendo unidimensional.

Como podemos verificar na Tabela 36 e Figura 13, os níveis de adequação do modelo final são aceitáveis, isto é, (χ^2)/GL=4,39 (ajustamento aceitável), CFI =0,97 (ajustamento muito bom), GFI=0,93 (ajustamento bom), TLI=0,95 (ajustamento muito bom) e RMSEA=0,07 (ajustamento bom), (Tabela 36, Anexo VIII-a). Não se verificou a necessidade de se retirar qualquer item pois todos eles apresentam pesos fatoriais superiores a 0,40. Esta escala apresenta uma validade convergente no valor de 0,60, valor que é considerado aceitável.

Tabela 36

Resultados da análise fatorial confirmatória da escala envolvimento com o trabalho.

Modelo	(χ^2)/GL	TLI	GFI	CFI	RMSEA
0- 3 fatores	7,38	0,91	0,86	0,93	0,097
1- 1 fatores	4,39	0,95	0,93	0,97	0,071

Fonte: Resultados SPSS.

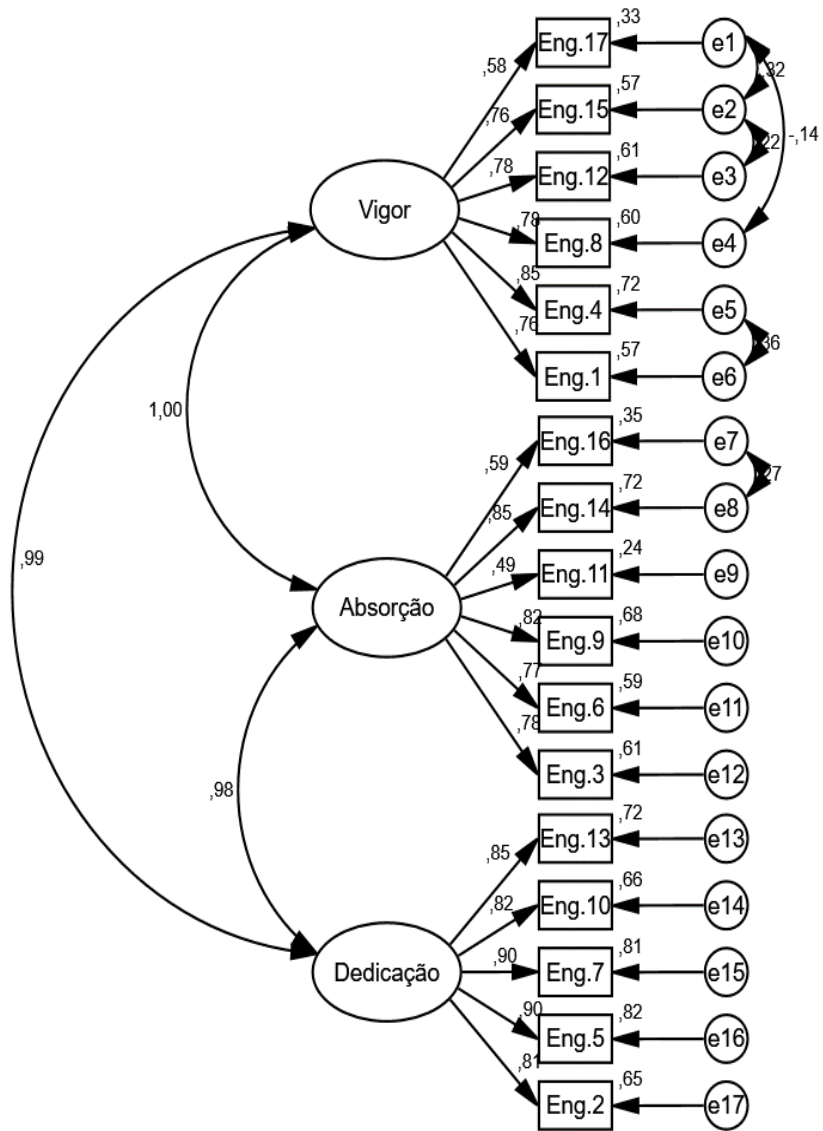


Figura 12. Modelo 0, da escala do envolvimento com o trabalho.

Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

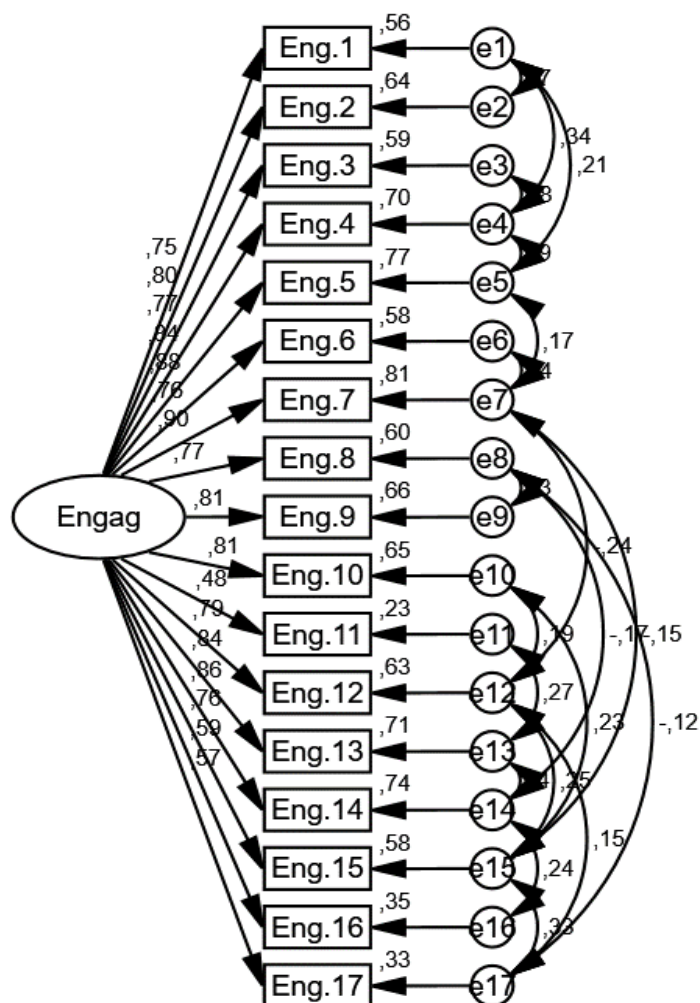


Figura 13. Modelo 2, da escala do envolvimento com o trabalho.
 Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

3.8.6.2 Fiabilidade da escala do envolvimento com o trabalho

A análise da fiabilidade da escala envolvimento com o trabalho indica-nos que esta apresenta um alfa de *Cronbach* no valor de 0,96, revelando uma consistência interna muito boa, (Tabela 37, Anexo VIII-b). Quanto à fiabilidade de constructo apresenta um valor de 0,96.

Tabela 37

Fiabilidade da escala do envolvimento com o trabalho.

Escala	Alfa Cronbach	Classificação	Nº de Itens
Envolvimento com o trabalho (ET)	0,96	Muito bom	17

Fonte: Resultados SPSS.

3.8.6.3 Sensibilidade da escala do envolvimento com o trabalho

Na Tabela 38 podem ser observadas as medianas e desvios-padrão, os coeficientes de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*) da escala envolvimento com o trabalho. A escala apresenta uma assimetria negativa, o que indica a existência de um enviesamento à direita. Apresenta ainda uma

distribuição praticamente mesocúrtica (=0). Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 (Kline, 2011; Marôco, 2014). Nesta escala nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 2011; Marôco, 2014). Os resultados indicam-nos que a escala não viola grosseiramente a normalidade e que pode ser utilizada nas análises estatísticas subsequentes, (Tabela 38, Anexo VIII-c).

Tabela 38

Sensibilidade da escala do envolvimento com o trabalho.

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria (Sk)	Desvio Padrão Erro Assimetria	Curtose (Ku)	Desvio Padrão Erro Curtose
ET	673	1,00	7,00	5,47	1,32	-0,74	0,09	-0,09	0,19

Fonte: Resultados SPSS.

3.9 Conclusão da metodologia de investigação

Neste capítulo foram apresentadas as metodologias e procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados, assim como as escalas e a sua operacionalização de acordo com a literatura. No capítulo seguinte serão apresentados os resultados da investigação.

4. RESULTADOS

Depois de apresentadas as metodologias e procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados e as respetivas escalas, serão apresentados os resultados do modelo proposto. Na primeira parte é feita a análise descritiva das variáveis e na segunda parte apresenta-se os resultados do modelo de investigação tendo em conta as hipóteses elaboradas.

4.1 Análise descritiva das variáveis

Numa fase inicial foi realizada uma análise descritiva onde se destacam as médias (M), desvio-padrão (SD).

Esta análise descritiva teve como objetivo entender a posição das respostas dadas pelos 673 participantes nos diferentes constructos em estudo (Anexo IX). Na escala de liderança autêntica ($M = 2,65$; $SD = 0,89$), verifica-se que as respostas se situam ligeiramente acima do ponto central (2), denotando que os participantes percecionam elevados níveis de autenticidade de liderança. No que diz respeito à confiança na organização ($M = 3,45$; $SD = 0,80$), também se verifica que as respostas se situam ligeiramente do ponto central (3), denotando que os participantes confiam na sua organização. Quanto à confiança chefias ($M = 3,55$; $SD = 0,85$), também se verifica que as respostas se situam acima do ponto central (3) e acima do valor da confiança da organização, o que significa que os participantes confiam ainda mais nas suas chefias, do que na própria organização. O mesmo acontece com a confiança nos colegas ($M = 3,52$; $SD = 0,72$), pois as respostas também se situam acima do ponto central (3) e acima do valor da confiança da organização, o que significa que os participantes confiam mais nos seus colegas do que na própria organização. No entanto este valor é ligeiramente mais baixo que na confiança nas chefias, o que significa que confiam mais nas suas chefias que nos seus colegas. Na escala do compromisso organizacional, denota-se que os participantes têm elevados níveis de compromisso moral ($M = 4,42$; $SD = 1,26$) e calculativo ($M = 4,27$; $SD = 1,21$), também acima do ponto central da escala (4). Pode-se ainda verificar que os participantes em termos de compromisso é na vertente moral que demonstram um maior nível de compromisso. Finalmente na escala do envolvimento com o trabalho ($M = 5,15$; $SD = 1,32$) verifica-se que as respostas se situam muito acima do ponto central (4), denotando que os participantes têm elevados níveis de envolvimento com o seu trabalho.

4.2 Correlações entre variáveis

Com o objetivo de medir a intensidade e a direção da associação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao estudo do coeficiente de correlação de *Pearson*, por se tratar de variáveis quantitativas (Marôco, 2014). Este coeficiente varia entre -1 e +1 ($-1 \leq R \leq 1$). Quando se obtém

um valor de $r > 0$ significa que as variáveis variam no mesmo sentido e se $r < 0$ que as variáveis variam em sentido oposto. O valor absoluto da correlação mostra a intensidade dessa relação, considerando que as relações são muito fortes quando o valor absoluto do $|r| \geq 0,75$, fortes quando $0,50 \leq |r| < 0,75$, moderada quando $0,25 \leq |r| < 0,50$ e fraca quando $r < 0,25$.

4.2.1 Correlações entre variáveis em estudo

Analisando a tabela 39, verifica-se que todas as variáveis se correlacionam significativamente e positivamente entre elas. De realçar que a correlação da liderança autêntica com confiança na chefia ($r = 0,72$) é a mais forte e a correlação da confiança nos colegas com o compromisso calculativo ($r = 0,13$) é a mais fraca. Apresenta-se, de seguida, a Tabela 38 representativa desta estatística (Tabela 39, Anexo X).

Tabela 39

Correlações entre variáveis em estudo.

	1	2	3	4	5.1	5.2	6
1. Liderança autêntica.	1						
2. Confiança na organização.	0,44**	1					
3. Confiança nas chefias.	0,72**	0,56**	1				
4. Confiança nos colegas.	0,33**	0,40**	0,47**	1			
5.1. Compromisso moral.	0,39**	0,58**	0,50**	0,40**	1		
5.2. Compromisso calculativo.	0,16**	0,19**	0,19**	0,13**	0,48**	1	
6. Envolvimento com o trabalho.	0,38**	0,43**	0,48**	0,39**	0,62**	0,33**	1

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

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

Fonte: Resultados SPSS, correlações entre variáveis.

Associação entre liderança autêntica e o compromisso moral.

Quanto à associação entre liderança autêntica com compromisso moral, esta apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o compromisso moral ($r = 0,39$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior liderança autêntica, também têm um maior compromisso moral.

Associação entre liderança autêntica e o compromisso calculativo.

Já no que respeita à associação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo, pode-se observar que, a variável liderança autêntica apresenta uma correlação com o compromisso calculativo estatisticamente significativa, positiva e fraca ($r = 0,16$; $p < 0,01$), o que induz que quanto mais elevados os níveis de percepção de liderança autêntica por parte dos colaboradores maior o seu compromisso calculativo.

Associação entre liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho.

A associação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o envolvimento com o trabalho ($r = 0,38$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem níveis mais elevados de liderança autêntica, também têm um maior envolvimento com o seu trabalho.

Associação entre liderança autêntica e a confiança na organização.

No que respeita à associação entre liderança autêntica e a confiança na organização pode-se observar que, a variável liderança autêntica apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com a confiança na organização ($r = 0,44$; $p < 0,01$) o que induz que os colaboradores que percebem uma maior liderança autêntica, também confiam mais na sua organização.

Associação entre liderança autêntica e a confiança nas chefias.

Em relação à associação entre a liderança autêntica e a confiança nas chefias, pode-se observar que, a variável liderança autêntica apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e forte com a confiança nas chefias ($r = 0,72$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior liderança autêntica da sua chefia, também confiam mais na sua chefia.

Associação entre liderança autêntica e a confiança nos colegas.

Ao analisar-se a associação entre a liderança autêntica e a confiança nos colegas, pode-se observar que, a variável liderança autêntica apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com a confiança nos colegas ($r = 0,33$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior liderança autêntica, também confiam mais nos seus colegas.

Associação entre a confiança na organização, a confiança nas chefias e a confiança nos colegas.

Relativamente à associação entre a confiança na organização e a confiança nas chefias, pode-se observar que, a variável confiança na organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e forte com a confiança nas chefias ($r = 0,56$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua organização, também confiam mais nas suas chefias. A associação entre a confiança na organização e a confiança nos colegas, pode-se observar que, a variável confiança na organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com a confiança nos colegas ($r = 0,40$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua organização, também confiam mais nos seus colegas.

Associação entre a confiança na organização e o compromisso moral.

A associação entre a confiança na organização e compromisso moral, pode-se observar que, a variável confiança na organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e forte com o compromisso moral ($r = 0,59$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua organização, também têm um maior compromisso moral.

Associação entre a confiança na organização e o compromisso calculativo.

A associação entre a confiança na organização e o compromisso calculativo pode-se observar que, a variável confiança na organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca com o compromisso calculativo ($r = 0,19$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores percebem que a confiança na organização, influencia o seu compromisso calculativo.

Associação entre a confiança na organização e o envolvimento com o trabalho.

A associação entre a confiança na organização e o envolvimento com o trabalho, pode-se observar que, a variável confiança na organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o envolvimento com o trabalho ($r = 0,43$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua organização, também têm um maior envolvimento com o trabalho.

Associação entre a confiança na chefia e a confiança nos colegas.

No que respeita à associação entre a confiança na chefia e a confiança nos colegas pode-se observar que, a variável confiança nas chefias apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com a confiança nos colegas ($r = 0,47$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua chefia, também confiam mais nos seus colegas.

Associação entre a confiança na chefia e o compromisso moral.

A associação entre a confiança na chefia e compromisso moral, pode-se observar que, a variável confiança nas chefias apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o compromisso moral ($r = 0,50$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança nas suas chefias, também têm um maior compromisso moral.

Associação entre a confiança na chefia e o compromisso calculativo.

A associação entre a confiança nas chefias e o compromisso calculativo pode-se observar que, a variável confiança nas chefias apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca com o compromisso calculativo ($r = 0,19$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores percebem que a confiança na chefia influencia o seu compromisso calculativo.

Associação entre a confiança na chefia e o envolvimento com o trabalho.

A associação entre a confiança na chefia e envolvimento com o trabalho, pode-se observar que, a variável confiança na chefia apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o envolvimento com o trabalho ($r = 0,48$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua chefia, também têm um maior envolvimento com o trabalho.

Associação entre a confiança nos colegas e o compromisso moral.

A associação entre a confiança nos colegas e o compromisso moral, pode-se observar que, a variável confiança nos colegas apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o compromisso moral ($r = 0,40$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança nas suas chefias, também têm um maior compromisso moral.

Associação entre a confiança nos colegas e o compromisso calculativo.

Relativamente à associação entre a confiança nos colegas e o compromisso calculativo pode-se observar que, a variável confiança nos colegas apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca com o compromisso calculativo ($r = 0,13$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores percebem que a confiança nos colegas, influencia o seu compromisso calculativo.

Associação entre a confiança nos colegas e o envolvimento com o trabalho.

A associação entre a confiança nos colegas e o envolvimento com o trabalho, pode-se observar que, a variável confiança nos colegas apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o envolvimento com o trabalho ($r = 0,39$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança nos colegas, também têm um maior envolvimento com o trabalho.

Associação entre o compromisso moral e o envolvimento com o trabalho.

Quanto à associação entre o compromisso moral e o envolvimento com o trabalho, pode-se observar que, a variável compromisso moral apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e forte com o envolvimento com o trabalho ($r = 0,62$; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior compromisso moral, também têm um maior envolvimento com o trabalho.

Associação entre o compromisso calculativo e o envolvimento com o trabalho.

Por último, a associação entre o compromisso calculativo e o envolvimento com o trabalho, pode-se observar que, a variável do compromisso calculativo apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o envolvimento com o trabalho ($r =$

0,33; $p < 0,01$), o que induz que os colaboradores que percebem maior compromisso calculativo, são moderadamente influenciados no seu envolvimento com o trabalho.

4.3 Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

De salientar que o máximo e mínimo das escalas é diferente, isto é, a escala da liderança autêntica varia entre o mínimo 0 e o máximo 4, as escalas da confiança na organização, chefias e colegas, varia entre o mínimo 1 e o máximo 5 e as escalas do compromisso afetivo, calculativo, normativo e envolvimento com o trabalho variam entre o mínimo 1 e máximo 7 e por essa razão a linha da média se situa em diferentes posição consoante o máximo e mínimo das escalas.

4.3.1 Sexo dos participantes

Em relação à variável sexo, foi realizado o teste *t-student*, sendo esta variável nominal com dois grupos, feminino e masculino. Os participantes do sexo feminino e masculino são praticamente iguais em número (feminino N=337 e masculino N=336). Os participantes do sexo masculino, têm uma média de percepção ligeiramente superior em relação à liderança autêntica, revelam mais confiança organizacional (organização, chefias e colegas), compromisso moral, compromisso calculativo e envolvimento com o trabalho, embora estas diferenças não sejam estatisticamente significativas.

Na tabela 40 pode-se visualizar as diferenças da média na percepção dos participantes, quanto ao sexo dos participantes e em relação às variáveis em estudo (Tabela 40, Anexo XI-a).

Tabela 40

Sexo dos participantes em relação às variáveis em estudo.

Variável Dependente	<i>t</i>	<i>p</i>	Média	Média
			Feminino (n = 337)	Masculino (n = 336)
Liderança Autêntica.	-1,54	0,125	2,60	2,70
Confiança na Organização.	-1,25	0,212	3,41	3,49
Confiança nas Chefias.	-1,26	0,207	3,51	3,59
Confiança nos Colegas.	-0,90	0,368	3,50	3,55
Compromisso Moral.	-1,57	0,117	4,34	4,50
Compromisso Calculativo.	-0,72	0,473	4,24	4,30
Envolvimento com o trabalho.	-1,25	0,212	5,08	5,21

Fonte: Elaborado a partir dos resultados do SPSS.

4.3.2 *Sexo da chefia direta*

Em relação à variável sexo da chefia, foi realizado o teste *t-student*, sendo esta variável nominal com dois grupos, feminino e masculino. Os 663 participantes em que a sua chefia direta é, N=270 do sexo feminino e N=403 do sexo masculino. Os participantes, cuja chefia é do sexo feminino, têm uma maior perceção de liderança autêntica, embora apenas ligeiramente superior, sentem mais confiança na chefia e nos colegas embora não seja muito significativo. Os participantes revelam que o sexo da chefia não tem influência na sua confiança na organização. No que respeita ao compromisso moral, ao compromisso calculativo e ao envolvimento com o trabalho, os participantes sentem um maior compromisso moral, um maior compromisso calculativo e um maior envolvimento com o trabalho, quando a chefia é do sexo masculino. No entanto estas diferenças apenas se revelaram estatisticamente significativas em relação ao compromisso calculativo ($t(671) = -2,24, p = 0,025$).

Na tabela 41, pode-se visualizar as diferenças da média na perceção dos participantes, quanto ao sexo da chefia e em relação às variáveis em estudo (Tabela 41, Anexo XI-b).

Tabela 41

Sexo da chefia em relação às variáveis em estudo.

Variável Dependente	<i>t</i>	<i>p</i>	Média	Média
			Feminino (n = 270)	Masculino (n = 403)
Liderança Autêntica.	1,23	0,219	2,70	2,62
Confiança na Organização.	-0,25	0,805	3,44	3,46
Confiança nas Chefias.	1,77	0,077	3,62	3,50
Confiança nos Colegas.	1,52	0,129	3,57	3,49
Compromisso Moral.	-0,62	0,534	4,38	4,44
Compromisso Calculativo.	-2.24*	0,025	4,14	4,36
Envolvimento com o trabalho.	-0,97	0,331	5,09	5,19

Nota. * $p < 0,05$

Fonte: Elaborado a partir dos resultados do SPSS.

4.3.3 *Idade*

Em relação à variável idade, utilizou-se a análise de dois grupos, utilizando a média de idades dos inquiridos como ponto de corte, neste caso a média de idade é de 39 anos, pelo que se considerou o grupo com menos de 39 anos (n = 345) e outro grupo com 39 ou mais anos (n = 328). Os participantes com idade igual ou superior a 39 anos tem em média maior confiança na organização, maior compromisso organizacional (moral e calculativo) e maior envolvimento com o trabalho.

Em termos de liderança autêntica, confiança na chefia e nos colegas a idade não tem qualquer influência. Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível da confiança na organização ($t(671) = -2,83, p = 0,005$), do compromisso moral ($t(671) = -3,38, p = 0,001$), do compromisso calculativo ($t(671) = -2,92, p = 0,004$) e do envolvimento com o trabalho ($t(671) = -2,93, p = 0,004$).

Na tabela 42, pode-se visualizar as diferenças da média na percepção dos participantes, quanto à idade <39 anos, ou <= 39 anos em relação às variáveis em estudo (Tabela 42, Anexo XI-c).

Tabela 42

Idade em relação às variáveis em estudo.

Variável Dependente	<i>t</i>	<i>p</i>	Média	Média
			< 39 anos (n = 345)	≥ 30 anos (n = 328)
Liderança Autêntica	0,05	0,957	2,65	2,65
Confiança na Organização	-2,83**	0,005	3,37	3,54
Confiança nas Chefias	-0,19	0,850	3,54	3,55
Confiança nos Colegas	-0,59	0,553	3,51	3,54
Compromisso Moral	-3,38**	0,001	4,26	4,59
Compromisso Calculativo	-1,92**	0,004	4,14	4,41
Envolvimento com o trabalho	-1,93**	0,004	5,00	5,30

Nota. ** $p < 0,01$

Fonte: Elaborado a partir dos resultados do SPSS.

4.3.4 Tempo na organização

Em relação à variável tempo na organização, utilizou-se a análise de dois grupos, utilizando a média de tempo na organização dos inquiridos como ponto de corte, neste caso 9,87 anos, pelo que se considerou o grupo com menos de 9,87 anos ($n = 368$) e outro grupo com 9,87 ou mais anos ($n = 305$).

Como pode ser observado na tabela 43, os inquiridos com tempo na organização igual ou superior a 9,87 anos têm em média, maior compromisso moral e calculativo, um maior envolvimento com o trabalho, mas menor percepção de liderança autêntica. No entanto estas diferenças apenas são estatisticamente significativas ao nível do compromisso calculativo ($t(671) = -3,28, p = 0,001$). Em termos de confiança na organização, na chefia e nos colegas o tempo na organização não tem qualquer influência.

Na tabela 43, pode-se visualizar as diferenças da média na percepção dos participantes, quanto ao tempo na organização <9,87 anos, ou <= 9,87 anos em relação às variáveis em estudo (tabela 43, Anexo XI-d).

Tabela 43

Tempo na organização em relação às variáveis em estudo.

Variável Dependente	<i>t</i>	<i>p</i>	Média	Média
			< 9,87 anos (n = 368)	≥ 9,87 anos (n = 305)
Liderança Autêntica	1,03	0,301	2,68	2,61
Confiança na Organização	0,34	0,737	3,46	3,44
Confiança nas Chefias	0,08	0,939	3,55	3,54
Confiança nos Colegas	0,20	0,843	3,52	3,52
Compromisso Moral	-1,31	0,192	4,36	4,49
Compromisso Calculativo	-3,28**	0,001	4,13	4,44
Envolvimento com o trabalho	-1,28	0,201	5,09	5,22

Nota. ** $p < 0,01$

Fonte: Elaborado a partir dos resultados do SPSS.

4.3.5 *Habilitações acadêmicas*

Em relação à variável habilitações acadêmicas, é uma variável nominal com três grupos. Os 663 participantes têm a seguinte distribuição em termos de habilitações acadêmicas, igual ou inferior 12^a ano (n = 386), frequência universitária (n = 70), licenciatura ou superior (n = 217). Foi efetuada a análise das variáveis em estudo em função das habilitações acadêmicas dos participantes, através de ANOVA. Apenas se observaram diferenças significativas ao nível da confiança nos colegas ($F_{(2,670)} = 4,66$; $p = 0,010$) e do compromisso calculativo ($F_{(2,670)} = 4,94$; $p = 0,007$).

Os inquiridos com o grau de licenciatura ou superior sentem uma maior confiança nos colegas do que os inquiridos com habilitações acadêmicas iguais ou inferiores ao 12^o ano.

No que respeita ao compromisso calculativo são os inquiridos com habilitações acadêmicas iguais ou inferiores ao 12^o ano que sentem um maior compromisso calculativo para com a organização do que os inquiridos com o grau de licenciatura ou superior.

Na tabela 44 pode-se visualizar as diferenças na perceção dos participantes, quanto às habilitações acadêmicas em relação às variáveis em estudo (Tabela 44, Anexo XI-e).

Tabela 44*Habilitações acadêmicas em relação às variáveis em estudo.*

Variável Dependente	F	p	Média	Média
			Igual ou Inferior ao 12º ano (n = 386)	Licenciatura ou Superior (n = 217)
Liderança autêntica	0,21	0,809		
Confiança na organização	1,05	0,352		
Confiança nas chefias	0,34	0,714		
Confiança nos colegas	4,66*	0,010	3,45	3,61
Compromisso moral	0,92	0,401		
Compromisso calculativo	4,94**	0,007	4,40	4,10
Envolvimento com o trabalho	0,22	0,800		

Nota. *p < 0,05; **p < 0,01

Fonte: Elaborado a partir dos resultados do SPSS.

4.3.6 *Tipo de contrato de trabalho*

Em relação à variável tipo de contrato de trabalho, é uma variável nominal com três grupos. Os 663 participantes têm a seguinte distribuição em termos de tipo de contrato de trabalho, contrato de empresa de trabalho temporário (n = 25), a termo certo (n = 76) e sem termo (efetivo) (n = 572).

Foi efetuada a análise das variáveis em estudo, em função do tipo de contrato de trabalho dos inquiridos através da ANOVA. Embora sejam observadas ligeiras diferenças entre o tipo de contrato de trabalho e a variáveis em estudo, na maioria não é estatisticamente significativa a diferença. Apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas ao nível da confiança nos colegas ($F_{(2,670)} = 4,15; p = 0,016$) e do envolvimento com o trabalho ($F_{(2,670)} = 3,30; p = 0,037$). Os inquiridos com contrato sem termo e com contrato a termo certo sentem uma confiança nos colegas significativamente mais elevada do que os inquiridos com um contrato por empresa de trabalho temporário. Quanto ao envolvimento para com o trabalho, os inquiridos com um contrato sem termo sentem-se significativamente mais envolvidos do que os inquiridos com um contrato por empresa de trabalho temporário.

Na tabela 45, pode-se visualizar as diferenças na percepção dos participantes, quanto ao tipo de contrato de trabalho em relação às variáveis em estudo (Tabela 45, Anexo XI-f).

Tabela 45*Tipo de contrato de trabalho em relação às variáveis em estudo.*

Variável Dependente	F	p	Média Contrato “Sem Termo” (n = 572)	Média Contrato Empresa T. Temporário. (n = 25)
Liderança Autêntica	0,13	0,880		
Confiança na Organização	1,75	0,174		
Confiança nas Chefias	1,64	0,195		
Confiança nos Colegas	4,15*	0,016	3,53	3,13
Compromisso Moral	2,10	0,123		
Compromisso Calculativo	1,96	0,142		
Envolvimento com o trabalho	3,30*	0,037	5,18	4,51

Nota. *p < 0,05

Fonte: Elaborado a partir dos resultados do SPSS.

Após a análise do efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, vamos testar o modelo de investigação por hipóteses.

4.4 Teste de hipóteses em investigação

Depois de verificada a relação entre as variáveis, passou-se à verificação das hipóteses formuladas, ou seja, testar se a liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo sobre o compromisso organizacional e o envolvimento com o trabalho e a confiança organizacional, se a confiança organizacional tem um efeito positivo e significativo, sobre o compromisso organizacional e por fim testar o efeito de mediação da confiança, para verificar se existe efeito mediador da confiança na organização, nas chefias e organizacional, na relação entre a liderança autêntica, com o compromisso organizacional e também com o envolvimento com o trabalho, utilizaram-se os procedimentos Baron e Kenny (1986), referidos nos capítulo da metodologia. Também já foi referido anteriormente, que no compromisso organizacional os níveis de adequação do modelo final com 3 fatores (afetivo, normativo e calculativo), não eram aceitáveis. Meyer e Parfyonova (2010) propõe a associação entre as variáveis, relativamente à componente normativa e à componente afetiva e que designaram de perfil de dever moral. Perante esta associação foi possível validar a escala do compromisso organizacional, ou seja, o compromisso organizacional passou a bidimensional, isto é, compromisso moral e compromisso calculativo. Assim sendo a H1a e H1c, passou à hipótese H1ac, a hipótese H2a e H2c, passou à hipótese H2ac, H2e e H2g passou à hipótese H2eg e a hipótese H2i, H2k passou à hipótese H2ik, a hipótese H3a e H3c, passou à hipótese H3ac.

4.4.1 Hipótese 1 - A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional, no envolvimento com o trabalho e na confiança organizacional

Como referido anteriormente testou-se a Hipótese (**H1**), através de regressões lineares simples, ou seja (H1ac, H1b, H1d, H1e, H1f e H1g), depois de verificados os respetivos pressupostos (Anexo XII-a, b, c, d, e, f).

Os resultados indicam-nos que a liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso moral ($F(1, 671) = 120,60$; $\beta = 0,39$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,15$) e que a liderança autêntica é responsável por 15% da variabilidade do compromisso moral. Estes resultados indicam que quanto mais elevada é a perceção de liderança autêntica, maior o compromisso moral para com a organização. Confirma-se a H1ac.

A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso calculativo ($F(1, 671) = 16,56$; $\beta = 0,16$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,02$) e é responsável por 2% da variabilidade do compromisso calculativo. Estes resultados indicam que quanto mais elevada é a perceção de liderança autêntica, maior o compromisso calculativo para com a organização. Confirma-se a H1b.

A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho ($F(1, 671) = 113,67$; $\beta = 0,36$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,15$) e é responsável por 15% da variabilidade do envolvimento com o trabalho. Estes resultados indicam que quanto mais elevada a perceção de liderança autêntica, maior será o envolvimento com o trabalho. Confirma-se a H1d.

A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo na confiança na organização ($F(1, 671) = 164,64$; $\beta = 0,44$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,20$) e é responsável por 20% da variabilidade da confiança na organização. Estes resultados indicam que quanto mais elevada a perceção de liderança autêntica maior a confiança na organização. Confirma-se a H1e.

A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo na confiança nas chefias ($F(1, 671) = 703,62$; $\beta = 0,72$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,51$) e é responsável por 51% da variabilidade da confiança nas chefias. Estes resultados indicam que quanto mais elevada a perceção de liderança autêntica maior a confiança nas chefias. Confirma-se a H1f.

A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo na confiança nos colegas ($F(1, 671) = 83,25$; $\beta = 0,33$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,11$) e é responsável por 11% da variabilidade da confiança nos colegas.

Estes resultados indicam que quanto mais elevada a perceção de liderança autêntica maior a confiança nos colegas. Confirma-se a H1g.

Na tabela 46 pode-se observar o resumo do efeito da variável preditora sobre as variáveis de critério. Confirma-se a hipótese **H1** (H1ac, H1b, H1d, H1e, H1f e H1g),

Tabela 46

Efeito da variável preditora sobre as variáveis de critério.

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	β	t	p
Liderança Autêntica	Compromisso moral.	0,15	120,60***	0,39***	10,98***	<0,001
	Compromisso calculativo.	0,02	16,56***	0,16***	4,07***	<0,001
	Envolvimento com o trabalho.	0,15	113,67***	0,36***	10,66***	<0,001
	Confiança na organização.	0,20	164,64***	0,44***	12,83***	<0,001
	Confiança nas chefias.	0,51	703,62***	0,72***	26,53***	<0,001
	Confiança nos colegas.	0,11	83,25***	0,33***	9,12***	<0,001

Nota. *** $p < 0,001$

Fonte: Análise de resultados SPSS

4.4.2 Hipótese 2 - A Confiança organizacional tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho

Seguidamente testou-se a Hipótese (**H2**), também através de regressões lineares múltiplas ou seja: (H2ac, H2b, H2eg, H2d, H2eg, H2f, H2h, H2ik, H2j e H2l), (Anexo XII-g, h, i).

Os resultados indicam-nos que a confiança na organização ($\beta = 0,41$; $p < 0,001$), a confiança nas chefias ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$) e a confiança nos colegas ($\beta = 0,14$; $p < 0,001$) têm um efeito significativo e positivo no compromisso moral. O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 669) = 145,38$; $p < 0,001$). Obteve-se um $R^2_a = 0,39$, o que nos indica que as variáveis predictoras são responsáveis por 39% da variabilidade do compromisso moral. Estes resultados indicam que quanto mais elevada a perceção de confiança na organização, de confiança nas chefias e confiança nos colegas maior é o compromisso moral. Confirmam-se as hipóteses H2ac, H2eg e H2ik.

Os resultados indicam-nos que a confiança na organização ($\beta = 0,11$; $p = 0,019$), a confiança nas chefias ($\beta = 0,12$; $p = 0,013$) e têm um efeito significativo e positivo no compromisso calculativo. A confiança nos colegas ($\beta = 0,03$; $p = 0,526$) não tem um efeito significativamente estatístico no compromisso calculativo. O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 669) = 11,00$; $p < 0,001$). Obteve-se um $R^2_a = 0,04$, o que nos indica que as variáveis predictoras são responsáveis por 4% da variabilidade do compromisso calculativo. Estes resultados indicam que quanto mais elevada a perceção de confiança na organização, de confiança nas chefias maior é o compromisso calculativo. Confirmam-se as hipóteses H2b e H2f. Infirou-se a H2j.

Os resultados indicam-nos que a confiança na organização ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$), a confiança nas chefias ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$) e a confiança nos colegas ($\beta = 0,17$; $p < 0,001$) têm um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho. O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 669) = 90,61$; $p < 0,001$). Obteve-se um $R^2_a = 0,29$, o que nos indica que as variáveis preditoras são responsáveis por 29% da variabilidade do envolvimento com o trabalho. Estes resultados indicam que quanto mais elevada a percepção de confiança na organização, de confiança nas chefias e confiança nos colegas maior é o compromisso moral. Confirmam-se as hipóteses H2d, H2h e H2l.

Na tabela 47 pode-se observar o resumo do efeito das variáveis preditoras sobre as variáveis de critério. Confirma-se parcialmente a hipótese **H2**, confirma-se (H2ac, H2b, H2eg, H2d, H2eg, H2f, H2h, H2ik e H2l) e não se confirma a H2j.

Tabela 47

Efeito da variável preditora sobre as variáveis de critério.

Variável Preditora.	Variável de Critério	R^2_a	F	β	t	p
Confiança na organização.				0,41	11,01	< 0,001
Confiança nas chefias.	Compromisso moral	0,39	145,38***	0,21	5,38	< 0,001
Confiança nos colegas.				0,14	4,12	< 0,001
Confiança na organização.				0,11*	2,35*	0,019
Confiança nas chefias.	Compromisso calculativo	0,04	11,00***	0,12*	2,50*	0,013
Confiança nos colegas.				0,03	0,64	0,526
Confiança na organização.				0,21	5,21	< 0,001
Confiança nas chefias.	Envolvimento com o trabalho	0,29	90,61***	0,28	6,70	< 0,001
Confiança nos colegas.				0,17	4,62	< 0,001

Nota. * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Fonte: Análise de resultados SPSS

4.4.3 H3 – A confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho

Depois de verificadas todas as condições para testar o efeito de mediação de *Baron e Kenny* (1986), vai testar-se o efeito mediador da confiança organizacional (organização, chefia e colegas) na relação entre a liderança autêntica com o compromisso moral e calculativo, assim como com o envolvimento com o trabalho (Tabela 48).

Tabela 48*Condições para testar o efeito de mediação segundo Baron e Kenny (1986)*

			Análise	Resultados Esperados	β	
Condição 1	Regressão linear Simples	Liderança Autêntica	Compromisso Organizacional			
			Compromisso Moral	✓	0,39	
			Compromisso Calculativo	✓	0,15	
			Envolvimento com o trabalho	✓	0,38	
Condição 2	Regressão linear Simples	Liderança Autêntica	Confiança na Organização	✓	0,44	
			Confiança nas Chefias	✓	0,72	
			Confiança nos Colegas	✓	0,33	
			Compromisso Organizacional			
Condição 3	Regressão linear múltipla	Confiança na Organização	Compromisso Moral	✓	0,41	
			Compromisso Calculativo	✓	0,11	
			Envolvimento com o trabalho	✓	0,21	
		Confiança na Chefia	Compromisso Organizacional			
			Compromisso Moral	✓	0,21	
			Compromisso Calculativo	✓	0,12	
		Confiança nos Colegas	Envolvimento com o trabalho	Compromisso Organizacional		
				Compromisso Moral	✓	0,14
				Compromisso Calculativo	×	0,03
				Envolvimento com o trabalho	✓	0,17

Fonte: Análise de resultados SPSS.

De modo a confirmar que existe ou não existe efeito de mediação da confiança organizacional (organização, chefia e colegas), entre a liderança autêntica, com o compromisso moral, realizou-se, o teste de *Sobel* (Anexo XII).

4.4.3.1 H3ac - A confiança organizacional (organização, chefia, colegas) tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso moral

Depois de se realizar o teste de regressão linear múltipla verifica-se que ao introduzir-se na equação de regressão as variáveis mediadoras, a confiança na organização ($\beta = 0,40$; $p < 0,001$), a confiança nas chefias ($\beta = 0,18$; $p < 0,001$) e confiança nos colegas ($\beta = 0,14$; $p < 0,001$), todas elas têm um efeito significativo na variável de critério / dependente (compromisso moral) e o efeito da liderança autêntica no compromisso moral ($\beta = 0,03$; $p = 0,461$) deixou de ser significativo. Verificou-se um acréscimo na variabilidade do compromisso moral ($\Delta r^2 = 0,24$; $p < 0,001$).

Perante estes resultados pode-se afirmar que a confiança na organização, a confiança nas chefias e a confiança nos colegas exercem um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso moral. Realizados os testes de *Sobel* obteve-se um $Z = 7,74$ com p

< 0,001 para a confiança na organização, um $Z = 3,60$ com $p < 0,001$ para a confiança nas chefias e um $Z = 3,86$ com $p < 0,001$ para a confiança nos colegas, confirmou-se o efeito de mediação (Tabela 49 XII-j)

Tabela 49

A confiança organizacional (organização, chefia, colegas) tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso moral.

Variáveis independentes.	Compromisso moral.	
	β Step 1	β Step 2
Liderança autêntica.	0,39***	0,03
Confiança na organização.		0,40***
Confiança nas chefias.		0,18***
Confiança nos colegas.		0,14***
Overall F	120,60***	109,09***
R ² _a	0,15	0,39
Δ		0,24***

Fonte: Análise de resultados SPSS

4.4.3.2 H3b- A confiança organizacional (organização, chefia, colegas) tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo

Apenas se testou o efeito mediador da confiança na organização e da confiança nas chefias na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo, uma vez que no que respeita à confiança nos colegas não se verificaram todas as condições para se testar o referido efeito.

Depois de se realizar o teste de regressão linear múltipla verifica-se que ao introduzir-se na equação de regressão as variáveis mediadoras (confiança na organização e confiança nas chefias), apenas a confiança na organização tem um efeito significativo na variável de dependente (compromisso calculativo) ($\beta = 0,11$; $p = 0,014$) e o efeito da liderança autêntica no compromisso calculativo ($\beta = 0,02$; $p = 0,657$) deixou de ser significativo. Verificou-se um acréscimo na variabilidade do compromisso calculativo ($\Delta r^2 = 0,02$; $p < 0,001$).

Perante estes resultados pode-se afirmar que a confiança na organização exerce um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo. Realizado o teste de *Sobel* obteve-se um $Z = 2,41$ com $p = 0,015$, o que nos confirma o efeito de mediação (Tabela 50, Anexo XII-k).

Tabela 50

A confiança organizacional (organização, chefia, colegas) tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo

Variáveis Independentes	Compromisso Calculativo	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Autêntica	0,16***	0,02
Confiança na Organização		0,11*
Confiança nas Chefias		0,11
Overall F	16,56***	10,93***
R ² _a	0,02	0,04
Δ		0,02***

Fonte: Análise de resultados SPSS

4.4.3.3 H3d - A confiança organizacional (organização, chefia, colegas) tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho

Depois de se realizar o teste de regressão linear múltipla verifica-se que ao introduzir-se na equação de regressão as variáveis mediadoras, a confiança na organização ($\beta = 0,20$; $p < 0,001$), a confiança nas chefias ($\beta = 0,23$; $p < 0,001$) e confiança nos colegas ($\beta = 0,17$; $p < 0,001$), todas elas têm um efeito significativo na variável de critério / dependente (envolvimento com o trabalho) e o efeito da liderança autêntica no envolvimento com o trabalho ($\beta = 0,06$; $p = 0,161$) deixou de ser significativo. Verificou-se um acréscimo na variabilidade do envolvimento com o trabalho ($\Delta r^2 = 0,15$; $p < 0,001$)

Perante estes resultados pode-se afirmar que a confiança na organização, a confiança nas chefias e a confiança nos colegas exercem um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho. Realizados os testes de *Sobel* obteve-se um $Z = 4,56$ com $p < 0,001$ para a confiança na organização, um $Z = 4,10$ com $p < 0,001$ para a confiança nas chefias e um $Z = 4,25$ com $p < 0,001$ para a confiança nos colegas, o que nos confirma o efeito de mediação (Tabela 51, Anexo XII-1).

Tabela 51

A confiança organizacional (organização, chefia, colegas) tem um efeito de mediação entre a liderança autêntica e o envolvimento com o trabalho

Variáveis Independentes	Envolvimento com o Trabalho	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Autêntica	0,38***	0,07
Confiança na Organização		0,20***
Confiança nas Chefias		0,23***
Confiança nos colegas		0,17***
<i>Overall F</i>	113,67***	68,55***
R^2_a	0,14	0,29
Δ		0,15***

Fonte: Análise de resultados SPSS

Como podemos verificar, só não se confirma a hipótese H2j, isto é, a confiança nos colegas, não tem um efeito significativamente estatístico no compromisso calculativo, logo a hipótese H3b, confirma-se parcialmente (Tabela 52 e 53).

Tabela 52

Resumo do teste de hipóteses:

Trajatória		Hipóteses	Confirma-se a hipótese formulada. *
Liderança autêntica	Compromisso organizacional, confiança organizacional e envolvimento com o trabalho.	H1	
Liderança autêntica	Compromisso moral	H1ac	✓
Liderança autêntica	Compromisso calculativo	H1b	✓
Liderança autêntica	Confiança na organização	H1d	✓
Liderança autêntica	Confiança na chefia	H1e	✓
Liderança autêntica	Confiança nos colegas	H1f	✓
Liderança autêntica	Envolvimento com o trabalho	H1g	✓
Confiança organizacional	Compromisso organizacional, envolvimento com o trabalho.	H2	
Confiança na organização	Compromisso moral	H2ac	✓
Confiança na organização	Compromisso calculativo	H2b	✓
Confiança na organização	Envolvimento com o trabalho	H2d	✓
Confiança na chefia	Compromisso moral	H2eg	✓
Confiança na chefia	Compromisso calculativo	H2f	✓
Confiança na chefia	Envolvimento com o trabalho	H2h	✓
Confiança nos colegas	Compromisso moral	H2ik	✓
Confiança nos colegas	Compromisso calculativo	H2j	X
Confiança nos colegas	Envolvimento com o trabalho	H2l	✓

Nota *: X – Confirma-se parcialmente a hipótese formulada, é positiva, mas não é significativa; ✓ - Confirma-se a hipótese formulada é positiva e significativa.

Fonte: Análise da base de dados, AMOS SPSS.

Tabela 53

Resumo do teste de hipóteses com efeito de mediação.

Liderança autêntica	Confiança organizacional tem efeito de mediação	Compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho	H3	Efeito Mediação
Liderança autêntica	Confiança organizacional	Compromisso moral	H3ac	Total
Liderança autêntica	Confiança organizacional	Compromisso calculativo	H3b	Parcial
Liderança autêntica	Confiança organizacional	Envolvimento com o trabalho	H3d	Total

Fonte: Análise da base de dados, AMOS SPSS.

4.5 Modelo final

Resumindo o que já foi dito anteriormente e perante a análise dos resultados chegou-se ao modelo de investigação final. Estes resultados indicam que a confiança organizacional (organização, chefia e colegas) tem um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso moral, o compromisso calculativo e o envolvimento com o trabalho, uma vez que trajetória deixa de ser significativa como podemos observar (Figura 14, Anexo XIII). No entanto, no que se refere à relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo, só a confiança na organização tem um efeito de mediação.

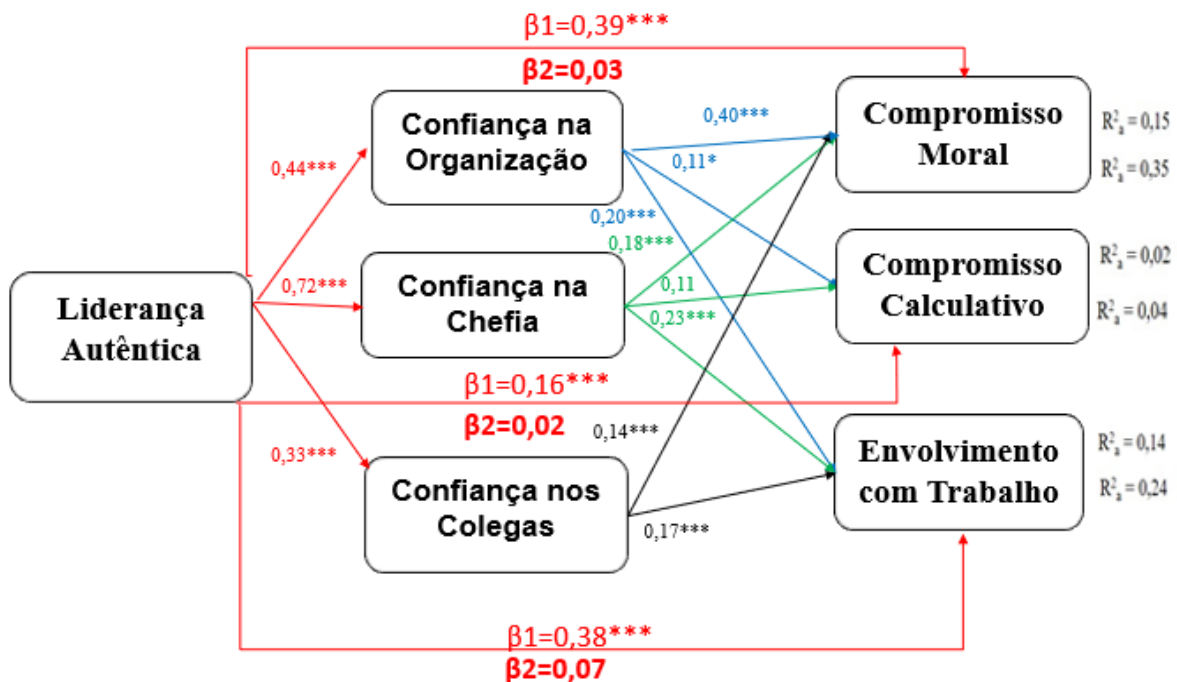


Figura 14. Modelo Final: o efeito da liderança autêntica sobre o compromisso moral, compromisso calculativo e envolvimento com o trabalho, mediado pela confiança organizacional (organização, chefias e colegas).

Fonte: Análise da base de dados, AMOS SPSS.

Seguidamente vamos passar à discussão dos resultados e conclusões.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos na presente investigação, tendo em conta o modelo estrutural proposto, considerando as variáveis em estudo, ou seja, a liderança autêntica, a confiança organizacional, o compromisso moral, o compromisso calculativo e o envolvimento com o trabalho. Será realizada uma síntese dos resultados obtidos no capítulo anterior, comparando-os com os objetivos inicialmente propostos. Apresenta-se ainda uma visão que permite fazer a ponte entre os resultados obtidos e a base teórica que os sustenta.

O objetivo do presente estudo foi verificar se numa organização quando os colaboradores percecionam que o seu líder tem características de autenticidade isso reforça o compromisso moral, o compromisso calculativo, o seu envolvimento com o trabalho e a sua confiança com a organização, com a chefia e também com os colegas. Para além disso, este estudo também teve como objetivo testar o efeito de mediação da confiança organizacional (organização, chefias e colegas) na relação entre a liderança autêntica e o compromisso moral, o compromisso calculativo e o envolvimento com o trabalho. Foi ainda analisado qual o impacto das variáveis sociodemográficas (sexo dos participantes, sexo da chefia direta, idade, habilitações académicas, tipo de contrato de trabalho e tempo na organização) nos constructos em estudo, sendo apenas apresentados os valores que se revelaram estatisticamente significativos.

Escalas e hipóteses.

No que diz respeito às escalas utilizadas, para todas elas foram validadas as qualidades métricas antes de se passar aos testes de hipóteses. Embora as escalas liderança autêntica, confiança nas chefias e confiança nos colegas, sejam propostas como multifatoriais, dadas as altas correlações entre os fatores das escalas de liderança autêntica (autoconfiança/transparência relacional = 1,00, /transparência relacional/moralidade, ética = 0,98 e moralidade, ética processamento/equilibrado de informação = 0,99), de confiança nas chefias (benevolência/integridade = 0,93, integridade/previsibilidade = 0,87 e previsibilidade competência = 0,81) e de confiança nos colegas (benevolência/integridade = 0,89, integridade/previsibilidade = 0,94 e previsibilidade competência = 0,82), estas escalas foram consideradas como unidimensionais. O mesmo aconteceu com a escala do envolvimento com o trabalho, neste caso nem sequer foi possível ajustar o modelo a 3 fatores, considerando que as dimensões também estavam altamente correlacionadas (vigor/absorção = 1; vigor/dedicação = 0,99 e absorção/dedicação = 0,98). Perante estes resultados testou-se o modelo com as escalas com sendo

unidimensionais, uma vez que, além dos índices de ajustamento serem aceitáveis, revelaram uma consistência interna muito boa. Dentro dos modelos multifatoriais, há forte evidência de unidimensionalidade (Hair et al., 2010; Marôco, 2014). Tendo em consideração essas premissas no modelo final as escalas foram tratadas como unidimensionais.

Já no que diz respeito à escala do compromisso organizacional, não foi possível validar a escala a três fatores, ou seja, os níveis de adequação do modelo final com três fatores não eram aceitáveis. Com base no estudo efetuado por Meyer e Parfyonova (2010) onde propõem a associação entre as variáveis, designando a junção da componente normativa e da componente afetiva de perfil de dever moral foi possível validar a escala do compromisso organizacional, ou seja, o compromisso organizacional passou a bidimensional, composto pelo compromisso moral e pelo compromisso calculativo. Por este motivo e como já foi referido anteriormente, a hipótese H1a e H1c, passou à hipótese H1ac, a hipótese H2a e H2c, passou à hipótese H2ac, a hipótese H2e e H2g passou à H2eg, a hipótese H2i, H2k passou à hipótese H2ik e a hipótese H3a e H3c, passou à hipótese H3ac.

5.1 H1 - A liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo no compromisso organizacional, no envolvimento com o trabalho e na confiança organizacional

Liderança autêntica e compromisso organizacional.

Na escala de liderança autêntica, verifica-se que as respostas se situam acima do ponto médio, denotando que os participantes percecionam elevados níveis de liderança autêntica, (ponto médio=2; média das respostas=2,65). Em relação às variáveis sociodemográficas, os resultados demonstram que estas não têm impacto significativo na liderança autêntica.

Na escala compromisso organizacional, verifica-se que as respostas se situam acima do ponto médio na vertente moral e na vertente calculativa, denotando que os participantes têm elevados níveis de compromisso moral e calculativo. No compromisso moral (ponto médio=3,5; média das respostas=4,42) e no compromisso calculativo, (ponto médio=3,5; média das respostas=4,27).

A liderança autêntica tem um efeito significativo e positivo no compromisso moral e no compromisso calculativo, o que nos indica que quanto mais elevada a perceção de liderança autêntica maior o compromisso moral e calculativo dos colaboradores para com

a organização. Estes resultados suportam as hipóteses H1ac e H1b e estão alinhados com a literatura Avolio et al. (2003), dizem-nos que a liderança autêntica tem impacto positivo no compromisso organizacional e na eficácia do desempenho da equipa. Segundo a perspectiva de Jensen e Luthans (2006) existem evidências de que a inter-relação entre a liderança autêntica e compromisso no trabalho promovem um efeito positivo no desempenho da organização e dos colaboradores, e de que a liderança autêntica tem um efeito positivo no compromisso dos colaboradores para com a organização. Quando os colaboradores acreditam nos valores da organização e do líder, têm uma maior predisposição para usar as suas habilidades em benefício da organização e vontade de lá permanecer, reforçando o seu compromisso para com a mesma (Clapp-smith et al., 2009; Peus et al., 2012; Rego et al., 2013).

Em relação às variáveis sociodemográficas, os resultados demonstram, no que diz respeito ao compromisso moral, que os participantes que sentem um maior compromisso moral são os colaboradores com idade igual ou superior a 39 anos, sendo estas diferenças estatisticamente significativas. No que diz respeito ao compromisso calculativo, os resultados demonstram que os participantes sentem um maior compromisso calculativo quando a chefia é do sexo masculino, quando o tempo na organização é igual ou superior a 9,87 anos e quando a sua idade é igual ou superior a 39 anos. Estes resultados encontram-se alinhados com a literatura, uma vez que em termos geracionais, verifica-se que para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, têm menor compromisso calculativo (Li, Wu, & Lin, 2017)

Os participantes com habilitações académicas iguais ou inferiores ao 12º ano apresentam um maior compromisso calculativo para com a organização, do que os participantes com o grau de licenciatura ou superior, sendo estas diferenças estatisticamente significativas. Allen e Meyer (2002) dizem-nos que a formação é considerada um antecedente que pode explicar o compromisso organizacional.

Liderança autêntica e envolvimento com o trabalho.

Na escala envolvimento com o trabalho, verifica-se que as respostas se situam muito acima do ponto médio, denotando que os participantes têm elevados níveis de envolvimento com o seu trabalho, (ponto médio=3,5; média das respostas=5,15). A liderança autêntica teve um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho. Estes resultados suportam a hipótese H1d e indicam-nos que quanto mais elevada a perceção de liderança autêntica maior o envolvimento com o trabalho dos colaboradores, estes resultados vão ao encontro do que nos diz a literatura. Segundo

Azanza, Mariano, Molero e Mangin (2015), a liderança autêntica tem efeito positivo sobre envolvimento com o trabalho, isto é, sempre que o colaborador sente autenticidade por parte da sua chefia, vai empenhar-se e envolver-se mais no desempenho das suas funções. Também (Černe et al., 2014) chegaram à mesma conclusão na sua investigação, encontrando uma relação positiva entre a liderança autêntica, a satisfação no trabalho dos colaboradores e o seu envolvimento com o mesmo. A liderança autêntica influencia de forma positiva a ligação dos colaboradores à organização e ao trabalho, isto é, quando os colaboradores percebem que o seu líder é autêntico e tem atitudes de autenticidade, este reforça os seus laços para com a organização e também se envolve mais no desempenho do seu trabalho (Avolio & Gardner, 2005; Goleman, Boyatzio, & McKee, 2002; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015).

Em relação às variáveis sociodemográficas, os resultados demonstram que apenas a idade e o tipo de contrato de trabalho têm impacto significativo no envolvimento com o trabalho, ou seja, os participantes com idade igual ou superior a 39 anos tem em média maior envolvimento com o trabalho, sendo estas diferenças estatisticamente significativas.

Em relação ao tipo de contrato de trabalho, os participantes com um contrato sem termo sentem-se significativamente mais envolvidos com o trabalho, do que os participantes com um contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário, diferenças que são estatisticamente significativas. Chambel et al (2014) dizem que o vínculo que o colaborador tem com a organização vai fomentar o seu envolvimento com o trabalho e o seu desempenho, não apenas em termos formais, mas também em termos psicológicos, uma vez que o contrato de trabalho é estabelecido em termos formais com uma organização e em termos psicológicos com a empresa onde desempenham as funções, isto é, o contrato psicológico.

Liderança autêntica e confiança organizacional.

Nas escalas de confiança organizacional (organização, chefias e colegas), verifica-se que as respostas se situam acima do ponto médio, o que denota que os participantes têm elevados níveis de confiança organizacional. Na confiança na organização (ponto médio=2,5; média das respostas=3,45), na confiança na chefia (ponto médio=2,5; média das respostas=3,54) e na confiança nos colegas (ponto médio=2,5; média das respostas=3,52).

Os participantes deste estudo apresentam níveis de confiança na organização, na chefia e nos colegas muito acima do ponto médio, o que denota elevados níveis de confiança organizacional.

A liderança autêntica teve um efeito significativo e positivo na confiança organizacional (organização, colegas e chefias). Estes resultados suportam as hipóteses H1e, H1f e H1g e indicam-nos que quanto mais elevada a percepção de liderança autêntica maior a confiança na organização, na chefia e nos colegas dos colaboradores. Os dados empíricos mostraram a alta correlação entre a liderança autêntica e a confiança na chefia, indicando que os colaboradores que vêm os seus chefes, como líderes autênticos também têm uma alta confiança organizacional, indicando que a liderança autêntica é um preditor confiável no desenvolvimento da confiança organizacional. Estes resultados estão alinhados com estudos realizados anteriormente e encontrados na literatura. A liderança autêntica tem uma influência significativa na confiança organizacional nas três vertentes (organização, chefias, colegas), demonstrando que a liderança autêntica tem uma correlação positiva simultaneamente sobre os seguidores de forma direta através da confiança nas chefias e de forma indireta com a confiança nos colegas (Coxen et al., 2016; Hoch et al., 2018). Outros resultados indicam que a liderança autêntica aumenta a confiança na chefia e melhora a coordenação da equipa representando os principais mecanismos que explicam a relação entre liderança autêntica e a confiança organizacional (Guenter, Gardner, et al., 2017).

Em relação às variáveis sociodemográficas, os resultados demonstram que estas não têm um impacto significativo nas variáveis em estudo, com exceção das habilitações académicas e tipo de contrato de trabalho. Em função das habilitações académicas o nível da confiança nos colegas dos participantes com o grau de licenciatura ou superior é significativamente mais elevado do que o dos participantes com habilitações académicas iguais ou inferiores ao 12º ano. No que se refere ao tipo de contrato de trabalho, os participantes com contrato sem termo e com contrato a termo certo sentem uma confiança nos colegas significativamente mais elevada do que os participantes com um contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário. Hardin (1996), dizem-nos que, para além do tempo ser fundamental para estabelecer uma relação de confiança seja ela com indivíduo, organização ou objeto, existem outros fatores que se devem ter em linha de conta tais como: as características do indivíduo que confia (idade, formação, cultura, experiência de vida) e o contexto em que a confiança é estabelecida, percecionando-se assim que as variáveis sociodemográficas e o meio envolvente podem influenciar as

relações de confiança estabelecidas. Nesse sentido os resultados obtidos estão alinhados com os resultados de estudos anteriores.

5.2 H2 – A confiança organizacional tem um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho

Confiança organizacional e compromisso organizacional.

A variável confiança na organização, apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e forte com o compromisso moral, o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua organização, também têm um maior compromisso moral. Relativamente à associação entre a confiança na organização e o compromisso calculativo pode observar-se que a variável confiança na organização apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca com o compromisso calculativo o que induz que os colaboradores percebem que a confiança na organização influencia o seu compromisso calculativo.

A variável confiança nas chefias apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o compromisso moral, o que induz que os colaboradores que percebem uma maior confiança nas suas chefias também têm um maior compromisso moral. Em relação à associação entre a confiança nas chefias e o compromisso calculativo, esta apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca, o que induz que os colaboradores percebem que a confiança na chefia influencia o seu compromisso calculativo.

A variável confiança nos colegas, apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o compromisso moral, o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança nos seus colegas, também têm um maior compromisso moral. No que diz respeito à associação entre a confiança nos colegas e o compromisso calculativo, esta apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca, o que induz que os colaboradores percebem que a confiança nos seus colegas pouco influencia o seu compromisso calculativo.

Estes resultados indicam que quando são criados ambientes de confiança no local de trabalho, isto vai reforçar o compromisso organizacional dos colaboradores.

A confiança organizacional (organização, chefias e colegas) teve um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional (moral e calculativo). Estes resultados suportam as hipóteses H2ac, H2b, H2eg, H2f, H2ik e suportam parcialmente a hipótese

H2j, uma vez que a confiança nos colegas sobre o compromisso calculativo apresenta um efeito positivo, mas não é significativo.

A literatura encontrada também suporta estes resultados, evidenciando que a confiança organizacional nas três vertentes têm um efeito positivo e significativo com o compromisso afetivo e normativo e não tem um impacto significativo no compromisso calculativo. Miniotaitė e Buciuniene (2013) revelam que os colaboradores intrinsecamente orientados, estabelecem relações de confiança organizacional e com isso reforçam os seus níveis de compromisso afetivo e normativo, não calculando o valor da sua saída da organização. Outro estudo evidencia que a confiança organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, com o compromisso afetivo e normativo, no entanto não têm um impacto significativo no compromisso calculativo (Zheng et al., 2011).

Confiança organizacional e envolvimento com o trabalho.

A confiança organizacional (organização, chefia e colegas) apresenta uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada com o envolvimento com o trabalho, o que induz que os colaboradores que percebem maior confiança na sua organização, na sua chefia e nos seus colegas têm um maior envolvimento com o trabalho.

A confiança organizacional (organização, chefias e colegas) teve um efeito significativo e positivo no envolvimento como trabalho. Estes resultados suportam as hipóteses H2d, H2h e H2l.

Os resultados obtidos indicam-nos que, quando são criados ambientes de confiança no local de trabalho, isto vai reforçar o envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho. A literatura encontrada também suporta estes resultados, evidenciando que a confiança organizacional nas suas três vertentes tem um efeito significativo e positivo no envolvimento com o trabalho. Os resultados de outros estudos mostraram que, a confiança organizacional dos colaboradores está positivamente relacionada ao seu envolvimento com o trabalho (Wang & Hsieh, 2013). Neste sentido, estudos anteriores demonstram que os colaboradores que se encontram com elevados níveis de envolvimento com o trabalho, estão mais predispostos a aumentar os seus recursos de trabalho (como a iniciativa ativa para pedir feedback à chefia e colegas) e a criar ambientes de trabalho com maiores níveis de confiança na organização, nas chefias e nos colegas (Demerouti & Cropanzano, 2010; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007).

5.3 H3 – A confiança organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho

A confiança na organização e nas chefias tem um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica com o compromisso moral, com o compromisso calculativo e com o envolvimento com o trabalho, suportando assim as hipóteses H3ac, H3d. No entanto a confiança nos colegas não tem um efeito estatisticamente significativo no compromisso calculativo (H2j) infirmado esta hipótese, o que suporta parcialmente a hipótese H3b.

Estes resultados indicam que quando se introduz no modelo a confiança organizacional (na organização, na chefia e nos colegas), a liderança autêntica deixa de ter um efeito significativo no compromisso moral, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação total. Verificou-se um acréscimo significativo na variabilidade do compromisso moral ($\Delta r^2 = 0,24$; $p < 0,001$). A liderança autêntica também deixa de ter um efeito significativo no compromisso calculativo, quando se introduz no modelo a confiança na organização e na chefia. Verificou-se um acréscimo na variabilidade do compromisso calculativo ($\Delta r^2 = 0,02$; $p < 0,001$). Perante estes resultados pode-se afirmar que a confiança na organização e a confiança nas chefias exercem um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo.

No entanto, não se testou o efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo, uma vez que a relação da confiança nos colegas com o compromisso calculativo não se revelou estatisticamente significativa. Por fim a liderança autêntica deixa de ter um efeito significativo no envolvimento com o trabalho, quando se introduz no modelo a confiança na organização, na chefia e nos colegas, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação total. Verificou-se um acréscimo significativo na variabilidade do compromisso moral ($\Delta r^2 = 0,15$; $p < 0,001$). Apesar de todas as variáveis terem relações significativas e positivas, com exceção da relação entre confiança nos colegas e o compromisso calculativo, quando se introduz no modelo a confiança organizacional, como variável mediadora estas relações deixam de ser significativas, o que nos indica estarmos perante um efeito de mediação total. A literatura encontrada também suporta estes resultados, evidenciando que a confiança organizacional, nas três vertentes, tem um efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com o compromisso organizacional e com o envolvimento com o trabalho.

A teoria da troca social pode ajudar a compreender a relação que os colaboradores estabelecem entre os líderes autênticos, a sua confiança, o seu compromisso e o seu

envolvimento com o trabalho e com a organização. As trocas económicas têm contatos pré-estabelecidos, sabendo cada uma das partes os direitos e os deveres, mas a troca social é um vínculo de ídolo afetivo, baseado na confiança, sendo ações voluntárias dos indivíduos quando estes esperam que os outros retribuam com ações similares (Blau, 1964). Quando o colaborador sente que a sua chefia tem atitudes e ações positivas, este retribuirá demonstrando-lhe confiança, por outro lado se a chefia percebe que o colaborador faz um bom trabalho e confia na chefia, irá aumentar a confiança no colaborador e conseqüentemente a sua autonomia (Ferrin & Dirks, 2002; Settoon et al., 1996). Outros autores afirmam que a liderança autêntica é essencial para estabelecer confiança na organização e auxiliar os colaboradores da equipa a desenvolver as suas capacidades, as suas forças e a serem mais positivos, bem como a terem um pensamento mais aberto, a acrescentar valor e sentido ao que é mais correto na tomada de decisões e a melhorar o desempenho global da organização ao longo do tempo (Avolio et al., 2004). Também Avolio e Gardner (2005) evidenciam a importância da liderança autêntica no seio das organizações, uma vez que ela auxilia as pessoas a encontrarem sentido e compromisso com o trabalho e promove uma estrutura e um ambiente que apoia os líderes e os liderados. A liderança autêntica, além da autenticidade, implica também que as relações entre o líder e os seus liderados se caracterizem pela transparência, abertura e confiança, uma vez que esta se pauta através de objetivos claros e ênfase no desenvolvimento dos seguidores (Gardner et al., 2005). Além disso os resultados de estudos anteriores indicam que a confiança na chefia e coordenação da equipa representam os principais mecanismos que explicam a relação entre liderança autêntica e eficácia da equipa (Guenter, Gardner, et al., 2017). Perante os estudos realizados por outros investigadores, parece ser evidente a existência do efeito de mediação na relação entre a liderança autêntica com compromisso organizacional e com envolvimento com o trabalho, uma vez que a liderança autêntica e demais constructos assentam essencialmente nas relações de confiança que são estabelecidas entre o líder, liderados, a organização e o trabalho realizado.

Neste capítulo foram apresentados os principais resultados encontrados na presente investigação. A discussão de resultados permitiu comparar os resultados obtidos com os resultados de outras investigações, justificando assim as hipóteses apresentadas.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões da presente investigação, bem como as implicações teóricas, implicações práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões da presente investigação, bem como as implicações teóricas, as implicações práticas, as limitações e as sugestões para futuras investigações.

6.1 Conclusões gerais

A literatura acerca da liderança autêntica sugere uma ligação positiva às atitudes e comportamentos em contexto laboral e organizacional. Embora a liderança autêntica seja um constructo ainda em construção, a verdade é que os estudos realizados, sempre abordaram a liderança autêntica e as suas consequências para a organização e para os colaboradores. No entanto, este constructo ainda carece de investigação, apesar de nos últimos anos ter existido um despertar relativamente ao estudo deste constructo, a verdade é que a maioria dos estudos se focam no líder e não na organização como um todo.

6.2 Conclusões específicas

Como já foi referido anteriormente, vários investigadores alertam para a necessidade de mais investigação, por forma a solidificar o constructo de liderança autêntica e compreender o impacto que esta possa ter na organização como um todo e também nos colaboradores que a constituem. Nesse sentido foi realizado este estudo de forma a contribuir para a melhoria do conhecimento sobre este constructo e reduzir a lacuna existente na investigação do impacto da liderança autêntica na organização como um todo e não apenas focada em líderes e liderados.

A presente investigação permite dar uma visão de como a liderança autêntica tem um impacto significativo na confiança organizacional, no compromisso organizacional e no envolvimento com o trabalho. Perante os resultados obtidos pode sugerir-se que os colaboradores quando percebem que têm um líder autêntico, isto é, que se preocupa com eles, que os escutam, que partilham informação, isso reforça os seus níveis de confiança e também aumenta a sua ligação com a organização e o seu envolvimento com o trabalho. Há evidências empíricas, baseadas nos resultados encontrados neste estudo, de que os líderes autênticos desenvolvem relações transparentes, criando ambientes de confiança e que estes poderão contribuir para a criação de uma cultura de autenticidade entre todos os colaboradores da organização e com a organização.

Considerando o modelo de investigação e os objetivos propostos, de um modo geral pode dizer-se que a liderança autêntica tem um impacto significativo e positivo sobre as variáveis em estudo e que a confiança organizacional tem um efeito de mediação total na

relação entre a liderança autêntica com o compromisso moral e com o envolvimento com o trabalho e parcial na relação entre a liderança autêntica e o compromisso calculativo.

6.3 Implicações práticas

Este estudo indica-nos que os comportamentos, não apenas do líder, mas de todos os colaboradores que constituem a organização têm um impacto significativo e positivo com o modo como estes se envolvem e se comprometem com o trabalho e também nas relações de confiança que estabelecem dentro da organização. Os resultados desta investigação ajudam-nos a compreender o constructo de liderança autêntica e as implicações que esta pode ter para a organização, no desempenho dos colaboradores e suas atitudes no trabalho. Estes resultados são muito importantes para a gestão, nomeadamente para quem ocupa cargos de chefia, na medida em que contribuem para estimular atitudes de autenticidade e confiança, aumentando assim a satisfação dos colaboradores e com isso fomentando uma maior ligação à organização e um maior envolvimento com o trabalho. A presente investigação pretende realçar a importância de os líderes serem autênticos nas organizações e de estes fomentarem e desenvolverem relações de confiança dentro da organização com os seus colaboradores. As organizações devem, ao nível da seleção, principalmente para funções de gestão, dar especial atenção aos valores éticos, de autenticidade, de reputação positiva e comunicação positiva na escolha de candidatos, e apostar na formação e desenvolvimento de liderança autêntica dentro das organizações e no seio das equipas.

Não podemos esquecer a génese da liderança autêntica, que se por um lado surge a partir da psicologia positiva, por outro surge para dar respostas aos diversos escândalos que levaram à falência de diversas organizações, cuja falta de ética e de transparência, assim como as informações erradas passadas aos mercados financeiros, levaram ao desmoronamento dessas mesmas organizações. A instabilidade da organização impacta diretamente na vida dos colaboradores e demais *stakeholders*, que se por um lado perdem a confiança no líder e na organização, por outro lado querem deixar de ter relações contratuais com a organização que não lhes dá garantias de futuro.

Os colaboradores deixam de estar comprometidos e envolvidos com o seu trabalho, levando à sua saída da organização assim que surja a primeira oportunidade.

6.4 Implicações teóricas

A liderança autêntica é um constructo em construção, tendo sido sugerido por diversos autores a necessidade de mais investigação acerca do mesmo. Durante a investigação foi

realizado o levantamento dos estudos que abordam o constructo, mas não foi encontrado nenhum que abordasse a liderança autêntica em conjunto com a confiança organizacional, compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho, em simultâneo. A presente investigação, ao ser pioneira nesta abordagem, contribui assim para um melhor conhecimento do constructo. Diversos investigadores alertam para a necessidade de compreender a influência da liderança autêntica em termos organizacionais e o impacto que esta possa ter na organização e nos seus colaboradores (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Greenier & Whitehead, 2016; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012).

Esta investigação ajuda a compreender a forma como a liderança autêntica impacta na confiança organizacional, no compromisso organizacional no e envolvimento com o trabalho e o efeito que possa ter no desempenho individual dos colaboradores e da própria organização.

Esta investigação tem três implicações teóricas importantes: em primeiro lugar, a confiança organizacional tem um efeito de mediação total na relação entre a liderança autêntica e o compromisso moral, o compromisso calculativo e o envolvimento com o trabalho; em segundo lugar, ao nível da confiança na chefia verificou-se a existência de uma correlação muito forte com a liderança autêntica; por fim, ao nível do compromisso organizacional, a identificação/ descoberta do perfil dever moral da amostra em estudo.

6.5 Limitações

Apresente investigação revela algumas limitações que deverão ser consideradas em estudos futuros. Em primeiro lugar é de referir as limitações no que diz respeito ao tamanho do questionário, uma vez que ao agregar as várias escalas, acabou por se tornar extenso, possibilitando o enviesamento das respostas, principalmente no final do mesmo. No que diz respeito ao processo de recolha de dados, o tipo de amostragem utilizado foi o não probabilístico por conveniência (intencional e de tipo *snowball*) e deste modo a amostra pode não ser representativa da população em estudo (Marôco, 2014). No processo de recolha de dados, os questionários eram constituídos por instrumentos de autorrelato, com perguntas fechadas e de resposta obrigatória, arriscando assim o condicionamento das respostas dos participantes. Ao serem aplicados apenas a organizações a operar em Portugal, não se pode extrapolar o estudo para outros países por questões culturais.

Devido ao facto de o *design* do estudo ser do tipo correlacional, não foi possível estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das relações.

O estudo foi de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento, podendo ter sido influenciado por diversos fatores pessoais e contextuais. Outra limitação foi a dificuldade em obter respostas aos questionários, pois, apesar de inicialmente se garantir o anonimato, muitas vezes as pessoas pediam desculpa e preferiram não responder. E por último e não menos importante, o facto de a liderança autêntica ser um constructo pouco estudado e em construção, existindo ainda pouco investigação sobre a mesma, assim como o facto de um dos artigos científicos já publicados pelos principais investigadores Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck e Avolio (2010) ter sido retirado pela Elsevier, uma vez que estes não conseguiram apresentar dados empíricos que fundamentassem o que escreveram no artigo (Anexo III).

6.6 Sugestões para investigações futuras

Sugere-se que no futuro sejam realizados estudos longitudinais com base no presente modelo de investigação. Seria interessante incluir nas investigações futuras, qual a dimensão da organização a que o colaborador pertence e o sector a que pertence (primário, secundário ou terciário), de domínio publico ou privado, por forma a poder-se comparar os resultados consoante o setor e domínio a que pertencem, visto a presente amostra não diferenciar esse ponto.

Seria interessante incluir entrevistas aos líderes das organizações e aos colaboradores em futuras investigações, de forma a poder ser comparado o que é respondido em questionário e em resposta livre, para se poder aprofundar a investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, B., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale: Manual for Administration and Analyses, (July), 1–26. Retrieved from <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA488604>
- Adekola, B. (2011). Antecedents and Consequences of Work Engagement among Managers and Professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1(2), 83–99.
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92. <https://doi.org/10.1080/09585190210158529>
- Allen, N., & Meyer. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization Journal of Occupational Psychology. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1–18. <https://doi.org/http://doi.org/fth766>
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership and work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498–510.
- Arbuckle, J. (2009). *Amos 18 User's Guide*. (A. SPSS, Ed.), *Amos 18 User's Guide*. Crawfordville.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and wo ... *Journal of Organizational Behavior*, 23(May), 267–285.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask : A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B., Hodges, T., Chan, A., & May, D. (2003). Developing the Moral Component

- of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Avolio, & Gardner. (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, Walumbwa, & Weber. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Azanza, G., Mariano, J., Molero, F., & Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Willem, V. (2004). Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.84>
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. *Book*.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2014). Work Engagement. *Blackwell Encyclopedia of Management*, (2008), 1–7. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bamford, M., Wong, C., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *51*(6), 1173–1182.
- Bates. (2004). Remote sensing and flood inundation modelling. *Hydrological Processes*, *18*(13), 2593–2597. <https://doi.org/10.1002/hyp.5649>
- Bates, R., & Holton, E. F. (2004). Linking workplace literacy skills and transfer system perceptions. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(2), 153–170. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1096>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal Of Sociology*, *66*(1), 32–40.
- Besen, F., & Tecchio, E. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gest. Prod.*, *24*(1), 2–14. <https://doi.org/org/10.1590>
- Bibb, S., & Kourdi, J. (2004). *Trust Matters: For organizational and personal success*. (Basingstok). London: Macmillan Palgrave. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/9780230508330>
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *99*, 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.483>
- Blau, P. . (1964). Exchange and power in social life. *Wiley*, 352. <https://doi.org/10.2307/2091154>
- Bonotto, P. V. (2010). “As Fraudes Contábeis da Enron e Worldcom e seus efeitos nos Estados Unidos .” *Elsevier*, *1*, 22. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/27203>
- Bosnjak, M., Das, M., & Lynn, P. (2016). Methods for Probability-Based Online and Mixed-Mode Panels: Selected Recent Trends and Future Perspectives. *Social Science Computer Review*, *34*(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/0894439315579246>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis With SPSS 12 and 13*.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533–

- Burris, K., Ayman, R., Che, Y., & Min, H. (2013). Asian Americans' and Caucasians' implicit leadership theories: Asian stereotypes, transformational, and authentic leadership. *Asian American Journal of Psychology, 4*(4), 258–266. <https://doi.org/10.1037/a0035229>
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management, 39*(3), 453–471. <https://doi.org/10.1177/0312896213503665>
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy, 37*(4), 1–25. <https://doi.org/10.1177/0143831X14550695>
- Choi, H.-G., & Ahn, S. H. (2016). Influence of Nurse Managers' Authentic Leadership on Nurses' Organizational Commitment and Job Satisfaction: Focused on the Mediating Effects of Empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing, 46*(1), 100. <https://doi.org/10.4040/jkan.2016.46.1.100>
- Christian, Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics, 128*(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Clapp-smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital : The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis Authentic Leadership and Positive Psychological Capital : *Journal of Leadership and Organizational Studies, 1*, 15. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (1st ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Connell, N. A. D., & Mannion, R. (2006). Conceptualisations of trust in the organisational literature. *Journal of Health Organization and Management*, 20(5), 417–433. <https://doi.org/10.1108/14777260610701795>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust , organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1980), 39–52.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1364>
- Cumming, L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. *Frontiers of Theory and Research*, pp. 302–330. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452243610.N15>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. M. M. das. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7^a ed. rev). Lisboa: RH.
- Dar, O. L. (2010). Trust In Co-Workers and Employee Behaviours At Work. *International Review of Business Research Paper*, 6(1), 194–204.
- Das, K. T., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organizational Studies*, 22(2), 251–283.
- 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(3/4), 441–455. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0012>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, (January), 147–163. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–279. <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>
- Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *The Development of an Authentic Leadership Model and an Empirical Validation.*, 44(1), A11–A22. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=58590534&site=ehost-live>
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K., & Skarlicki, D. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136–157. <https://doi.org/10.1177/0149206308321545>
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 205–217. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9191-5>
- Erickson, R. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828–848. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0136>
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. de A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60–72. <https://doi.org/10.18815/navus.v5i2.254>
- Ferrin, D., & Dirks, K. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de investigação - da concepção à realização*. (L. Lusociência edições técnicas, Ed.) (5ª Edição). Camarate.

- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126(4), 530–555. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.530>
- Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gatling, A., Kang, H. J. A., " J. S. K., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(11), 1122–1136. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2014-0090>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. (Jossey-Bass., Ed.). San Francisco.
- Giallonardo, L., Wong, C., & Iwasiw, C. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses’ work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Goleman, B. D., Boyatzio, R., & Mckee, A. (2002). *The New Leaders – Transforming the art of leadership into the science of results* By. (Gradiva, Ed.). Lisboa.
- Graen, G., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective Relationship-Based Approach to Leadership : *Management Department Faculty Publications.*, (Lmx), 219–247.
- Greenier, V. T., & Whitehead, G. E. K. (2016). Towards a Model of Teacher Leadership in ELT: Authentic Leadership in Classroom Practice. *RELC Journal*, 47(1), 79–95. <https://doi.org/10.1177/0033688216631203>
- Guenter, H., Gardner, W. ., McCauley, K., Randolph-Seng, B., & Prabhu, V. (2017). *Shared Authentic Leadership in Research Teams: Testing a Multiple Mediation*

- Guenter, H., Schreurs, B., Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? *Applied Psychology, 66*(1), 49–77. <https://doi.org/10.1111/apps.12076>
- Guerrero, S., Lapalme, M. È., & Séguin, M. (2015). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 22*(1), 88–101. <https://doi.org/10.1177/1548051814531825>
- Gulati, A., & Gatling, A. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching. *2International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12*(1), 27–46. Retrieved from <http://www.instituteofcoaching.org/images/ARticles/TheAuthentic.pdf>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (P. P. Hall, Ed.) (7th Editio). New Jersey.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (S. Publications, Ed.) (Seconf Edi). London. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*(2), 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in Action Teams: Team Leader and Members' Authenticity, Authenticity Strength, and Team Outcomes. *Personnel Psychology, 64*(3), 771–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Hardin, R. (1996). Trustworthiness.pdf. *Ethics, 107*(1), 26–42.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. *Positive Psychology and the Life Well-Lived, 9*, 205–224.
- Harvey, P., Martinko, M., & Gardner, W. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(3), 11.

- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Manuela Magalhães Hill*. (E. Sílabo, Ed.) (2ª Edição). Lisboa.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 485–499. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x>
- Hlongwane, V., & Olivier, B. (2017). Authentic leadership influences on organisational commitment in a South African state hospital. *Journal of Psychology in Africa, 27*(5), 400–404. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1375204>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hosmer, T. L. (1995). Trust : The connecting link between organizational theory and. *Academy of Management Review, 20*(2), 379–403.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management, 26*(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Hu, L., Bentler, P., & Hu, L. (2009). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Conventional criteria versus new alternatives Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis : Conventional Criteria Versus New Alternatives. *A Multidisciplinary Journal, 55*(11)(6), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being : Understanding leader – follower outcomes, *16*, 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior, 6*(4), 7–26.

<https://doi.org/10.1348/096317906X118685>

- Jensen, S., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders : impact on employees ' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006b). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*. <https://doi.org/10.2307/40604537>
- Jeongkoo, Y., & Lawler, E. (2006). The Relational Cohesion Model of Organizational Commitment, 1–46. Retrieved from <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=18616304&site=ehost-live&scope=site>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Joo, B.-K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117–1134. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005>
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1996). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*. (Chicago, Ed.) (2 edition). United States of America: Scientific Software.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanter, M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). Confiança organizacional : teste de um modelo. *VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia*, 2135–2147. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1672246>
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of

- attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, *14*(1), 1–26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(06), 283–357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 292–303. <https://doi.org/10.1177/1548051815570035>
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93–116. <https://doi.org/10.1080/09585190210158538>
- Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR Practices and Knowledge Sharing Behavior : Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management*, 43(4), 586–607. <https://doi.org/10.1177/0091026014542342>
- Klein, Becker, & Meyer. (2009). Integration and Future Directions. In R. T. & F. Group (Ed.), *Commitment in Organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419–452). New York: Routledge.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (G. Press, Ed.), *Structural Equation Modeling* (Vol. 156). New York. <https://doi.org/10.1038/156278a0>
- Kodish, S. (2006). Antecedents of Organizational Trust. *International Communication Association*, 1–28.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *76*(5), 698–707. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.76.5.698>
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D., & Pugh, S. D. (2013). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>

- Kotze, M., & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47–53. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1268291>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations : Emerging Perspectives , Enduring Questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569–598.
- Langfred, C. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
- Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266–1276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- Lau, R., & Cobb, A. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.674>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- 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>
- Li, Y.-B., Wu, T.-J., & Lin, C.-P. (2017). Authentic leadership and knowledge sharing in state-owned enterprises of China: An Empirical Study. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20(3), 881–894. <https://doi.org/10.1080/09720502.2017.1361615>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Little, T., Bovaird, J., Card, N., Preacher, K., & Crandall, C. (2007). *Structural Equation Modeling of Mediation and Moderation With Contextual Factors (Chapter 9)*. (Routledge, Ed.) (1st Editio). New York.

- Liu, X., & Wang, Z. (2013). Perceived risk and organizational commitment: the moderating role of organizational trust. *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*, 41(135), 229–240. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.2.229>
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, 706, 695–706.
- Macey, & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004>
- Maria, C., & Freire, C. (2007). *Confiança : Determinantes e Implicações em Equipas de I & D*. Universidade do Minho.
- Marôco, J. (2014). *Análises Estatísticas, com o SPSS Statistics* (6ª Edição). Pêro Pinheiro.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study Robert M . Marsh and Hiroshi Mannari, 22(1), 57–75.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- May, Gilson, & Harter. (2004). The psychological conditions of meaningfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management, 16*(2), 208–215. <https://doi.org/October 2008>
- Meyer, & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Ontario Canada: Human resource management review.
- Meyer, & Allen, N. (1996). A Three-component conceptualization of organizational commitment Meyer e Allen. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Meyer, & Allen, N. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. (I. Sage Publications, Ed.) (Vol. 9). Thousand Oaks. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model, *11*.
- Meyer, Morin, A., & Vandenberghe, C. (2015). *Dual Commitment to Organization and Supervisor: A Person-centered Approach. Journal of Vocational Behavior*. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>
- Meyer, & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational Commitment and Job Performance ^ It ' s the Nature of the Commitment That Counts. *American Psychological Association, 74*(1), 152–156.
- Meyer, S., & Ward, P. (2009). Reworking the sociology of trust: making a semantic distinction between trust and dependence. *The Future of Sociology*, (The Future of Sociology. Proceedings of the Australian Sociological Association conference 2009,), 1–16. Retrieved from <http://dspace.flinders.edu.au/xmlui/handle/2328/26057>
- Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky. (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>
- Meyer, Stanley, & Parfyonova. (2012). Employee commitment in context: The nature and

- implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Miniotaité, A., & Buciuniene, I. (2013). Explaining Authentic Leadership Work Outcomes from the Perspective of Self-Determination Theory. *Management Of Organizations: Systematic Research*, 65(1), 63–75.
<https://doi.org/doi:10.7720/MOSR.1392-1142.2013.65.5>
- Mishra. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261–287.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n13>
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486. <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Moore, D. E., Green, J. S., & Gallis, H. A. (2008). Achieving desired results and improved outcomes: integrating planning and assessment throughout learning activities. *J Contin Edu Health Prof*, 161(137), 1–51. <https://doi.org/10.1002/chp>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment , Absenteeism , and Turnover . by Richard T . Mowday ; Lyman W . Porter ; Richard M . Steers Review by : Stanley E . Seashore. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315–1317.
- Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1430>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “ Modelo de Comportamento Organizacional ” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group and Organization Management*, 34(6), 623–644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership*

- Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>
- Novelli, J. G. N. (2004). *Confiança Interpessoal na Sociedade de Consumo: a Perspectiva Gerencial*. Fea - Usp. Universidade de S. Paulo.
- O'Reilly, C., & 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*, LODJ-08-2016-0209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Capital psicológico, satisfação laboral, inseguridad e intención de abandono de los trabajadores: efectos directos e indirectos del liderazgo auténtico. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Oliveira, L. B. De, & Rocha, C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19(65), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Onorato, M., & Zhu, J. (2014). An empirical study on the relationships between authentic leadership and organizational trust by industry segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79(1), 26–40.
- Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a turkish consruction engineers perspective. *South East European Journal of Economics and Business*, 7(2), 101–114. <https://doi.org/10.2478/v10033-012-0018-2>
- Pearson, K. (1978). The Chi-squared Test. *Background of Intellectual, Scientific*, 51, 59–72.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>

- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Pickering, R. (2016). In sartre ´s war-time and engagement, *92*(2), 308–323.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *North*, *84*(December), 78–92. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1070>
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *Ectronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *11*(2), 29–33.
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *9*(1), 129–151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Rego, 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>
- Rego, Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Pina, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous , committed and potent teams ? ☆. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49*(1), 95–112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95>
- Rich, Lepine, & Crawford. (2010). Job Engagement : Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal* , *53*(3), 617–635.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional*. (P. P. Hall, Ed.) (11th ed.). São Paulo, Brazil.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(1994), 245–259.
- Rodrigues, A., & Veloso, A. (2013). Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional Contributions of Human Resources Management to Organizational Creativity and Innovation. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *13*(3), 293–308. Retrieved from <http://submission-psic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404.
- Russo, S. Dello, Vecchione, M., & Borgogni, L. (2012). Commitment Profiles , Job Satisfaction , and Behavioral Outcomes. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00512.x>
- Ryan, R., & Deci, E. (2002). Self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*. <https://doi.org/citeulike-article-id:10086705>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. (2008). The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water? *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(01), 40–43. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x>
- Salancik. (1977). Commitment is too easy! *American Management Associations*, *1*, 62–80.
- Salancik, G. (2016). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau. (2000). Desde el ‘burnout’ al ‘engagement’: una nueva perspectiva [from burnout to engagement: a new perspective. *Revista de*

- Psicologia Del Trabajo v de Las Organizaciones, 16, 117–134.*
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). U w e s Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit, 1*(December), 1–60.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands , job resources , and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 315*(August 2003), 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measuremen, 66*(4), 701–716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Schaufeli Salanova Work Engagement an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in Social Issues in Management.*
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3, 71–92.*
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., Taris, T., Blanc, P. Le, Peeters, M., & Bakker, A. (2001). Maakt arb eid gezond ? Op zoek naar de bevlogen werknemer veel enthousiasme en, (september), 422–428.
- Scheepers, C., & Elstob, S. (2016). Beneficiary contact moderates relationship between authentic leadership and engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 14*(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.758>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* (C. Bookman, Ed.). Edmonton.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational From Expectancy as a Motivating Forcel. *The Academy of Management Review, 6*(4), 589–599.
- Schoorman, D., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review, 32*(2), 344–354.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership

- and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). b What ’ s your story ? Q A life-stories approach to authentic leadership development, 16, 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators.pdf. *Strategic Communication Management*, 9(3), 29.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422–437. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926619>
- Shuck, B., Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117–125.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (Lidel, Ed.) (5^a Edição). Lisboa.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). *Authentic leadership for teacher’s academic optimism: moderating effect of training comprehensiveness*. *European Journal of Training and Development* (Vol. 40). <https://doi.org/dx.doi.org/10.1108/EJTD-06-2015-0044>
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675>
- Starnes, B., Truhon, S., & McCarthy, V. (2010). Organizational trust: employee-

- employer relationships. *Group & Organization Management*, 31(4), 442–468.
- Staw, B. M. (1984). Behavior : A Review and Reformulation of the Field ' s Outcome Variables. *Annual Reviews Inc*, 35(627–658), 66.
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*, 48, 526–529.
- Stinglhamber, F., Cremer, D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group and Organization Management*, 31(4), 442–468.
<https://doi.org/10.1177/1059601106286782>
- Strutton, D., & Toma, A. L. (1993). Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations. *Psychological Reports*, 72, 931–939.
- Tabak, A., Polat, M., Cosar, S., & Turkoz, T. (2013). A Research on the Consequences of Authentic Leadership. *Bogazici Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(2), 69–83.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2010). The Journal of Psychology : Trust in Coworkers and Trust in Organizations Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, (February 2012), 37–41.
<https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
<https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Treviono, L., & Brown, M. (2004). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. *Managing Organizational Deviance*, 69–96.
<https://doi.org/10.4135/9781452231105.n3>
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Trincherò, E., Brunetto, Y., & Borgonovi, E. (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: Perceived Organisational Support (POS); satisfaction with

- training and development; discretionary power. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 805–816. <https://doi.org/10.1111/jonm.12143>
- Tzafirir, S., Baruch, Y., & Dolan, S. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628–647. <https://doi.org/10.1108/00483480410561529>
- Walmsley, B. (2013). Co-creating theatre: authentic engagement or inter-legitimation? *Cultural Trends*, 22(2), 108–118. <https://doi.org/10.1080/09548963.2013.783176>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure Authentic Leadership: Development and. *Management Department Faculty Publications*, 2(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). the Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement, 41(2), 613–624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wang, Tsai, Y., & Lin, C. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics*, 22(2), 218–233. <https://doi.org/10.1111/beer.12019>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes q, 67, 290–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Weichun, Z., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected*. (J.-B. Publishers, Ed.). San Francisco.
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *Leadership Quarterly*, 24(4), 477–495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.003>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for unde ... *Academy of*

- Management Review*, 23(3), 513–530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations, A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Wong, C., & Cummings, G. (2009a). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Wong, C., & Giallonardo, L. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740–752. <https://doi.org/10.1111/jonm.12075>
- Wong, C., Spence Laschinger, H., & Cummings, G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Wong, & Cummings, G. (2009b). Bridging the leadership divide: Forging meaningful relationships between generations of leaders. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 63–71. <https://doi.org/DOI:10.1002/jls.20104>
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>
- Yongmei, X., & Jiankai, J. (2015). Empirical Research on Relationship of Caddies ' Reward Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention. *Science Research*, 4(May), 56–63.
- Yukl, G. (2008). How leaders in fl uence organizational effectiveness. *Management Department F Publications.*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zaabi, M., Ahmad, K., & Hossan, C. (2016). International Journal of Productivity and Performance Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603–621. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Zhang, A., Tsui, A., Song, L., Li, C., & Jia, L. (2008). Trust in the Organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111–132. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Zheng, X., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X., & Zhang, L. (2011). Ethical leadership in Chinese organizations: Developing a scale. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 179–198. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0127-2>

ANEXOS

Anexo I – questionário sobre liderança autêntica e atitudes no trabalho.

Leia estas instruções antes de começar!

O questionário, para o qual pedimos a sua colaboração, irá servir de suporte à realização de um estudo na Universidade Europeia que tem como objetivo verificar se o estilo de liderança autêntica tem influência sobre as diferentes atitudes e comportamentos no trabalho desenvolvidos pelos colaboradores.

Os participantes para responder ao presente questionário terão de trabalhar em organizações a operar em Portugal, trabalhar com chefia direta, trabalhar há pelo menos 6 meses na organização e ter diferenciação hierárquica no posto de trabalho.

O que lhe pedimos é que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível (estamos interessados na sua primeira resposta). O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos. **Não existem respostas certas ou erradas**, apenas a sua opinião pessoal. Os dados recolhidos são confidenciais, pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

Obrigado pela sua participação

Piedade Silva

Aluna de Doutoramento na Universidade Europeia



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

1. Dados Demográficos:

1. Idade: _____

2. Sexo: feminino masculino

3. Habilitações Académicas:

Inferior ou igual ao 12º Ano

Frequência Universitária

Licenciatura ou Superior

4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa? _____

5. Qual é o seu Vínculo Laboral?

Contrato Sem Termo (efetivo)

Contrato a Termo Certo

Contrato de empresa de trabalho temporário

Outro, qual:

6. Tem função de chefia? Sim Não

No caso de resposta afirmativa quantas pessoas chefia?

7. Sexo da sua chefia direta: feminino masculino

2. Questionário Liderança autêntica (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

Pense no seu superior (o líder / chefia direta). Refira a frequência com que ele/a, adota os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação uma cruz no número que correspondente à sua resposta. Refira como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente/ se não Sempre
0	1	2	3	4

1. Diz exatamente o que pretende dizer.	0	1	2	3	4
2. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.	0	1	2	3	4
3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	0	1	2	3	4
4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.	0	1	2	3	4
5. Assume os erros que comete.	0	1	2	3	4
6. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	0	1	2	3	4
7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	0	1	2	3	4
8. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	0	1	2	3	4
9. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam	0	1	2	3	4
10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	0	1	2	3	4
11. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	0	1	2	3	4
12. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.	0	1	2	3	4
13. Diz as duras verdades	0	1	2	3	4
14. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	0	1	2	3	4
15. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.	0	1	2	3	4
16. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	0	1	2	3	4

3. Confiança organizacional

Nesta secção pedimos-lhe que pense nas relações de confiança que estabeleceu dentro da sua Organização/Empresa.

3.1 Confiança na organização (Robinson & Rosseau, 1994)

Nesta secção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com a sua Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Não confio plenamente no meu empregador.	1	2	3	4	5
2. O meu empregador é honesto e direto comigo	1	2	3	4	5
3. Acredito na integridade do meu empregador.	1	2	3	4	5
4. No geral, acredito que as ações e razões do meu empregador são bem-intencionadas.	1	2	3	4	5
5. O meu empregador nem sempre é honesto e verdadeiro.	1	2	3	4	5
6. Não considero que seja tratado de uma forma justa pelo meu empregador.	1	2	3	4	5
7. Conto ser tratado de uma forma consistente e previsível por parte do meu empregador.	1	2	3	4	5

3.2 Confiança na chefia (Adams, Waldherr & Sartori, 2008)

Nesta seção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com a sua chefia nesta Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Tenho confiança na visão do meu chefe.	1	2	3	4	5
2. Posso contar com o apoio do meu chefe.	1	2	3	4	5
3. O meu chefe interessa-se no melhor para mim.	1	2	3	4	5
4. O meu chefe tem uma preocupação genuína relativamente ao meu bem-estar.	1	2	3	4	5
5. É provável que tenha a proteção do meu chefe.	1	2	3	4	5
6. Sinto que o meu chefe é justo.	1	2	3	4	5
7. Sinto que o meu chefe é honesto.	1	2	3	4	5
8. Posso contar com que o meu chefe seja justo.	1	2	3	4	5
9. O meu chefe transforma palavras em ações.	1	2	3	4	5
10. Sei que o meu chefe vai cumprir a sua palavra.	1	2	3	4	5
11. Geralmente, consigo prever a reação do meu chefe.	1	2	3	4	5
12. Consigo antever as ações do meu chefe.	1	2	3	4	5
13. Sei exatamente o que o meu chefe fará em situações complicadas	1	2	3	4	5
14. Posso contar que o meu chefe aja de uma forma consistente.	1	2	3	4	5
15. O meu chefe age de maneira muito consistente	1	2	3	4	5
16. O meu chefe desempenha bem o seu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Tenho confiança nas capacidades do meu chefe.	1	2	3	4	5
18. O meu chefe é competente no seu trabalho.	1	2	3	4	5
19. O meu chefe é altamente qualificado.	1	2	3	4	5
20. O meu chefe sente-se à vontade ao desempenhar o seu trabalho.	1	2	3	4	5

3.3 Confiança nos colegas (Adams, Waldherr & Sartori, 2008)

Nesta secção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com os seus colegas nesta Organização/Empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Acredito que os meus colegas querem o melhor para mim.	1	2	3	4	5
2. A minha equipa encontra-se motivada para me proteger.	1	2	3	4	5
3. Sinto que os meus colegas trabalham para me proteger.	1	2	3	4	5
4. Posso contar com o apoio dos meus colegas.	1	2	3	4	5
5. Os meus colegas tomam conta de mim.	1	2	3	4	5
6. Posso contar com que os meus colegas sejam justos.	1	2	3	4	5
7. Os meus colegas são pessoas de honra.	1	2	3	4	5
8. Os meus colegas cumprem a sua palavra.	1	2	3	4	5
9. Os meus colegas cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5
10. Os meus colegas são verdadeiros.	1	2	3	4	5
11. Sei com o que posso contar por parte da minha equipa.	1	2	3	4	5
12. Geralmente, consigo prever a reação dos meus colegas.	1	2	3	4	5
13. Em momentos de incerteza, a minha equipa mantém-se fiel ao plano acordado.	1	2	3	4	5
14. Os meus colegas são de confiança.	1	2	3	4	5
15. Os meus colegas agem de forma consistente.	1	2	3	4	5
16. Os meus colegas são competentes no seu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Os meus colegas sentem-se à vontade ao desempenhar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
18. Tenho confiança nas capacidades dos meus colegas.	1	2	3	4	5
19. Os meus colegas estão qualificados para desempenhar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
20. A comunicação entre os meus colegas é boa.	1	2	3	4	5

4. A Ligação à organização/empresa compromisso organizacional (Allen & Meyer, 1997)

Nesta secção pedimos-lhe que indique com um X, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à empresa, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente Discordo bastante Discordo um pouco Não discordo nem concordo Concordo moderadamente Concordo bastante Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7

4. Envolvimento com o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003)

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique a frequência com que experiênciam um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	1	2	3	4	5	6	7
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	1	2	3	4	5	6	7
7. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
13. O meu trabalho é desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
14. Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sou muito persistente no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo II – Estatística Descritiva da Amostra

a) *Análise descritiva relativa à variável idade.*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	673	18	65	38,70	9,631
Valid N (listwise)	673				

b) *Análise descritiva relativa à variável sexo.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	337	50,1	50,1	50,1
	Masculino	336	49,9	49,9	10,0
	Total	673	10,0	10,0	

c) *Análise descritiva relativa à variável função de chefia.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	466	69,2	69,2	69,2
	Sim	207	30,8	30,8	10,0
	Total	673	10,0	10,0	

d) *Análise descritiva relativa à variável função sexo da chefia direta.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	270	40,1	40,1	40,1
	Masculino	403	59,9	59,9	10,0
	Total	673	10,0	10,0	

e) *Análise descritiva relativa à variável Contrato de trabalho.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato sem termo (efetivo)	572	85,0	85,0	85,0
	Contrato a termo certo	76	11,3	11,3	96,3
	Contrato Trabalho Temporário	25	3,7	3,7	10,0
	Total	673	10,0	10,0	

f) *Análise descritiva relativa à variável antiguidade na organização.*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	673	0,50	45,00	9,8380	8,56552
Valid N (listwise)	673				

g) *Análise descritiva relativa à variável habilitações académicas.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual ou inferior 12º ano	386	57,4	57,4	57,4
	Frequência universitária	70	10,4	10,4	67,8
	Licenciatura ou superior	217	32,2	32,2	10,0
	Total	673	10,0	10,0	

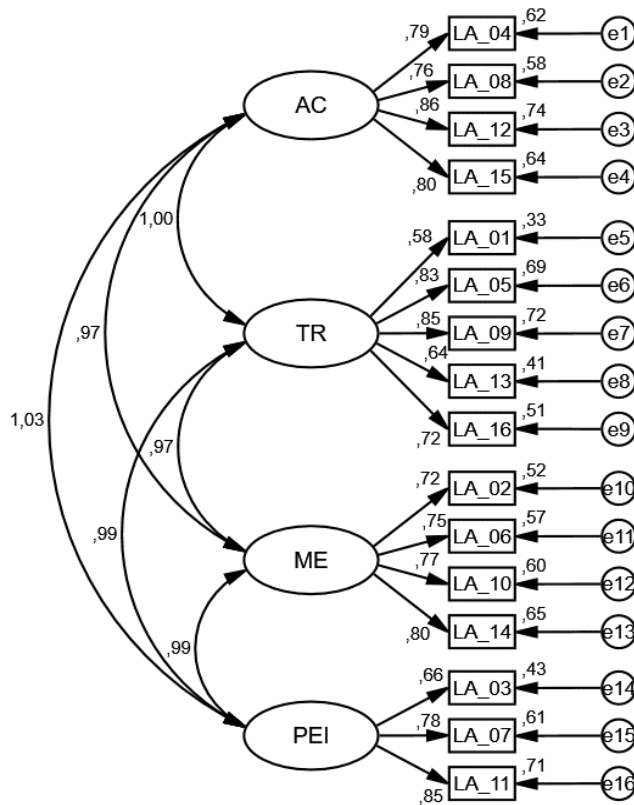
Anexo III – Qualidades métricas da escala de liderança autêntica

Análise Fatorial Confirmatória

a) Validade – escala de liderança autêntica

Modelo “0”

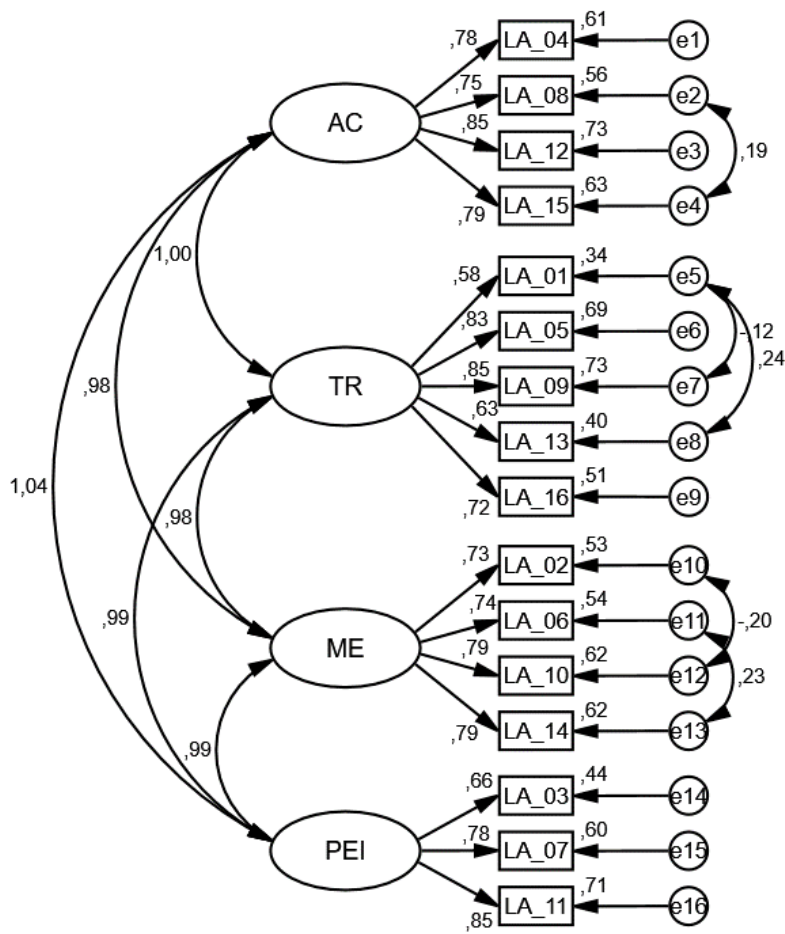
$X^2(98)=564,825$; $p=,000$; $X^2df=5,764$
;CFI=,941; GFI=,899; TLI=,928
;;PCFI=,769; PGFI=,648
;RMSEA=,084; $p(\text{rmsea}<=0,05)=,000$
;AIC=640,825; BCC=642,797; MECVI=,957



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “1”

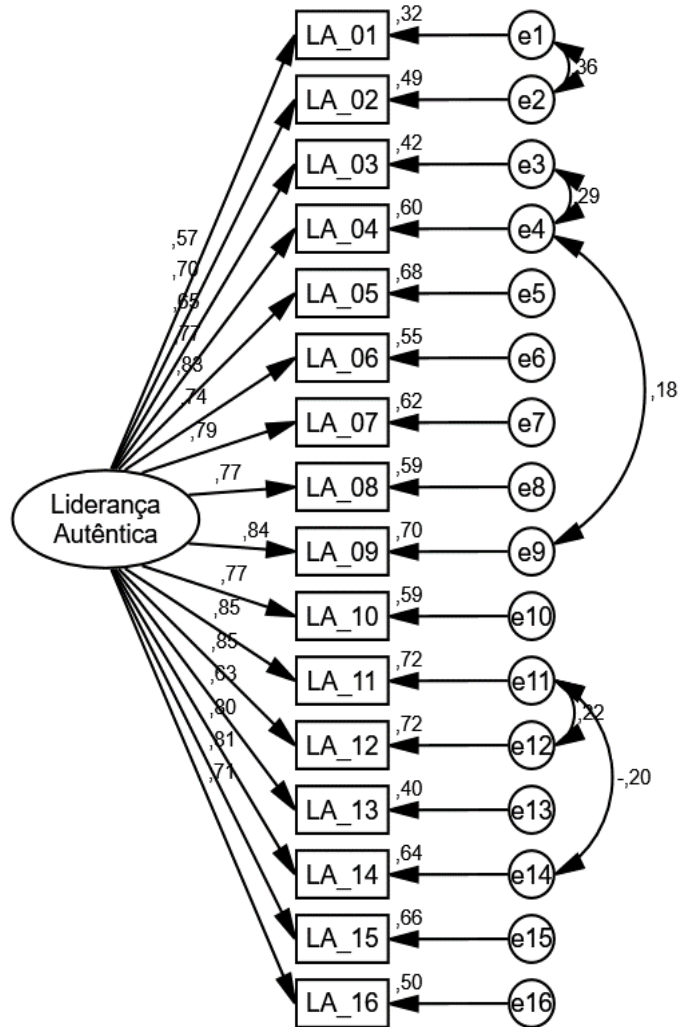
X2(93)=444,657; p=,000; X2df=4,781
 ;CFI=,956; GFI=,923; TLI=,943
 ;;PCFI=,741; PGFI=,631
 ;RMSEA=,075; p(rmsea<=0,05)=,000
 ;AIC=530,657; BCC=532,889; MECVI=,793



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “2”

X²(99)=379,190; p=,000; X²df=3,830
 ;CFI=,965; GFI=,935; TLI=,957;
 ;RMSEA=,065; p(rmsea<=0,05)=,000



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

b) Fiabilidade – escala liderança autêntica

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,956	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LA_01	39,54	186,386	0,584	0,955
LA_02	39,61	182,479	0,708	0,953
LA_03	40,08	181,342	0,655	0,954
LA_04	39,89	175,550	0,771	0,952
LA_05	39,83	173,387	0,799	0,952
LA_06	39,57	182,829	0,721	0,953
LA_07	39,55	180,813	0,760	0,952
LA_08	39,82	179,933	0,746	0,953
LA_09	39,78	174,976	0,816	0,951
LA_10	39,81	178,379	0,748	0,953
LA_11	39,88	175,159	0,820	0,951
LA_12	39,82	177,940	0,831	0,951
LA_13	39,59	183,233	0,629	0,955
LA_14	39,81	179,086	0,774	0,952
LA_15	39,75	176,833	0,781	0,952
LA_16	39,89	180,131	0,697	0,954

c) Sensibilidade – escala liderança autêntica

Statistics.

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
LA_01	673	0	3,00	-0,583	0,094	-0,419	0,188	0	4
LA_02	673	0	3,00	-0,626	0,094	-0,181	0,188	0	4
LA_03	673	0	3,00	-0,485	0,094	-0,644	0,188	0	4
LA_04	673	0	3,00	-0,533	0,094	-0,816	0,188	0	4
LA_05	673	0	3,00	-0,573	0,094	-0,896	0,188	0	4
LA_06	673	0	3,00	-0,757	0,094	0,120	0,188	0	4
LA_07	673	0	3,00	-0,724	0,094	-0,116	0,188	0	4
LA_08	673	0	3,00	-0,661	0,094	-0,197	0,188	0	4
LA_09	673	0	3,00	-0,669	0,094	-0,542	0,188	0	4
LA_10	673	0	3,00	-0,755	0,094	-0,211	0,188	0	4
LA_11	673	0	3,00	-0,479	0,094	-0,801	0,188	0	4
LA_12	673	0	3,00	-0,564	0,094	-0,354	0,188	0	4
LA_13	673	0	3,00	-0,705	0,094	-0,344	0,188	0	4
LA_14	673	0	3,00	-0,608	0,094	-0,324	0,188	0	4
LA_15	673	0	3,00	-0,738	0,094	-0,371	0,188	0	4
LA_16	673	0	3,00	-0,443	0,094	-0,693	0,188	0	4

Descriptives.

		Statistics	Std. Error
Liderança autêntica (LA).	Mean	2,6509	0,03436
	Median	2,8750	
	Std. Deviation	0,89131	
	Skewness	-0,628	0,094
	Kurtosis	-0,419	0,188

Tests of Normality.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LA	0,103	673	0,000	0,950	673	0,000

a. Lilliefors Significance Correction.

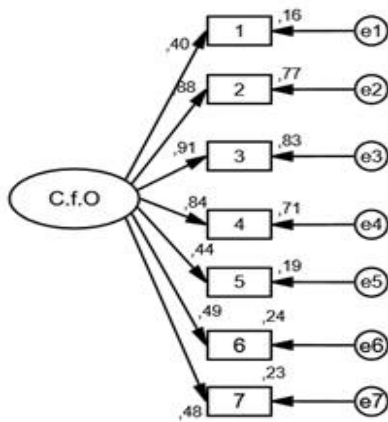
Anexo IV – Qualidades métricas da escala confiança na organização

Análise Fatorial Confirmatória

a) Validade – escala de confiança na organização

Modelo “0”

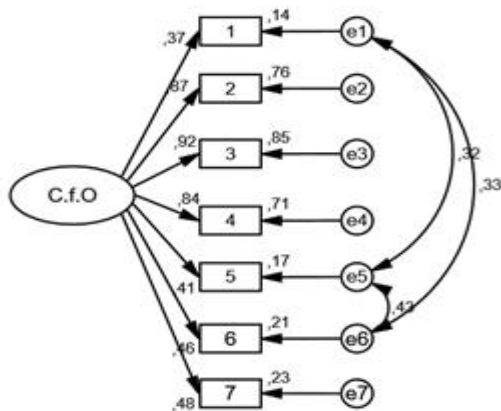
X²(14)=274,394; p=,000; X²df=19,600
;CFI=,880; GFI=,887; TLI=,823
;PCFI=,586; PGFI=,443
;RMSEA=,166; p(rmsea<=0,05)=,000
;AIC=302,394; BCC=302,731; MECVI=,450



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “1”

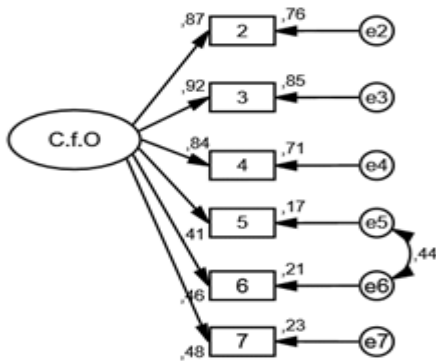
X²(11)=39,872; p=,000; X²df=3,625
;CFI=,987; GFI=,985; TLI=,971
;PCFI=,517; PGFI=,387
;RMSEA=,062; p(rmsea<=0,05)=,145
;AIC=73,872; BCC=74,281; MECVI=,111



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “2”

X2(8)=34,556; p=,000; X2df=4,319
 ;CFI=,986; GFI=,985;TLI=,978
 ;PCFI=,526; PGFI=,375
 ;RMSEA=,070; p(rmsea<=0,05)=,072
 ;AIC=60,556; BCC=60,830; MECVI=,091



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

b) Fiabilidade– escala de Confiança na Organização

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,825	6

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C.f.O.2	17,27	15,431	0,756	0,763
C.f.O.3	17,18	15,427	0,756	0,763
C.f.O.4	17,15	15,863	0,734	0,769
C.f.O.5_inv	17,51	16,709	0,465	0,827
C.f.O.6_inv	17,48	16,074	0,521	0,815
C.f.O.7	16,95	18,757	0,384	0,835

c) Sensibilidade– escala de confiança na organização

Statistics.

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis			
C.f.O.2	673	0	3,00	-0,306	0,094	-0,495	0,188	1	5
C.f.O.3	673	0	4,00	-0,465	0,094	-0,299	0,188	1	5
C.f.O.4	673	0	4,00	-0,480	0,094	-0,264	0,188	1	5
C.f.O.5_inv	673	0	3,00	-0,070	0,094	-0,974	0,188	1	5
C.f.O.6_inv	673	0	3,00	-0,111	0,094	-0,988	0,188	1	5
C.f.O.7	673	0	4,00	-0,662	0,094	0,182	0,188	1	5

Descriptives.

		Statistic	Std. Error
Confiança na Organização	Mean	3,4512	0,03067
	Median	3,3333	
	Std. Deviation	0,79556	
	Skewness	-0,091	0,094
	Kurtosis	-0,172	0,188

Tests of Normality.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Confiança na Organização	0,061	673	0,000	0,986	673	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

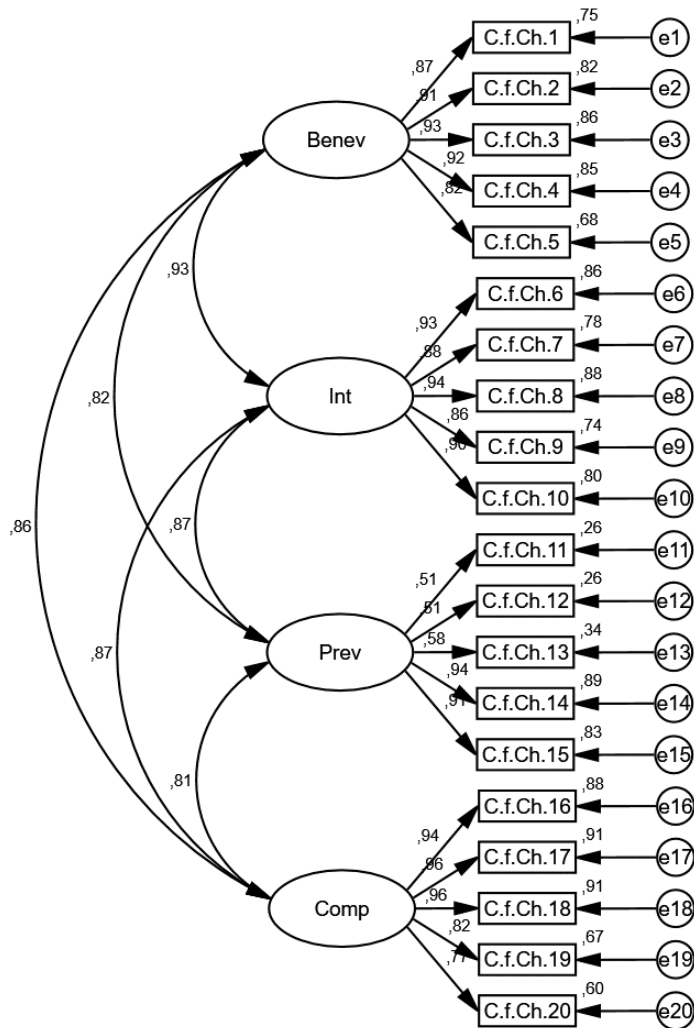
Anexo V – Qualidades métricas da escala confiança nas chefias

Análise Fatorial Confirmatória

a) Validade – escala confiança nas chefias

Modelo “0”

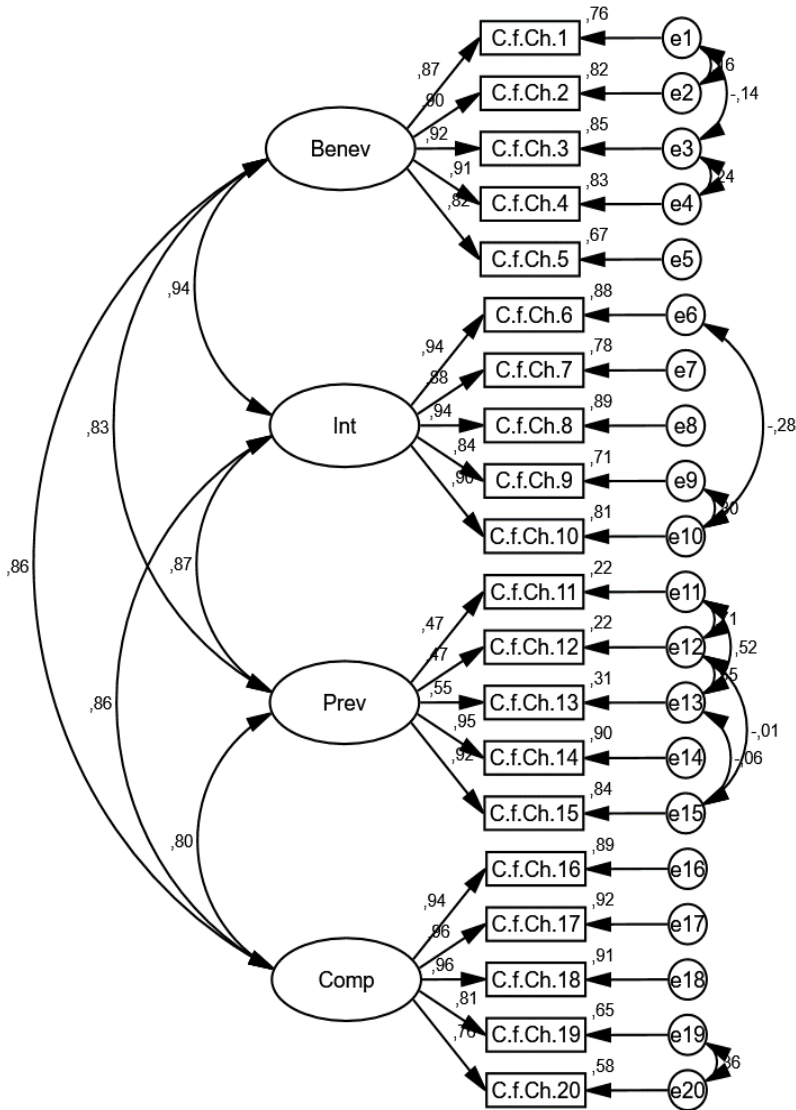
$X^2(164)=1348,585$; $p=,000$; $X^2df=8,223$
 ;CFI=,927; GFI=,826; TLI=,915
 ;;RMSEA=,104; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “1”

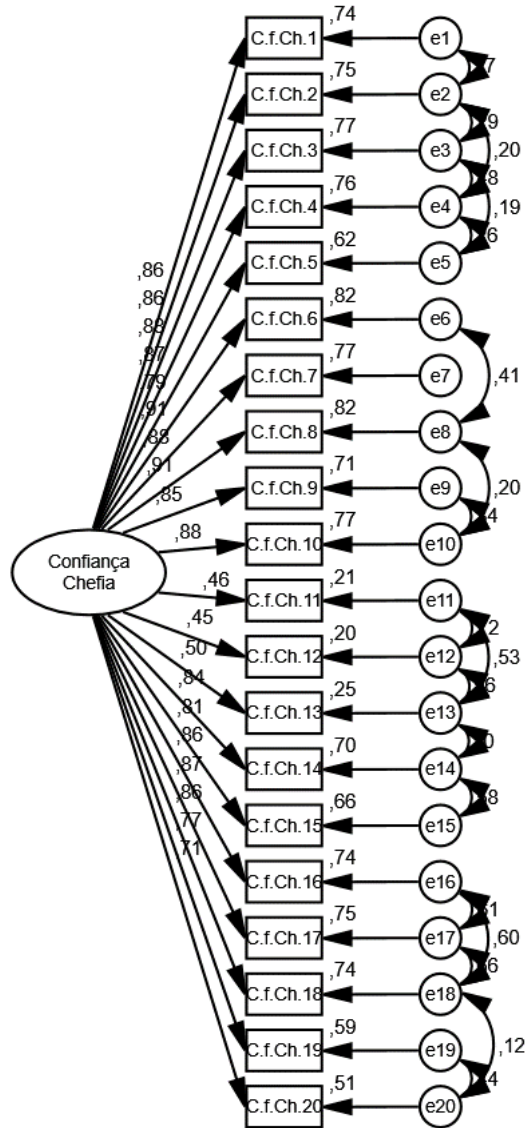
X²(153)=373,478; p=,000; X²df=2,441
 ;CFI=,986; GFI=,946; TLI=,983
 ;;RMSEA=,046; p(rmsea<=0,05)=,842



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “2”

X²(151)=543,398; p=,000; X²df=3,599
 ;CFI=,976; GFI=,924; TLI=,969
 ;;RMSEA=,062; p(rmsea<=0,05)=,000



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

b) Fiabilidade– escala confiança nas chefias

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,974	20

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C.f.Ch.1	67,40	255,702	0,849	0,972
C.f.Ch.2	67,26	255,733	0,847	0,972
C.f.Ch.3	67,50	254,637	0,863	0,971
C.f.Ch.4	67,60	255,112	0,859	0,971
C.f.Ch.5	67,63	257,416	0,776	0,972
C.f.Ch.6	67,58	253,347	0,878	0,971
C.f.Ch.7	67,30	256,119	0,850	0,972
C.f.Ch.8	67,49	254,366	0,882	0,971
C.f.Ch.9	67,54	256,248	0,830	0,972
C.f.Ch.10	67,48	255,854	0,864	0,971
C.f.Ch.11	67,31	270,559	0,507	0,975
C.f.Ch.12	67,41	270,496	0,497	0,975
C.f.Ch.13	67,42	268,923	0,535	0,974
C.f.Ch.14	67,47	258,091	0,836	0,972
C.f.Ch.15	67,53	258,416	0,813	0,972
C.f.Ch.16	67,31	254,704	0,867	0,971
C.f.Ch.17	67,27	253,948	0,873	0,971
C.f.Ch.18	67,20	255,238	0,865	0,971
C.f.Ch.19	67,30	257,264	0,773	0,972
C.f.Ch.20	67,05	260,929	0,724	0,973

c) Sensibilidade– escala Confiança nas Chefias

Statistics.

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
C.f.Ch.1	673	0	4,00	-0,591	0,094	-0,158	0,188	1	5
C.f.Ch.2	673	0	4,00	-0,677	0,094	-0,046	0,188	1	5
C.f.Ch.3	673	0	4,00	-0,407	0,094	-0,390	0,188	1	5
C.f.Ch.4	673	0	3,00	-0,319	0,094	-0,465	0,188	1	5
C.f.Ch.5	673	0	3,00	-0,412	0,094	-0,390	0,188	1	5
C.f.Ch.6	673	0	3,00	-0,353	0,094	-0,536	0,188	1	5
C.f.Ch.7	673	0	4,00	-0,628	0,094	-0,046	0,188	1	5
C.f.Ch.8	673	0	4,00	-0,498	0,094	-0,262	0,188	1	5
C.f.Ch.9	673	0	4,00	-0,403	0,094	-0,417	0,188	1	5
C.f.Ch.10	673	0	4,00	-0,477	0,094	-0,196	0,188	1	5
C.f.Ch.11	673	0	4,00	-0,560	0,094	0,446	0,188	1	5
C.f.Ch.12	673	0	4,00	-0,383	0,094	0,139	0,188	1	5
C.f.Ch.13	673	0	4,00	-0,503	0,094	0,183	0,188	1	5
C.f.Ch.14	673	0	4,00	-0,553	0,094	-0,052	0,188	1	5
C.f.Ch.15	673	0	4,00	-0,388	0,094	-0,321	0,188	1	5
C.f.Ch.16	673	0	4,00	-0,600	0,094	-0,204	0,188	1	5
C.f.Ch.17	673	0	4,00	-0,722	0,094	-0,085	0,188	1	5
C.f.Ch.18	673	0	4,00	-0,727	0,094	0,028	0,188	1	5
C.f.Ch.19	673	0	4,00	-0,639	0,094	-0,132	0,188	1	5
C.f.Ch.20	673	0	4,00	-0,871	0,094	0,390	0,188	1	5

Descriptives.

		Statistic	Std. Error
Confiança nas chefias.	Mean	3,5475	0,03257
	Median	3,7000	
	Std. Deviation	,84505	
	Skewness	-0,439	0,094
	Kurtosis	-0,276	0,188

Tests of Normality.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Confiança nas chefias	0,078	673	0,000	0,977	673	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

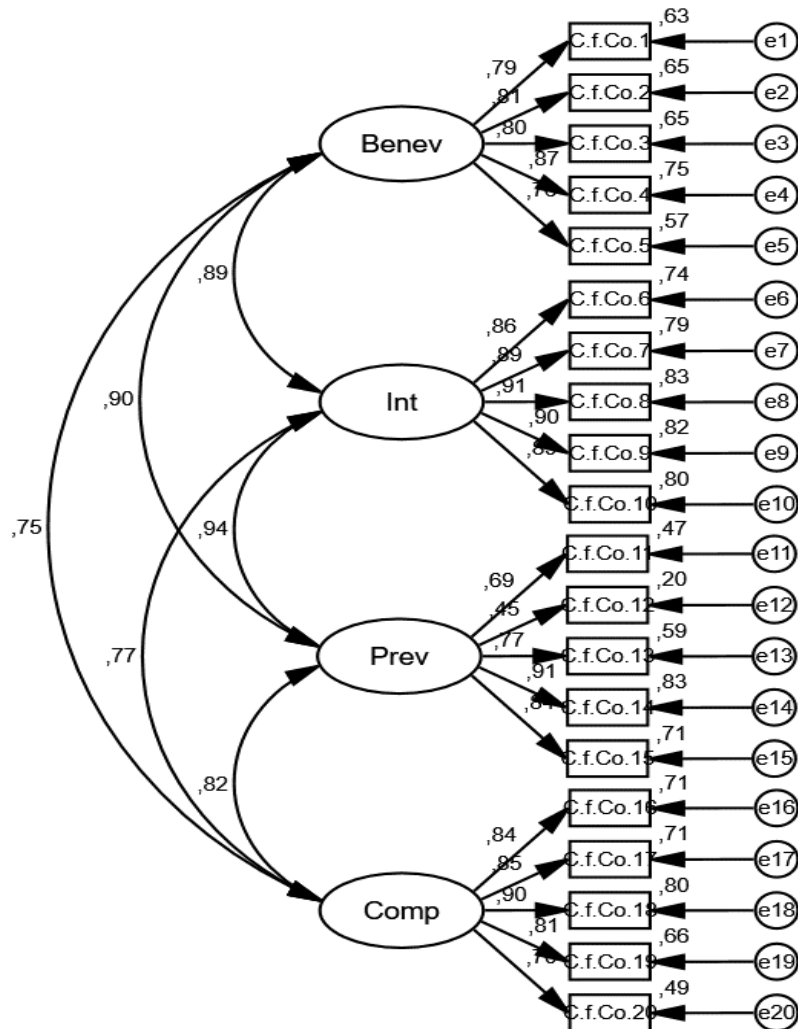
Anexo VI – Qualidades métricas da escala confiança nos colegas

Análise Fatorial Confirmatória

a) Validade – escala confiança nos colegas

Modelo “0”

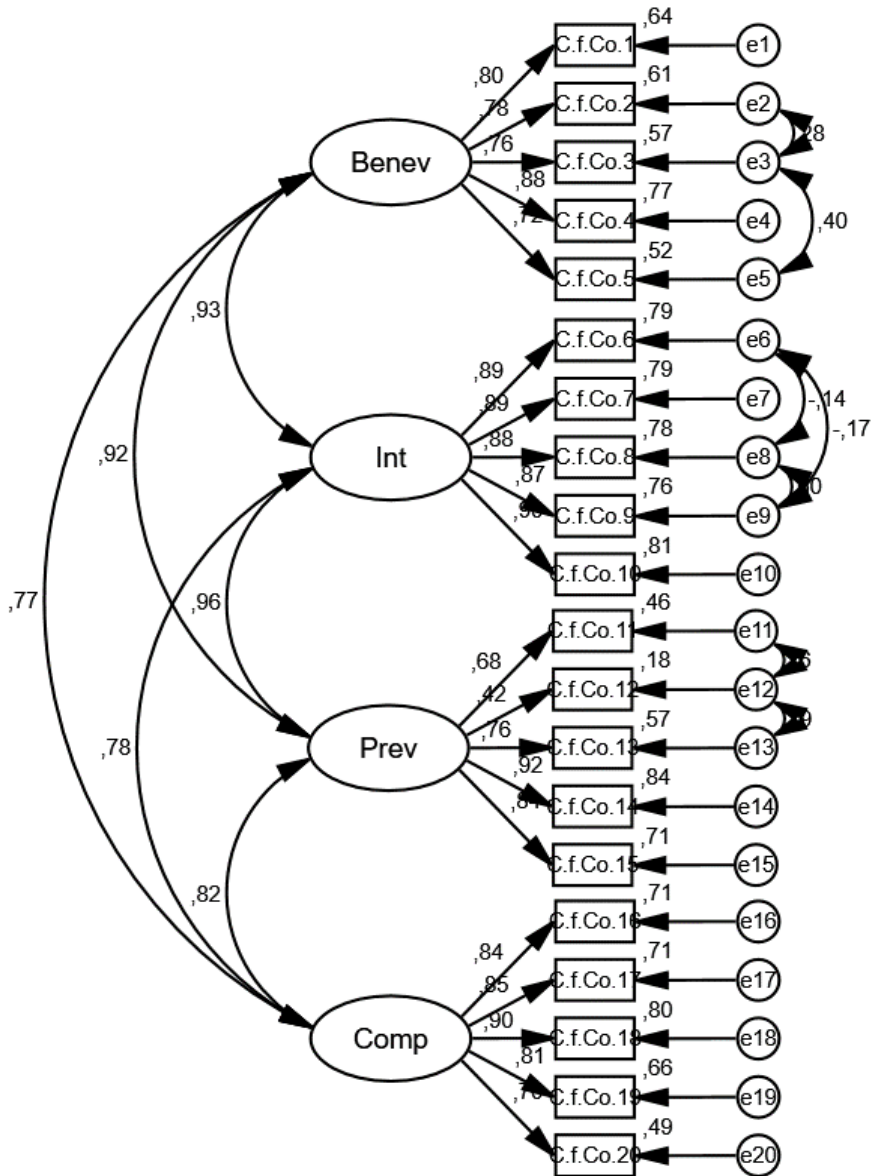
$\chi^2(164)=935,779$; $p=,000$; $\chi^2_{df=5},706$
 ;CFI=,937; GFI=,872; TLI=,927
 ;;RMSEA=,084; $p(\text{rmsea}<=0,05)=,000$



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “1”

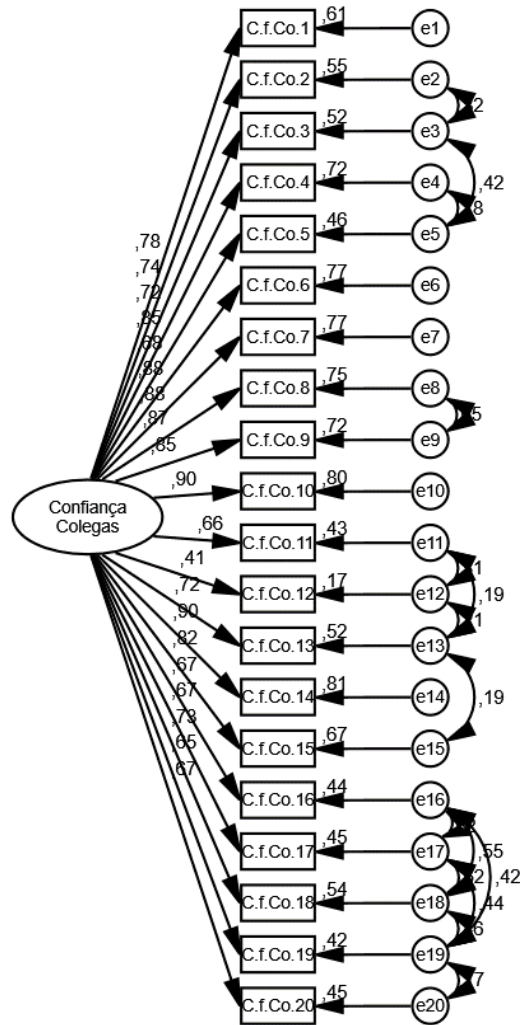
X²(157)=448,864; p=,000; X²df=2,859
 ;CFI=,976; GFI=,935; TLI=,971
 ;;RMSEA=,053; p(rmsea<=0,05)=,221



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “2”

X²(153)=464,360; p=,000; X²df=3,035
 ;CFI=,975; GFI=,932; TLI=,969
 ;;RMSEA=,055; p(rmsea<=0,05)=,072



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

b) Fiabilidade – escala confiança nos colegas

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,965	20

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C.f.Co.1	66,98	186,662	0,747	0,964
C.f.Co.2	67,04	185,963	0,744	0,964
C.f.Co.3	67,44	186,238	0,723	0,964
C.f.Co.4	66,83	183,911	0,836	0,962
C.f.Co.5	67,39	186,700	0,673	0,965
C.f.Co.6	67,10	183,712	0,850	0,962
C.f.Co.7	66,96	184,997	0,841	0,962
C.f.Co.8	67,02	185,473	0,834	0,963
C.f.Co.9	67,06	185,673	0,822	0,963
C.f.Co.10	67,14	184,272	0,849	0,962
C.f.Co.11	66,64	190,609	0,667	0,964
C.f.Co.12	66,63	197,451	0,427	0,967
C.f.Co.13	66,90	188,458	0,737	0,964
C.f.Co.14	66,98	183,504	0,872	0,962
C.f.Co.15	66,96	186,530	0,806	0,963
C.f.Co.16	66,72	190,326	0,705	0,964
C.f.Co.17	66,71	190,019	0,711	0,964
C.f.Co.18	66,68	188,363	0,768	0,963
C.f.Co.19	66,62	190,247	0,677	0,964
C.f.Co.20	66,72	188,117	0,677	0,964

c) Sensibilidade – escala confiança nos colegas

Statistics.

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
C.f.Co.1	673	0	4,00	-0,486	0,094	0,082	0,188	1	5
C.f.Co.2	673	0	3,00	-0,345	0,094	-0,275	0,188	1	5
C.f.Co.3	673	0	3,00	-0,119	0,094	-0,299	0,188	1	5
C.f.Co.4	673	0	4,00	-0,509	0,094	-0,063	0,188	1	5
C.f.Co.5	673	0	3,00	-0,148	0,094	-0,539	0,188	1	5
C.f.Co.6	673	0	3,00	-0,372	0,094	-0,226	0,188	1	5
C.f.Co.7	673	0	4,00	-0,377	0,094	0,065	0,188	1	5
C.f.Co.8	673	0	3,00	-0,319	0,094	0,006	0,188	1	5
C.f.Co.9	673	0	3,00	-0,367	0,094	0,073	0,188	1	5
C.f.Co.10	673	0	3,00	-0,283	0,094	-0,079	0,188	1	5
C.f.Co.11	673	0	4,00	-0,685	0,094	0,568	0,188	1	5
C.f.Co.12	673	0	4,00	-0,720	0,094	1,242	0,188	1	5
C.f.Co.13	673	0	4,00	-0,487	0,094	0,183	0,188	1	5
C.f.Co.14	673	0	4,00	-0,395	0,094	-0,023	0,188	1	5
C.f.Co.15	673	0	4,00	-0,432	0,094	0,063	0,188	1	5
C.f.Co.16	673	0	4,00	-0,645	0,094	0,723	0,188	1	5
C.f.Co.17	673	0	4,00	-0,617	0,094	0,487	0,188	1	5
C.f.Co.18	673	0	4,00	-0,788	0,094	0,873	0,188	1	5
C.f.Co.19	673	0	4,00	-0,751	0,094	0,636	0,188	1	5
C.f.Co.20	673	0	4,00	-0,667	0,094	0,154	0,188	1	5

Descriptives.

		Statistic	Std. Error
Confiança nos colegas	Mean	3,5224	0,02774
	Median	3,5500	
	Std. Deviation	0,71976	
	Skewness	-0,307	0,094
	Kurtosis	0,119	0,188

Tests of Normality.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Confiança nos colegas	0,056	673	0,000	0,987	673	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

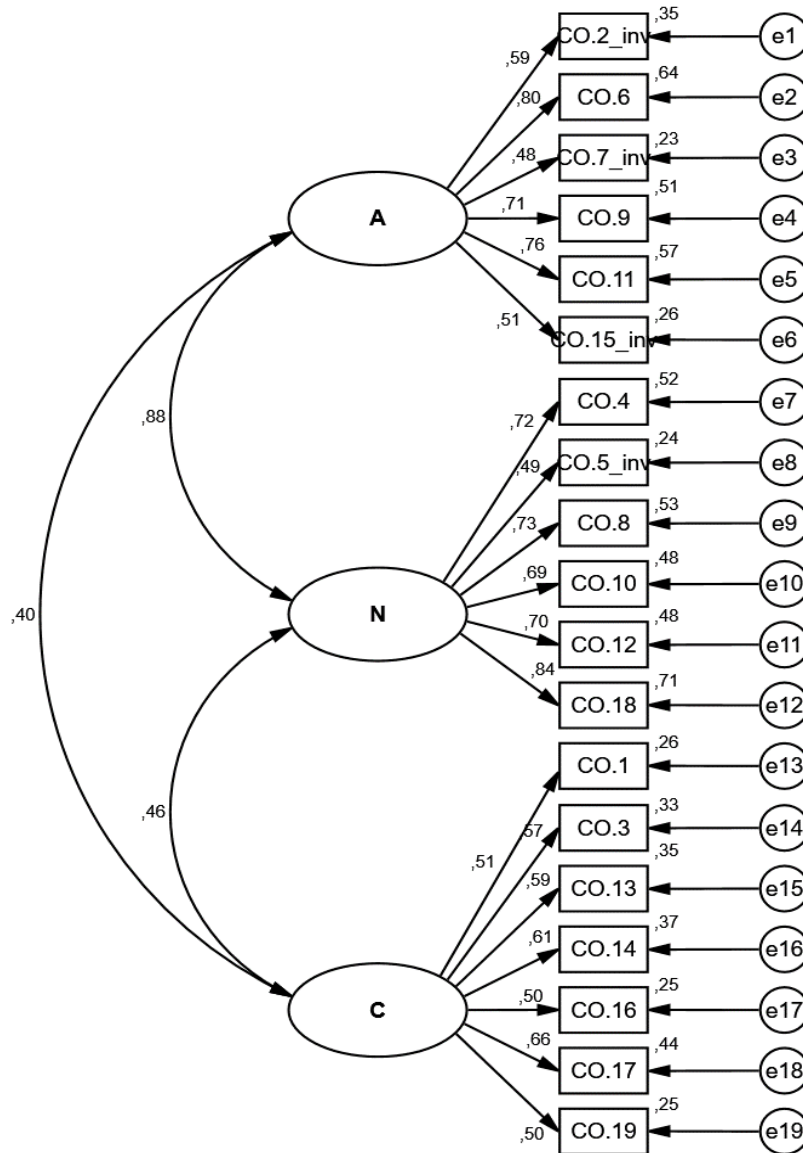
Anexo VII – Qualidades métricas da escala compromisso organizacional

Análise Fatorial Confirmatória

a) Validade – escala compromisso organizacional

Modelo “0”

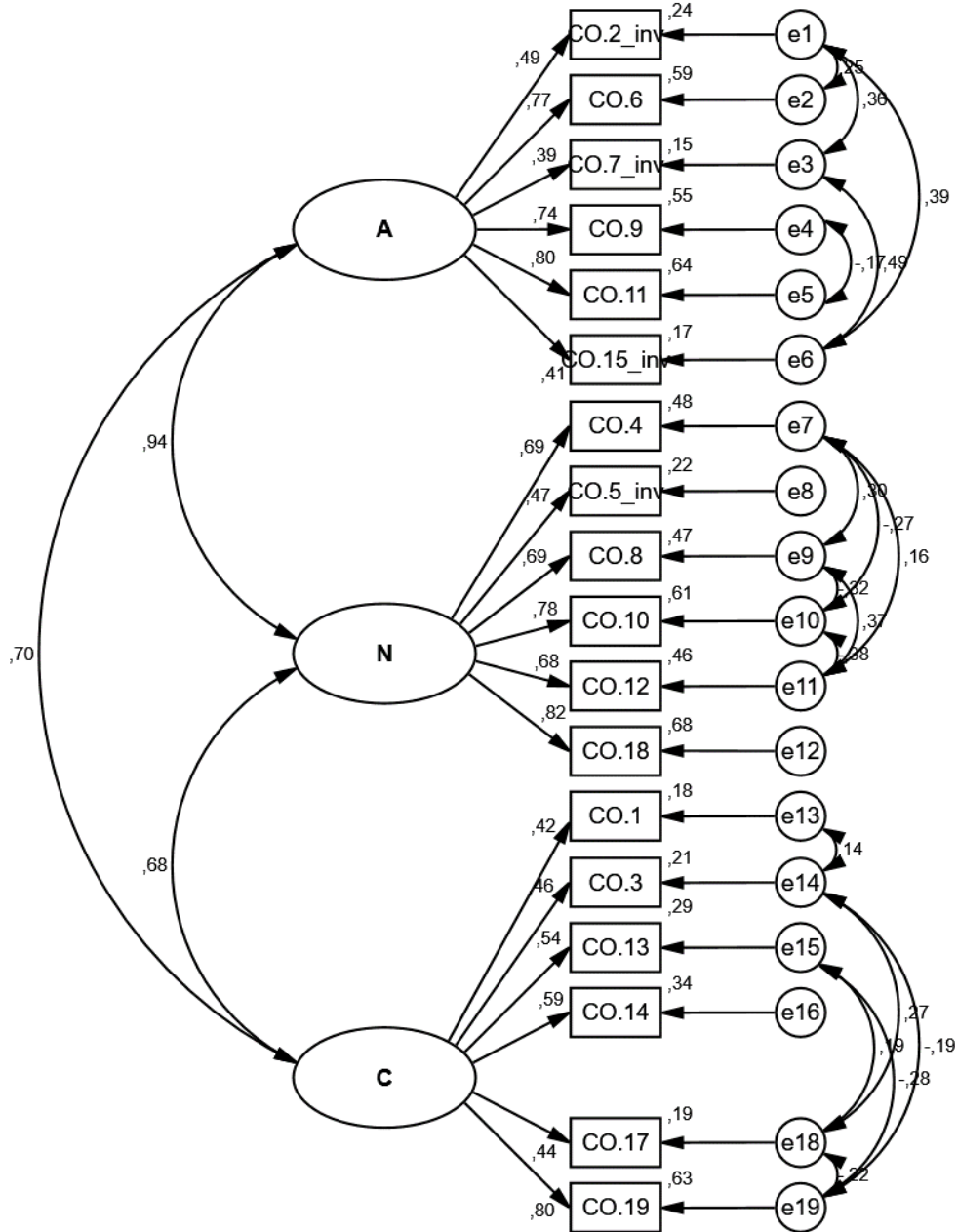
$\chi^2(149)=1849,451$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=12,412$
 ;CFI=,710; GFI=,746; TLI=,667
 ;;RMSEA=,130; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo "1"

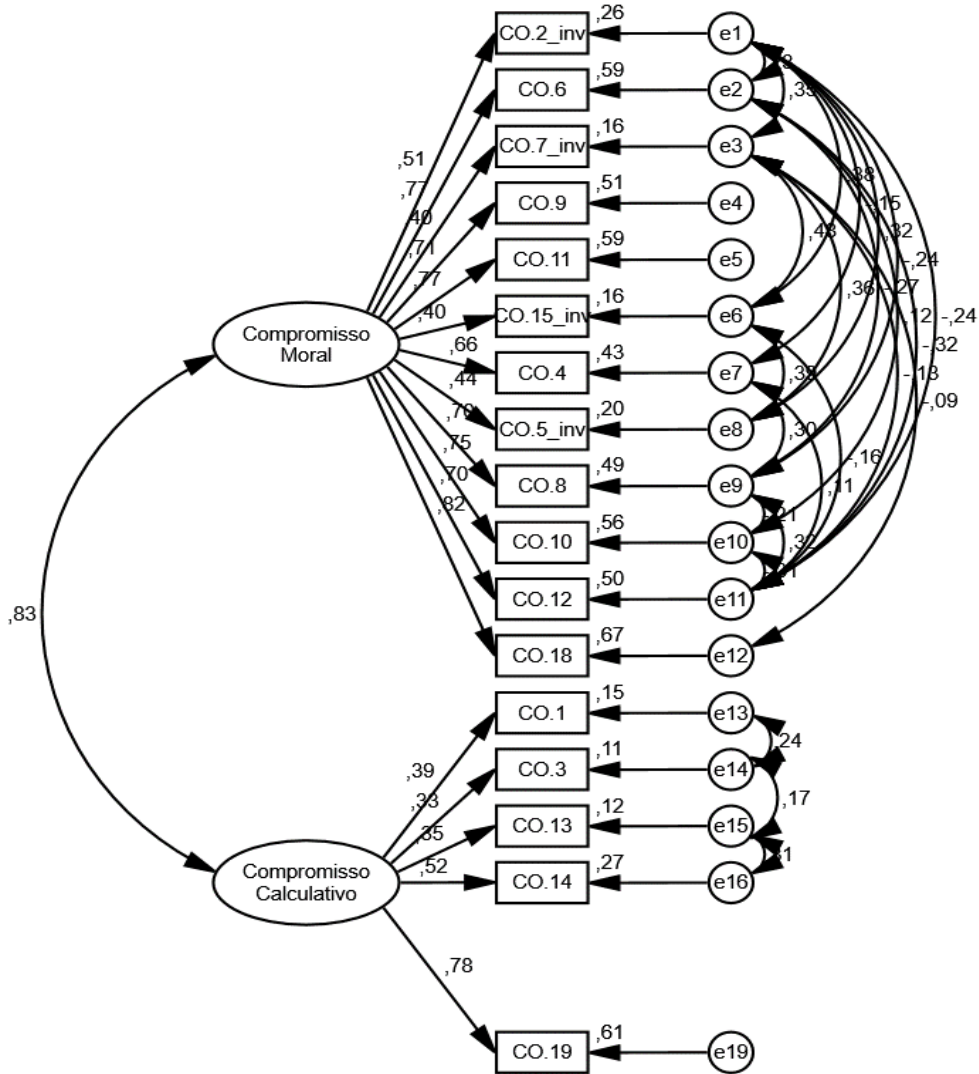
X2(115)=787,435; p=,000; X2df=6,847
 ;CFI=,876; GFI=,887; TLI=,836
 ;;RMSEA=,093; p(rmsea<=0,05)=,000



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “2”

X2(94)=375,543; p=,000; X2df=3,995
 ;CFI=,945; GFI=,940; TLI=,921
 ;;RMSEA=,067; p(rmsea<=0,05)=,000



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

b) Fiabilidade – escala compromisso organizacional

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,890	17

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO.1	69,96	329,599	0,320	0,892
CO.2_inv	69,59	317,055	0,487	0,886
CO.3	69,95	331,770	0,271	0,894
CO.4	70,26	308,527	0,637	0,881
CO.5_inv	69,77	318,929	0,468	0,887
CO.6	69,68	305,874	0,712	0,878
CO.7_inv	69,47	322,657	0,414	0,889
CO.8	70,42	306,310	0,635	0,881
CO.9	70,03	309,748	0,635	0,881
CO.10	69,41	309,920	0,672	0,880
CO.11	70,14	299,729	0,729	0,877
CO.12	70,81	308,529	0,593	0,882
CO.13	70,25	330,263	0,281	0,893
CO.14	69,81	321,585	0,474	0,886
CO.15_inv	69,63	322,263	0,436	0,888
CO.18	70,34	304,341	0,738	0,877
CO.19	70,59	308,662	0,630	0,881

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,896	12

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO.2_inv	48,23	196,632	0,543	0,891
CO.4	48,91	193,594	0,621	0,887
CO.5_inv	48,42	197,672	0,535	0,892
CO.6	48,33	191,146	0,705	0,883
CO.7_inv	48,12	20,675	0,479	0,895
CO.8	49,07	191,936	0,616	0,888
CO.9	48,67	192,975	0,652	0,886
CO.10	48,05	193,606	0,680	0,885
CO.11	48,78	187,714	0,692	0,883
CO.12	49,45	193,843	0,571	0,890
CO.15_inv	48,27	20,315	0,504	0,893
CO.18	48,99	189,416	0,743	0,881

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,686	5

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO.1	16,93	26,131	0,391	0,656
CO.3	16,93	25,028	0,433	0,639
CO.13	17,22	24,246	0,454	0,630
CO.14	16,78	25,007	0,499	0,613
CO.19	17,56	24,952	0,427	0,642

c) Sensibilidade – escala compromisso organizacional

Statistics.

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum		
CO.1	673	0	5,00	-0,483	0,094	-0,684	0,188	1	7	
CO.2_inv	673	0	5,00	-0,485	0,094	-0,862	0,188	1	7	
CO.3	673	0	5,00	-0,363	0,094	-0,864	0,188	1	7	
CO.4	673	0	4,00	-0,164	0,094	-0,946	0,188	1	7	
CO.5_inv	673	0	5,00	-0,317	0,094	-0,888	0,188	1	7	
CO.6	673	0	5,00	-0,491	0,094	-0,615	0,188	1	7	
CO.7_inv	673	0	5,00	-0,498	0,094	-0,837	0,188	1	7	
CO.8	673	0	4,00	-0,025	0,094	-1,130	0,188	1	7	
CO.9	673	0	4,00	-0,312	0,094	-0,842	0,188	1	7	
CO.10	673	0	5,00	-0,683	0,094	-0,265	0,188	1	7	
CO.11	673	0	4,00	-0,223	0,094	-1,092	0,188	1	7	
CO.12	673	0	4,00	0,229	0,094	-1,105	0,188	1	7	
CO.13	673	0	4,00	-0,205	0,094	-0,980	0,188	1	7	
CO.14	673	0	5,00	-0,479	0,094	-0,452	0,188	1	7	
CO.15_inv	673	0	5,00	-0,340	0,094	-0,860	0,188	1	7	
CO.18	673	0	4,00	-0,094	0,094	-0,883	0,188	1	7	
CO.19	673	0	4,00	0,090	0,094	-0,994	0,188	1	7	

Descriptives.

	Statistic	Std. Error
Compromisso organizacional	Mean	4,3754
	Median	4,4118
	Std. Deviation	1,10556
	Skewness	-0,207
	Kurtosis	-0,033
Compromisso moral	Mean	4,4188
	Median	4,3333
	Std. Deviation	1,26070
	Skewness	-0,103
	Kurtosis	-0,208
Compromisso calculativo	Mean	4,2713
	Median	4,4000
	Std. Deviation	1,20540
	Skewness	-0,335
	Kurtosis	-0,025

Tests of Normality.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compromisso organizacional	0,030	673	0,200*	0,994	673	0,012
Compromisso moral	0,038	673	0,021	0,991	673	0,000
Compromisso calculativo	0,057	673	0,000	0,987	673	0,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

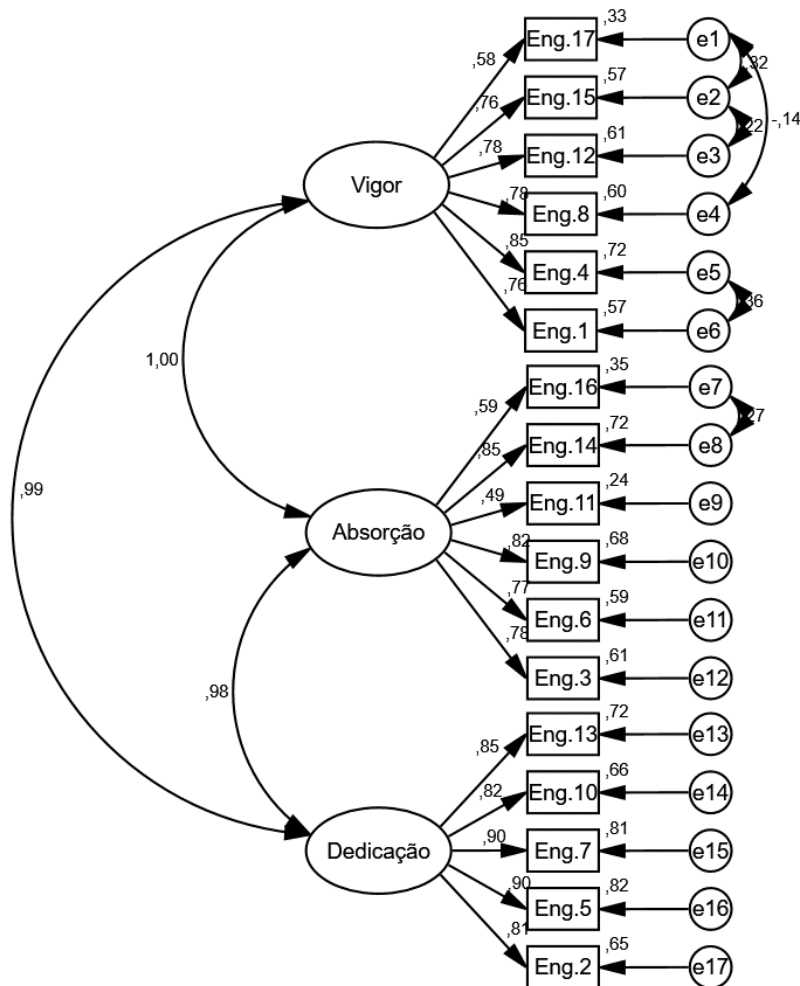
Anexo VIII – Qualidades métricas da escala envolvimento com o trabalho

Análise Fatorial Confirmatória

a) Validade – escala envolvimento com o trabalho

Modelo “0”

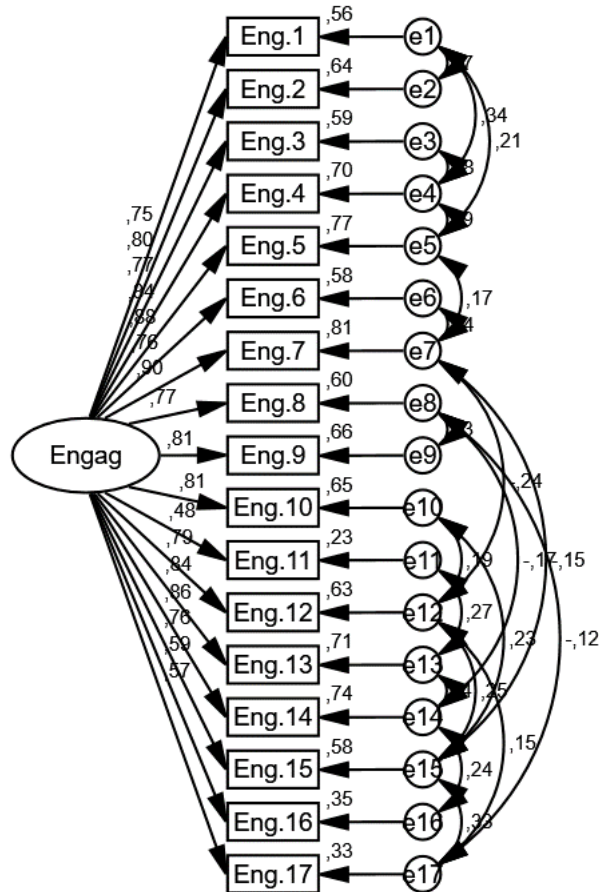
$\chi^2(111)=819,149$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=7,380$
 ;CFI=,928; GFI=,861; TLI=,912
 ;RMSEA=,097; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

Modelo “1”

X²(99)=434,207; p=,000; X²df=4,386
 ;CFI=,966; GFI=,927; TLI=,953
 ;RMSEA=,071; p(rmsea<=0,05)=,000



Fonte: Software IBM SPSS AMOS for Windows (V.24 (2); SPSS INC, Chicago, IL).

b) Fiabilidade– escala envolvimento com o trabalho

Reliability Statistics.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,960	17

Item-Total Statistics.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng.1	82,03	456,490	0,745	0,958
Eng.2	82,32	446,940	0,780	0,957
Eng.3	82,33	445,832	0,758	0,957
Eng.4	82,42	445,464	0,826	0,956
Eng.5	82,45	438,813	0,865	0,956
Eng.6	82,75	444,333	0,744	0,958
Eng.7	82,71	434,075	0,866	0,955
Eng.8	83,03	440,111	0,743	0,958
Eng.9	82,36	442,430	0,797	0,957
Eng.10	81,98	445,183	0,793	0,957
Eng.11	82,26	463,179	0,481	0,962
Eng.12	82,11	445,940	0,781	0,957
Eng.13	82,26	437,961	0,831	0,956
Eng.14	82,35	439,211	0,845	0,956
Eng.15	81,81	454,997	0,766	0,957
Eng.16	82,84	451,892	0,592	0,960
Eng.17	81,60	469,157	0,580	0,960

c) Sensibilidade - escala envolvimento com o trabalho

Statistics.

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
Eng.1	673	0	6,00	-0,963	0,094	0,383	0,188	1	7
Eng.2	673	0	6,00	-0,772	0,094	-0,166	0,188	1	7
Eng.3	673	0	6,00	-0,817	0,094	-0,226	0,188	1	7
Eng.4	673	0	5,00	-0,752	0,094	-0,156	0,188	1	7
Eng.5	673	0	5,00	-0,740	0,094	-0,285	0,188	1	7
Eng.6	673	0	5,00	-0,527	0,094	-0,690	0,188	1	7
Eng.7	673	0	5,00	-0,620	0,094	-0,635	0,188	1	7
Eng.8	673	0	5,00	-0,441	0,094	-0,918	0,188	1	7
Eng.9	673	0	6,00	-0,904	0,094	-0,020	0,188	1	7
Eng.10	673	0	6,00	-1,073	0,094	0,351	0,188	1	7
Eng.11	673	0	6,00	-0,878	0,094	-0,247	0,188	1	7
Eng.12	673	0	6,00	-1,001	0,094	0,213	0,188	1	7
Eng.13	673	0	6,00	-0,878	0,094	-0,247	0,188	1	7
Eng.14	673	0	6,00	-0,809	0,094	-0,274	0,188	1	7
Eng.15	673	0	6,00	-1,219	0,094	1,196	0,188	1	7
Eng.16	673	0	5,00	-0,439	0,094	-0,917	0,188	1	7
Eng.17	673	0	6,00	-1,341	0,094	1,663	0,188	1	7

Descriptives.

		Statistic	Std. Error
Envolvimento com o trabalho	Mean	5,1456	0,05088
	Median	5,4706	
	Std. Deviation	1,32001	
	Skewness	-0,741	0,094
	Kurtosis	-0,092	0,188

Tests of Normality.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Envolvimento	0,100	673	0,000	0,943	673	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo IX – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Descriptives Statistics.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Liderança autêntica	673	0,00	4,00	2,6509	0,89131
Confiança na organização	673	1,00	5,00	3,4512	0,79556
Confiança nas chefias	673	1,10	5,00	3,5475	0,84505
Confiança nos colegas	673	1,20	5,00	3,5224	0,71976
Envolvimento com o trabalho	673	1,00	7,00	5,1456	1,32001
Compromisso organizacional	673	1,00	7,00	4,3754	1,10556
Compromisso moral	673	1,00	7,00	4,4188	1,26070
Compromisso calculativo	673	1,00	7,00	4,2713	1,20540
Valid N (listwise)	673				

Anexo X – Correlações

Correlations

		1	2	3	4	5.1	5.2	6
1. Liderança Autêntica	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	673						
2. Confiança na Organização	Pearson Correlation	0,444**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000						
	N	673	673					
3. Confiança nas Chefias	Pearson Correlation	0,715**	0,558**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000					
	N	673	673	673				
4. Confiança nos Colegas	Pearson Correlation	0,332**	0,400**	0,466**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000				
	N	673	673	673	673			
5.1. Compromisso Moral	Pearson Correlation	0,390**	0,578**	0,499**	0,401**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	673	673	673	673	673		
5.2. Compromisso Calculativo	Pearson Correlation	0,155**	0,187**	0,193**	0,127**	0,483**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000		
	N	673	673	673	673	673	673	
6. Envolvimento com o trabalho	Pearson Correlation	0,381**	0,433**	0,475**	0,386**	0,624**	0,328**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	673	673	673	673	673	673	673

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Anexo XI – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

a) Efeito da variável, sexo nas variáveis em estudo

Group Statistics.

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança autêntica	Feminino	337	20,5983	0,88900	0,04843
	Masculino	336	20,7037	0,89183	0,04865
Confiança na organização	Feminino	337	30,4130	0,81852	0,04459
	Masculino	336	30,4896	0,77115	0,04207
Confiança nas chefias	Feminino	337	30,5064	0,83719	0,04560
	Masculino	336	30,5887	0,85212	0,04649
Confiança nos colegas	Feminino	337	30,4975	0,72606	0,03955
	Masculino	336	30,5475	0,71360	0,03893
Compromisso moral	Feminino	337	40,3427	10,28987	0,07026
	Masculino	336	40,4950	10,22795	0,06699
Compromisso calculativo	Feminino	337	40,2380	10,22794	0,06689
	Masculino	336	40,3048	10,18326	0,06455
Envolvimento com o trabalho	Feminino	337	50,0822	10,39265	0,07586
	Masculino	336	50,2092	10,24172	0,06774

Independent Samples Test.

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Liderança autêntica	Equal variances assumed	0,932	0,335	-10,535	671	0,125	-0,10539	0,06865	-0,24018	0,02940
	Equal variances not assumed			-10,535	670,975	0,125	-0,10539	0,06865	-0,24018	0,02940
Confiança na organização	Equal variances assumed	10,207	0,272	-10,250	671	0,212	-0,07663	0,06131	-0,19700	0,04375
	Equal variances not assumed			-10,250	6680,859	0,212	-0,07663	0,06130	-0,19699	0,04374
Confiança nas chefias	Equal variances assumed	0,830	0,363	-10,264	671	0,207	-0,08231	0,06512	-0,21017	0,04555
	Equal variances not assumed			-10,264	670,714	0,207	-0,08231	0,06512	-0,21018	0,04556
Confiança nos colegas	Equal variances assumed	0,034	0,854	-0,901	671	0,368	-0,04999	0,05550	-0,15896	0,05898
	Equal variances not assumed			-0,901	670,862	0,368	-0,04999	0,05550	-0,15896	0,05897
Compromisso moral	Equal variances assumed	0,002	0,964	-10,569	671	0,117	-0,15231	0,09709	-0,34294	0,03832
	Equal variances not assumed			-10,569	6690,572	0,117	-0,15231	0,09708	-0,34293	0,03831
Compromisso calculativo	Equal variances assumed	0,364	0,547	-0,718	671	0,473	-0,06678	0,09296	-0,24931	0,11575
	Equal variances not assumed			-0,718	670,222	0,473	-0,06678	0,09296	-0,24930	0,11574
Envolvimento com o trabalho	Equal variances assumed	70,776	0,005	-10,248	671	0,212	-0,12700	0,10172	-0,32673	0,07274
	Equal variances not assumed			-10,249	6620,797	0,212	-0,12700	0,10171	-0,32670	0,07271

b) Efeito da variável, sexo da chefia nas variáveis em estudo

Group Statistics.

	Sexo chefia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança autêntica	Feminino	270	20,7025	0,93230	0,05674
	Masculino	403	20,6163	0,86221	0,04295
Confiança na organização	Feminino	270	30,4420	0,85222	0,05186
	Masculino	403	30,4574	0,75625	0,03767
Confiança nas chefias	Feminino	270	30,6178	0,86284	0,05251
	Masculino	403	30,5004	0,83067	0,04138
Confiança nos colegas	Feminino	270	30,5739	0,77245	0,04701
	Masculino	403	30,4880	0,68100	0,03392
Compromisso moral	Feminino	270	40,3818	10,28841	0,07841
	Masculino	403	40,4435	10,24279	0,06191
Compromisso calculativo	Feminino	270	40,1444	10,24131	0,07554
	Masculino	403	40,3563	10,17464	0,05851
Envolvimento com o trabalho	Feminino	270	50,0852	10,38679	0,08440
	Masculino	403	50,1861	10,27346	0,06344

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC		
									Lower	Upper	
Liderança autêntica	Equal variances assumed	30,088	0,079	10,231	671	0,219	0,08623	0,07007	-0,05135	0,22382	
	Equal variances not assumed			10,212	5450,713	0,226	0,08623	0,07116	-0,05355	0,22601	
Confiança na organização	Equal variances assumed	40,511	0,034	-0,246	671	0,805	-0,01543	0,06261	-0,13836	0,10751	
	Equal variances not assumed			-0,241	5290,153	0,810	-0,01543	0,06410	-0,14135	0,11050	
Confiança nas chefias	Equal variances assumed	0,001	0,976	10,769	671	0,077	0,11741	0,06635	-0,01288	0,24769	
	Equal variances not assumed			10,756	5610,832	0,080	0,11741	0,06686	-0,01391	0,24872	
Confiança nos colegas	Equal variances assumed	50,437	0,020	10,519	671	0,129	0,08592	0,05655	-0,02511	0,19696	
	Equal variances not assumed			10,482	5260,553	0,139	0,08592	0,05797	-0,02796	0,19981	
Compromisso moral	Equal variances assumed	0,017	0,897	-0,623	671	0,534	-0,06176	0,09919	-0,25653	0,13301	
	Equal variances not assumed			-0,618	5620,611	0,537	-0,06176	0,09990	-0,25799	0,13447	
Compromisso calculativo	Equal variances assumed	0,668	0,414	-20,242	671	0,025	-0,21188	0,09452	-0,39747	-0,02630	
	Equal variances not assumed			-20,217	5540,935	0,027	-0,21188	0,09555	-0,39958	-0,02419	
Envolvimento com o trabalho	Equal variances assumed	40,591	0,033	-0,972	671	0,331	-0,10092	0,10382	-0,30476	0,10293	
	Equal variances not assumed			-0,956	5420,857	0,340	-0,10092	0,10558	-0,30831	0,10647	

c) Efeito da variável, idade nas variáveis em estudo

Group Statistics.

	Idade_Esc.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança autêntica	Inferior a 39 anos	345	20,6527	0,84020	0,04523
	Igual ou superior a 39 anos	328	20,6490	0,94338	0,05209
Confiança na organização	Inferior a 39 anos	345	30,3671	0,76902	0,04140
	Igual ou superior a 39 anos	328	30,5396	0,81438	0,04497
Confiança nas chefias	Inferior a 39 anos	345	30,5414	0,80417	0,04330
	Igual ou superior a 39 anos	328	30,5538	0,88721	0,04899
Confiança nos colegas	Inferior a 39 anos	345	30,5064	0,74034	0,03986
	Igual ou superior a 39 anos	328	30,5393	0,69820	0,03855
Compromisso moral	Inferior a 39 anos	345	40,2597	10,20548	0,06490
	Igual ou superior a 39 anos	328	40,5861	10,29719	0,07163
Compromisso calculativo	Inferior a 39 anos	345	40,1397	10,19079	0,06411
	Igual ou superior a 39 anos	328	40,4098	10,20697	0,06664
Envolvimento com o trabalho	Inferior a 39 anos	345	50,0012	10,26144	0,06791
	Igual ou superior a 39 anos	328	50,2975	10,36442	0,07534

Independent Samples Test.

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Liderança autêntica	Equal variances assumed	50,877	0,016	0,054	671	0,957	0,00371	0,06879	-0,13136	0,13877
	Equal variances not assumed			0,054	6530,098	0,957	0,00371	0,06899	-0,13176	0,13918
Confiança na organização	Equal variances assumed	20,199	0,139	-20,826	671	0,005	-0,17248	0,06104	-0,29233	-0,05264
	Equal variances not assumed			-20,822	6630,297	0,005	-0,17248	0,06112	-0,29251	-0,05246
Confiança nas chefias	Equal variances assumed	40,820	0,028	-0,190	671	0,850	-0,01236	0,06522	-0,14041	0,11569
	Equal variances not assumed			-0,189	6560,561	0,850	-0,01236	0,06538	-0,14074	0,11601
Confiança nos colegas	Equal variances assumed	0,566	0,452	-0,593	671	0,553	-0,03295	0,05553	-0,14199	0,07609
	Equal variances not assumed			-0,594	670,957	0,553	-0,03295	0,05545	-0,14183	0,07593
Compromisso moral	Equal variances assumed	30,609	0,058	-30,384	671	0,001	-0,32647	0,09648	-0,51590	-0,13703
	Equal variances not assumed			-30,378	660,897	0,001	-0,32647	0,09666	-0,51626	-0,13668
Compromisso calculativo	Equal variances assumed	0,251	0,616	-20,921	671	0,004	-0,27005	0,09244	-0,45156	-0,08853
	Equal variances not assumed			-20,920	6680,254	0,004	-0,27005	0,09247	-0,45162	-0,08847
Envolvimento com o trabalho	Equal variances assumed	0,996	0,319	-20,927	671	0,004	-0,29633	0,10123	-0,49510	-0,09757
	Equal variances not assumed			-20,922	660,058	0,004	-0,29633	0,10143	-0,49550	-0,09717

d) Efeito da variável, antiguidade nas variáveis em estudo

Group Statistics.

	Tempo OrgEsc.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança autêntica	Inferior a 90,87 anos	368	20,6833	0,86154	0,04491
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	20,6119	0,92589	0,05302
Confiança na organização	Inferior a 90,87 anos	368	30,4606	0,78059	0,04069
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	30,4399	0,81439	0,04663
Confiança nas chefias	Inferior a 90,87 anos	368	30,5497	0,82549	0,04303
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	30,5448	0,86943	0,04978
Confiança nos colegas	Inferior a 90,87 anos	368	30,5274	0,76401	0,03983
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	30,5164	0,66365	0,03800
Compromisso moral	Inferior a 90,87 anos	368	40,3610	10,19403	0,06224
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	40,4885	10,33539	0,07646
Compromisso calculativo	Inferior a 90,87 anos	368	40,1337	10,21110	0,06313
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	40,4374	10,17923	0,06752
Envolvimento com o trabalho	Inferior a 90,87 anos	368	50,0863	10,28442	0,06695
	Igual ou superior a 90,87 anos	305	50,2172	10,36039	0,07790

Independent Samples Test.

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Liderança autêntica	Equal variances assumed	20,431	0,119	10,034	671	0,301	0,07137	0,06901	-0,06414	0,20688
	Equal variances not assumed			10,027	6280,679	0,305	0,07137	0,06948	-0,06508	0,20781
Confiança na organização	Equal variances assumed	0,421	0,517	0,336	671	0,737	0,02071	0,06164	-0,10033	0,14175
	Equal variances not assumed			0,335	6370,194	0,738	0,02071	0,06189	-0,10082	0,14224
Confiança nas chefias	Equal variances assumed	10,349	0,246	0,076	671	0,939	0,00497	0,06548	-0,12361	0,13355
	Equal variances not assumed			0,076	6340,549	0,940	0,00497	0,06580	-0,12424	0,13419
Confiança nos colegas	Equal variances assumed	50,378	0,021	0,198	671	0,843	0,01105	0,05577	-0,09846	0,12057
	Equal variances not assumed			0,201	6690,509	0,841	0,01105	0,05505	-0,09703	0,11914
Compromisso moral	Equal variances assumed	60,346	0,012	-10,307	671	0,192	-0,12756	0,09757	-0,31914	0,06402
	Equal variances not assumed			-10,294	6160,230	0,196	-0,12756	0,09859	-0,32119	0,06606
Compromisso calculativo	Equal variances assumed	0,066	0,797	-30,277	671	0,001	-0,30368	0,09267	-0,48564	-0,12172
	Equal variances not assumed			-30,285	6530,899	0,001	-0,30368	0,09244	-0,48520	-0,12217
Envolvimento com o trabalho	Equal variances assumed	0,309	0,578	-10,281	671	0,201	-0,13085	0,10217	-0,33145	0,06975
	Equal variances not assumed			-10,274	6320,952	0,203	-0,13085	0,10272	-0,33255	0,07086

e) Efeito da variável, habilitações académicas nas variáveis em estudo

Descriptives.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderança Autêntica	Igual ou inferior 12º ano	386	20,6456	0,90224	0,04592	20,5553	20,7359	0,00	40,00
	Frequência universitária	70	20,6000	0,87896	0,10506	20,3904	20,8096	0,81	40,00
	Licenciatura superior	217	20,6768	0,87880	0,05966	20,5593	20,7944	0,38	40,00
	Total	673	20,6509	0,89131	0,03436	20,5834	20,7184	0,00	40,00
Confiança na organização	Igual ou inferior 12º ano	386	30,4223	0,77637	0,03952	30,3446	30,5000	10,00	50,00
	Frequência universitária	70	30,4119	0,75859	0,09067	30,2310	30,5928	10,50	50,00
	Licenciatura superior	217	30,5154	0,83950	0,05699	30,4030	30,6277	10,17	50,00
	Total	673	30,4512	0,79556	0,03067	30,3910	30,5114	10,00	50,00
Confiança nas chefias	Igual ou inferior 12º ano	386	30,5667	0,81201	0,04133	30,4854	30,6480	10,20	50,00
	Frequência universitária	70	30,5614	0,88203	0,10542	30,3511	30,7717	10,35	50,00
	Licenciatura superior	217	30,5088	0,89201	0,06055	30,3894	30,6281	10,10	50,00
	Total	673	30,5475	0,84505	0,03257	30,4835	30,6114	10,10	50,00
Confiança nos colegas	Igual ou inferior 12º ano	386	30,4501	0,73927	0,03763	30,3761	30,5241	10,20	50,00
	Frequência universitária	70	30,6421	0,64074	0,07658	30,4894	30,7949	10,80	50,00
	Licenciatura superior	217	30,6124	0,69594	0,04724	30,5193	30,7056	10,30	50,00
	Total	673	30,5224	0,71976	0,02774	30,4680	30,5769	10,20	50,00
Compromisso moral	Igual ou inferior 12º ano	386	40,4743	10,24041	0,06313	40,3502	40,5984	10,00	70,00
	Frequência universitária	70	40,3798	10,29315	0,15456	40,0714	40,6881	10,00	70,00
	Licenciatura superior	217	40,3326	10,28633	0,08732	40,1605	40,5047	10,00	70,00
	Total	673	40,4188	10,26070	0,04860	40,3234	40,5142	10,00	70,00
Compromisso calculativo.	Igual ou inferior 12º ano	386	40,3964	10,16159	0,05912	40,2801	40,5126	10,00	70,00
	Frequência universitária	70	40,1229	10,28460	0,15354	30,8166	40,4292	10,00	60,60
	Licenciatura superior	217	40,0968	10,23395	0,08377	30,9317	40,2619	10,00	60,80
	Total	673	40,2713	10,20540	0,04646	40,1801	40,3626	10,00	70,00
Envolvimento com o trabalho	Igual ou inferior 12º ano	386	50,1393	10,34491	0,06845	50,0047	50,2739	10,00	70,00
	Frequência universitária	70	50,2437	10,29529	0,15482	40,9348	50,5525	10,59	70,00
	Licenciatura superior	217	50,1252	10,28737	0,08739	40,9530	50,2975	10,24	70,00
	Total	673	50,1456	10,32001	0,05088	50,0457	50,2455	10,00	70,00

ANOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderança autêntica	Between Groups	0,338	2	0,169	0,212	0,809
	Within Groups	5330,526	670	0,796		
	Total	5330,865	672			
Confiança na organização	Between Groups	10,324	2	0,662	10,046	0,352
	Within Groups	4230,991	670	0,633		
	Total	4250,315	672			
Confiança nas chefias	Between Groups	0,482	2	0,241	0,337	0,714
	Within Groups	4790,404	670	0,716		
	Total	4790,886	672			
Confiança nos colegas.	Between Groups	40,779	2	20,390	40,663	0,010
	Within Groups	3430,357	670	0,512		
	Total	3480,136	672			
Compromisso moral	Between Groups	20,910	2	10,455	0,915	0,401
	Within Groups	10650,150	670	10,590		
	Total	10680,060	672			
Compromisso calculativo	Between Groups	140,190	2	70,095	40,940	0,007
	Within Groups	9620,226	670	10,436		
	Total	9760,417	672			
Envolvimento com o trabalho	Between Groups	0,779	2	0,389	0,223	0,800
	Within Groups	1170,127	670	10,746		
	Total	1170,906	672			

Multiple Comparisons.

Tukey HSD.

Dependent Variable	(I) Habilitações	(J) Habilitações	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Liderança autêntica	Igual ou inferior 12º ano	Frequência universitária	0,04556	0,11593	0,918	-0,2267	0,3179
		Licenciatura superior	-0,03128	0,07571	0,910	-0,2091	0,1466
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	-0,04556	0,11593	0,918	-0,3179	0,2267
		Licenciatura superior	-0,07684	0,12266	0,806	-0,3650	0,2113
	Licenciatura superior	Igual ou inferior 12º ano	0,03128	0,07571	0,910	-0,1466	0,2091
		Frequência universitária	0,07684	0,12266	0,806	-0,2113	0,3650
Confiança na organização	Igual ou inferior 12º ano	Frequência universitária	0,01038	0,10334	0,994	-0,2324	0,2531
		Licenciatura superior	-0,09308	0,06750	0,352	-0,2516	0,0655
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	-0,01038	0,10334	0,994	-0,2531	0,2324
		Licenciatura superior	-0,10346	0,10935	0,611	-0,3603	0,1534
	Licenciatura superior	Igual ou inferior 12º ano	0,09308	0,06750	0,352	-0,0655	0,2516
		Frequência universitária	0,10346	0,10935	0,611	-0,1534	0,3603

Confiança nas chefias	Igual ou inferior 12º ano	Frequência universitária	0,00528	0,10989	0,999	-0,2528	0,2634
		Licenciatura superior	0,05795	0,07177	0,699	-0,1106	0,2265
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	-0,00528	0,10989	0,999	-0,2634	0,2528
		Licenciatura superior	0,05267	0,11627	0,893	-0,2204	0,3258
Confiança nos colegas	Igual ou inferior 12º ano	Frequência universitária	-0,19201	0,09300	0,098	-0,4105	0,0264
		Licenciatura superior	-0,16231*	0,06074	0,021	-0,3050	-0,0196
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	0,19201	0,09300	0,098	-0,0264	0,4105
		Licenciatura superior	0,02970	0,09840	0,951	-0,2014	0,2608
Licenciatura superior	Igual ou inferior 12º ano	0,16231*	0,06074	0,021	0,0196	0,3050	
	Frequência universitária	-0,02970	0,09840	0,951	-0,2608	0,2014	
Compromisso moral	Igual ou inferior 12º ano	Frequência universitária	0,09455	0,16380	0,832	-0,2902	0,4793
		Licenciatura superior	0,14174	0,10698	0,382	-0,1095	0,3930
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	-0,09455	0,16380	0,832	-0,4793	0,2902
		Licenciatura superior	0,04720	0,17331	0,960	-0,3599	0,4543
Licenciatura superior	Igual ou inferior 12º ano	-0,14174	0,10698	0,382	-0,3930	0,1095	
	Frequência universitária	-0,04720	0,17331	0,960	-0,4543	0,3599	
Compromisso calculativo	Igual ou inferior 12º ano	Frequência Universitária	0,27352	0,15568	0,185	-0,0922	0,6392
		Licenciatura superior	0,29960*	0,10168	0,009	0,0608	0,5384
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	-0,27352	0,15568	0,185	-0,6392	0,0922
		Licenciatura superior	0,02608	0,16473	0,986	-0,3608	0,4130
Licenciatura superior	Igual ou inferior 12º ano	-0,29960*	0,10168	0,009	-0,5384	-0,0608	
	Frequência universitária	0,02608	0,16473	0,986	-0,4130	0,3608	
Envolvimento com o trabalho	Igual ou inferior 12º ano	Frequência universitária	-0,10441	0,17168	0,816	-0,5077	0,2989
		Licenciatura superior	0,01405	0,11213	0,991	-0,2493	0,2774
	Frequência Universitária	Igual ou inferior 12º ano	0,10441	0,17168	0,816	-0,2989	0,5077
		Licenciatura superior	0,11846	0,18165	0,791	-0,3082	0,5451
Licenciatura superior	Igual ou inferior 12º ano	-0,01405	0,11213	0,991	-0,2774	0,2493	
	Frequência universitária	-0,11846	0,18165	0,791	-0,5451	0,3082	

*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

f) Efeito da variável, tipo de contrato de trabalho, nas variáveis em estudo

Descriptives.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Liderança autêntica	Contrato sem termo (efetivo)	572	20,6543	0,90036	0,03765	20,5803	20,7282	0,00	40,00
	Contrato a termo certo	76	20,6546	0,80626	0,09248	20,4704	20,8388	0,75	40,00
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	20,5625	0,95794	0,19159	20,1671	20,9579	0,63	30,81
	Total	673	20,6509	0,89131	0,03436	20,5834	20,7184	0,00	40,00
Confiança na organização	Contrato sem termo (efetivo)	572	30,4712	0,80304	0,03358	30,4052	30,5371	10,00	50,00
	Contrato a termo certo	76	30,3860	0,76990	0,08831	30,2100	30,5619	10,67	50,00
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	30,1933	0,65912	0,13182	20,9213	30,4654	10,83	40,67
	Total	673	30,4512	0,79556	0,03067	30,3910	30,5114	10,00	50,00
Confiança na chefia	Contrato sem termo (efetivo)	572	30,5561	0,84209	0,03521	30,4870	30,6253	10,10	50,00
	Contrato a termo certo	76	30,5803	0,81002	0,09292	30,3952	30,7654	10,15	50,00
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	30,2500	0,98816	0,19763	20,8421	30,6579	10,50	40,95
	Total	673	30,5475	0,84505	0,03257	30,4835	30,6114	10,10	50,00
Confiança nos colegas	Contrato sem termo (efetivo)	572	30,5309	0,70496	0,02948	30,4730	30,5888	10,20	50,00
	Contrato a termo certo	76	30,5882	0,71740	0,08229	30,4242	30,7521	10,70	50,00
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	30,1280	0,94660	0,18932	20,7373	30,5187	10,25	40,75
	Total	673	30,5224	0,71976	0,02774	30,4680	30,5769	10,20	50,00
Compromisso moral	Contrato sem termo (efetivo)	572	40,4553	10,26717	0,05298	40,3512	40,5593	10,00	70,00
	Contrato a termo certo	76	40,2840	10,23724	0,14192	40,0013	40,5667	10,33	60,92
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	30,9933	10,11283	0,22257	30,5340	40,4527	10,08	50,67
	Total	673	40,4188	10,26070	0,04860	40,3234	40,5142	10,00	70,00
Compromisso calculativo	Contrato sem termo (efetivo)	572	40,3094	10,19020	0,04976	40,2117	40,4072	10,00	70,00
	Contrato a termo certo	76	40,0763	10,32824	0,15236	30,7728	40,3798	10,00	70,00
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	30,9920	10,10977	0,22195	30,5339	40,4501	20,20	60,20
	Total	673	40,2713	10,20540	0,04646	40,1801	40,3626	10,00	70,00
Envolvimento com o trabalho	Contrato sem termo (efetivo)	572	50,1837	10,31372	0,05493	50,0758	50,2916	10,00	70,00
	Contrato a termo certo	76	50,0689	10,28522	0,14743	40,7752	50,3626	10,47	70,00
	Contrato de empresa trabalho temporário	25	40,5082	10,44516	0,28903	30,9117	50,1048	10,59	60,59
	Total	673	50,1456	10,32001	0,05088	50,0457	50,2455	10,00	70,00

ANOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Liderança autêntica	Between Groups	0,203	2	0,101	0,127	0,880
	Within Groups	5330,662	670	0,797		
	Total	5330,865	672			
Confiança na organização	Between Groups	20,214	2	10,107	10,753	0,174
	Within Groups	4230,101	670	0,631		
	Total	4250,315	672			
Confiança nas chefias	Between Groups	20,337	2	10,168	10,639	0,195
	Within Groups	4770,549	670	0,713		
	Total	4790,886	672			
Confiança nos colegas	Between Groups	40,259	2	20,130	40,149	0,016
	Within Groups	3430,877	670	0,513		
	Total	3480,136	672			
Compromisso moral	Between Groups	60,668	2	30,334	20,104	0,123
	Within Groups	10610,392	670	10,584		
	Total	10680,060	672			
Compromisso calculativo	Between Groups	50,672	2	20,836	10,957	0,142
	Within Groups	970,745	670	10,449		
	Total	9760,417	672			
Envolvimento com o trabalho	Between Groups	110,432	2	50,716	30,303	0,037
	Within Groups	11590,474	670	10,731		
	Total	1170,906	672			

Multiple Comparisons

Tukey HSD.

Dependent Variable	(I) Vínculo	(J) Vínculo	Mean Difference (I-J)		Sig.	95% Confidence Interval	
			Std. Error			Lower Bound	Upper Bound
Liderança autêntica	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	-0,00032	0,10896	10,000	-0,2563	0,2556
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,09178	0,18235	0,870	-0,3366	0,5201
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	0,00032	0,10896	10,000	-0,2556	0,2563
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,09211	0,20577	0,895	-0,3912	0,5754
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,09178	0,18235	0,870	-0,5201	0,3366
		Contrato a termo certo	-0,09211	0,20577	0,895	-0,5754	0,3912
Confiança na organização	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	0,08519	0,09702	0,654	-0,1427	0,3131
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,27782	0,16237	0,202	-0,1036	0,6592
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	-0,08519	0,09702	0,654	-0,3131	0,1427
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,19263	0,18322	0,545	-0,2377	0,6230
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,27782	0,16237	0,202	-0,6592	0,1036
		Contrato a termo certo	-0,19263	0,18322	0,545	-0,6230	0,2377

Confiança nas chefias	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	-0,02414	0,10308	0,970	-0,2663	0,2180
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,30612	0,17250	0,179	-0,0991	0,7113
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	0,02414	0,10308	0,970	-0,2180	0,2663
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,33026	0,19465	0,207	-0,1270	0,7875
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,30612	0,17250	0,179	-0,7113	0,0991
		Contrato a termo certo	-0,33026	0,19465	0,207	-0,7875	0,1270
Confiança nos colegas	contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	-0,05721	0,08747	0,790	-0,2627	0,1482
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,40294*	0,14638	0,017	0,0591	0,7468
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	0,05721	0,08747	0,790	-0,1482	0,2627
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,46016*	0,16518	0,015	0,0722	0,8481
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,40294*	0,14638	0,017	-0,7468	-0,0591
		Contrato a termo certo	-0,46016*	0,16518	0,015	-0,8481	-0,0722
Compromisso moral	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	0,17128	0,15367	0,505	-0,1897	0,5322
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,46194	0,25717	0,172	-0,1421	10,0660
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	-0,17128	0,15367	0,505	-0,5322	0,1897
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,29066	0,29019	0,576	-0,3910	0,9723
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,46194	0,25717	0,172	-10,0660	0,1421
		Contrato a termo certo	-0,29066	0,29019	0,576	-0,9723	0,3910
Compromisso calculativo.	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	0,23312	0,14696	0,252	-0,1121	0,5783
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,31744	0,24594	0,401	-0,2603	0,8951
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	-0,23312	0,14696	0,252	-0,5783	0,1121
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,08432	0,27752	0,950	-0,5676	0,7362
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,31744	0,24594	0,401	-0,8951	0,2603
		Contrato a termo certo	-0,08432	0,27752	0,950	-0,7362	0,5676
Envolvimento com o trabalho	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	0,11478	0,16061	0,755	-0,2625	0,4920
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,67543*	0,26879	0,033	00,0441	10,3068
	Contrato termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	-0,11478	0,16061	0,755	-0,4920	0,2625
		Contrato de empresa trabalho temporário	0,56065	0,30330	0,155	-0,1518	10,2731
	Contrato empresa trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	-0,67543*	0,26879	0,033	-10,3068	-0,0441
		Contrato a termo certo	-0,56065	0,30330	0,155	-10,2731	0,1518

*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Anexo XII – Testes do modelo de investigação

- a) Efeito da liderança autêntica variável preditora sobre o compromisso moral variável dependente

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,390 ^a	,152	0,151	1,16157	1,992

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Dependent Variable: Compromisso moral

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162,716	1	162,716	120,598	0,000 ^b
	Residual	905,344	671	1,349		
	Total	1068,060	672			

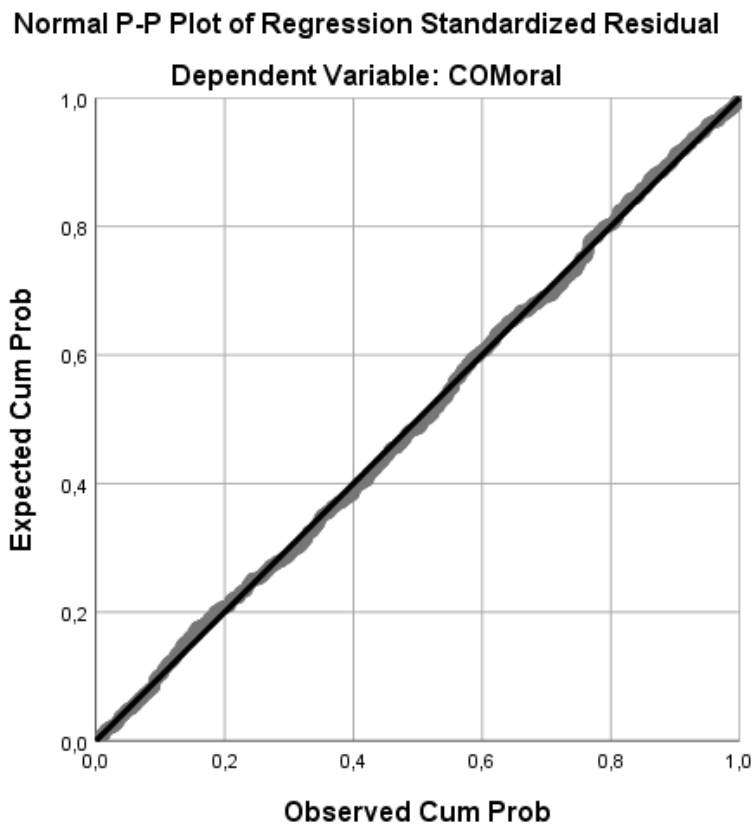
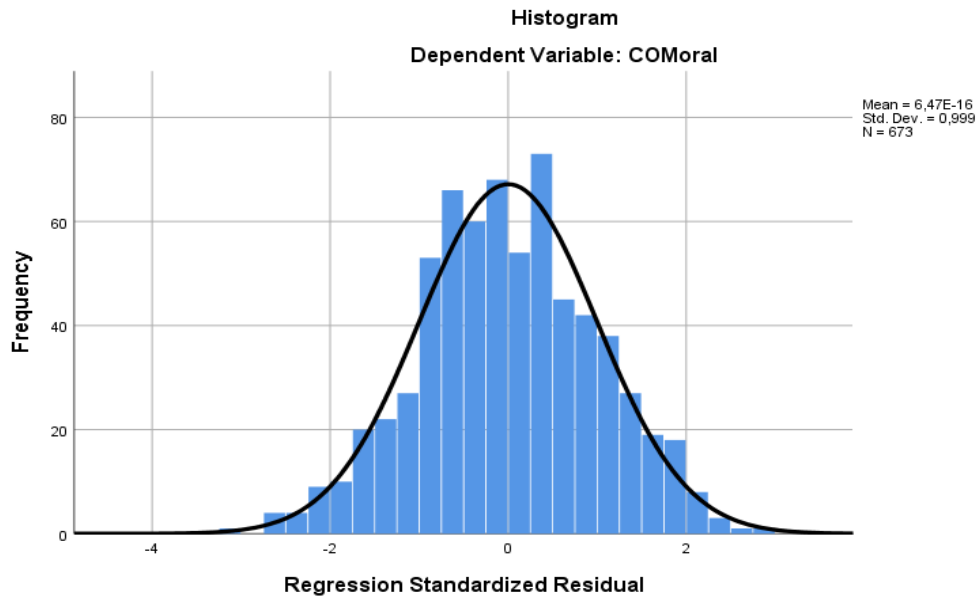
a. Dependent Variable: Compromisso moral

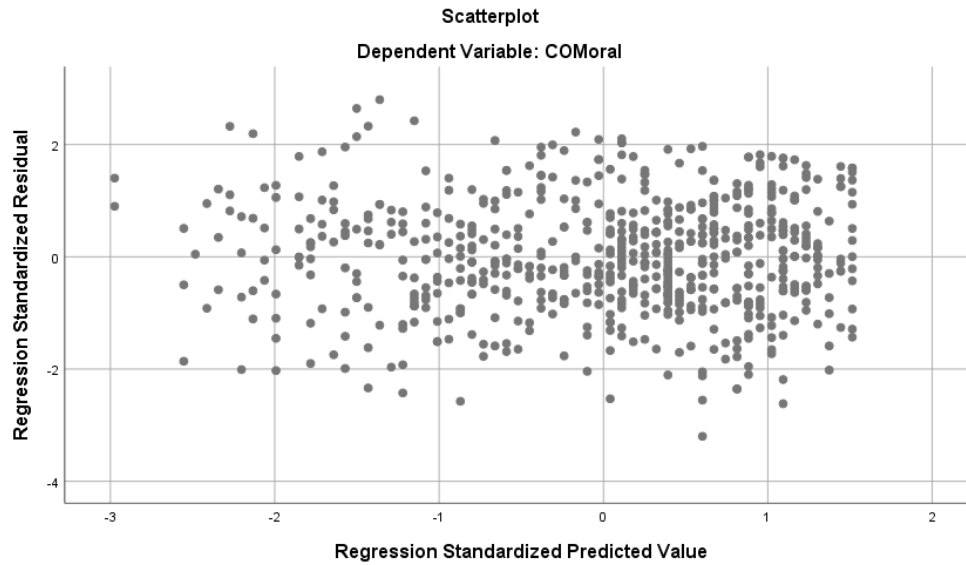
b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,955	0,141			21,021	0,000
Liderança autêntica	0,552	0,050	0,390		10,982	0,000

a. Dependent Variable: Compromisso moral





b) Efeito da liderança autêntica variável preditora sobre o compromisso calculativo variável dependente

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,155 ^a	0,024	0,023	1,19169	2,010

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Dependent Variable: Compromisso calculativo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,520	1	23,520	16,562	0,000 ^b
	Residual	952,896	671	1,420		
	Total	976,417	672			

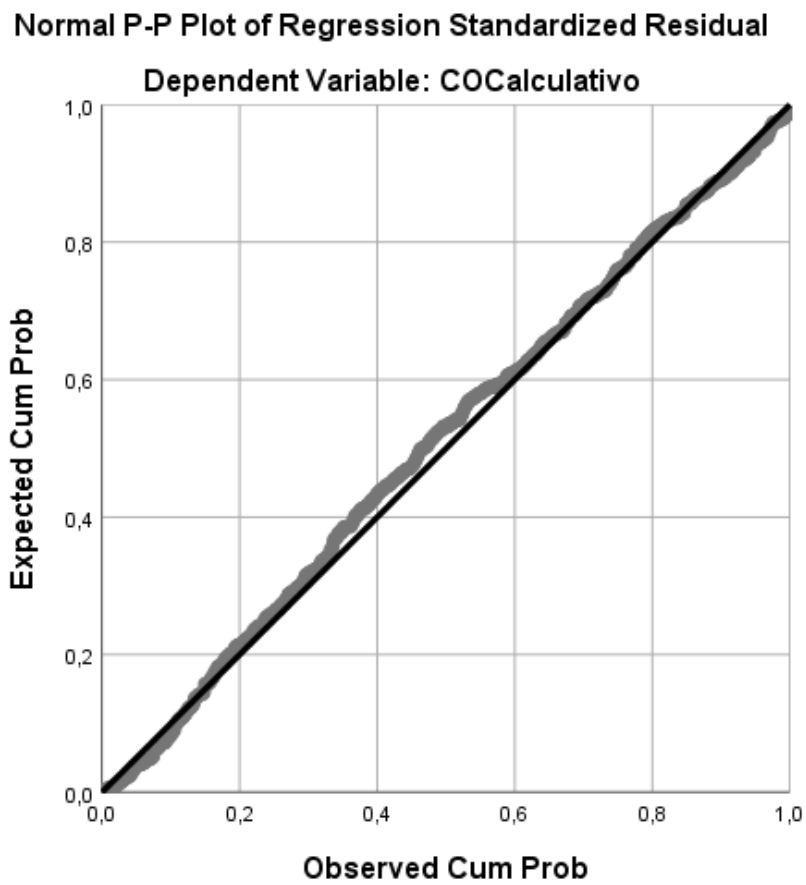
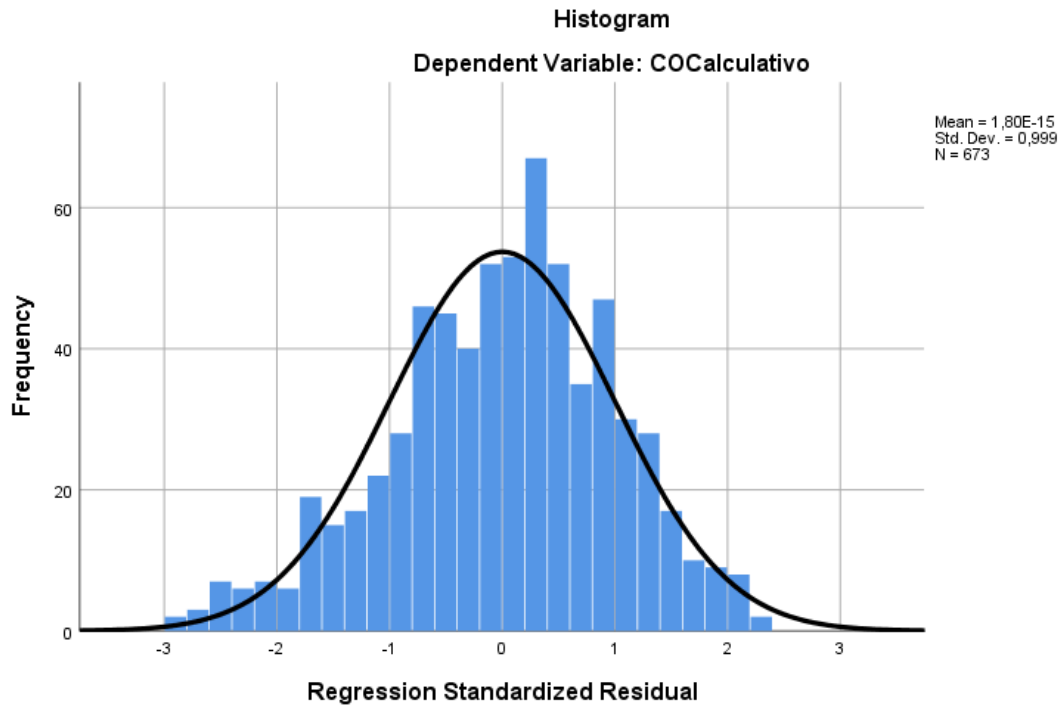
a. Dependent Variable: Compromisso calculativo

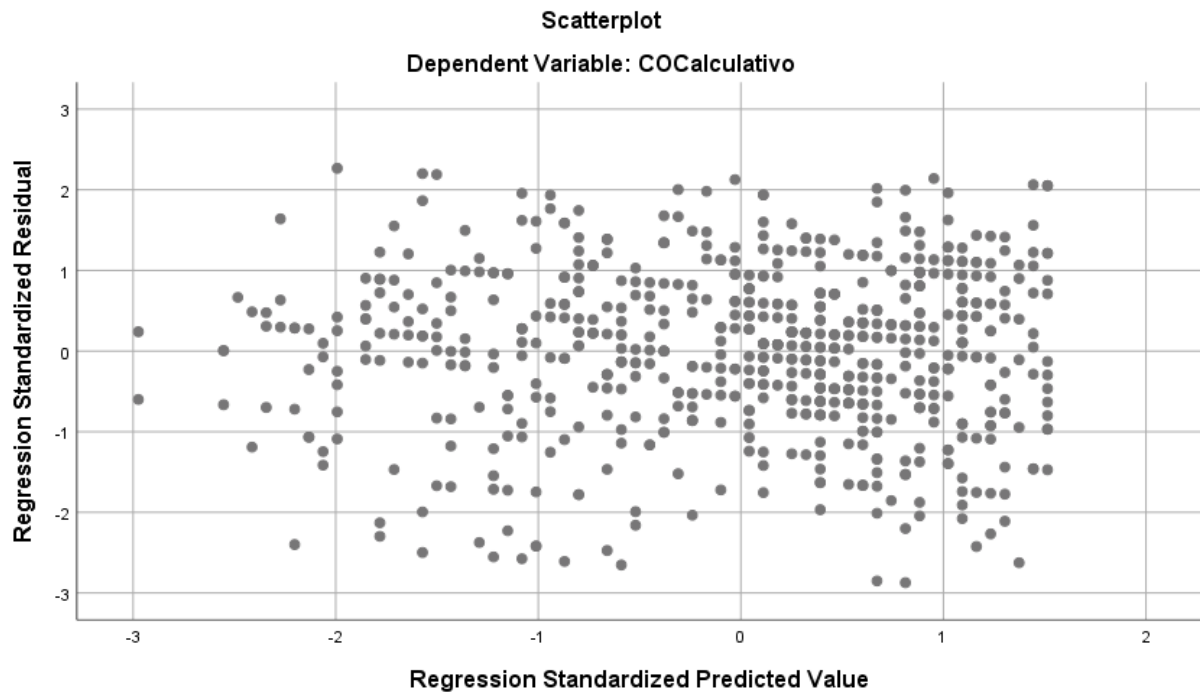
b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,715	0,144		25,756	0,000
	Liderança autêntica	0,210	0,052	0,155	4,070	0,000

a. Dependent Variable: Compromisso calculativo





c) Efeito da liderança autêntica variável preditora sobre o envolvimento com o trabalho variável dependente

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,381 ^a	0,145	0,144	1,22157	1,929

a. Predictors: (Constant), Liderança autêntica

b. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169,618	1	169,618	113,667	0,000 ^b
	Residual	1001,288	671	1,492		
	Total	1170,906	672			

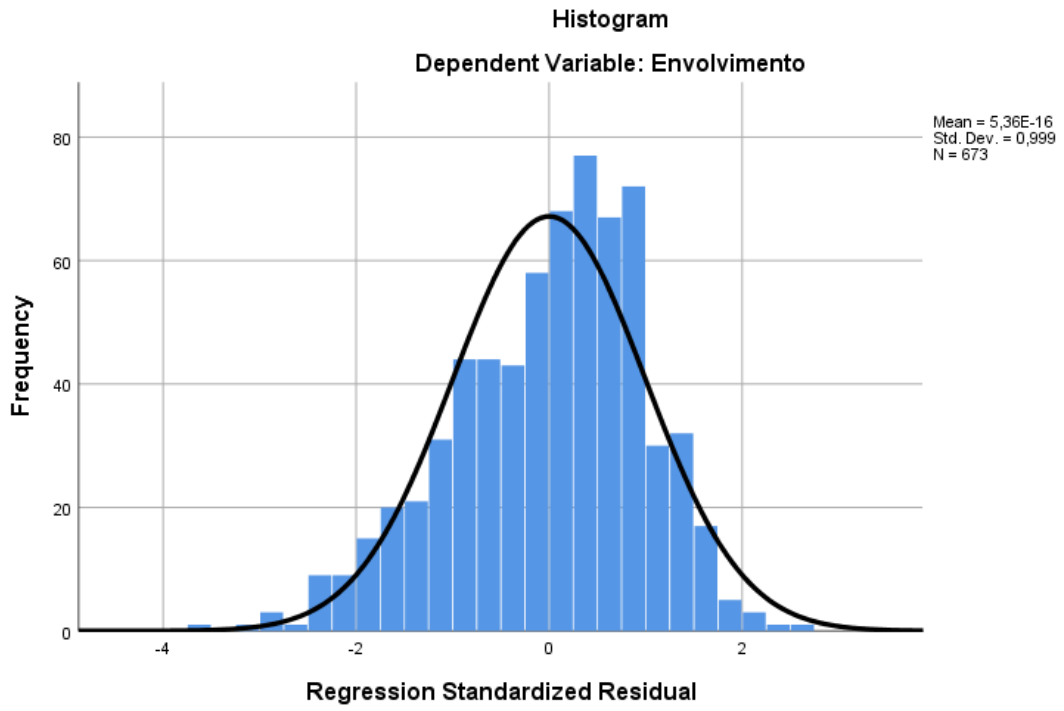
a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

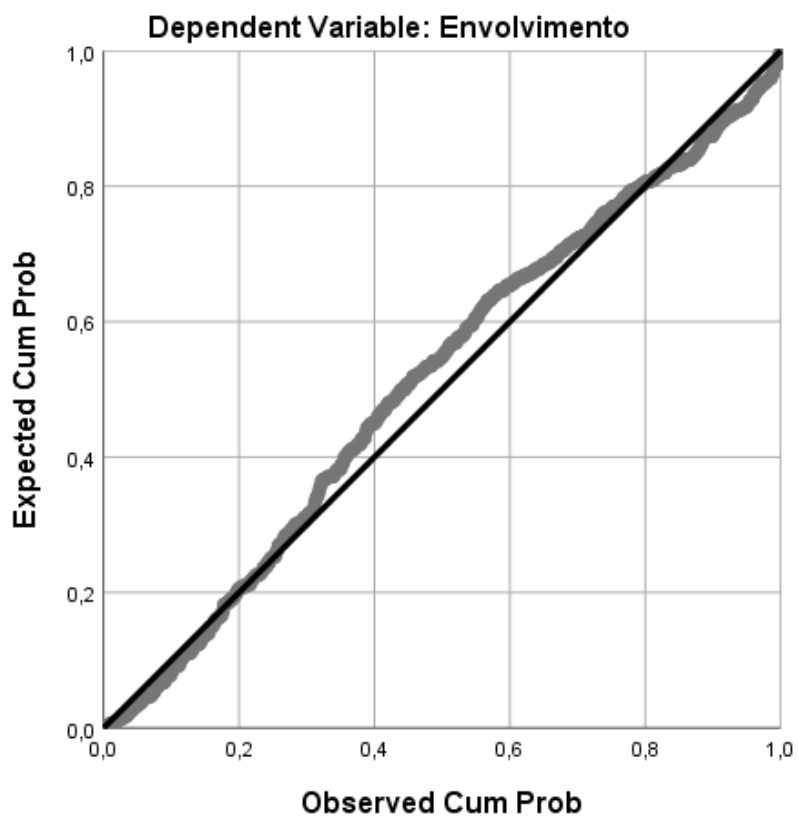
Coefficients^a

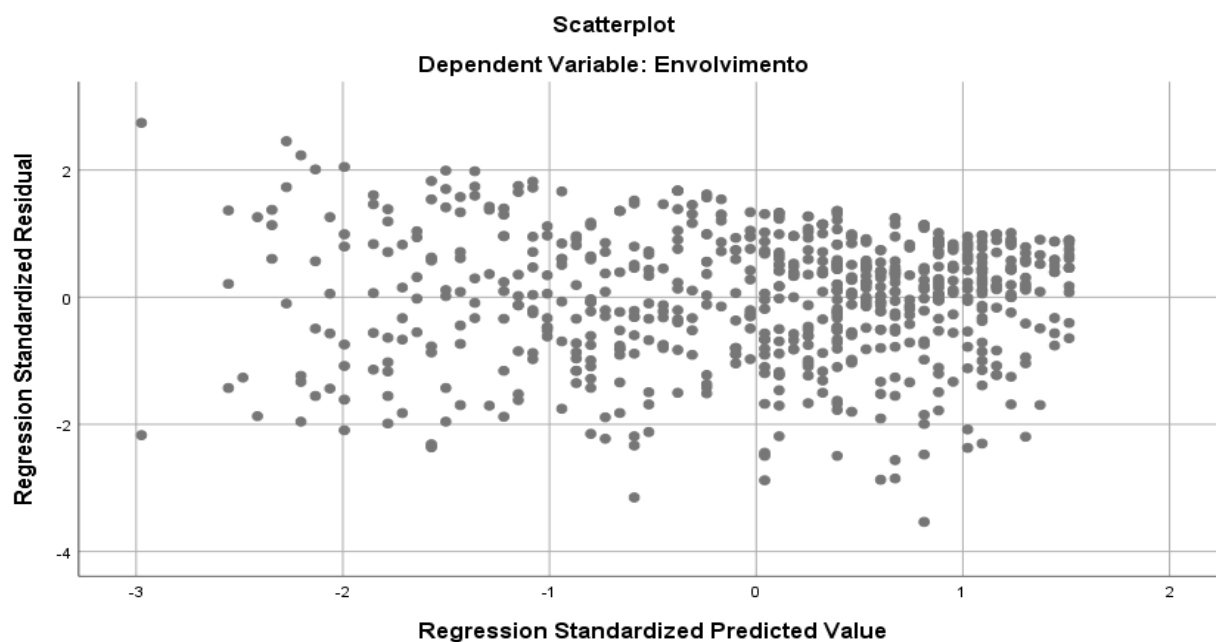
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,651	0,148		24,697	0,000
	Liderança autêntica	0,564	0,053	0,381	10,661	0,000

a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





d) Efeito da liderança autêntica variável preditora sobre variável dependente confiança na organização

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,444 ^a	0,197	0,196	0,71342	2,014

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Dependent Variable: Confiança na organização

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,795	1	83,795	164,636	0,000 ^b
	Residual	341,520	671	0,509		
	Total	425,315	672			

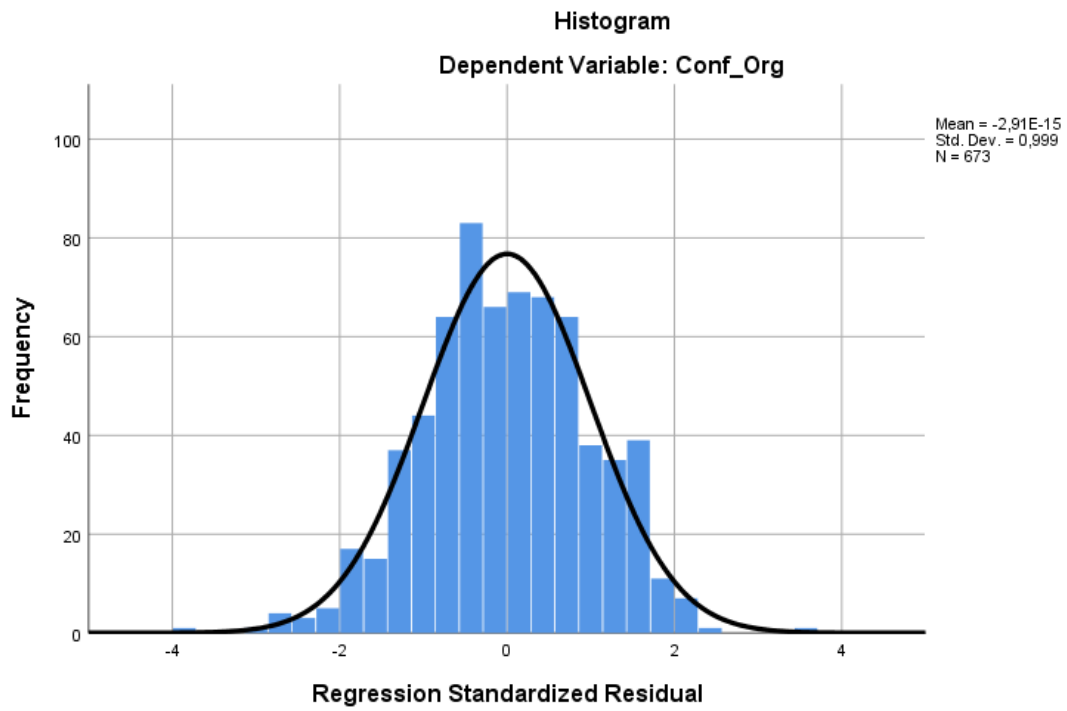
a. Dependent Variable: Confiança na organização

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

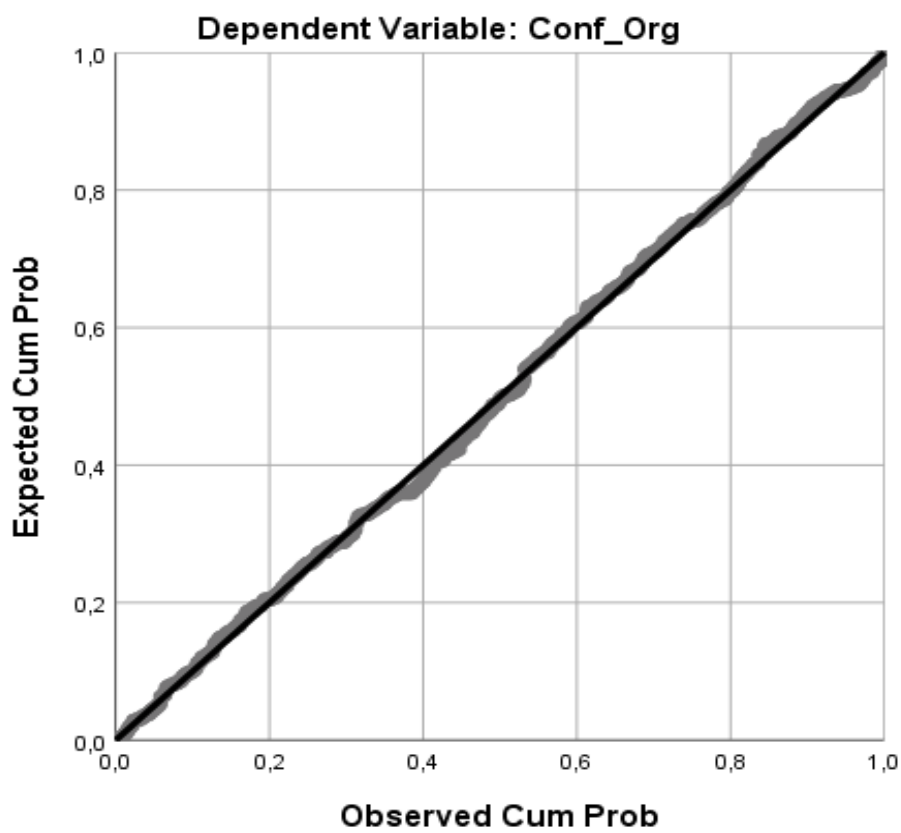
Coefficients^a

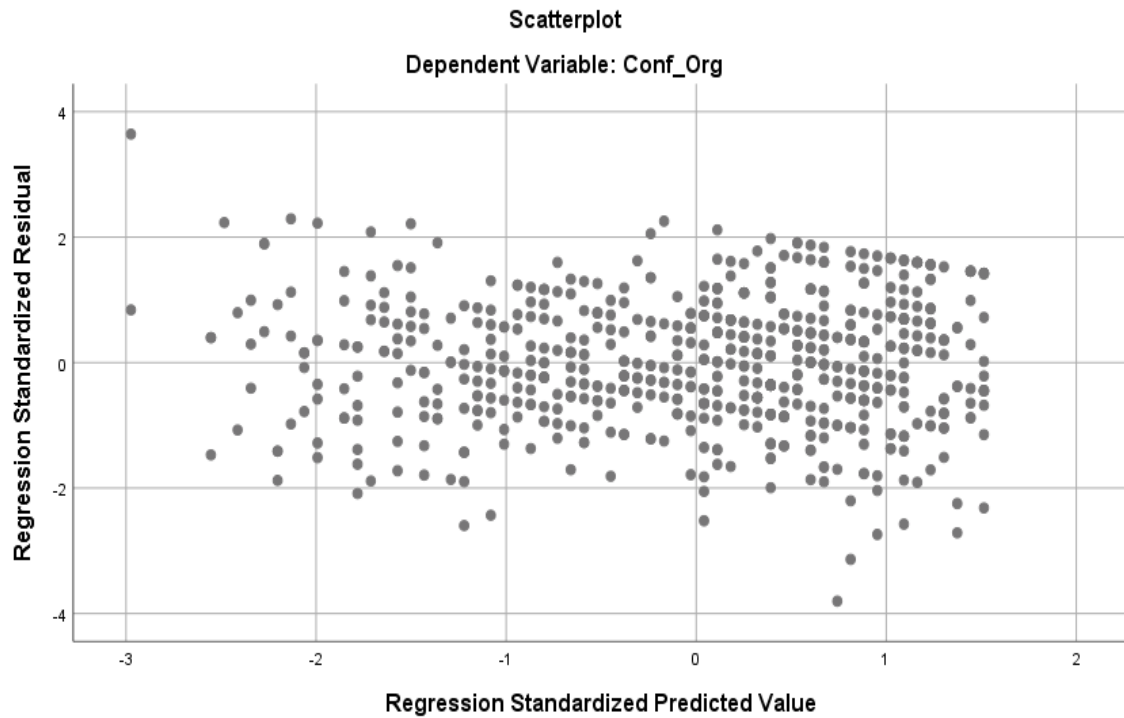
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,401	0,086		27,806	0,000
	Liderança autêntica	0,396	0,031	0,444	12,831	0,000

a. Dependent Variable: Confiança na organização



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





e) Efeito da liderança autêntica variável preditora sobre variável dependente confiança nas chefias

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,715 ^a	0,512	0,511	0,59085	1,908

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica
b. Dependent Variable: Confiança nas chefias

ANOVA^a

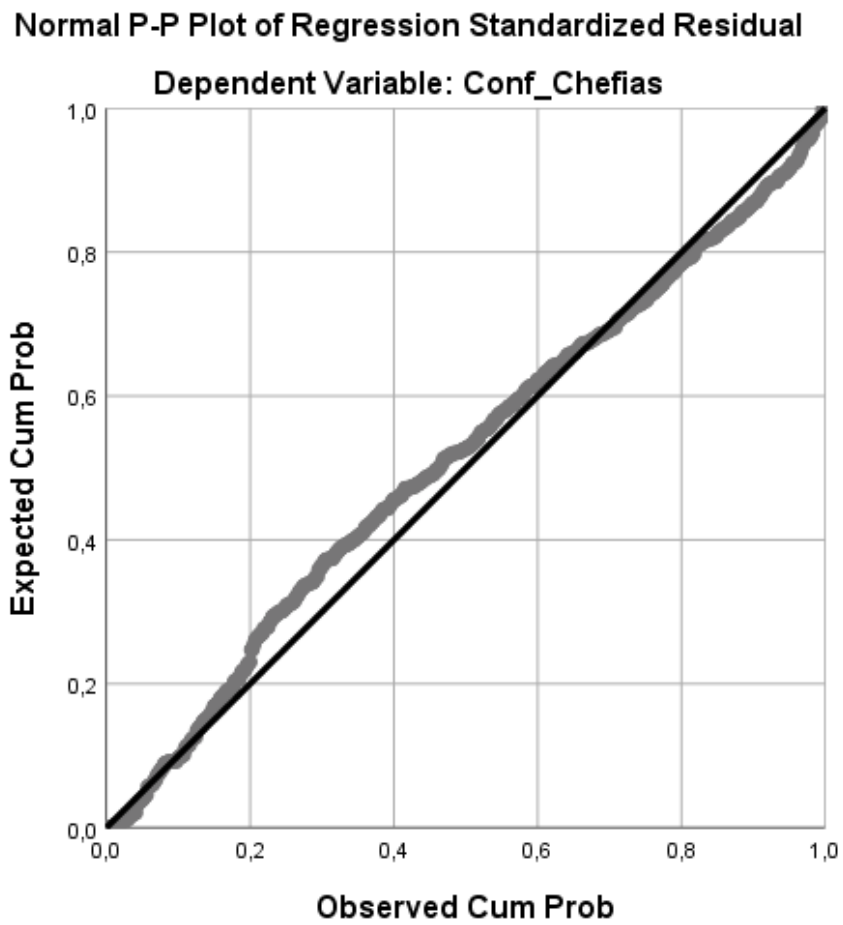
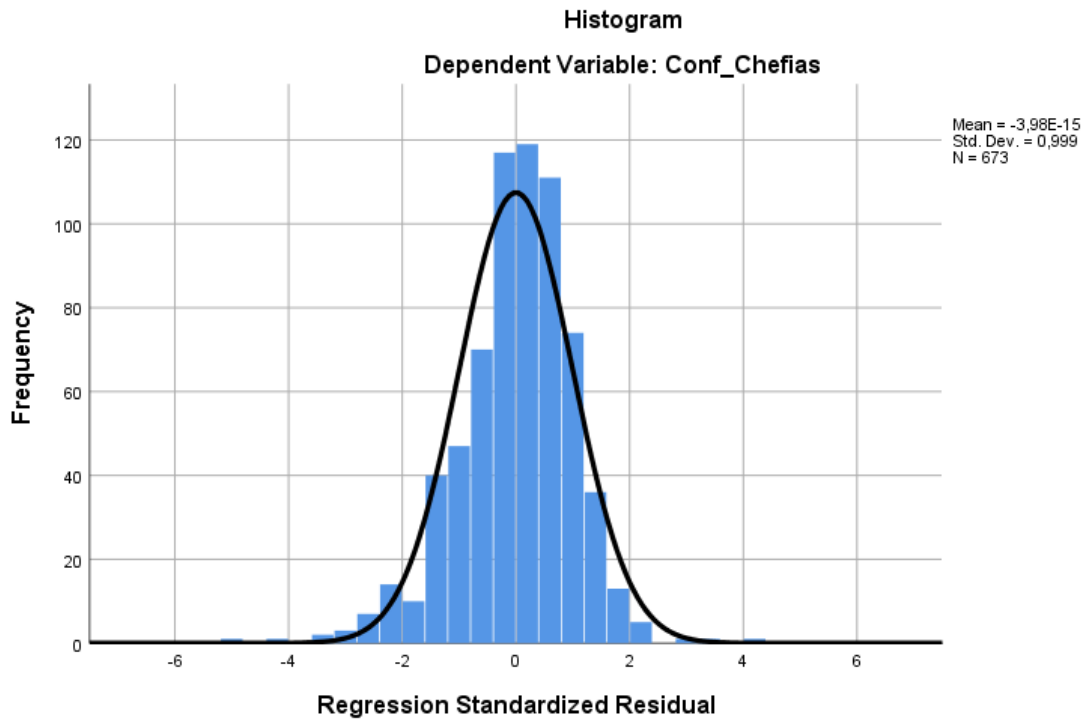
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	245,637	1	245,637	703,623	0,000 ^b
	Residual	234,249	671	0,349		
	Total	479,886	672			

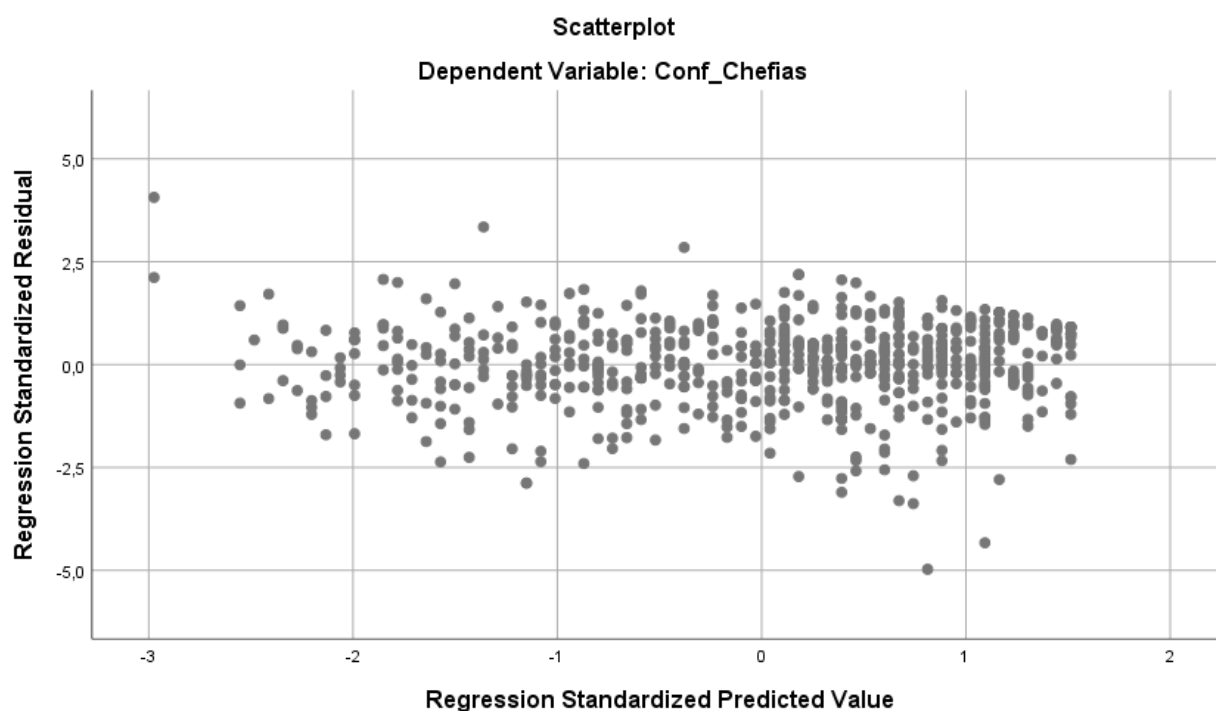
a. Dependent Variable: Confiança nas chefias
b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,749	0,072		24,462	0,000
	Lid_Aut	0,678	0,026	0,715	26,526	0,000

a. Dependent Variable: Confiança nas chefias





f) Efeito da liderança autêntica variável preditora sobre variável dependente confiança nos colegas

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,332 ^a	0,110	0,109	0,67939	1,775

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Dependent Variable: Confiança nos colegas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,424	1	38,424	83,247	0,000 ^b
	Residual	309,712	671	0,462		
	Total	348,136	672			

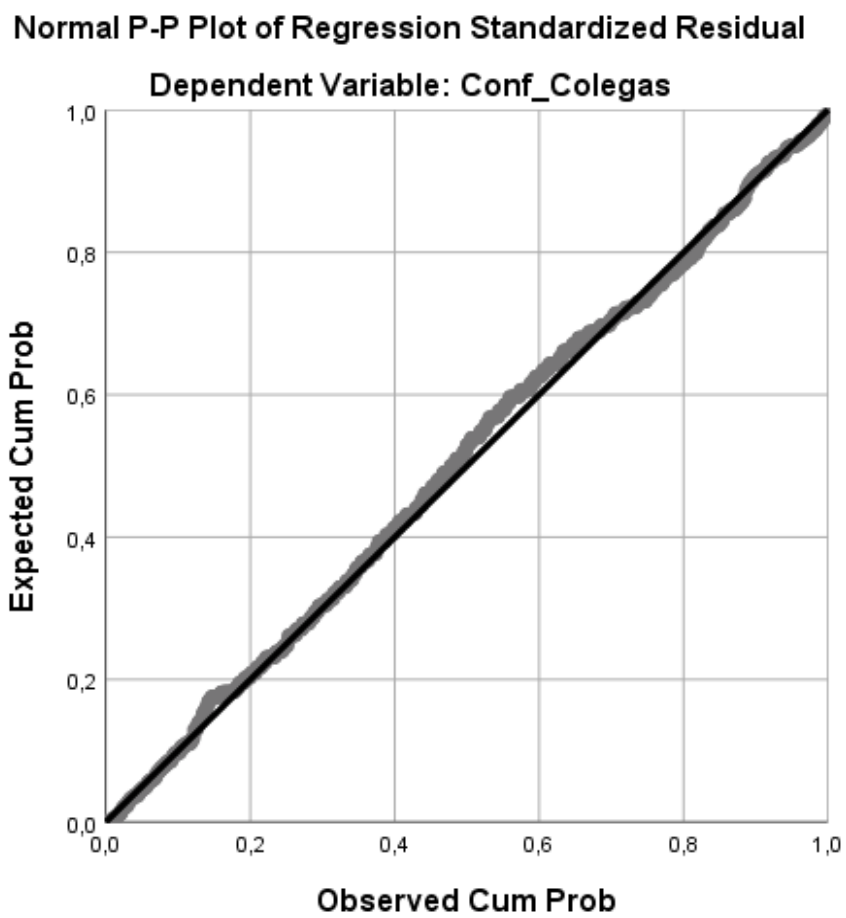
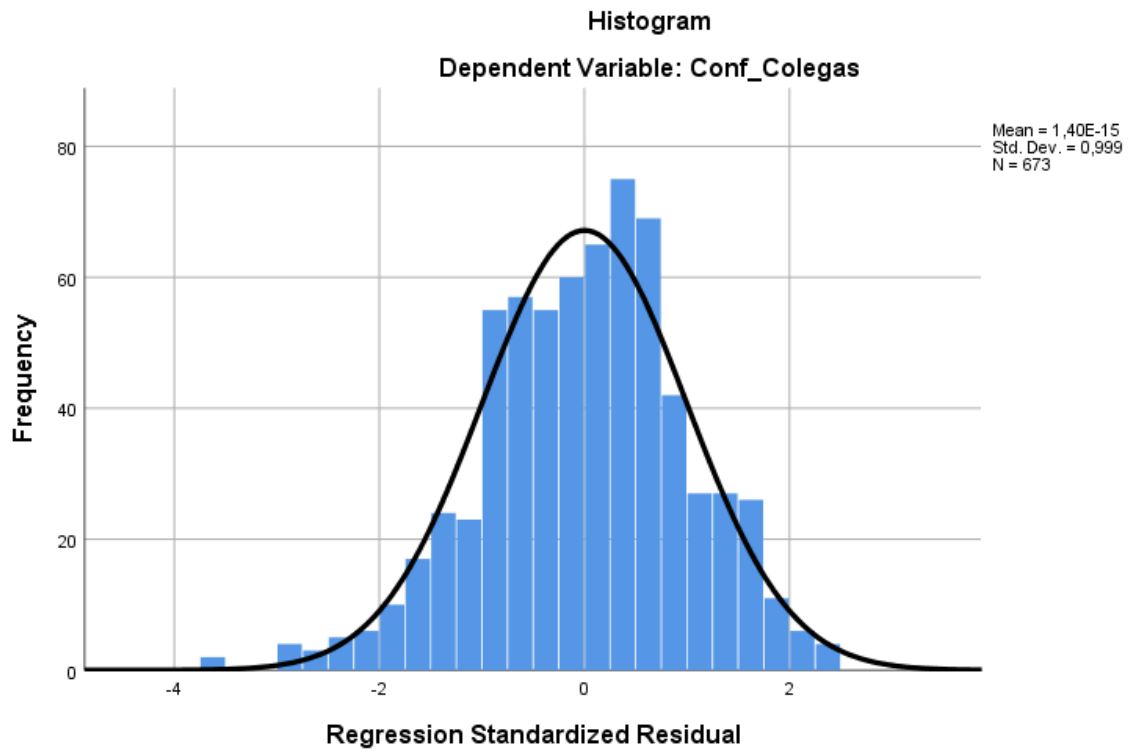
a. Dependent Variable: Confiança nos colegas

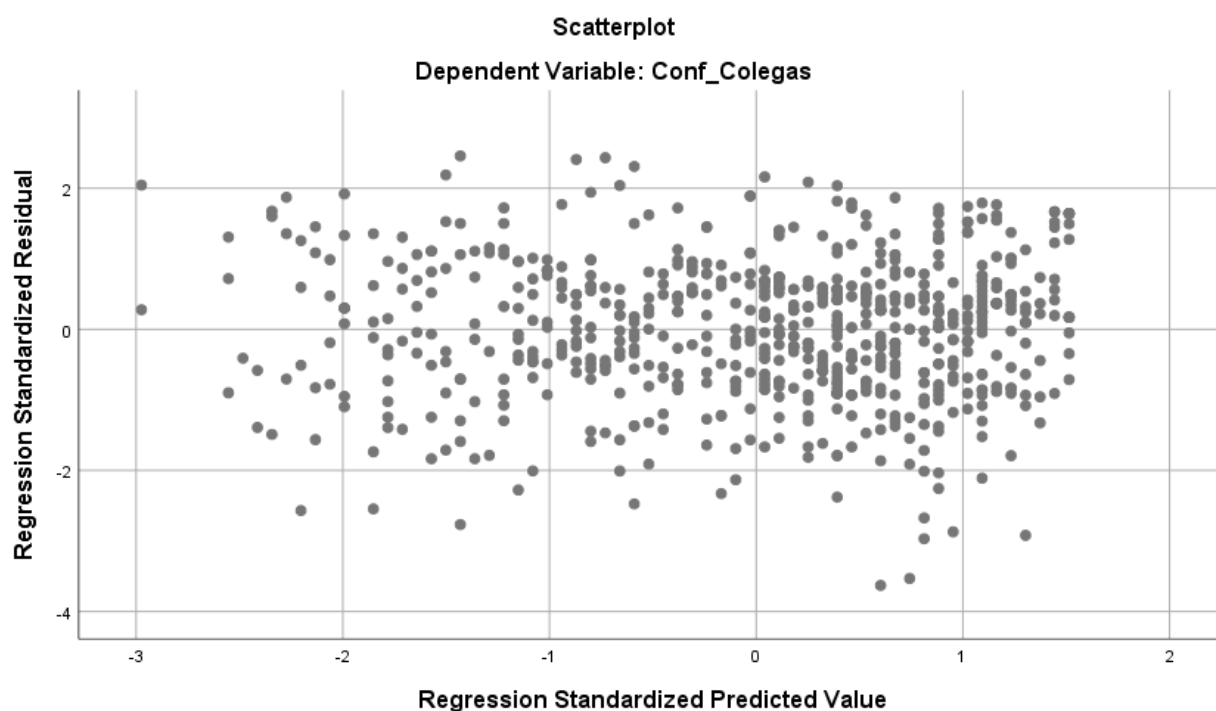
b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,811	0,082		34,188	0,000
	Liderança autêntica	0,268	0,029	0,332	9,124	0,000

a. Dependent Variable: Confiança nos colegas





g) Efeito da confiança na organização, confiança nas chefias e da confiança nos colegas variáveis preditoras sobre variável dependente compromisso moral

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,628 ^a	0,395	0,392	0,98309	2,028

a. Predictors: (Constant), confiança nos colegas, confiança na organização, confiança nas chefias

b. Dependent Variable: Compromisso moral

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	421,499	3	140,500	145,376	0,000 ^b
	Residual	646,560	669	0,966		
	Total	1068,060	672			

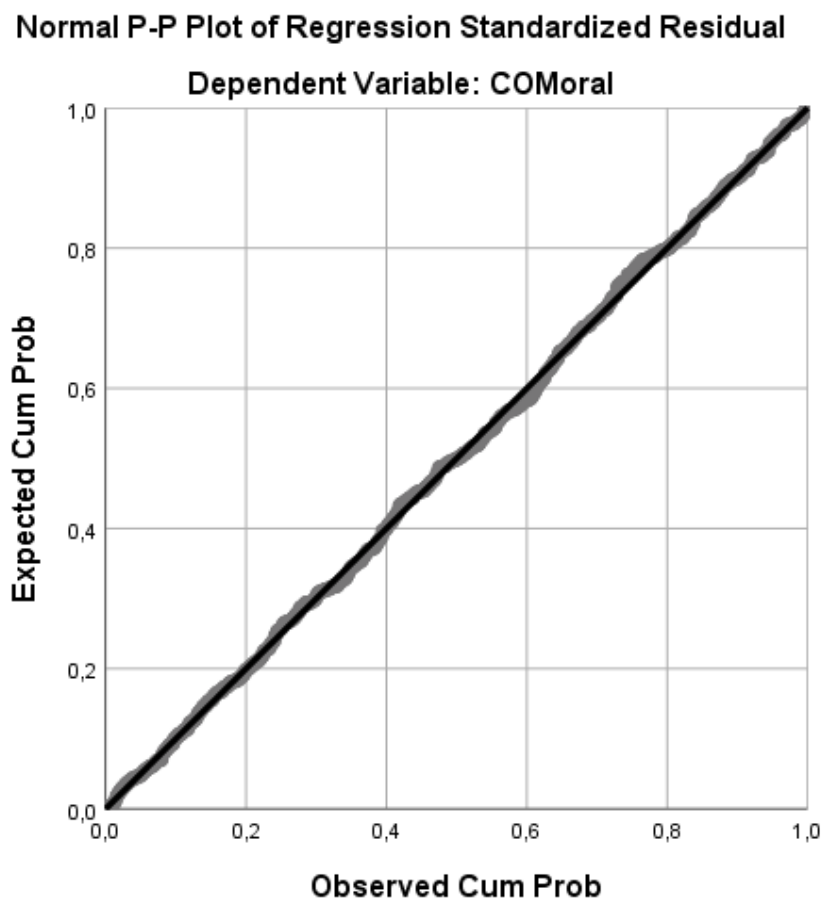
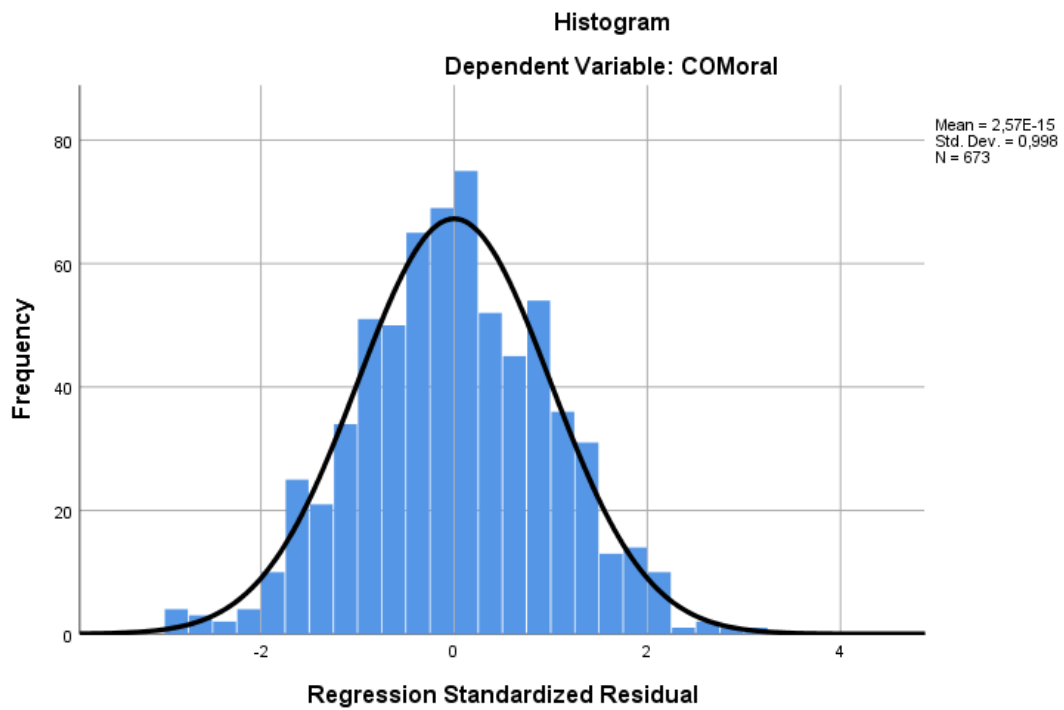
a. Dependent Variable: Compromisso moral

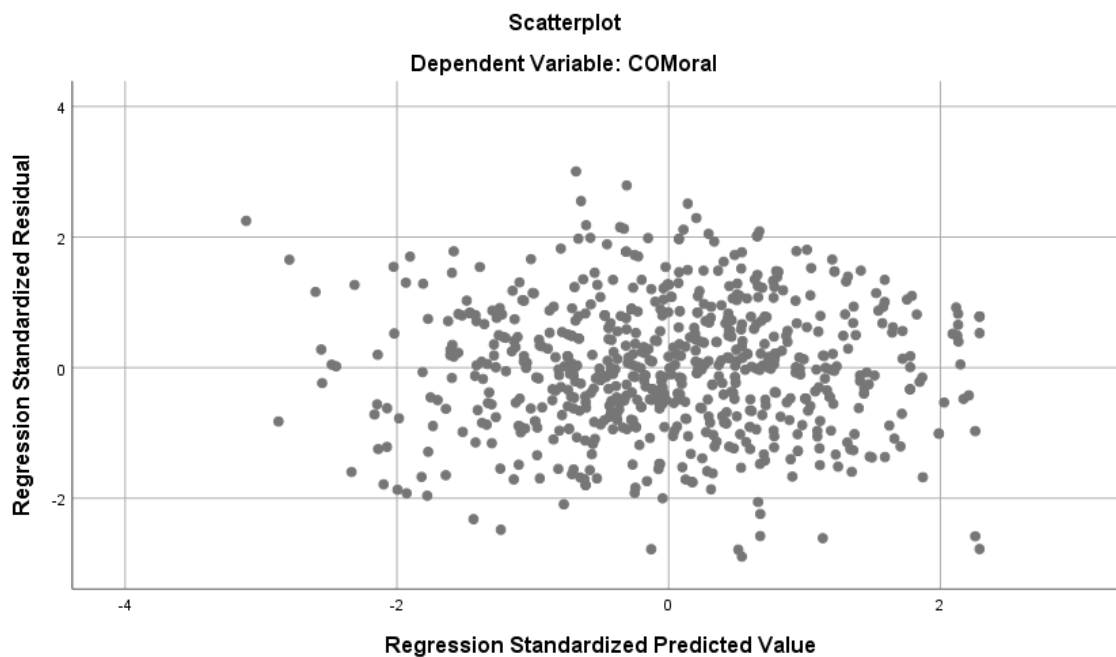
b. Predictors: (Constant), confiança nos colegas, confiança na organização, confiança nas chefias

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,228	0,218		1,050	0,294		
	Confiança na organização	0,644	0,058	0,406	11,007	0,000	0,664	1,506
	Confiança nas chefias	0,307	0,057	0,206	5,377	0,000	0,619	1,617
	Confiança nos colegas	0,250	0,061	0,143	4,117	0,000	0,754	1,326

a. Dependent Variable: Compromisso moral





h) Efeito da confiança na organização, confiança nas chefias e da confiança nos colegas variáveis preditoras sobre variável dependente compromisso calculativo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,217 ^a	0,047	0,043	1,17936	1,990

a. Predictors: (Constant), Confiança nos colegas, confiança na organização, confiança nas chefias

b. Dependent Variable: Compromisso calculativo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,906	3	15,302	11,001	0,000 ^b
	Residual	930,511	669	1,391		
	Total	976,417	672			

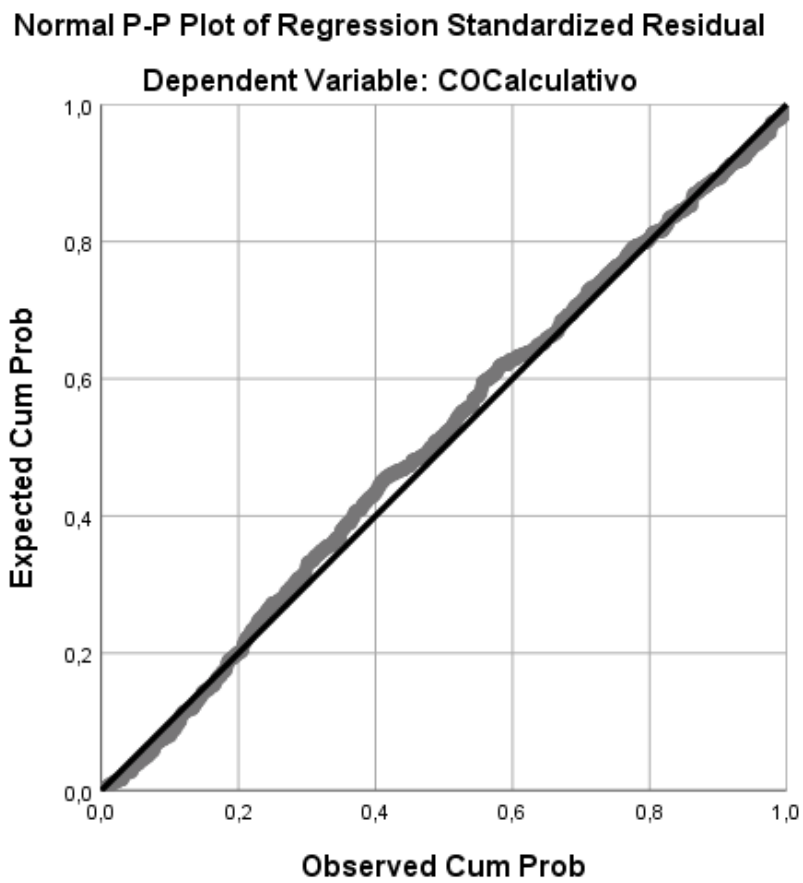
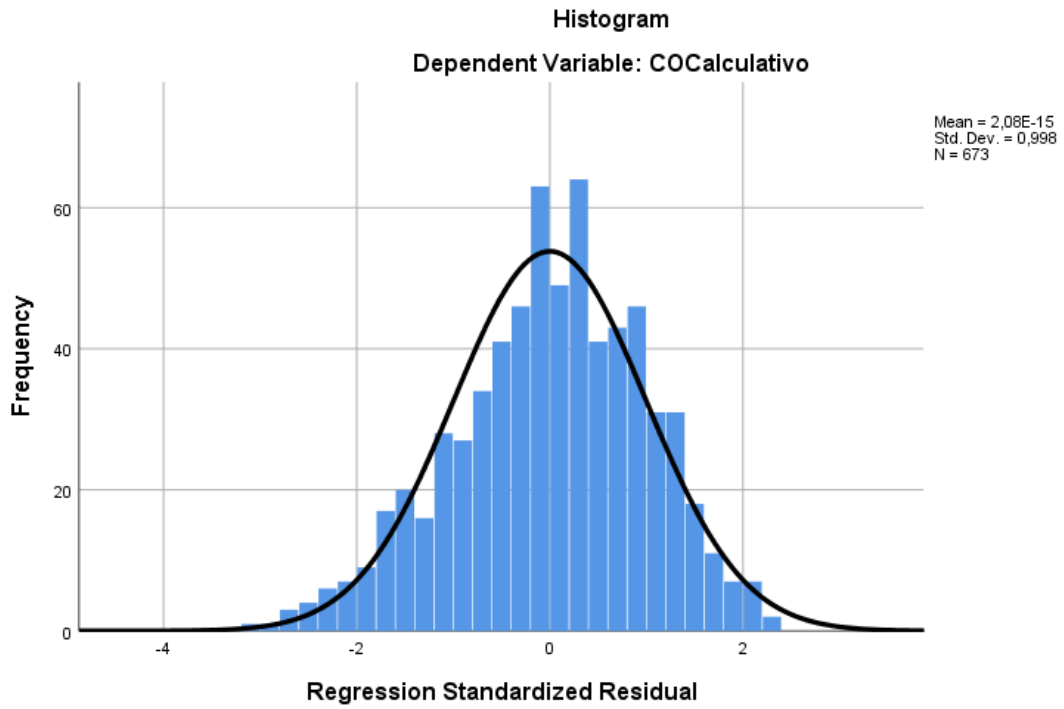
a. Dependent Variable: Compromisso calculativo

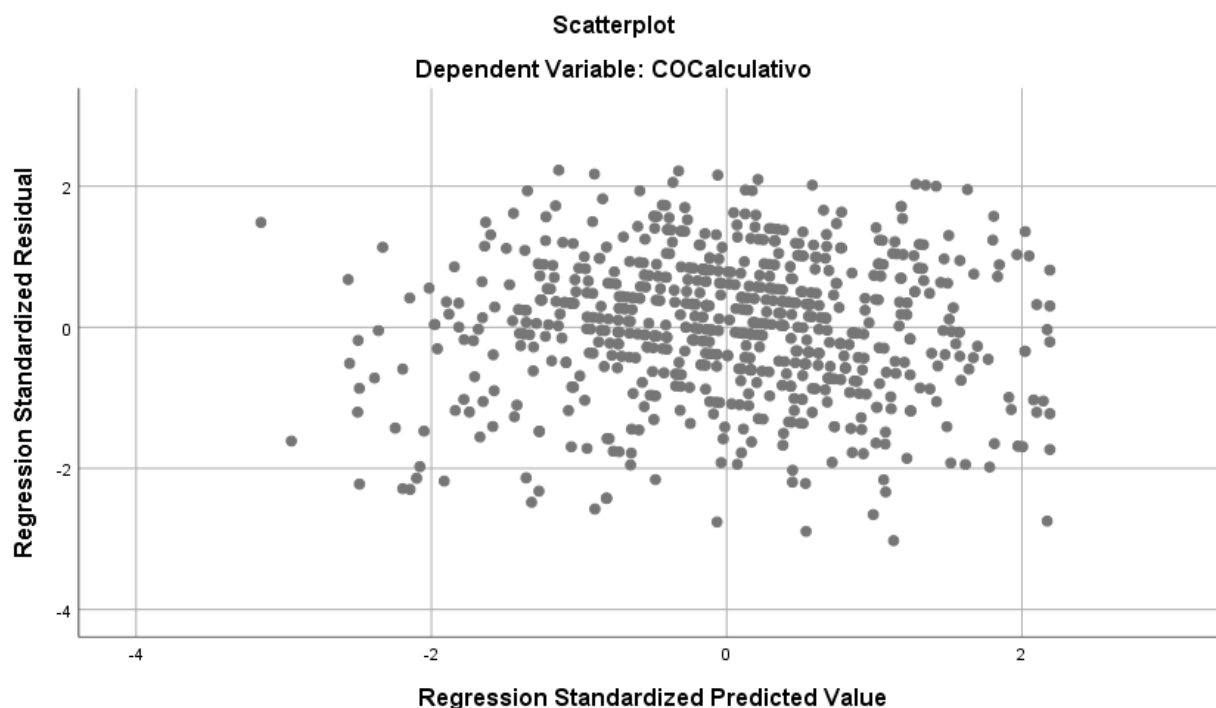
b. Predictors: (Constant), confiança nos colegas, confiança na organização, confiança nas chefias

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,933	0,261		11,239	0,000		
	Confiança na organização	0,165	0,070	0,109	2,351	0,019	0,664	1,506
	Confiança nas chefias	0,171	0,068	0,120	2,497	0,013	0,619	1,617
	Confiança nos colegas	0,046	0,073	0,028	0,635	0,526	0,754	1,326

a. Dependent Variable: Compromisso calculativo





- i) Efeito da confiança na organização, confiança nas chefias e da confiança nos colegas variáveis preditoras sobre variável dependente envolvimento com o trabalho

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,538 ^a	0,289	0,286	1,11560	1,899

a. Predictors: (Constant), confiança nos colegas, confiança na organização, confiança nas chefias

b. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	338,299	3	112,766	90,608	0,000 ^b
	Residual	832,607	669	1,245		
	Total	1170,906	672			

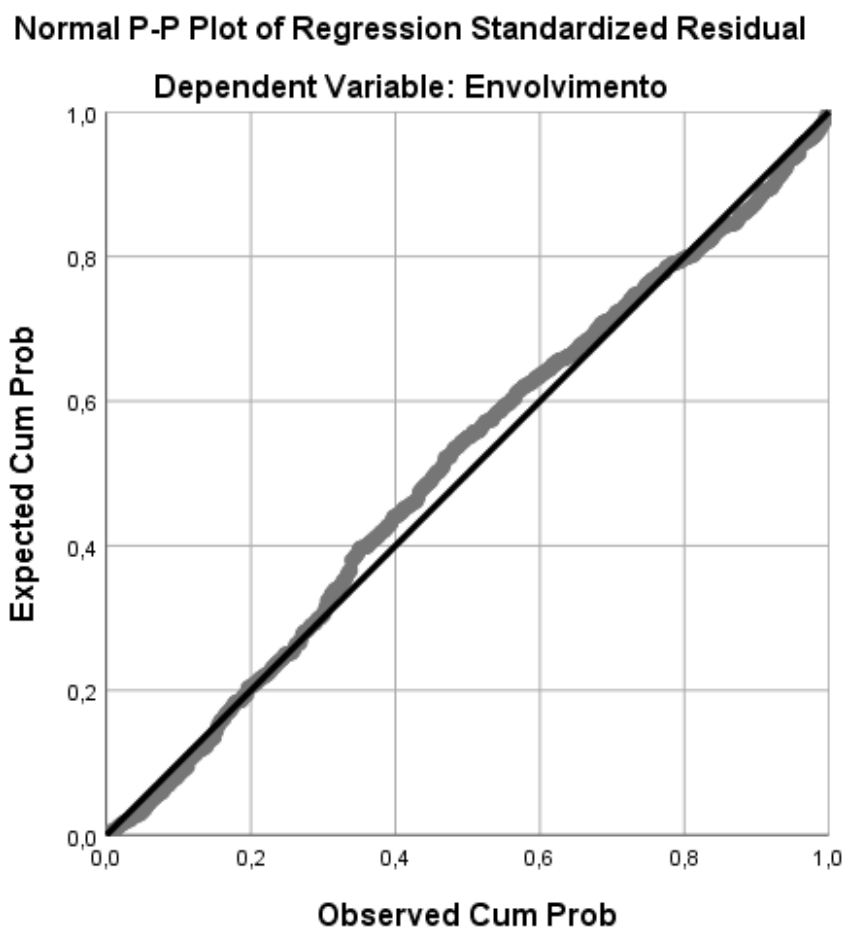
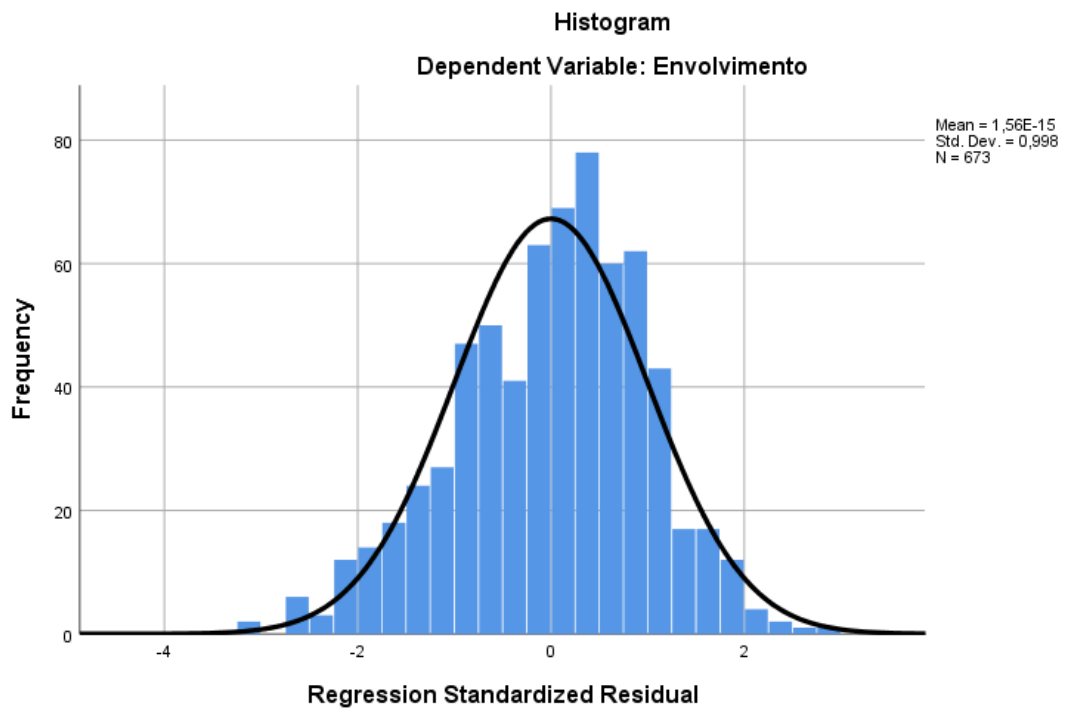
a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

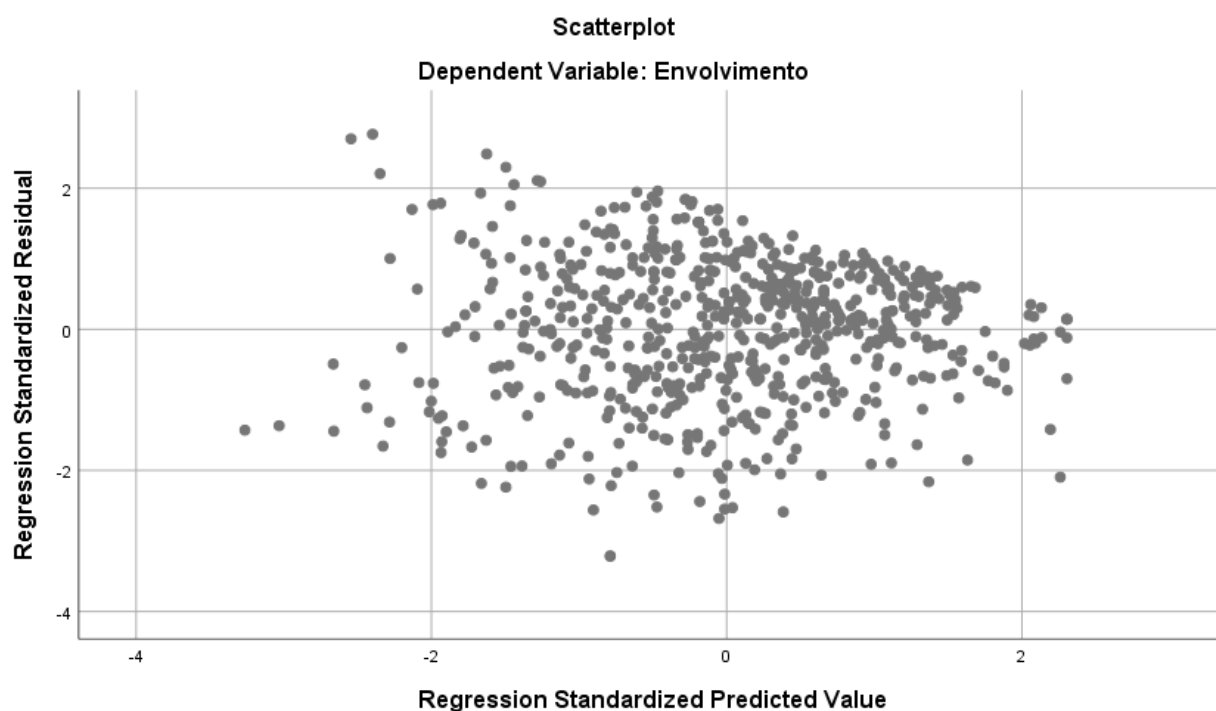
b. Predictors: (Constant), confiança nos colegas, confiança na organização, confiança nas chefias

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,294	0,247		5,242	0,000		
	Confiança na organização	0,346	0,066	0,208	5,207	0,000	0,664	1,506
	Confiança nas chefias	0,434	0,065	0,278	6,701	0,000	0,619	1,617
	Confiança nos colegas	0,318	0,069	0,173	4,617	0,000	0,754	1,326

a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho





- j) Efeito de moderação da confiança na organização, confiança nas chefias e da confiança nos colegas entre a variável preditora liderança autêntica, sobre variável dependente compromisso moral

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	0,390 ^a	0,152	0,151	1,16157	0,152	120,598	1	671	0,000	
2	0,629 ^b	0,395	0,392	0,98342	0,243	89,375	3	668	0,000	2,023

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica, confiança nos colegas confiança na organização, confiança nas chefias

c. Dependent Variable: Compromisso moral

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162,716	1	162,716	120,598	0,000 ^b
	Residual	905,344	671	1,349		
	Total	1068,060	672			
2	Regression	422,025	4	105,506	109,094	0,000 ^c
	Residual	646,034	668	0,967		
	Total	1068,060	672			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,955	0,141		21,021	0,000		
Lid_Aut	0,552	0,050	0,390	10,982	0,000	1,000	1,000
2 (Constant)	0,233	0,218		1,072	0,284		
Liderança autêntica	0,045	0,061	0,032	0,737	0,461	0,485	2,062
Confiança na organização	0,640	0,059	0,404	10,910	0,000	0,660	1,516
Confiança nas chefias	0,274	0,072	0,184	3,803	0,000	,387	2,581
Confiança nos colegas	0,251	0,061	0,143	4,128	0,000	0,754	1,327

a. Dependent Variable: Compromisso moral

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Liderança autêntica	Confiança na Organização	Confiança nas chefias	Confiança nos colegas
1	1	1,948	1,000	0,03	0,03			
	2	0,052	6,116	0,97	0,97			
2	1	4,872	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,064	8,700	0,08	0,47	0,02	0,01	0,06
	3	0,028	13,293	0,06	0,05	0,84	0,00	0,24
	4	0,020	15,547	0,85	0,05	0,01	0,04	0,55
	5	0,016	17,526	0,00	0,43	0,12	0,95	0,14

a. Dependent Variable: Compromisso moral

Teste de Sobel

Estatística de teste de Sobel:7,73748663

Probabilidade unicaudal: 0,0

Probabilidade bicaudal: 0,0

Estatística de teste de Sobel:3,59780406

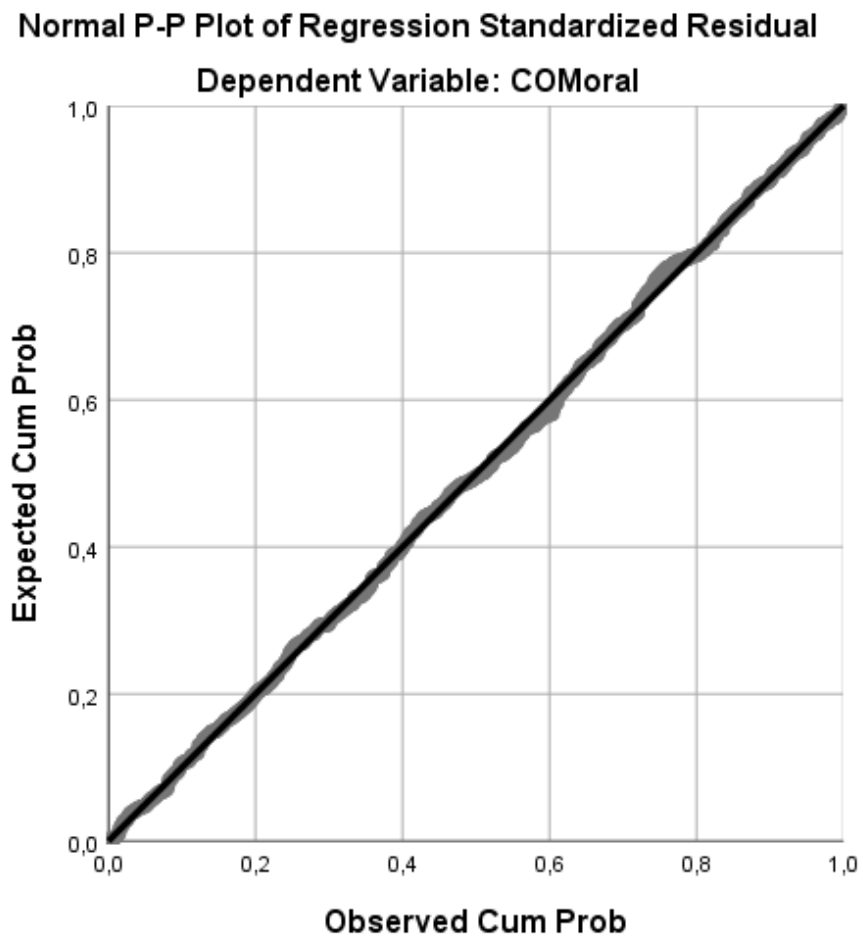
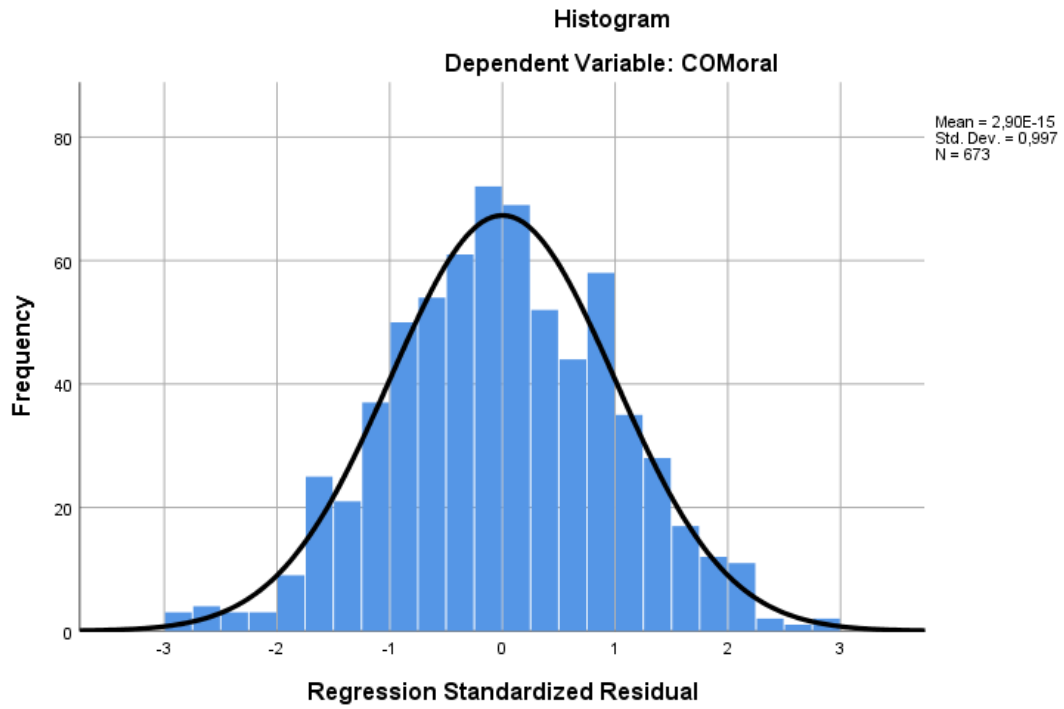
Probabilidade unicaudal: 0,00016046

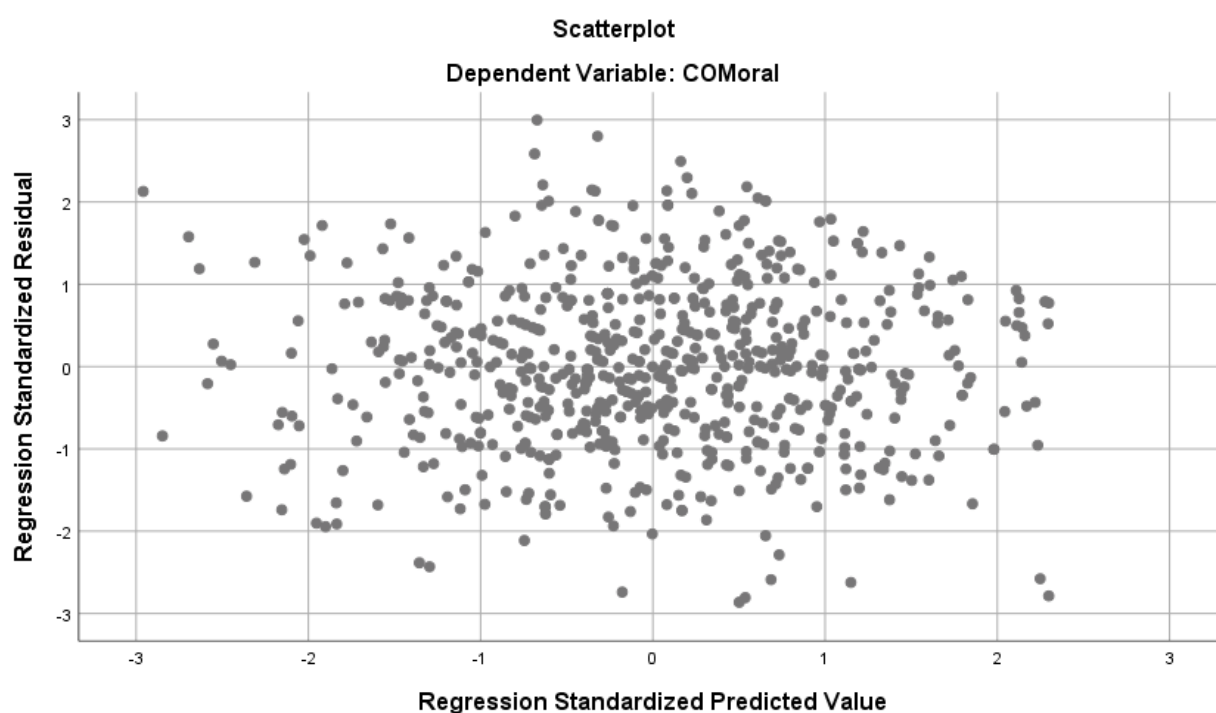
Probabilidade bicaudal: 0,00032092

Estatística de teste de Sobel:3,85565530

Probabilidade unicaudal: 0,00005771

Probabilidade bicaudal: 0,00011542





- k) Efeito de moderação da confiança na organização, confiança nas chefias e da confiança nos colegas entre a variável preditora liderança autêntica, sobre variável dependente compromisso calculativo

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	0,155 ^a	0,024	0,023	1,19169	0,024	16,562	1	671	0,000	
2	0,216 ^b	0,047	0,042	1,17954	0,023	7,942	2	669	0,000	1,987

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica, confiança na organização, confiança nas chefias

c. Dependent Variable: Compromisso calculativo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,520	1	23,520	16,562	0,000 ^b
	Residual	952,896	671	1,420		
	Total	976,417	672			
2	Regression	45,620	3	15,207	10,930	0,000 ^c
	Residual	930,796	669	1,391		
	Total	976,417	672			

a. Dependent Variable: Compromisso calculativo

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

c. Predictors: (Constant), liderança autêntica, confiança na organização, confiança nas chefias

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,715	0,144		25,756	0,000		
Liderança autêntica	0,210	0,052	0,155	4,070	0,000	1,000	1,000
2 (Constant)	3,022	0,225		13,426	0,000		
Liderança autêntica	0,033	0,073	0,024	0,444	0,657	0,485	2,061
Confiança na organização	0,171	0,069	0,113	2,476	0,014	0,685	1,460
Confiança nas chefias	0,161	0,083	0,113	1,935	0,053	0,416	2,402

a. Dependent Variable: Compromisso calculativo

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Lid_Aut	Conf_Org	Conf_Chefias
1	1	1,948	1,000	0,03	0,03		
	2	0,052	6,116	0,97	0,97		
2	1	3,901	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,057	8,255	0,21	0,50	0,07	0,01
	3	0,025	12,516	0,69	0,03	0,78	0,00
	4	0,016	15,389	0,10	0,47	0,15	0,99

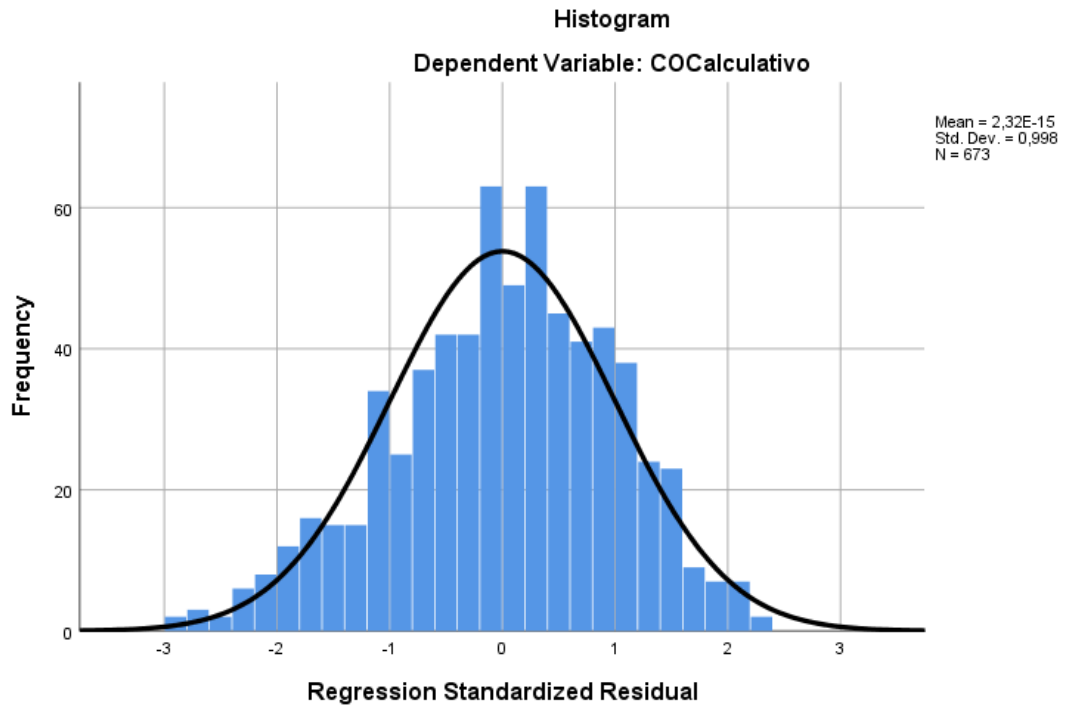
a. Dependent Variable: Compromisso calculativo

Teste de Sobel.

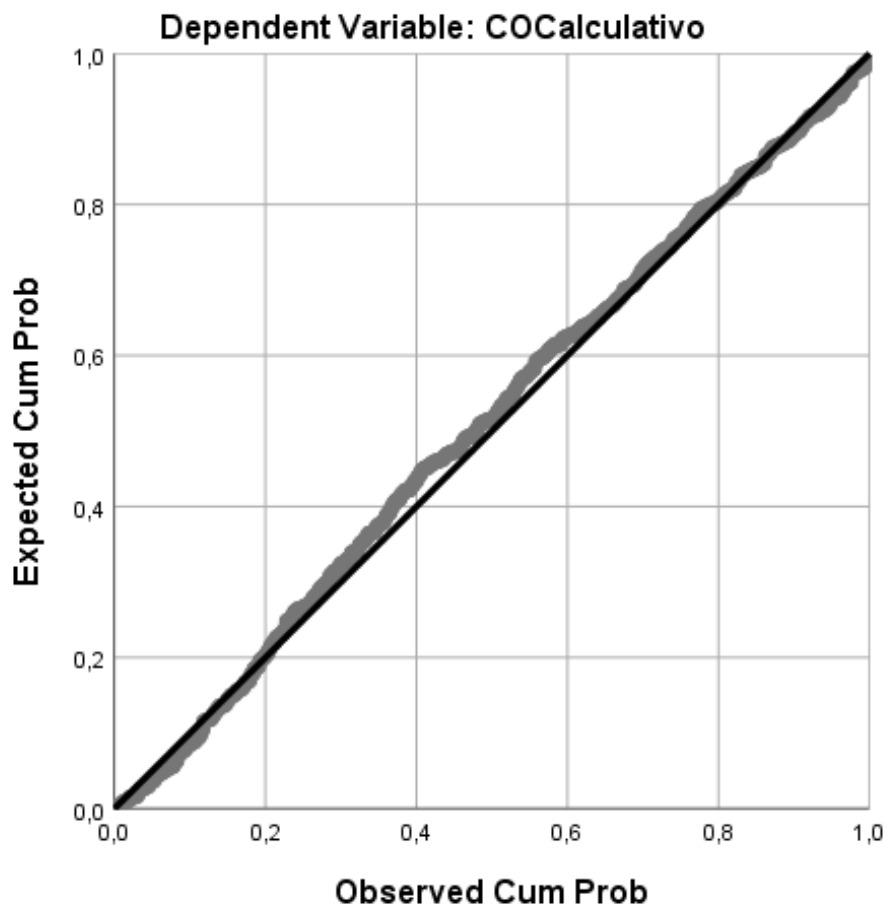
Estatística de teste de Sobel: 2,41367116

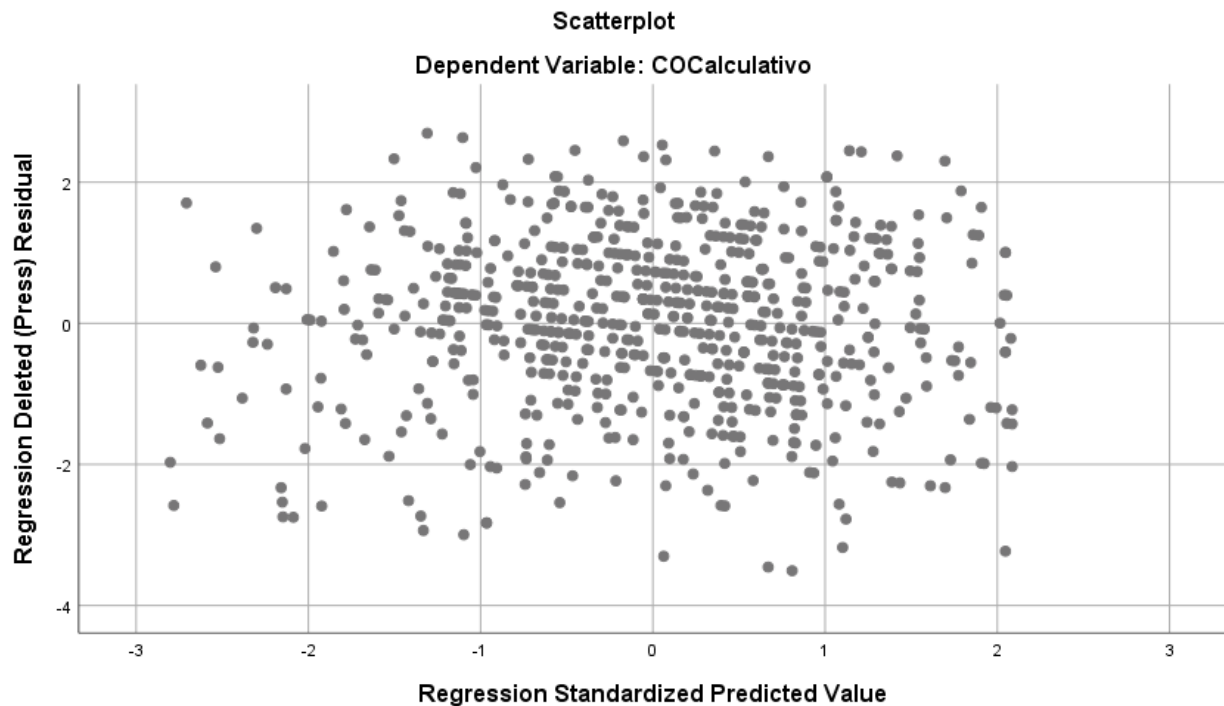
Probabilidade unicaudal: 0,00789635

Probabilidade bicaudal: 0,01579271



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





- 1) Efeito de moderação da confiança na organização, confiança nas chefias e da confiança nos colegas entre a variável preditora liderança autêntica, sobre variável dependente envolvimento com o trabalho

Model Summary^c

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,381 ^a	0,145	0,144	1,22157	0,145	113,667	1	671	0,000	
2	0,539 ^b	0,291	0,287	1,11479	0,146	45,900	3	668	0,000	1,904

a. Predictors: (Constant), liderança autêntica

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica, confiança nos colegas, confiança na organização confiança nas chefias

c. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169,618	1	169,618	113,667	0,000 ^b
	Residual	1001,288	671	1,492		
	Total	1170,906	672			
2	Regression	340,746	4	85,187	68,547	0,000 ^c
	Residual	830,160	668	1,243		
	Total	1170,906	672			

a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

b. Predictors: (Constant), liderança autêntica

c. Predictors: (Constant), liderança autêntica, confiança nos colegas, confiança na organização confiança nas chefias

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,651	0,148		24,697	0,000		
	Liderança autêntica	0,564	0,053	0,381	10,661	0,000	1,000	1,000
2	(Constant)	1,305	0,247		5,286	0,000		
	Liderança autêntica	0,097	0,069	0,066	1,403	0,161	0,485	2,062
	Confiança na organização	0,338	0,067	0,204	5,083	0,000	0,660	1,516
	Confiança na chefia	0,364	0,082	0,233	4,449	0,000	0,387	2,581
	Confiança nos colegas	0,320	0,069	0,174	4,644	0,000	0,754	1,327

a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Liderança autêntica	Confiança na organização	Confiança nas chefias	Confiança nos colegas
1	1	1,948	1,000	0,03	0,03			
	2	0,052	6,116	0,97	0,97			
2	1	4,872	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,064	8,700	0,08	0,47	0,02	0,01	0,06
	3	0,028	13,293	0,06	0,05	0,84	0,00	0,24
	4	0,020	15,547	0,85	0,05	0,01	0,04	0,55
	5	0,016	17,526	0,00	0,43	0,12	0,95	0,14

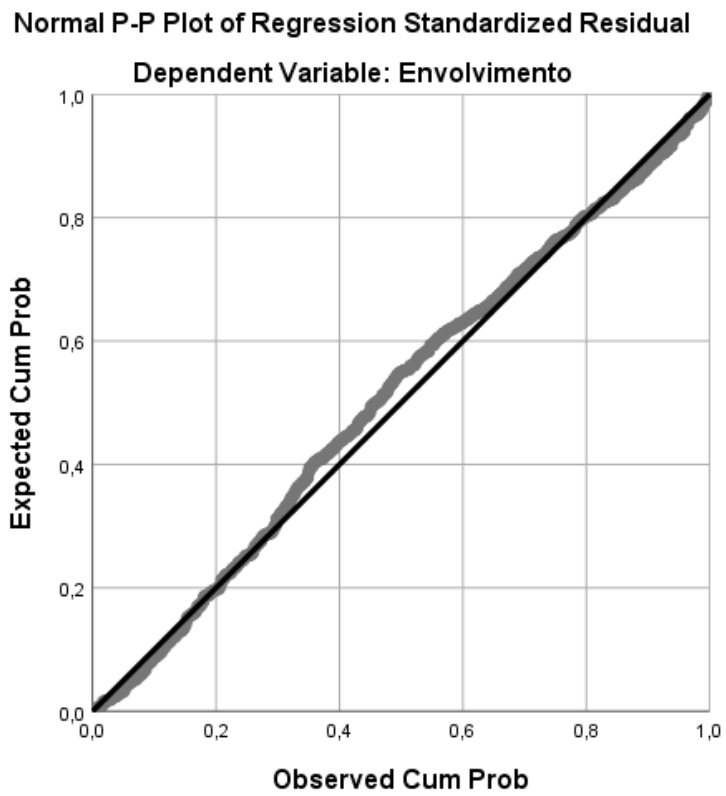
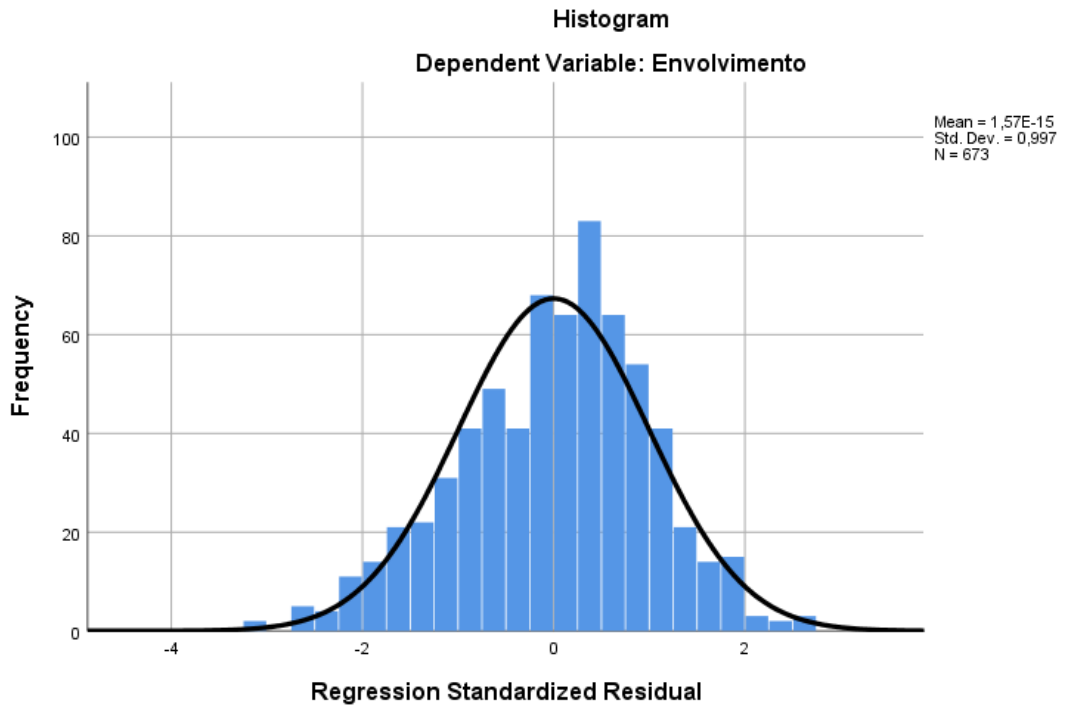
a. Dependent Variable: Envolvimento com o trabalho

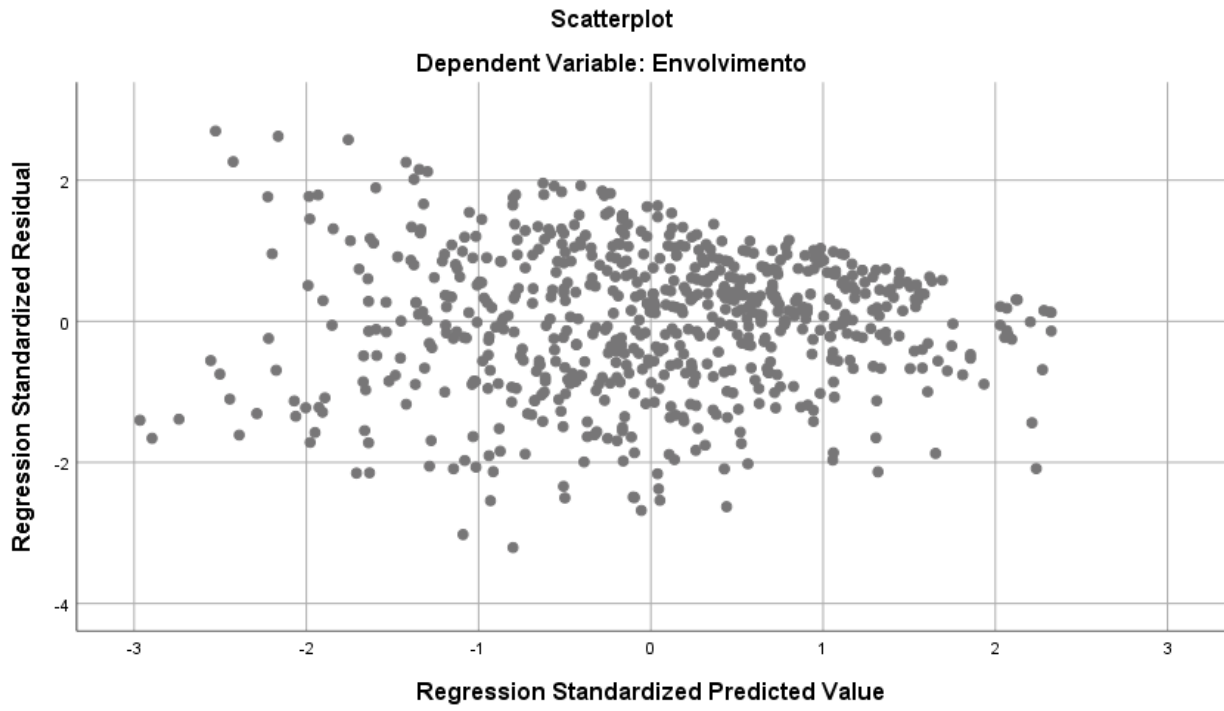
Teste de Sobel.

Estatística de teste de Sobel:4,55848181
 Probabilidade unicaudal: 0,00000258
 Probabilidade bicaudal: 0,00000515

Estatística de teste de Sobel:4,09686873
 Probabilidade unicaudal: 0,00002094
 Probabilidade bicaudal: 0,00004188

Estatística de teste de Sobel:4,25147904
 Probabilidade unicaudal: 0,00001062
 Probabilidade bicaudal: 0,00002124





Anexo XIII – Artigo retirado pela Elsevier

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001311> Consultado a 18/03/18.



Download full text in PDF

Share

Export



The Leadership Quarterly

journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua



Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors

Fred O. Walumbwa^{a,*}, Peng Wang^b, Hui Wang^c, John Schaubroeck^d, Bruce J. Avolio^e

^a Arizona State University, Tempe, AZ, United States

^b Miami University, Oxford, OH, United States

^c Peking University, Beijing, China

^d Michigan State University, East Lansing, MI, United States

^e University of Washington, Seattle, WA, United States

ARTICLE INFO

Keywords:
Authentic leadership
Empowerment
Identification
Engagement
Organizational citizenship behavior

ABSTRACT

We examined the direct and indirect effect of authentic leadership behavior on the organizational citizenship behavior and work engagement of followers. With 387 employees and their 129 immediate supervisors, hierarchical linear modeling (HLM) results revealed that authentic leadership behavior was positively related to supervisor-rated organizational citizenship behavior and work engagement, controlling for ideal power distance, company type, and follower demographics (age and sex). These relationships were mediated by the followers' identification with the supervisor and their feelings of empowerment. We discuss the implications of these findings for theory, research and practice.

© 2010 Elsevier Inc. All rights reserved.

The construct of authentic leadership has recently emerged in both the research and practice literature as an area of interest that complements work on ethical and transformational leadership (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa & Gardner, 2002; Walumbwa, Gardner, & Peterson, 2006; Walumbwa, Gardner, & Peterson, 2006; Walumbwa, Gardner, Peterson, & Wernsing, 2006; Walumbwa, Gardner, Peterson, & Wernsing, 2006; Walumbwa, Gardner, Peterson, & Wernsing, 2006; Walumbwa, Gardner, Peterson, & Wernsing, 2006). Authentic leadership refers to "a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development" (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2006, p. 94). In other words, authentic leadership represents the extent to which a leader is aware of and exhibits pattern of openness and clarity in his/her behavior toward others by sharing the information needed to make decisions, accepting others' inputs, and disclosing his/her personal values, motives, and sentiments in a manner that enables followers to more accurately assess the competence and morality of the leader's actions.

The theoretical work on authentic leadership has described such leaders as having followers who increasingly identify with, as well as who feel more psychologically empowered to take on greater ownership for their work (George, 2003; Ilies et al., 2005). Recent work has also suggested that authentic leadership may positively affect employee attitudes and behaviors, such as work engagement, organizational citizenship behavior (OCB), and performance (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; George, 2003; Ilies et al., 2005). For example, Ilies et al. (2005) argued that authentic leaders are likely to have a positive influence on follower performance because such leaders provide support for followers' self-determination. Other authors (e.g., George, 2003) have argued that the way authentic leaders motivate followers is by modeling a deep sense of purpose to ethically deliver innovative products, superior services, and unsurpassed product quality over an extended period.

In the present study, we set out to examine how authentic leadership behavior relates to employees' citizenship behaviors (OCB)—positive and discretionary behaviors of employees that facilitate effective organizational functioning (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) and work engagement—the state of mind characterized by vigorous attention and dedication to work and a high level of enthusiasm while at work (Schaufeli & Bakker, 2004). We focus here on