

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. **Authentic Leadership Questionnaire**, 2008.

_____. *et al.* Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 801-823, 2004a.

BURNS J. M. The Crisis of Leadership. **Harper Collins Publishers**, Leadership, p. 1-3, 1978.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista Adm. São Paulo**, v. 45, n. 1, p. 70-83, jan. fev. mar 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**, 3a ed. SAGE Publications, 2010.

_____. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**, 2a ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2003.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. Leadership: Past, present and future. In: DAY, D. V.; ANTONAKIS J. (Eds), **The Nature of Leadership**. 2nd, p. 3-25. Thousand Oaks; SagePublications, 2012.

DUARTE, C. J. P. **A influência da liderança autêntica sobre o desempenho em segurança**. Dissertação (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2010.

_____.; CAVAZOTTE, F. S. N.; GOBBO, A. M. C. Líderes Autênticos, Trabalho Seguro: A Influência da Liderança sobre o Desempenho em Segurança. In: **XXXVI EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

DUNZER, R. A. **Os impactos das práticas de gestão da carreira nas atitudes de trabalhadores de uma grande empresa brasileira**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2012.

EAGLY, A. H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? **The Leadership Quarterly**. v. 16, p. 459–474, 2005.

EBOLI, C.; CAVAZOTTE, F. S. N.; LUCENA, J. O Impacto da Autenticidade do Líder e do Foco em Resultados sobre o Desempenho no Trabalho: Um Estudo com Funcionários de um Banco Privado Brasileiro. In: **XXXVI EnANPAD**, 2012, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. Organizações em contexto, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

GARDNER, J. The Cry for Leadership. In: WREN, T. J. (Ed.), **The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages**, New York: The Free Press, p. 3-8. 2004.

GARDNER, W. L.; COGLISER, C. C.; DAVIS, K. M.; DICKENS, M. P. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 1120-1145, 2011.

_____. *et al.* "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 343-372, 2005.

GOBBO, A. M. C. **Liderança Autêntica e Desempenho**: Uma análise tridimensional. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – PUC, Rio de Janeiro, 2013.

GOLDBERG, L. R. *et al.* The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures. **Journal of Research in Personality**, v. 40, p. 84-96, 2006.

GRATTON, L.; ERICKSON, T. Eight Ways to Build Collaborative Teams. Boston, MA. **Harvard Business Review Press**, p. 45-72. 2011.

HANCOCK, J. *et al.* Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. **Journal of Management**, 2013.

HORTA, J. R. **Mulheres na liderança**: Efeitos do Gênero em avaliações de desempenho. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC/RJ, Rio de Janeiro, 2012.

HUGHES, R. L.; GINNET, R.; CURPHY, G. Leadership. Ed.: McGraw-Hill, 2005

_____.; _____.; _____. **Leadership: Enhancing the lessons of Experience**. What Is Leadership?, 1993

_____.; _____.; _____. **Leadership: Enhancing the lessons of experience**, 5a ed. New York: McGraw-Hill, 2006

KELLEY, R. E. In praise of followers. **Harvard Business Review**. v. 66(6), p. 142-148, 1988.

KOTTER, J. P. What leaders really do? **Harvard Business Review**, v. 79, Issue 11, p. 85-96, 2001.

LI, H. C.; MIRMIRANI, S.; ILACQUA, J. A. Confucius Institutes: Distributed leadership and knowledge sharing in a worldwide network. **The Learning Organization**, v. 16, n. 6, p. 469-482, 2009.

MCTAVISH, D; MILLER, K. **Women in Leadership and Management**. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006.

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (5a. Ed.), 2010.

_____. **Leadership: Theory and practice**. Trait Approach, 4a. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

_____. **The Trait Approach**. Leadership: Theory and Practice. 5a Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

ROME, B. K.; ROME, S. C. Humanistic research on large social organizations. In: BUGENTAL, J. F. T. (Org.), **Challenges of Humanistic Psychology**, New York: McGraw-Hill, 1967.

ROSENER, J. Ways women lead. **Harvard Business Review**, p. 119-125, Nov/Dec, 1990.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, 1995.

STEEL, R. P.; LOUNSBURY, J. W. Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. **Human Resource Management Review**. v. 19, p. 271–282, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VILAS BOAS, O. T. **Liderança autêntica**: Efeito sobre o desempenho no trabalho e análise de processos mediadores. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em administração) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2010.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, p. 89-126, 2008.

_____.; PETERSON, S. J.; AVOLIO, B. J.; HARTNELL, C. A. **An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance**. Personnel Psychology, v. 63, p. 937-963, 2010.

_____.; WANG, P.; WANG, H.; SCHAUBROECK J.; AVOLIO B. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The leadership quarterly**. v. 21, p. 901-914, 2010.

XUE, Y.; BRADLEY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 299-312, 2011.

YI, J. **A measure of knowledge sharing behavior scale development and validation** Jialin. Tese de doutorado, Indiana University, 2005.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resiliency. **Journal of Management**, v. 33, p. 774-800, 2007.

ZHANG, X.; BARTOL K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 107-128, 2010.

8 Apêndices

8.1. Apêndice A

E-mail enviado aos funcionários da empresa solicitando o preenchimento do questionário com o link para a pesquisa:

Pessoal,

Como muitos de vocês sabem, estou em fase de conclusão do curso de Mestrado em Administração de Empresas da PUC-Rio e gostaria de solicitar a ajuda de vocês para uma parte importante da elaboração da dissertação: o preenchimento de um questionário. Esta pesquisa servirá de embasamento prático para o meu trabalho final, as suas respostas serão confidenciais e você não precisa se identificar. Não há respostas certas nem erradas e as mesmas serão analisadas em conjunto para, depois, serem comparadas à teoria acerca do assunto.

As questões abordam os vínculos entre organizações e pessoas e como estas se sentem em relação ao trabalho. Quando questionado sobre a empresa ou sobre o líder, o respondente deve sempre fazer referência aos atuais, com quem ainda tem relação direta. O objetivo deste trabalho é poder contribuir de alguma forma para o melhor funcionamento das empresas a partir da compreensão dos benefícios de uma liderança eficaz.

O questionário está no link https://pucrio.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bdvJGHYJOWSdWv3 e solicito que você responda até o dia 20/10/2013. Você precisa de 5 a 10 minutos para concluí-lo. Como preciso de muitas respostas, se puder, encaminhe aos seus colegas que trabalham na mesma empresa que você. Eles não precisam ser da sua equipe, apenas trabalhar na mesma empresa. Todos os respondentes que

completarem o questionário concorrerão a um vale no valor R\$50,00 da Americanas.com, O Boticário, Saraiva ou Renner. As três senhas sorteadas serão divulgadas no dia 28/10/2013 a partir das 10h na minha página do Facebook (<https://www.facebook.com/iria.blanco.35>).

Qualquer dúvida, entre em contato comigo.

Um abraço e muito obrigada,

Iria Blanco

e-mail: iriabla@gmail.com

telefone: [\(21\) 9383-0975](tel:(21)9383-0975)

8.2. Apêndice B

Questionário aplicado:

Foi considerada a escala Likert de 5 pontos: 1 para discordo totalmente, 2 para discordo em parte, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo em parte e 5 para concordo totalmente.

Perguntas sobre Liderança Autêntica

	Responda as questões a seguir pensando no seu superior imediato a partir de suas opiniões e sentimentos. O seu chefe...	1	2	3	4	5
1	Diz exatamente o que pensa;					
2	Admite quando comete erros;					
3	Encoraja todos a dizer o que pensam					
4	Fala sempre a verdade;					
5	Demonstra emoções que correspondem aos seus verdadeiros sentimentos;					
6	Age de forma coerente com os princípios que defende;					
7	Toma decisões com base nos seus valores centrais;					
8	Pede aos seus subordinados que ajam de acordo com seus próprios valores centrais;					
9	Toma decisões complexas com base em altos padrões de conduta ética;					
10	Solicita visões e opiniões que divergem das suas;					
11	Busca analisar todos os dados relevantes antes de se decidir;					
12	Escuta cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a uma conclusão;					
13	Busca feedback para melhorar as suas interações com os demais;					
14	Sabe com exatidão como os outros veem suas capacidades;					
15	Sabe quando é o momento de reavaliar sua posição;					
16	Mostra que compreende como cada uma das suas ações afetam aos outros.					

Pergunta sobre o sexo do líder

17	Seu líder direto é homem ou mulher?	1 - Homem	2 - Mulher
----	-------------------------------------	-----------	------------

Perguntas sobre Compartilhamento de Conhecimento

	Agora pense no seu dia a dia no trabalho para responder aos seguintes itens:	1	2	3	4	5
18	Expresso idéias e pensamentos em reuniões organizacionais					
19	Participo plenamente em sessões de brainstorming					
20	Proponho sugestões de resolução de problemas em reuniões de equipe					
21	Respondo às perguntas de outros em reuniões de equipe					
22	Faço boas perguntas que podem suscitar reflexão e discussão de outros em reuniões de equipe					
23	Compartilho histórias de sucesso que podem beneficiar a empresa em reuniões organizacionais					
24	Revelo falhas relacionadas com o trabalho pessoais passadas ou erros nas reuniões de organização para ajudar os outros a evitar a repetição destes					
25	Faço apresentações em reuniões organizacionais					
26	Apóio colegas menos experientes com o tempo de agenda pessoal					
27	Envolvo-me em relações de coaching de longo prazo com colaboradores juniores					
28	Passo algum tempo em conversa pessoal (por exemplo, a discussão no corredor, durante o almoço, por telefone) com outras pessoas para ajudá-los com seus problemas relacionados ao trabalho					
29	Mantenho os outros atualizados com informações organizacionais importantes por meio de conversas pessoais					
30	Compartilho paixão e emoção em alguns assuntos específicos com os outros através de conversa pessoal					
31	Compartilho experiências que podem ajudar os outros a evitar riscos e problemas através de conversas pessoais					
32	Tenho bate-papo online com outras pessoas para ajudá-los com os seus problemas relacionados com o trabalho					
33	Passo algum tempo na comunicação de e-mail com os outros para ajudá-los com os seus problemas relacionados com o trabalho					

Perguntas sobre Empoderamento:

	Pense no seu dia a dia no trabalho para responder os seguintes itens:	1	2	3	4	5
34	O trabalho que realizo é muito importante para mim					
35	As atividades que executo em meu trabalho me proporcionam auto-realização					
36	Sou capaz de perceber o propósito do trabalho que desempenho					
37	Confio nas minhas habilidades para desempenhar o meu trabalho					
38	Tenho auto-consciência das minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho					
39	Domino totalmente as competências necessárias para desempenhar o meu trabalho					
40	Tenho autonomia para determinar como faço o meu trabalho					
41	Posso decidir por conta própria como realizar o meu trabalho					
42	Tenho considerável independência e liberdade para realizar meu trabalho					
43	O impacto do meu trabalho no que ocorre no meu departamento é alto					
44	Tenho capacidade de controlar o que ocorre no meu departamento					
45	Tenho significativa influencia no que ocorre no meu departamento					

Perguntas sobre Personalidade:

	Pense nas suas características pessoais para responder as seguintes questões. Considere as suas atitudes na maior parte do tempo e em comparação a outras pessoas da mesma idade que você:	1	2	3	4	5
46	Tenho vocabulário rico					
47	Tenho imaginação fértil					
48	Tenho excelentes idéias					
49	Gasto tempo refletindo sobre as coisas					
50	Não tenho interesse em idéias abstratas					
51	Não tenho uma boa imaginação					
52	Presto atenção nos detalhes					
53	Realizo tarefas prontamente					
54	Sigo programações à risca					
55	Sou minucioso em meu trabalho					
56	Fujo de minhas responsabilidades					
57	Não prezo pela organização					
58	Não falo muito					
59	Sinto-me confortável com pessoas					
60	Sou reservado					
61	Início conversas					
62	Falo com um monte de gente diferente nas festas					
63	Não gosto de chamar a atenção para mim					

Perguntas sobre intenção de deixar a empresa (*turnover* voluntário):

	Responda as perguntas a seguir considerando como você se sente em relação ao seu emprego atual:	1	2	3	4	5
64	Pretendo deixar a empresa na qual trabalho nos próximos 12 meses					
65	Pretendo deixar a equipe na qual trabalho nos próximos 12 meses					

Perguntas sobre Dados Demográficos:

	Responda as próximas questões indicando seus dados pessoais:						
66	Sexo:	1 - M	2 - F				
67	Estado Civil:	1 - Casado	2 - Solteiro	3 - Viúvo	4 - Desquitado	5 - Outros	
68	Idade:	Campo livre					
69	Tempo na empresa:	Campo livre					
70	Grau de instrução:	1 - Fundamental	2 - Médio	3 - Graduação	4 - Pós Graduação	Mestrado	Doutorado
71	Atua como gestor:	1 - Sim	2 - Não				

8.3. Apêndice C

E-mail enviado aos funcionários informando os ganhadores da premiação:

Pessoal, boa noite!

Muito obrigada pela ajuda de vocês! Consegui a quantidade de respostas que precisava e já estou trabalhando em cima dos resultados. Valeu mesmo!

Como combinamos, seguem as três senhas sorteadas:

- 1) 5169gbl#
- 2) senha2728
- 3) patinha17

Os ganhadores devem entrar em contato comigo até quarta-feira, 30/10, com o registro da senha (*print screen* da tela ou impressão). Vou divulgar no Facebook também.

Por favor, envie este e-mail para quem você encaminhou meu pedido de preenchimento do questionário (e-mail abaixo).

Obrigada mais uma vez!

Um abraço,

Iria