



Raffaela Maria Rammelt Sauerbronn

**Mais felizes e justos? Explicando como os
líderes autênticos influenciam as atitudes de
seus funcionários**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração de Empresas da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Março de 2017



Raffaela Maria Rammelt Sauerbronn

**Mais felizes e justos? Explicando como os
líderes autênticos influenciam as atitudes de
seus funcionários**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Lucia Barbosa de Oliveira

Faculdades IBMEC-RJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 31 de março de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Raffaella Maria Rammelt Sauerbronn

Graduou-se em Ciências Econômicas na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ em 1995. Kursou Pós-Graduação Lato Sensu em Finanças Corporativas na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2006 e Pós-Graduação Lato Sensu em Management na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2014.

Ficha Catalográfica

Sauerbronn, Raffaella Maria Rammelt

Mais felizes e justos? Explicando como os líderes autênticos influenciam as atitudes de seus funcionários / Raffaella Maria Rammelt Sauerbronn; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2017.

98 f.: il. ;

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Incluí referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Presença Afetiva. 4. Justiça Organizacional. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu marido e meus filhos.

Agradecimentos

A Deus por todas as oportunidades que me foram proporcionadas em minha vida e por me proteger em todos os momentos.

Ao meu marido Carlos Augusto e aos meus filhos João Augusto e Luiz Henrique por todo o amor, carinho, incentivo e compreensão.

À Professora Doutora Flávia Cavazotte por todo o carinho, paciência, motivação e orientação.

À minha mãe e meu pai (*in memoriam*) por todo o apoio e incentivo ao longo da minha vida.

Aos meus irmãos, João Felipe e Antonella sempre companheiros e incentivadores.

Aos professores do IAG, pelos ensinamentos e discussões enriquecedoras que ficarão para sempre na minha lembrança. Em especial aos Professores Jorge Carneiro e Sandra Regina da Rocha Pinto pelo incentivo para ingressar no mestrado e aos Professores Marcus Hemais e Alessandra Costa por toda a motivação e entusiasmo.

Aos funcionários do IAG, sempre prontos para ajudar com simpatia e boa-vontade, particularmente Teresa e Fábio.

A minha equipe de trabalho muito especial Pedro, Marcos e Priscila.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

Sauerbronn, Raffaella Maria Rammelt; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Orientadora). **Mais felizes e justos? Explicando como os líderes autênticos influenciam as atitudes de seus funcionários.** Rio de Janeiro, 2017. 98p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da liderança autêntica sobre a presença afetiva do líder e sobre a percepção de justiça organizacional. Examinou também o papel da presença afetiva positiva do líder e da percepção de justiça organizacional como mecanismos mediadores da relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho. É um estudo de natureza quantitativa, buscou explorar o modelo e analisar as hipóteses propostas. Foram realizadas regressões múltiplas utilizando-se as diferentes variáveis dependentes, objeto do estudo. A pesquisa foi realizada em uma sociedade de economia mista do setor bancário brasileiro e contou com uma amostra de 193 funcionários. Os resultados indicam que há uma relação direta entre a liderança autêntica e a presença afetiva do líder, assim como entre a liderança autêntica e a percepção de justiça organizacional. A relação direta entre a presença afetiva positiva do líder e a percepção de justiça organizacional também foi verificada. Além disso, foi observado que a presença afetiva positiva do líder e a percepção de justiça organizacional parecem ser caminhos relevantes por meio dos quais os líderes autênticos poderiam alcançar uma maior satisfação dos funcionários com o trabalho. Relações positivas entre a satisfação no trabalho e a intenção dos funcionários de permanecer na organização e na equipe na qual trabalham também foram encontradas.

Palavras-chave

Liderança autêntica; presença afetiva do líder; percepção de justiça organizacional; satisfação no trabalho.

Abstract

Sauerbronn, Raffaella Maria Rammelt; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Happier and fair? Explaining how authentic leaders affect employees' attitudes.** Rio de Janeiro, 2017. 98p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study intended to analyze the influence of authentic leadership on leader's affective presence and on the perception of organizational justice. It has been also examined the role of leader's positive affective presence and the perception of organizational justice as mediating mechanisms of the relationship between authentic leadership and job satisfaction. It is a quantitative study and multiple regressions were performed considering different dependent variables to explore the model and analyze the proposed hypothesis. The survey was conducted in a state owned company of the Brazilian banking sector and had a sample of 193 employees. The results pointed out that there is a direct relationship between authentic leadership and leader affective presence, as well as between authentic leadership and the perception of organizational justice. The direct relationship between leader's positive affective presence and perception of organizational justice was also verified. In addition, it has been observed that leader's positive affective presence and perception of organizational justice seem to be relevant paths for authentic leaders to achieve a better level of job satisfaction. A positive relationship between job satisfaction and employees intention to stay working at the organization and in the same team have also been found.

Keywords

Authentic leadership; leader affective presence; perception of organizational justice; job satisfaction.

Sumário

1	Introdução	12
1.1.	Problema de pesquisa	12
1.2.	Objetivo final	14
1.3.	Objetivos Intermediários	14
1.4.	Delimitação do estudo	15
1.5.	Relevância do estudo	16
1.6.	Estrutura do trabalho	17
2	Referencial teórico	18
2.1.	Liderança	18
2.1.1.	Liderança Autêntica	20
2.1.2.	Autenticidade	22
2.1.3.	A Teoria da Liderança Autêntica	24
2.1.4.	O Líder Autêntico	28
2.2.	Presença Afetiva do Líder	30
2.2.1.	Presença Afetiva e Liderança Autêntica	32
2.3.	Percepção de Justiça Organizacional	36
2.3.1.	A Multidimensionalidade do Construto	37
2.4.	Satisfação no Trabalho	42
2.4.1.	Conceito de Satisfação	42
2.4.2.	Abordagens	44
2.4.3.	Determinantes da Satisfação no Trabalho	45
2.5.	Retenção e Intenção de Rotatividade	47
2.5.1.	Conceitos e Abordagens	48
2.5.2.	Retenção de Funcionários e Liderança	51
3	Modelo da Pesquisa	53
4	Metodologia	55
4.1.	Tipo de pesquisa	55
4.2.	Universo e amostra	55
4.3.	Coleta de dados	56
4.4.	Medidas e instrumentos utilizados	57
4.5.	Tratamento dos Dados	59
4.6.	Limitações do método	60
5	Análise dos dados	62
5.1.	Caracterização da amostra	62
5.2.	Análise de hipóteses	63
6	Discussão, Conclusões e Recomendações	72
6.1.	Discussão e Conclusões	72
6.2.	Implicações Gerenciais	75
6.3.	Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas	76
7	Referências bibliográficas	78
8	Anexo 1	90

Lista de figuras

Figura 1: Uma breve história e um olhar para o futuro da pesquisa sobre liderança.....	19
Figura 2: Panorama das teorias de liderança e suas inter-relações.....	20
Figura 3: Modelo da pesquisa.....	53
Figura 4: Resultados obtidos para o modelo proposto	71

Lista de tabelas

Tabela 1: Principais características dos líderes autênticos	29
Tabela 2: Escalas utilizadas na mensuração dos construtos	59
Tabela 3: Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfa de Cronbach.....	63
Tabela 4: Regressão Múltipla para Presença Afetiva Positiva do Líder	64
Tabela 5: Regressão Múltipla para Presença Afetiva Negativa do Líder.....	65
Tabela 6: Regressão Percepção de Justiça Organizacional	66
Tabela 7: Regressão Satisfação no Trabalho	68
Tabela 8: Regressão Intenção de Permanecer na Organização	69
Tabela 9: Regressão Intenção de Permanecer na Equipe	71

É com o coração que se vê corretamente;
o essencial é invisível aos olhos.

Antoine de Saint-Exupéry

1

Introdução

Nos últimos anos, o campo de estudo da liderança se expandiu significativamente na medida em que um maior número de organizações tem reconhecido a importância do desenvolvimento da liderança no século XXI (McMANUS e PERRUCCI, 2015). O mundo globalizado de hoje está muito mais competitivo e para garantir a sua perenidade, as organizações precisam ser mais criativas, inspiradoras, inovadoras e visionárias, o que torna a figura do líder um elemento central dentro desse contexto.

Para Canabarro e Salvagni (2015), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas de forma que elas trabalhem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. A liderança é um assunto que envolve a todos e ela não se resume a calcular e planejar, liderar é também lidar com os sentimentos dos outros (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 2006).

A liderança é um processo de interação entre dois ou mais membros de um grupo e, normalmente, compreende a estruturação ou a reestruturação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros (BASS, 1990). Ela é um fenômeno social e complexo presente nas organizações, que sofre influência dos traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais dos líderes e liderados (DAVEL e MACHADO, 2001).

Mas, quais seriam as características desejáveis em quem assume o papel de líder? O que os líderes realmente fazem? A experiência ajuda a formar o líder a partir do desenvolvimento de suas habilidades? Como os líderes conseguem influenciar as pessoas?

1.1

Problema de pesquisa

Diferentes abordagens acerca da relação entre líderes e seguidores surgiram a partir da ascensão das teorias da escola da nova liderança. Ao contrário das perspectivas anteriores, o foco de atenção passou a ser o comportamento do

líder, a comunicação de mensagens visionárias e inspiradoras, o apelo aos sentimentos e emoções, a observação de valores morais e éticos elevados, a estimulação intelectual e a atenção individualizada (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

O construto da liderança autêntica surgiu dentro desse contexto de mudança. Com o colapso da economia mundial desencadeado pelos escândalos financeiros e pela crise de liderança verificada em algumas importantes empresas norte-americanas no início do século XXI, as organizações tinham a necessidade de reestabelecer a confiança, esperança, otimismo, resiliência e propósito através de uma liderança mais ética e mais efetiva para lidar com os desafios (LUTHANS e AVOLIO, 2003).

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), a liderança autêntica é caracterizada por um padrão de comportamento gerencial ético e transparente que encoraja o compartilhamento aberto de informações, necessário para a tomada de decisão, bem como a aceitação de ideias dos liderados.

Para Judge e Kammeyer-Mueller (2012), a liderança pode ter relação com a experimentação de emoções positivas e com a regulação de emoções. Considerando os líderes como condutores das emoções do grupo, a presença afetiva positiva ou negativa do líder afeta o desempenho de um grupo (BARSADÉ, 2002). Além disso, o líder tem um papel fundamental na construção das relações e no contágio emocional (BARSADÉ, 2002).

Apesar do construto da liderança autêntica possuir significativo suporte teórico, poucos estudos tratam da relação entre a liderança autêntica e a presença afetiva positiva e negativa do líder. Desta forma, dado o potencial efeito que a liderança autêntica pode ter sobre a presença afetiva do líder, torna-se interessante aprofundar a investigação da relação entre essas variáveis.

Como desdobramento dos impactos causados pelas crises mundiais, as relações de trabalho nas organizações também mudaram. A busca contínua por maior competitividade gerou desequilíbrios na relação entre funcionários, seus superiores e a organização, podendo ter influência da percepção de justiça em relação ao trabalho.

Segundo Greenberg (1990), a justiça organizacional representa um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e para a satisfação pessoal dos seus membros. Omar (2006) afirma que a justiça organizacional se

refere às percepções formuladas pelos empregados acerca do que é justo ou injusto dentro das organizações nas quais trabalham.

Considerando que a percepção de justiça organizacional pode estar diretamente relacionada à liderança autêntica e à presença afetiva do líder, o aprofundamento do estudo dessas relações pode trazer contribuições relevantes para a pesquisa da liderança.

De acordo com Lapierre (1989), as atitudes e ações dos líderes de uma organização exercem importante influência nas percepções e no comportamento dos funcionários. Assim, o presente estudo incorpora a satisfação no trabalho e a intenção do funcionário de permanecer na organização e na equipe ao escopo da pesquisa, buscando identificar o efeito da liderança autêntica sobre essas variáveis, através da investigação de dois possíveis mecanismos mediadores utilizados pelo líder para influenciar a satisfação de seus funcionários: a presença afetiva e a percepção de justiça organizacional.

Desta forma, considerando que a qualidade, a intensidade e a profundidade da interação entre os líderes e seguidores se torna fundamental para o bom desempenho da equipe e para a permanência dos funcionários na organização, cabe a seguinte indagação: Como os líderes autênticos influenciam as atitudes de seus funcionários?

1.2

Objetivo final

O objetivo final deste trabalho é investigar a influência da liderança autêntica sobre a presença afetiva do líder e sobre a percepção de justiça organizacional, assim como o papel da presença afetiva positiva do líder e da percepção de justiça organizacional como mecanismos mediadores da relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho.

1.3

Objetivos Intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Investigar a relação entre liderança autêntica e presença afetiva positiva e negativa do líder;
- ✓ Investigar a relação entre liderança autêntica e percepção de justiça organizacional;
- ✓ Apurar se a presença afetiva positiva do líder relaciona-se com a percepção de justiça organizacional e com a satisfação no trabalho;
- ✓ Apurar se a percepção de justiça organizacional relaciona-se com a satisfação no trabalho;
- ✓ Verificar se a presença afetiva positiva do líder é um mecanismo mediador capaz de explicar como os líderes autênticos influenciam a satisfação dos funcionários com o trabalho;
- ✓ Verificar se a percepção de justiça organizacional é um mecanismo mediador capaz de explicar como os líderes autênticos influenciam a satisfação dos funcionários com o trabalho;
- ✓ Investigar a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção dos funcionários de permanecer na organização e na equipe na qual trabalham.

1.4

Delimitação do estudo

Este estudo voltou-se para a investigação do impacto da liderança autêntica sobre o comportamento e as atitudes dos funcionários. Especificamente, foi investigada a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho, considerando a presença afetiva positiva do líder e a percepção de justiça organizacional como mecanismos mediadores.

Tal ângulo de análise se mostra interessante porque considera que a efetividade da liderança depende da qualidade da relação entre líderes e seguidores e um dos fatores envolvidos nessa relação é a afetividade.

Embora relevante, não se pretendeu tratar de questões específicas relacionadas à satisfação no trabalho. A análise teve como foco a dimensão da satisfação geral com o trabalho.

Considerando uma amostra de 193 funcionários de uma instituição financeira nacional de economia mista, o trabalho se propôs a investigar as relações descritas acima por meio de um modelo teórico que será apresentado ao longo do estudo.

Cabe destacar que a pesquisa se limitou a abordar o tema proposto a partir do ponto de vista desta amostra em particular, não sendo pesquisados indivíduos de outras organizações e grupos organizacionais. Desta forma, as conclusões apresentadas neste trabalho estão limitadas a esta amostra e ao contexto específico da organização estudada.

1.5

Relevância do estudo

Diante das recentes transformações nas organizações, com o ingresso de novas gerações no mercado de trabalho, equipes menores e maiores cobranças com relação a resultados, o líder se tornou a figura responsável por inspirar, entusiasmar, engajar e construir relações interpessoais mais fortes com o objetivo de atingir as metas da empresa.

Selecionar, treinar e reter pessoas não é um processo simples e a pesquisa tem como objetivo contribuir para os estudos acadêmicos relacionados à liderança e as emoções, tendo em vista a existência de poucas pesquisas relacionadas ao tema.

As informações produzidas por esse estudo podem se mostrar de interesse para profissionais que ocupam posições de liderança, pois discute como a liderança autêntica, a presença afetiva do líder e a percepção de justiça organizacional podem influenciar as atitudes dos funcionários.

Os resultados alcançados também poderão ser úteis para profissionais da área de recursos humanos posto que aborda um conjunto de elementos que fazem parte do conceito de liderança e podem contribuir para o treinamento de pessoas que ocupam posições de liderança, assim como para o processo de seleção e formação de novos líderes.

1.6

Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro deles introduz o problema da pesquisa, apresenta sua inserção teórica e seus objetivos. Aborda também a sua importância e delimita seu escopo.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura com foco nos temas que embasam a teoria do estudo: liderança autêntica, presença afetiva do líder, percepção de justiça organizacional, satisfação no trabalho e retenção e intenção de rotatividade.

Em seguida, o terceiro capítulo apresenta o modelo proposto para a pesquisa e as hipóteses a serem testadas. O quarto capítulo detalha a metodologia utilizada, abordando o tipo de pesquisa realizada, o universo de interesse e o perfil da amostra selecionada. Abrange também a descrição dos procedimentos de coleta de dados, da elaboração do instrumento de pesquisa e as medidas utilizadas, além dos métodos de tratamento dos dados e as limitações do estudo.

No quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, com o detalhamento da amostra, a análise das hipóteses testadas e o resumo dos resultados obtidos para o modelo proposto. Por fim, o sexto capítulo aborda as conclusões, recomendações e limitações gerais do estudo.

2

Referencial teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados ao tema de investigação. O capítulo está dividido em cinco seções que abordam, respectivamente, a revisão de literatura acerca da liderança autêntica, presença afetiva do líder, percepção de justiça organizacional, satisfação no trabalho e retenção e intenção de rotatividade.

O capítulo se inicia com a discussão sobre a origem do construto da liderança autêntica, apresentando o conceito de autenticidade, essencial para a compreensão dos fundamentos do construto, as principais teorias propostas e as características que os líderes autênticos normalmente apresentam segundo alguns autores.

A segunda seção apresenta uma discussão sobre a presença afetiva do líder, a relação entre as emoções e a liderança autêntica, além do conceito de contágio emocional entre os membros da equipe – líderes e seguidores – e sua influência no comportamento do grupo.

Em seguida, aborda-se a percepção de justiça organizacional detalhando seus conceitos e debatendo a questão da multidimensionalidade do construto. Na quarta seção, discute-se o conceito de satisfação no trabalho e sua influência sobre o funcionário, examinando as abordagens e determinantes do construto.

Por fim, a última seção deste capítulo apresenta os conceitos e as abordagens teóricas sobre a retenção e intenção de rotatividade dos funcionários, assim como sua relação com a liderança.

2.1

Liderança

Ao longo dos anos, várias teorias se desenvolveram e vêm tentando explicar as inúmeras questões que surgem em torno do tema liderança. Segundo Day e Antonakis (2012), a pesquisa sobre liderança pode ser dividida em nove escolas principais, algumas delas mais ativas e outras menos populares no momento, conforme figura a seguir:

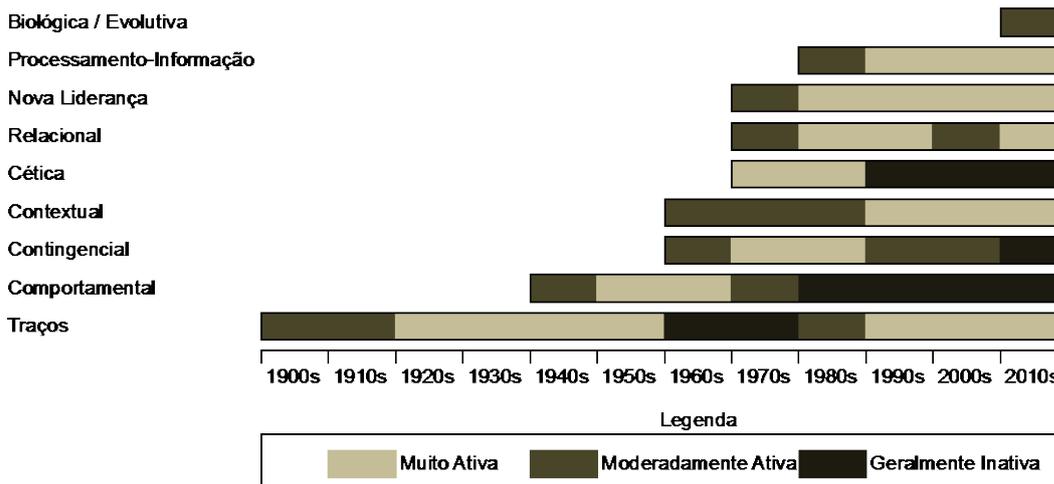


Figura 1: Uma breve história e um olhar para o futuro da pesquisa sobre liderança.
 Fonte: Adaptado de DAY, D.V.; ANTONAKIS, J. Leadership: Past, Present, and future. In Day D.V. & Antonakis J. (Eds.), The Nature of Leadership (2nd, p.7). Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

De acordo com CHEMERS (2000), antes de 1950, o primeiro movimento teve como foco as características pessoais e os traços de personalidade do líder. O segundo movimento privilegiou o estudo dos padrões de comportamento do líder e teve seu ápice nas décadas de 1950 e 1960. Em meados de 1960, surgiram as teorias contingenciais/contextuais, que buscavam estabelecer a ligação entre certos comportamentos do líder e um contexto específico.

No início da década de 1970, alguns pesquisadores chegaram a questionar a existência e a real necessidade da liderança, formando o conceito de escola cética de liderança (DAY e ANTONAKIS, 2012). Na mesma época, surgiram as teorias relacionais, que tomaram como objeto central de interesse a relação entre o líder e cada um de seus seguidores (TURANO e CAVAZOTTE, 2016).

O modelo desenvolvido pela escola da nova liderança propôs que o comportamento inspirador dos líderes induziria os seguidores a transcender seus interesses pessoais em prol de um bem maior (DAY e ANTONAKIS, 2012). A perspectiva da escola processamento-informação tem como foco a compreensão de como e por que um líder é legitimado por meio do confronto entre suas características pessoais e as expectativas que os seguidores têm de um líder (DAY e ANTONAKIS, 2012).

Por fim, a mais recente linha de pesquisa – biológica/evolutiva – propõe uma abordagem de liderança relacionada à teoria do traço em termos de medida

de diferenças individuais, mas seu foco está mais próximo da neurociência e das ciências biológicas (DAY e ANTONAKIS, 2012).

Desta forma, nota-se que as perspectivas sobre o fenômeno da liderança estão sempre em transformação. Cada teoria aborda a questão sob uma ótica específica e a aplicação de vários conceitos de forma integrada é o grande desafio.

O quadro a seguir resume uma percepção pessoal sobre as relações entre as principais teorias de liderança:

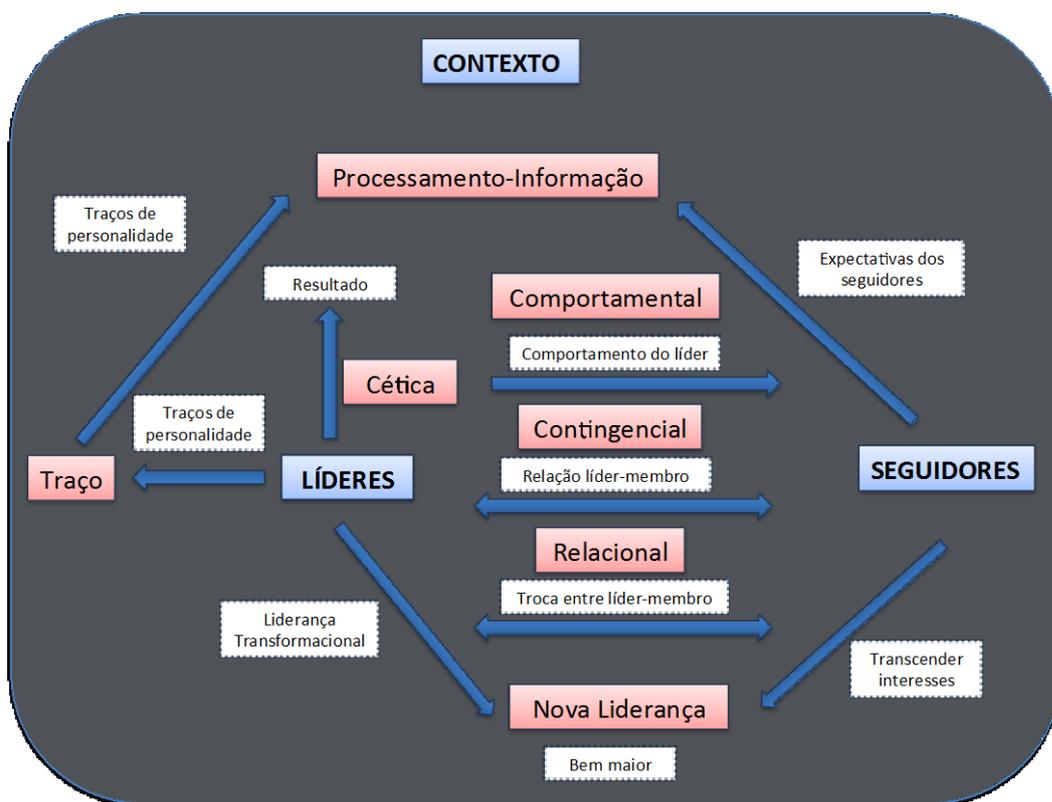


Figura 2: Panorama das teorias de liderança e suas inter-relações.
Fonte: Elaboração própria.

2.1.1

Liderança Autêntica

A crise mundial desencadeada pelos escândalos financeiros nos Estados Unidos no início do século XXI provocou profundas mudanças na governança das organizações. Questões relacionadas à condução dos procedimentos de controles internos e de auditoria nas empresas vieram para o centro das discussões, assim como o papel exercido pelos líderes.

Um novo cenário estava sendo desenhado e novas habilidades, comportamentos e atitudes seriam exigidos dos líderes. Para Avolio e Gardner (2005), o exercício da liderança é sempre mais difícil em fases de grandes desafios e turbulências globais e, dentro desse contexto, surge a necessidade de se olhar sob uma nova ótica para o que seria uma liderança genuína.

De acordo com George (2003), após todos esses eventos que geraram instabilidade no mundo corporativo, a confiança só seria restaurada quando as organizações tivessem à frente de seus negócios um líder autêntico. Segundo o autor, as empresas precisavam desse novo tipo de liderança, uma pessoa íntegra e comprometida com a construção de organizações duradouras, com profundo senso de propósito e verdadeira com seus valores fundamentais.

A liderança autêntica surgiu dentro desse novo quadro tendo como propósito gerar relações humanas e organizações mais autênticas, com base no desenvolvimento de líderes mais alinhados com o seu próprio eu, mais autoconscientes, e mais transparentes e éticos na forma de se relacionar com os outros (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Observa-se um interesse crescente pelo tema liderança autêntica tanto na prática geral (GEORGE, 2003) quanto na literatura acadêmica (AVOLIO, LUTHANS e WALUMBWA, 2004; GARDNER e SCHERMERHORN, 2004; LUTHANS e AVOLIO, 2003; MAY, CHAN, HODGES e AVOLIO, 2003).

Segundo Avolio *et al.* (2004), a principal razão pelo incremento do interesse pelo tópico seria a percepção de que a influência dos líderes autênticos vai além do sucesso da organização. Tais líderes têm um papel muito maior a desempenhar na sociedade, abordando questões de políticas públicas e problemas organizacionais e sociais (GEORGE, 2003). De acordo com Avolio *et al.* (2004), os fatores de estresse enfrentados hoje pelas organizações por toda a sociedade exigem uma nova abordagem de liderança voltada para o reestabelecimento da confiança, esperança, otimismo, resiliência e propósito.

2.1.2

Autenticidade

Para entender os principais fundamentos que sustentam a teoria da liderança autêntica, muitos autores ressaltam que é essencial que se compreenda o conceito de autenticidade (KLENKE, 2005). O construto da autenticidade vem sendo amplamente estudado por diversas áreas de pesquisa como a psicologia, história e religião, e tem sua origem na filosofia grega. Segundo Erickson (1995), a transição da sociedade industrial para pós-industrial, e da cultura moderna para pós-moderna, levou ao crescimento do interesse pelo tema autenticidade.

As expressões “conhecer-te a ti mesmo” e “ser verdadeiro consigo mesmo” representam a essência da autenticidade proposta pelos antigos filósofos gregos (HARTER, 2002). De fato, a etimologia da palavra autêntico pode ser atribuída ao vocábulo grego *authento*, que significa "ter pleno poder" (TRILLING, 1972).

Terry (1993) afirma que a autenticidade é onipresente, ela invoca que o indivíduo seja verdadeiro e real consigo mesmo e com o resto do mundo. Para o autor, a autenticidade torna um indivíduo capaz de admitir suas fraquezas, erros e segredos, partes de si mesmo que estavam escondidas nas sombras de sua existência.

Na definição de Harter (2002) para autenticidade, os pensamentos e sentimentos dos indivíduos devem ser consistentes com suas ações. Por isso, a autenticidade envolve ser autoconsciente e agir de acordo com o verdadeiro eu, expressando o que genuinamente pensa e acredita (LUTHANS e AVOLIO, 2003).

Como parte de uma teoria mais ampla de autoestima ideal, Kernis (2003) identificou quatro elementos fundamentais da autenticidade: (1) autoconsciência, (2) processamento imparcial, (3) autenticidade relacional, e (4) comportamento autêntico. Avolio e Gardner (2005) consideram que o termo “processamento equilibrado”, em oposição a comportamento imparcial, reflete de forma mais precisa a concepção idealizada por eles para liderança autêntica. Do mesmo modo, para esses autores, o termo “transparência relacional” é mais descritivo do que autenticidade relacional, tendo em vista que representa mais claramente a maneira aberta e transparente pela qual os líderes e seguidores autênticos devem compartilhar informações uns com os outros e com os mais próximos.

Com base em uma revisão histórica de literatura acerca do tema autenticidade, Kernis e Goldman (2006) concluem que o conceito de autenticidade abrange uma significativa variedade de processos mentais e comportamentais que explicam como as pessoas descobrem e constroem o seu autoconceito e como este se mantém perante as situações e ao longo do tempo. Na análise, os autores identificaram a abordagem de quatro temas centrais relacionados ao “funcionamento autêntico” dos indivíduos: (1) auto compreensão; (2) abertura para reconhecer objetivamente suas realidades ontológicas (avaliar aspectos pessoais desejáveis e indesejáveis); (3) ações; e (4) orientação para os relacionamentos interpessoais. Kernis e Goldman (2006) ressaltam que esses tópicos apresentam consistência com a conceituação proposta por eles anteriormente envolvendo quatro componentes chave: autoconsciência, processamento imparcial de informações, comportamento autêntico e autenticidade relacional.

Embora existam muitas definições acerca do termo autenticidade, um equívoco comum é confundir autenticidade com sinceridade (ERICKSON, 1995). Enquanto a sinceridade é uma expressão externa de sentimentos e pensamentos e tem implícita a ideia de interação com os outros (SOBRAL e GIMBA, 2012), a autenticidade está relacionada com ser verdadeiro consigo mesmo, não sendo necessária a presença de outros para se manifestar (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Conforme sugerido por Erickson (1995), a autenticidade não deve ser idealizada como uma condição de existência do ser humano, tendo em vista que ela existe de uma forma contínua e que quanto mais os indivíduos permanecem fiéis a seus valores, identidades, preferências e emoções, mais autênticos eles se tornam. Gardner *et al.* (2011) propõem que é mais adequado descrever uma pessoa como sendo mais ou menos autêntica, supondo que os indivíduos nunca são completamente autênticos ou inautênticos, podendo apresentar diferentes graus de autenticidade.

Para Kernis (2003) um comportamento autêntico significa agir de acordo com os próprios valores, preferências e necessidades. O autor contrapõe que o comportamento não autêntico reflete uma conduta direcionada restritamente a agradar os outros, atingir algum objetivo específico ou evitar punições refletindo a verdade para o outro, sem livre expressão de valores fundamentais. May e colegas

(2003) afirmam que conhecer a si mesmo e ser você mesmo são características fundamentais da liderança autêntica.

O conceito multifacetado de autenticidade forneceu a fundamentação teórica de diversas teorias de liderança autêntica (GARDNER, AVOLIO, LUTHANS, MAY e WALUMBWA, 2005; ILIES, MORGESON, e NAHRGANG, 2005; WALUMBWA, AVOLIO, GARDNER, WERNISING, e PETERSON, 2008).

2.1.3

A Teoria da Liderança Autêntica

A teoria da liderança autêntica é uma das principais teorias de liderança que surgiram nos últimos anos e tem atraído o interesse de muitos pesquisadores. As primeiras aplicações do construto da autenticidade nos estudos sobre liderança surgiram no campo da sociologia e da educação e tiveram como foco a inautenticidade, ao contrário das perspectivas atuais que tem como base a psicologia positiva (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Na comunidade acadêmica, as primeiras discussões sobre o assunto foram introduzidas pelo trabalho de Luthans e Avolio (2003) que teve como objetivo principal investigar os fatores que contribuem, ou prejudicam, o desenvolvimento dos líderes e da liderança propriamente dita, integrando na discussão o papel da psicologia positiva no desenvolvimento desse construto. Na prática geral, o conceito de liderança autêntica foi popularizado com a publicação do livro de George (2003) sobre o tema.

Conforme observa-se na literatura, não há uma definição única sobre o conceito de liderança autêntica e, além disso, cabe ressaltar que diversos autores utilizam de alguma forma o termo de modo distinto (SHAMIR e EILAM, 2005).

Para Luthans e Avolio (2003), a liderança autêntica é um processo que se baseia tanto em capacidades psicológicas positivas como em um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta em maior autoconsciência e em comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e associados, promovendo o autodesenvolvimento positivo.

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), a liderança autêntica pode ser definida como um padrão de comportamento transparente e ético por parte do

líder, que encoraja o compartilhamento das informações necessárias para a tomada de decisões, ao mesmo tempo que leva em consideração as opiniões dos seguidores.

Como resultado do crescente interesse no construto, diversos modelos de liderança autêntica surgiram na literatura. Muitos desses modelos apresentam perspectivas distintas sobre o tema, mas ao mesmo tempo trata-se de visões complementares e desafiadoras.

O primeiro modelo teórico formal foi proposto por Avolio *et al.* (2004) e tinha como foco descrever o processo por meio do qual os líderes autênticos influenciam as atitudes e comportamentos de seus funcionários como, por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento e a performance. Para isso, os autores utilizaram como pano de fundo conceitos como comportamento organizacional positivo, confiança, liderança e emoções, e teorias de identidade.

Com base no trabalho de Luthans e Avolio (2003), foi apresentado por Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) um modelo de autodesenvolvimento de líderes e seguidores autênticos. A premissa central do modelo consiste na ideia de que através do aumento da autoconsciência, da auto regulação e de uma modelagem positiva, os líderes autênticos promovem o desenvolvimento da autenticidade nos seguidores. Por sua vez, a autenticidade dos seguidores contribui para o seu bem-estar e para a consecução de um desempenho sustentável e verdadeiro. Um ponto-chave neste artigo é a importância do seguidor autêntico e sua relação com a liderança autêntica e seu desenvolvimento.

Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) idealizaram um modelo complementar de liderança autêntica e desenvolvimento do seguidor que se concentra nos elementos da autenticidade e nos processos pelos quais a liderança autêntica contribui para o bem-estar – eudaimonia – dos líderes e seguidores. Cabe destacar que a abordagem de eudaimonia tem origem na visão de Aristóteles sobre ética e se baseia em viver de uma maneira em que se expressa ativamente excelência de caráter ou virtude (HAYBRON, 2000).

Da mesma forma em que se observam diferenças significativas nas abordagens de liderança autêntica propostas por Gardner *et al.* (2005) e Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), os estudos mostram que existem alguns elementos em comum. Além dos dois modelos explorarem princípios fundamentais da

autenticidade, eles aplicam conceitos do trabalho de Kernis (2003), mesmo que com algumas diferenças (AVOLIO e GARDNER, 2005).

O modelo desenvolvido por Shamir e Eilam (2005) propõe uma abordagem diferente das anteriores, relacionando a história de vida do indivíduo com o desenvolvimento da liderança autêntica. Os autores descrevem como as histórias de vida dos líderes fornecem uma visão dos significados que eles atribuem aos eventos da vida para orientar os seguidores que, por sua vez, se desenvolvem ao longo do tempo através da reflexão.

Em linha com os fundamentos da filosofia hermenêutica (teoria da interpretação), Sparrowe (2005) oferece uma perspectiva diferente da autenticidade sobre a liderança que se baseia na estrutura do eu narrativo. Essa abordagem sugere que a autenticidade não é alcançada pela autoconsciência dos valores ou propósitos internos de uma pessoa, mas em vez disso ela aflora do processo narrativo no qual os outros indivíduos desempenham um papel constitutivo no eu do indivíduo (SPARROWE, 2005).

Cabe destacar que tanto o modelo de Shamir e Eilam (2005) quanto o de Sparrowe (2005) ajudam não só a descrever o que constitui a liderança autêntica como também fornecem uma compreensão mais profunda do que motiva seu desenvolvimento.

Michie and Gooty (2005) exploram em seu modelo os efeitos dos valores e das emoções na autenticidade do líder, em contraste ao foco cognitivo observado nas abordagens anteriores. Os autores afirmam que os valores auto transcendentos (ex., justiça social, equidade, honestidade, lealdade e responsabilidade) e as emoções positivas direcionadas aos outros (ex., gratidão, boa vontade, preocupação com o outro) exercem um papel fundamental no surgimento e no desenvolvimento da liderança autêntica.

Em um estudo mais recente, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) apresentam alguns desenvolvimentos do construto e propõem um modelo multidimensional de medida para avaliação da liderança autêntica: o Questionário de Liderança Autêntica (*Authentic Leadership Questionnaire – ALQ*). Com base nos estudos de Avolio, Gardner e colegas (AVOLIO e GARDNER, 2005; GARDNER *et al.*, 2005) e de Ilies, Morgerson e Nahrgang (2005), os autores sugerem que o construto da liderança autêntica é formado por quatro dimensões relacionadas e fundamentais para que o indivíduo seja

considerado um líder autêntico: autoconhecimento, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada (WALUMBWA *et al.*, 2008).

O *autoconhecimento* está relacionado ao entendimento do próprio potencial (AVOLIO e GARDNER, 2005), assim como à compreensão das próprias forças e fraquezas, da natureza multifacetada do ser que inclui a percepção de si próprio e o impacto sobre as outras pessoas (KERNIS, 2003). A *transparência relacional* abrange a demonstração do verdadeiro “eu” para os outros (NEIDER e SCHRIESHEIM, 2011), promovendo relações de confiança com os seguidores (WALUMBWA *et al.*, 2008). O *processamento equilibrado* está associado a tomada de decisão por parte do líder com base na análise de todas as informações relevantes disponíveis, incluindo opiniões divergentes de sua própria opinião (WALUMBWA *et al.*, 2008). A *perspectiva moral internalizada* envolve o alinhamento dos valores e padrões morais do líder com suas atitudes perante as constantes pressões externas opostas - organizacionais, sociais, da equipe (AVOLIO e GARDNER, 2005; GARDNER *et al.*, 2005).

De uma forma geral, a perspectiva apresentada por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) para liderança autêntica sugere que os líderes autênticos demonstram para os outros que eles desejam genuinamente compreender a sua própria liderança para poder servir mais efetivamente (GEORGE, 2003). Atuando em conformidade com seus valores e convicções pessoais, esses líderes constroem uma imagem de credibilidade e ganham o respeito e a confiança de seus seguidores (WALUMBWA *et al.*, 2008). Segundo Avolio *et al.* (2004), ao encorajar a expressão de opiniões diversas e construir redes de colaboração com seus seguidores, os líderes atuam de uma forma que faz com que sejam percebidos e descritos como autênticos.

Sem dúvida alguma, o trabalho de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) representa uma importante contribuição para a evolução dos estudos relacionados ao construto da liderança autêntica.

Considerando o constante movimento de discussão das teorias existentes, Neider e Schriesheim (2011) conduziram uma reavaliação do Questionário de Liderança Autêntica (ALQ) e apresentaram o desenvolvimento e validação preliminar de um novo instrumento de medida para o construto: o Inventário da Liderança Autêntica (*Authentic Leadership Inventory* – ALI).

O objetivo dos autores era reduzir ou eliminar a subjetividade no desenvolvimento da escala e na avaliação dos 16 itens do ALQ (NEIDER e SCHRIESHEIM, 2011). Os resultados deram suporte a validação do conteúdo teórico da nova escala do ALI, com exceção de dois itens propostos inicialmente (NEIDER e SCHRIESHEIM, 2011). Em suas conclusões, os autores destacam que muitas áreas de estudo ainda precisam aprofundar suas investigações, especialmente com relação ao fortalecimento da validação do construto das medidas de liderança autêntica.

2.1.4

O Líder Autêntico

Para Avolio *et al.* (2004), os líderes autênticos são aqueles indivíduos que tem profunda consciência da sua forma de pensar e agir, bem como do contexto no qual atuam. Além disso, segundo os autores, possuem elevado caráter moral, são confiantes, esperançosos, otimistas e resilientes. São percebidos pelos outros como conscientes das perspectivas de valores e moral, do conhecimento e das forças, próprias e dos outros (AVOLIO *et al.*, 2004).

De acordo com George (2003), os líderes autênticos possuem um desejo genuíno de servir aos outros por meio de sua liderança, além do interesse em empoderar seus seguidores para que eles possam fazer a diferença. Segundo o autor, os líderes autênticos são guiados não só pelo coração, pela paixão e pela compaixão, mas também pela mente (GEORGE, 2003).

Luthans e Avolio (2003) afirmam que os líderes autênticos são capazes de reconhecer e valorizar as diferenças individuais. Eles possuem a habilidade e a motivação necessárias para identificar o talento de cada indivíduo e ajudá-lo a transformar o talento em força (LUTHANS e AVOLIO, 2003).

Para Shamir e Eilam (2005), todas as definições de líder autêntico são arbitrárias, refletem escolhas e não tem como ser provadas ou validadas. Desta forma, com base em suas próprias escolhas os autores propõem uma série de características que definem os líderes autênticos. A tabela a seguir resume os atributos sugeridos (SHAMIR e EILAM, 2005):

Tabela 1: Principais características dos líderes autênticos.

Principais características dos líderes autênticos (SHAMIR e EILAM, 2005):	
1.	Os líderes autênticos não fingem ser líderes porque estão em uma posição de liderança. Quando eles desempenham o papel de líder, eles estão sendo eles próprios e não um personagem.
2.	Líderes autênticos lideram por convicção. Não se envolvem no papel de líder por status ou recompensas pessoais.
3.	Líderes autênticos são originais e não cópias. Possuem um ponto de vista próprio desenvolvido a partir de suas experiências, emoções, reflexões e aprendizado individuais.
4.	As ações dos líderes autênticos são baseadas em seus valores e convicções. Eles atuam de acordo com seus valores e crenças e não para agradar um público específico ou ganhar popularidade.

Fonte: Elaboração própria com base em SHAMIR e EILAM (2005).

Na concepção de Avolio *et al.* (2004), os líderes autênticos são pessoas que atingiram um alto nível de autenticidade, conhecendo profundamente quem são, no que acreditam e valorizam, agindo de acordo com esses valores e crenças, e interagindo de forma transparente com os outros (AVOLIO *et al.*, 2004).

Os líderes autênticos, segundo Avolio *et al.* (2004), são capazes de ampliar o engajamento, a motivação, o comprometimento, a satisfação e o envolvimento dos seguidores para aprimorar constantemente o seu trabalho e sua performance, por meio da criação de uma identificação pessoal com o seguidor e de uma identificação social com a organização (KARK e SHAMIR, 2002).

Howell e Avolio (1992) sugerem que os líderes autênticos possuem padrões morais ou valores voltados para o interesse coletivo dos grupos ou organizações, dentro de uma sociedade maior. De acordo com Schulman (2002), nesse contexto a moral se refere a conduta direcionada a “fazer o que é certo e justo”, ao contrário de “fazer a coisa certa” que envolve o julgamento de tipos de comportamento específicos como bons ou ruins.

Diversos autores ressaltam que os líderes autênticos se empenham em fazer o que é certo e justo para todas as partes interessadas (*stakeholders*) e estão dispostos, inclusive, a sacrificar seus interesses pessoais em prol do bem comum,

seja na sua equipe de trabalho, em sua organização, na comunidade ou em toda a sociedade (BASS e STEIDLMEIER, 1999; BURNS, 1978; HOWELL e AVOLIO, 1992; LUTHANS e AVOLIO, 2003).

2.2

Presença Afetiva do Líder

A presença afetiva é um construto de personalidade relatado pela pesquisa psicológica (EISENKRAFT e ELFENBEIN, 2010), que descreve a tendência dos indivíduos de fazer com que as pessoas com as quais eles interagem se sintam de forma semelhante a eles tanto positiva quanto negativamente (MADRID *et al.*, 2016). Como tal, a presença afetiva é uma distinção pessoal repleta de elementos interpessoais, que pode ser um importante preditor dos processos interpessoais no ambiente de trabalho, como, por exemplo, no trabalho em equipe e no desenvolvimento de ideias inovadoras (WEST e ANDERSON, 1996).

Em relação à etiologia, de acordo com pesquisas emergentes, a presença afetiva parece estar associada a habilidades interpessoais, como expressividade emocional e compreensão das emoções dos outros (BERRIOS *et al.*, 2014), enquanto em termos de consequências, a presença afetiva tem sido associada a resultados envolvendo interação social, incluindo redes de amizade (EISENKRAFT e ELFENBEIN, 2010) e a empatia entre as pessoas (BERRIOS, TOTTERDELL e NIVEN, 2014). Para Eisenkraft e Elfenbein (2010), a presença afetiva é uma característica interpessoal e, portanto, só pode ser expressa quando há interação social.

O construto da presença afetiva foi proposto pela primeira vez em um estudo realizado por Eisenkraft e Elfenbein (2010) envolvendo estudantes de Mestrado em Administração de Empresas (MBA) de uma das mais importantes universidades americanas. Os participantes foram organizados em pequenos grupos e, ao final de um mês, avaliaram a intensidade em que sentiram cada um dos oito estados afetivos propostos durante suas interações com cada um dos demais membros de seu grupo de trabalho (EISENKRAFT e ELFENBEIN, 2010).

As descobertas de Eisenkraft e Elfenbein (2010) mostraram que, além do traço afeto e de qualquer efeito do contágio emocional, existem diferenças individuais claras na medida em que as pessoas relatavam consistentemente a

ativação de afeto agradável (presença afetiva positiva) e de afeto desagradável (presença afetiva negativa) com relação àqueles com quem interagem.

Segundo Madrid *et al.* (2016), em contraste com a natureza intrapessoal do traço afeto, a presença afetiva é um traço interpessoal, tendo em vista que ela é definida pelas experiências de interação entre os indivíduos e não pelas experiências próprias da pessoa. Os sentimentos provocados em outras pessoas podem ser diferentes daqueles vivenciados pela própria pessoa, significando que a presença afetiva não pode ser resumida ao contágio emocional que, por sua vez, envolve a transferência do próprio afeto para os indivíduos com os quais interage (MADRID *et al.*, 2016).

Madrid *et al.* (2016) propõem ainda que a reação afetiva interpessoal envolvida no fenômeno da presença afetiva seja apenas uma parte da experiência afetiva total que ocorre na interação entre os indivíduos, e por isso ela é diferente e não pode ser interpretada como afeto generalizado.

De acordo com Little, Gooty e Williams (2016), as emoções estão estreitamente interligadas às teorias de liderança e estão no centro de muitos mecanismos de liderança como a inspiração de seguidores, a construção e sustentação das relações interpessoais, além de estarem relacionadas à satisfação, performance e comportamentos de cidadania dos seguidores (ASHKANASY e HUMPHREY, 2011; CONNELLY, GADDIS e HELTON-FAUTH, 2002; GOOTY, CONNELLY, GRIFFITH e GUPTA, 2010; HUMPHREY, 2008).

Para muitos pesquisadores, os líderes são vistos como gerentes ativos das emoções do grupo (ASHKANASY e HUMPHREY, 2011; BROTHERIDGE e LEE, 2008; GEORGE, 2000; HUMPHREY, 2008; HUMPHREY, POLLACK e HAWVER, 2008).

Tendo em vista que os líderes ocupam uma posição de destaque e poder dentro das organizações, e que desempenham um papel central no desenvolvimento cognitivo, afetivo e comportamental dos seguidores (ANDERSON, KELTNER e JOHN, 2003; KOZLOWSKI, GULLY, MCHUGH, SALAS e CANNON-BOWERS, 1996; MAGEE e GALINSKY, 2008), dentro do contexto da equipe, eles são uma fonte significativa de experiências afetivas entre os membros do grupo (SY, CÔTÉ e SAAVEDRA, 2005).

2.2.1

Presença Afetiva e Liderança Autêntica

De acordo com Weiss e Cropanzano (1996), não existe uma definição universalmente aceita para o termo emoção, tendo em vista tratar-se de uma palavra que pode representar uma infinidade de respostas ou reações a um evento ou a uma pessoa.

No processo da liderança autêntica as emoções são muito importantes, pois elas fornecem aos indivíduos informações inestimáveis sobre si próprios, sobre as outras pessoas e sobre os processos dinâmicos que as pessoas compartilham dentro do ambiente organizacional (LAZARUS, 1991).

Apesar da experiência do trabalho ser carregada de emoções, não se observava o interesse dos pesquisadores pelo estudo do impacto das emoções diárias na vida das organizações (ASHFORTH e HUMPHREY, 1993).

Segundo Fredrickson e Joiner (2002), as emoções positivas podem ampliar o repertório de ação e pensamento dos indivíduos, encorajando-os a descobrir novas linhas de pensamento para a ação e possibilitando um pensamento flexível e criativo.

De acordo com Avolio *et al.* (2004), as emoções podem ajudar os indivíduos a desenvolver respostas mais adequadas aos obstáculos que enfrentam em seu ambiente de trabalho. Segundo os autores, os líderes autênticos, ao terem acesso às informações que as emoções oferecem, podem muitas vezes modificar o pensamento e o comportamento dos seguidores de forma que lhes permitam negociar com mais eficácia os desafios organizacionais. Além disso, essa mudança de pensamento e de comportamento também pode fornecer pistas sobre como as emoções afetam o desenvolvimento autêntico da liderança (AVOLIO *et al.*, 2004). Cabe destacar que a abordagem apresentada por Avolio *et al.* (2004) tem como foco a identificação do impacto das emoções positivas na relação entre os líderes autênticos e seus seguidores.

Com o objetivo de apresentar mais uma abordagem acerca do papel da emoção na liderança, Michie e Gooty (2005) incorporaram em seus estudos teorias ligadas à emoção e à psicologia positiva. Os autores argumentam que valores auto transcendentais e emoções positivas direcionadas para os outros são elementos determinantes da liderança autêntica.

Embora Michie e Gooty (2005) concordem que os líderes devem evitar o sentimentalismo excessivo, eles indicam a importância moral de experimentar a emoção apropriada na intensidade adequada à situação, ao invés de ignorar a importância das emoções na determinação do comportamento moral autêntico (OATLEY e JENKINS, 1992).

As emoções permitem ampliar a percepção e o entendimento do indivíduo acerca dos eventos, das outras pessoas e do mundo em geral (OATLEY e JENKINS, 1992; FRIJDA, MANSTEAD e BEM, 2000).

Elfenbein (2014) propôs que o construto da presença afetiva poderia ser aplicado através de diversos mecanismos de ligação afetiva. Conforme observado na literatura, a maioria das pesquisas tem se concentrado em investigar como os processos afetivos intrapessoais dos líderes influenciam o trabalho em equipe (BARSADE, 2002; SY e CHOI, 2013; SY, CÔTÉ e SAAVEDRA, 2005), com a ideia de que o afeto próprio do líder, que inclui emoções e estados de espírito, é propagado aos membros da equipe através de mecanismos de contágio ou processamento inferencial (ELFENBEIN, 2014; HATFIELD, CACIOPPO e RAPSON, 1993; VAN KLEEF *et al.*, 2009; VISSER, VAN KNIPPENBERG, VAN KLEEF e WISSE; 2013).

Para Hatfield, Cacioppo e Rapson (1993), o contágio emocional é a tendência de imitar e sincronizar automaticamente expressões faciais, vocalizações, posturas e movimentos com as de outra pessoa e, conseqüentemente, convergir emocionalmente. Segundo Ashkanasy, Paulsen e Tee (2012), o contágio emocional é um processo subconsciente e tácito pelo qual os estados afetivos são transferidos e / ou compartilhados entre os indivíduos.

De acordo com a teoria do contágio emocional, o estado afetivo de um indivíduo está ligado a suas próprias expressões verbais e não verbais das emoções, de modo que uma mudança em qualquer uma delas automaticamente desencadeia uma resposta correspondente no outro (ASHKANASY, PAULSEN e TEE, 2012). Portanto, segundo Ashkanasy, Paulsen e Tee (2012), o efeito do contágio ocorre quando um segundo indivíduo ou grupo "capta" o estado afetivo retratado de um indivíduo e, subseqüentemente, converge para o estado afetivo desse indivíduo.

Para Totterdell *et al.* (1998), o contágio emocional pode explicar como o humor de um indivíduo se liga ao de um grupo. Os resultados do estudo desses

autores indicam que os indivíduos tendem a imitar automaticamente e subconscientemente os estados afetivos exibidos pelos membros do grupo, levando à construção de um nível global de afeto do grupo.

Em um estudo posterior, Totterdell (2000) descobriu que o humor coletivo de um grupo estava relacionado ao humor dos indivíduos no grupo, e que o efeito do contágio emocional impacta as percepções individuais de realização do grupo. Em linha com essa proposta, Bartel e Saavedra (2000) relataram que os membros de um grupo de trabalho realmente tendem a convergir para um nível de humor coletivo por meio do contágio emocional.

O contágio emocional e a sua influência no comportamento do grupo também foi apresentado por Barsade (2002). O autor ressalta que existem diferenças relevantes entre o contágio cognitivo e contágio emocional, pois a transferência de ideias é qualitativamente diferente da transferência de sentimentos. Enquanto as palavras são fundamentais para o entendimento das ideias, a compreensão dos sentimentos envolve elementos não verbais e tornam o contato interpessoal direto essencial para a transmissão de emoções no grupo (BARSADÉ, 2002).

Os resultados do estudo de Barsade (2002) mostraram que o contágio emocional realmente ocorre nos grupos e que ele altera o humor dos indivíduos. Além disso, o autor identificou que as pessoas são condutoras de humor e estão constantemente influenciando o estado emocional, os julgamentos e comportamento dos outros (BARSADÉ, 2002).

Anderson, Keltner e John (2003) relataram que indivíduos em relacionamentos próximos convergiam emocionalmente ao longo do tempo e que o resultado do entrelaçamento desses estados afetivos poderia ser parcialmente atribuído ao contágio emocional.

Hareli e Rafaeli (2008) argumentam ainda que os processos de contágio emocional resultam em "ciclos emocionais" que podem permear e transcender fronteiras hierárquicas formais, impactando a experiência das emoções nos vários níveis de uma organização. De acordo com os autores, o contágio emocional pode ser tratado sob três perspectivas: entre os membros de um grupo (contágio lateral), de líderes para seguidores (contágio descendente), e de seguidores para líderes (contágio ascendente).

Alguns pesquisadores demonstraram interesse em estudar como o contágio emocional afeta especificamente a liderança. Por exemplo, Sy, Côté e Saavedra (2005) examinaram o contágio emocional dos líderes para os seguidores em um estudo experimental e descobriram que o contágio influenciou o humor e o desempenho coletivo dos seguidores. De acordo com os autores, líderes em um estado de humor positivo expressam o humor positivo que é subsequentemente capturado pelos seguidores, resultando em seguidores com humor positivo e elevada coordenação de grupo. Por outro lado, quando o líder está de mau humor, os seguidores incorporam o humor negativo expressado pelo líder e apresentam menor coordenação do que as equipes lideradas por um líder de humor positivo (ASHKANASY, PAULSEN e TEE, 2012).

Posteriormente, Bono e Ilies (2006), e Erez *et al.* (2008) estenderam o estudo de Sy, Côté e Saavedra (2005) e encontraram evidências de que as expressões de afeto positivo dos líderes carismáticos estão ligadas à própria experiência de humor positiva dos seguidores.

Em suma, todos esses estudos trazem implicações interessantes para a teoria da liderança pois, além de impactar a experiência de afeto, o contágio emocional descendente pode ter implicações de longo prazo nas percepções dos seguidores acerca da imparcialidade de um líder e na extensão da confiança dos seguidores em relação a seu líder (ASHKANASY, PAULSEN e TEE, 2012).

Desta forma, diante do exposto anteriormente, tem-se as primeiras hipóteses a serem testadas no presente estudo:

H1a: A liderança autêntica está positivamente relacionada com a presença afetiva positiva do líder.

H1b: A liderança autêntica está negativamente relacionada com a presença afetiva negativa do líder.

2.3

Percepção de Justiça Organizacional

O novo contexto econômico e social imposto pela globalização e pelas crises mundiais também provocou mudanças nas relações de trabalho nas organizações. A busca por maior competitividade nesse novo cenário muitas vezes leva a desequilíbrios no relacionamento entre funcionários, seus superiores e a organização, podendo influenciar na percepção de justiça que cada um tem com relação ao trabalho.

O estudo do tema justiça organizacional surgiu por volta da década de 1960 (SOTOMAYOR, 2006) e tem se apresentado nos últimos anos como assunto de interesse de pesquisadores e estudiosos da área da psicologia industrial / organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (CROPANZANO e GREENBERG, 1997). É a psicologia da justiça aplicada às organizações, tendo como foco a percepção da justiça nas relações entre trabalhadores e suas organizações (VESCO, BEUREN e POPIK, 2016).

A justiça organizacional representa um dos construtos mais profundamente pesquisados e o significativo interesse sobre o tema deve-se ao fato de representar um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e para a satisfação pessoal dos seus membros (GREENBERG, 1990). Para Rego (2001), não é um fato para se estranhar tendo em vista que o tema justiça está presente na vida social humana e não poderia deixar de estar também na vida organizacional.

Segundo Omar (2006), a justiça organizacional se refere às percepções formuladas pelos empregados acerca do que é justo ou injusto dentro das organizações nas quais trabalham. Os funcionários que têm a percepção de que são tratados de forma justa pela empresa tendem a desenvolver e manter um relacionamento recíproco com ela, além de serem mais propensos a manter um maior comprometimento, confiança, satisfação e balanceamento do controle (HYO-SOOK, 2005).

Para Cohen-Charash e Spector (2001), quando relacionada à satisfação no trabalho, rotatividade, liderança, cidadania organizacional, comprometimento organizacional, confiança, desempenho no trabalho, relação líder-seguidor, entre outros, a percepção de justiça organizacional se constitui de uma importante ferramenta para o processo de tomada de decisão nas organizações.

Colquitt e colegas (2001) reforçam essa ideia ao identificarem que as pesquisas sobre justiça organizacional que têm como foco o papel da justiça no ambiente de trabalho mostram que a percepção de justiça organizacional tem um forte efeito na atitude dos funcionários.

Greenberg (1996) considera que poucos conceitos como a justiça são tão cruciais à interação social humana. Segundo Santos (2010), a percepção de justiça formada pelos funcionários nas organizações pode interferir no nível de produtividade, na qualidade dos produtos desenvolvidos e, principalmente, no desempenho dos indivíduos e das empresas.

Os funcionários que sentem que são tratados por seus superiores de forma justa demonstram maior propensão a acatar as decisões de seus gestores, apresentam um comportamento social favorável, um maior comprometimento, maior empenho e qualidade do trabalho, realização profissional, saúde, bem-estar e equilíbrio (TEPPER, 2001). Para Greenberg (1993), se as pessoas acreditarem que são tratadas com justiça, elas se comportam altruisticamente para com a organização em que trabalham. De acordo com Vesco e colegas (2016), há indícios de que um ambiente organizacional justo propicia atitudes positivas.

Por outro lado, se a percepção dos funcionários for negativa, isto é, se eles julgarem que a sua relação de trabalho como um todo, englobando o trabalho propriamente dito e o resultado apresentado, é injusta em relação aos outros, eles reagiram com emoções negativas e, como consequência, irão tentar compensar essas emoções negativas aumentando ou diminuindo a produção e/ou os resultados, dependendo do que for adequado ao caso (BIRNBERG, LUFT e SHIELDS, 2008).

Conforme Aryee, Budhwar e Chen (2002), as ações dos indivíduos são motivadas pelos retornos futuros que eles esperam ter e envolvem o fato que, quando houver expectativa de algum retorno, será feito algo a favor deles.

2.3.1

A Multidimensionalidade do Construto

Conforme observado na literatura, a justiça organizacional é um construto multidimensional e abrange três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (CROPANZANO e GREENBERG, 1997; GREENBERG,

1990; GREENBERG e LIND, 2000; REGO, 2000). Segundo Colquitt (2001) e Rego (2002), a justiça distributiva diz respeito à percepção da consistência entre os resultados e as normas implícitas, a justiça processual está relacionada aos meios utilizados para se alcançar os resultados e a interacional tem como foco o processo de comunicação que ocorre entre o gestor e o funcionário.

Com o amadurecimento e aprofundamento dos estudos sobre o tema justiça organizacional, novas propostas surgem constantemente apoiando a estruturação de novos construtos. Greenberg (1990) foi o primeiro a fazer referência a quatro dimensões de justiça, propondo desmembrar a justiça interacional em duas novas formas: interpessoal e informacional.

Mais tarde, Rego (2001) propôs em seus trabalhos uma estrutura fatorial onde considera não só a subdivisão apresentada por Greenberg (1990) para a justiça interacional, como também a desagregação da justiça distributiva em duas vertentes: distributiva das tarefas e distributiva das recompensas.

A justiça distributiva foi a que inicialmente chamou a atenção dos cientistas organizacionais (REGO, 2001). Antes de 1975, a maior parte dos estudos derivaram do trabalho inicial de Adams (1965) que utilizou uma estrutura teórica de troca social para avaliar a justiça. De acordo com o autor, as pessoas não estavam preocupadas com o nível absoluto de resultados em si, mas apenas se esses resultados eram justos. Segundo a teoria da equidade de Adams (1965), os indivíduos devem receber saídas (salários ou recompensas, por exemplo) consistentes com suas entradas (como esforço ou tempo) e essa comparação é feita normalmente em relação aos pares, determinando para os funcionários se eles foram tratados com justiça no trabalho.

O foco principal é no conteúdo, isto é, na justiça dos resultados e os fins alcançados ou obtidos, como por exemplo, quantidade de trabalho, horários de trabalho, salários, promoções, bônus, reconhecimentos de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores, fração orçamentária destinada às unidades organizacionais, entre outros (AUSTIN e WALSTER, 1974; REGO, 2000; COLQUITT *et al.*, 2001). A justiça distributiva se refere, portanto, à justiça ou à igualdade de distribuição dos recursos e resultados (BARRADAS, 2011).

Para Folger e Konovsky (1989), a justiça distributiva representa a percepção dos funcionários acerca da justiça nas relações gerenciais relativas a distribuição de resultados como pagamentos, promoções, etc.

Na opinião de Rego (2001), esta dimensão de justiça reflete dois aspectos distributivos diferentes no que tange à estrutura salarial e à distribuição das tarefas, justificando a subdivisão em justiça distributiva das recompensas e das tarefas. De acordo com o autor, a justiça distributiva das recompensas está relacionada à estrutura salarial, que por sua vez depende de elementos legais, estatutários e políticos. A justiça distributiva das tarefas refere-se à distribuição do trabalho em si, não tendo qualquer ligação com o plano de cargos e salários. Desta forma, funções idênticas podem estar associadas a diferentes remunerações e diferentes níveis de desempenho podem coexistir com idênticas remunerações (REGO, 2001).

Segundo Klendauer e Deller (2009), o reconhecimento de injustiça distributiva produz um estado emocional desconfortável. Para os autores, a previsão da teoria da equidade, de que as pessoas se sentem incomodadas quando percebem que não recebem resultados justos pode ser confirmada, por exemplo, quando observado sinais de ansiedade fisiológica tanto em pessoas com excesso de atividades como em indivíduos mal remunerados.

O conceito de justiça processual foi introduzido por Thibaut e Walker (1975) por meio de uma pesquisa realizada a respeito das reações individuais sobre os procedimentos de resolução de litígios. O estudo levou ao desenvolvimento da teoria de justiça processual, a qual tem como foco os julgamentos dos processos ou a forma na qual a distribuição dos resultados das decisões é feita. Segundo Klendauer e Deller (2009), esses estudos demonstraram que os processos foram percebidos como sendo justos quando as pessoas afetadas tinham a capacidade de influenciar o processo de decisão ou de fornecer informações relevantes para a decisão.

No entanto, cabe destacar que apesar do trabalho de Thibaut e Walker (1975) ter introduzido a noção de controle de processo, ele estava voltado para as reações observadas nas disputas de procedimentos legais.

A extensão da noção de justiça processual para o contexto não legal, como por exemplo para o âmbito das organizações, pode ser creditada a Leventhal, Karuza e Fry (1980). Com o aprofundamento dos estudos, os autores ampliaram a lista de determinantes da justiça processual chegando a uma concepção mais ampla que o conceito de controle de processo.

Segundo os critérios da teoria de justiça processual de Leventhal (1980), para que um procedimento seja percebido como justo deve obedecer a seis parâmetros: (a) ser aplicado consistentemente entre as pessoas e a qualquer tempo; (b) ser livre de qualquer viés (ex.: assegurar que um terceiro não tenha interesse particular em algum acordo); (c) assegurar que seja coletada e utilizada informação precisa para a tomada de decisão; (d) possuir algum mecanismo de correção de falhas ou decisões imprecisas; (e) estar em conformidade com padrões de ética e moral pessoais ou prevalentes; e (f) assegurar que a opinião dos vários grupos impactados pela decisão tenha sido levada em consideração.

Observa-se que a justiça processual tem foco na justiça de como o processo decisório ou de tomada de decisão é conduzida (FOLGER e KONOVSKY, 1989). Refere-se, por exemplo, aos procedimentos utilizados para determinação de aumentos salariais, instauração de processos disciplinares, parametrização de sistemas de avaliação de desempenho, construção de processos de recrutamento e seleção (REGO, 2001). A percepção da justiça processual envolve os meios que são utilizados para se alcançar os resultados (SUDIN, 2011).

A justiça interacional é a terceira dimensão da justiça organizacional e está associada ao lado humano dos procedimentos organizacionais (VESCO, BEUREN e POPIK, 2016). Essa vertente foi introduzida por Bies e Moag (1986) com foco na importância da qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebem quando são implementados os procedimentos, isto é, a forma como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados. Para os autores, a justiça interacional concentra-se no processo de comunicação entre a fonte e o destinatário, com destaque para a importância da educação, honestidade e respeito.

O contexto de justiça interacional abrange uma vasta gama de aspectos ligados ao relacionamento entre as pessoas: respeito aos direitos dos indivíduos, sensibilidade às necessidades pessoais, consideração à dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, atenção à opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de feedback adequado, avaliações baseadas em informações exatas, imparcialidade nas decisões (BIES e MOAG, 1986; GREENBERG, 1993).

Diante deste amplo leque de características englobadas no conceito, Cropanzano e Greenberg (1997), e Rego (2000), sugerem a distinção, no âmbito da justiça interacional, das facetas interpessoal (ou social) e informacional.

A justiça interpessoal reflete o grau com o qual as pessoas são tratadas com educação, dignidade e respeito pelos seus superiores, autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas em executar procedimentos ou determinar resultados (GREENBERG, 1990, 1993). Conforme sugere a evidência empírica (GREENBERG, 1993), quando esse tipo tratamento ocorre, observa-se que as percepções de justiça são incrementadas, há um aumento no grau de aceitação das decisões e várias reações positivas emergem.

Já a justiça informacional tem como foco as explicações dadas as pessoas sobre o porque determinados procedimentos são utilizados de uma certa forma e porque os resultados são distribuídos daquela forma, isto é, o fornecimento de informações e a explicação/justificativa das decisões (GREENBERG, 1990, 1993). Tendo em vista que as pessoas esperam que os seus superiores lhes prestem explicações (adequadas, lógicas, sinceras) para as decisões que tomam, o tema é de grande importância, particularmente quando os resultados são desfavoráveis (GREENBERG, 1993; CROPANZANO e GREENBERG, 1997).

De acordo com Rego (2001), a tendência geral diagnosticável nos estudos é a de que as explicações ou justificativas mitigam as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

Assim, o presente estudo propões testar as seguintes hipóteses:

H2: *A liderança autêntica está positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional (interacional).*

H3: *A presença afetiva positiva do líder está positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional (interacional).*

2.4

Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um dos construtos mais utilizados nos estudos de relações industriais e comportamento organizacional (LOCKE,1976; YUZUK,1961). O amplo interesse no estudo desse tema deriva da influência que a satisfação no trabalho pode exercer sobre o funcionário, afetando sua saúde física e mental, suas atitudes, seu comportamento profissional e social, podendo repercutir tanto na vida pessoal e familiar do indivíduo, quanto no ambiente das organizações (CURA, 1994; LOCKE, 1976; ZALEWSKA 1999).

Ketchain (2003) aponta que o ambiente de trabalho é mais produtivo quando as pessoas estão felizes com suas atividades e que funcionários felizes apresentam um maior nível de satisfação porque eles se sentem mais confortáveis com a organização. Segundo Palaiologos e colegas (2011), a satisfação no trabalho tende a influenciar positivamente o desempenho, tendo em vista que funcionários mais satisfeitos tendem a trabalhar e executar melhor suas atividades.

De acordo com Butler e Rose (2001), para que uma organização possa cumprir suas metas, ela deve buscar o melhor desempenho de seus funcionários. Para os autores, a performance dos funcionários está ancorada à satisfação no trabalho e, por isso, a organização precisa não só motivá-los, mas também satisfazê-los mantendo o equilíbrio psicológico, com o objetivo final de melhorar o desempenho e a produtividade. Um ambiente organizacional saudável está relacionado com a satisfação dos seus funcionários (DAWAL, TAHA e ISMAIL, 2009).

A estruturação dos primeiros trabalhos sistematizados sobre satisfação no trabalho foi observada na década de 30 (KLIJN, 1998) e desde então têm despertado o interesse de profissionais e pesquisadores das mais diversas áreas.

2.4.1

Conceito de Satisfação

De acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação do exercício de uma função ou de uma experiência de trabalho. Para Spector (2003),

a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, ou em relação a alguns de seus aspectos.

O termo satisfação no trabalho se refere aos sentimentos das pessoas com relação ao trabalho em si e funciona como motivação para trabalhar (BRIEF e WEISS, 2002). De acordo com os autores, não é a satisfação pessoal, felicidade ou contentamento, mas especificamente a satisfação com o trabalho.

Para MacIntyre e Macdonald (1997) é importante esclarecer as diferenças entre satisfação no trabalho e moral do funcionário, tendo em vista que, embora sejam conceitos estreitamente relacionados, alguns pesquisadores tratam dessas definições como sinônimos.

Segundo os autores, a satisfação no trabalho, conforme descrita por Locke (1976), difere da moral dos funcionários em dois aspectos. Em primeiro lugar, enquanto a satisfação no trabalho se refere a uma situação de trabalho única e particular de um determinado indivíduo, a moral tem um foco maior na forma com que o funcionário se relaciona a um sentido de propósito comum (ou de grupo) dentro de uma organização. Conforme ressaltam os autores, o segundo aspecto estaria relacionado a uma questão temporal, pois a satisfação no trabalho se refere mais adequadamente a situações passadas e presentes, e a moral a sentimentos sobre o futuro.

Bakhshi, Kumar e Rani (2009) consideram que a satisfação no trabalho é uma resposta atitudinal do empregado para sua organização sendo formada por componentes avaliadores, cognitivos e afetivos. Para os autores, o componente avaliador engloba a resposta geral do indivíduo sobre a organização, representando o “gostar” versus “não gostar” da instituição.

As percepções, opiniões, crenças e expectativas de um funcionário com relação à organização, compõem a vertente cognitiva (BAKHSHI, KUMAR e RANI, 2009). De acordo com os autores, cognições nas quais o indivíduo percebe que suas expectativas foram atendidas, geralmente levam a avaliações positivas. Além disso, avaliações positivas são mais prováveis quando as cognições (expectativas) sustentam um futuro positivo e seguro com a organização.

Finalmente, para Bakhshi, Kumar e Rani (2009), o componente afetivo representa o sentimento evocado pela organização. Pensar sobre a organização ou fazer parte dela evoca sentimentos que podem ser positivos ou negativos. De uma

forma geral, afetos positivos resultam de informação, feedback e situações que afirmam ou reforçam o valor próprio e o conceito próprio, enquanto afetos negativos são evocados invalidando situações.

Similarmente, Bernstein e Nash (2008) propõem que a satisfação no trabalho possui as vertentes cognitiva, emocional e comportamental. A cognitiva se refere as crenças com relação ao trabalho como, por exemplo, se o trabalho é mentalmente estimulante e desafiador. Já a emocional está relacionada aos sentimentos com relação ao trabalho como tédio, ansiedade e excitação. A comportamental inclui as reações dos indivíduos com relação ao seu trabalho que podem ser chegar atrasado, ficar até mais tarde ou fingir que está doente com o objetivo de evitar o trabalho (BERNSTEIN e NASH, 2008).

Para Locke (1976), a satisfação no trabalho é a percepção que o indivíduo tem de como o seu trabalho preenche ou permite que sejam preenchidos determinados valores individuais em relação ao trabalho.

As pessoas tendem a migrar para atividades que possuam características intrínsecas consistentes com suas prioridades de trabalho ou personalidade (BARRICK e MOUNT, 1991; TETT, JACKSON e ROTHSTEIN, 1991).

2.4.2

Abordagens

A satisfação no trabalho é usualmente considerada como um construto multifacetado que inclui os sentimentos dos funcionários com relação a uma variedade de elementos intrínsecos e extrínsecos ao trabalho (HOWARD e FRINK, 1996).

Spector (2010) afirma que existem duas abordagens principais para análise da satisfação: uma geral, em que a satisfação no trabalho é medida por um único fator considerando-a como um sentimento unidimensional, uma percepção global do indivíduo acerca do tema; e outra que considera a subdivisão da satisfação em dimensões específicas, estabelecendo diferentes facetas para o construto e revelando sentimentos com relação a aspectos específicos.

Com o objetivo de determinar e medir as dimensões mais relevantes da satisfação no trabalho, a abordagem das facetas tem sido a mais utilizada, dispondo de várias escalas construídas para medir questões particulares (BELL e

WEAVER, 1987; GREGSON, 1990; YUZUK, 1961). Características do trabalho, tais como remuneração, promoção, supervisão, condições de trabalho e relacionamento com colegas de trabalho, demonstraram ser componentes da satisfação no trabalho (CHERNISS e KANE, 1987; HACKMAN e OLDHAM, 1975).

De acordo com Kerber e Campbell (1987), a mensuração por meio de facetas permite identificar os aspectos específicos que necessitam de melhorias com relação à satisfação no trabalho, e pode ajudar a explicar problemas da organização como, por exemplo, a rotatividade.

2.4.3

Determinantes da Satisfação no Trabalho

Tendo em vista a tendência avaliativa dos indivíduos, é natural a qualificação do trabalho em termos de “gostar” ou “não gostar”, além do desenvolvimento de sentimentos de satisfação ou insatisfação considerando não só o trabalho, mas também a organização na qual os indivíduos fazem parte (JEX, 2002). Por meio de inúmeros estudos realizados ao longo dos anos, pesquisadores identificaram diversas variáveis que parecem contribuir para a satisfação no trabalho e para o comprometimento organizacional. (GLISSON e DURICK, 1988)

Westley (1979) propôs que os problemas que afetam a satisfação no trabalho poderiam ser entendidos por meio do seu agrupamento em quatro indicadores: econômico, político, psicológico e sociológico. De acordo com o autor, os problemas econômicos trariam a injustiça; os políticos, a insegurança; os psicológicos, a alienação; e os sociológicos, a anomia.

No modelo de Werther e Davis (1983), o foco está na estrutura de cargos da organização. Para os autores, essa estrutura é o elo entre as pessoas e a organização e deve levar em consideração fatores ambientais, organizacionais e comportamentais.

Bauk (1985) acredita que a falta de conhecimento sobre oportunidades de ascensão e promoção no trabalho, além da forma como é estruturada a avaliação da performance profissional, a carga de trabalho excessiva e a interferência do

trabalho na vida particular, são alguns dos aspectos que podem levar ao estresse e à insatisfação.

Para Cavanagh (1992), existem alguns fatores que influenciam a satisfação no trabalho e eles podem ser classificados em três grupos: diferenças de personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho. Segundo o autor, sob o ponto de vista da diferença de personalidade, a satisfação no trabalho pode ser vista como um fenômeno explicado predominantemente em termos da personalidade dos indivíduos. Cavanagh (1992) destaca que as diferenças no ambiente de trabalho têm como foco as variações na satisfação no trabalho englobando perspectivas psicossociais do trabalho tais como: demandas da tarefa, função do indivíduo na organização, viabilidade de progresso da carreira, relacionamentos entre as pessoas, clima e estrutura organizacional.

Já as variações nos valores atribuídos ao trabalho têm como origem a forma como cada indivíduo valoriza o trabalho, isto é, para algumas pessoas ele é uma parte relevante da vida, enquanto para outras, ele existe apenas para prover outras necessidades (CAVANAGH, 1992).

De acordo com Dejours (1994), é possível que o trabalho proporcione equilíbrio e prazer se for de livre escolha e organizado, pois desta forma possibilita a descarga da carga psíquica. Para o autor, identificar os componentes do trabalho que se opõem à descarga de energia é uma maneira de promover a motivação e a satisfação no trabalho.

Além destes autores, outros pesquisadores também se preocuparam em estudar os determinantes da satisfação, ou insatisfação, no trabalho. No entanto, o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) é apontado pela literatura sobre comportamento organizacional como um dos mais compreendidos e utilizados.

Considerando que a característica do trabalho é um aspecto do trabalho que gera condições ideais para altos níveis de motivação, satisfação e performance, o modelo de características do trabalho se apoia em características objetivas do trabalho e sugere que a satisfação no trabalho pode ser medida em termos de: dimensões essenciais do trabalho; estados psicológicos críticos; e resultados pessoais e de trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1980).

Segundo Hackman e Oldham (1975) as dimensões essenciais do trabalho envolvem o exame de sete fatores que afetam tanto os resultados pessoais quanto os resultados relacionados ao trabalho: autonomia, *feedback* intrínseco, *feedback* extrínseco, variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa e relações interpessoais.

Vários pesquisadores apoiam a validade do modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (1975) tendo em vista que a realização de um trabalho envolve uma variedade de diferentes atividades, além do uso de habilidades e talentos do funcionário (PRICE e MUELLER, 1981).

Desta forma, diante do exposto anteriormente, espera-se que a liderança autêntica promova uma maior satisfação dos funcionários com o trabalho, por meio da presença afetiva positiva do líder e da percepção de justiça organizacional.

Com isso, propõe-se testar as seguintes hipóteses:

H4: *A presença afetiva positiva do líder media a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho. Quanto mais autêntico for o líder, maior será sua presença afetiva positiva e quanto maior a presença afetiva positiva do líder, maior será a satisfação no trabalho.*

H5: *A percepção de justiça organizacional media a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho. Quanto mais autêntico for o líder, melhor será a percepção de justiça organizacional dos funcionários e quanto melhor a percepção de justiça organizacional, maior será a satisfação no trabalho.*

2.5

Retenção e Intenção de Rotatividade

O atual ambiente de negócios se tornou muito competitivo, transformando os funcionários qualificados no principal fator de diferenciação para a maioria das organizações. Para ganhar vantagem competitiva, tanto no mercado nacional quanto internacional, as organizações dependem da experiência de seus funcionários para competir favoravelmente.

De acordo com Beatty, Huselid & Schneier (2003), evidências sugerem que de 30 a 40% do valor de mercado de uma organização é atribuído a fatores intangíveis como, por exemplo, execução da estratégia, credibilidade gerencial, experiência de gestão, atração e retenção de funcionários qualificados.

Embora existam diferenças importantes entre países, no mundo todo, a retenção de funcionários qualificados pelas empresas tem sido motivo de discussão. Segundo Michael (2008), como resultado da escassez de mão-de-obra qualificada, do crescimento econômico e da alta rotatividade de empregados, a retenção de funcionários é uma das questões mais críticas enfrentadas pelas organizações.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que a atitude dos empregados, relacionada ao absenteísmo e à rotatividade, traduz, de alguma forma, como esses empregados se sentem em relação à organização e ao seu trabalho. Para esses autores, as atitudes e opiniões dos empregados no presente podem prever algo sobre suas decisões e comportamentos futuros.

Dentro desse contexto, Spector (2003) argumenta que a saída de um empregado pode sinalizar que, de alguma forma, ele estava tentando fugir de algo desagradável. O autor menciona diversos estudos que demonstram que empregados insatisfeitos manifestam maior probabilidade de sair da organização quando comparados com os que estão mais satisfeitos.

2.5.1

Conceitos e Abordagens

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), *turnover* ou rotatividade refere-se ao movimento de entrada e saída dos funcionários de uma organização. Esse movimento pode ser voluntário, quando a decisão de sair parte do próprio empregado, ou involuntário, quando a decisão parte da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Para Mobley (1992), rotatividade é a suspensão da condição de integrante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária, independentemente do ramo de atuação econômica da empresa. O autor sugere que a rotatividade voluntária é um importante tema de estudo, tendo em vista que ela gera pelo menos três importantes consequências para as

organizações: geração de custos, perda de recursos humanos e interrupção de atividades em execução.

A retenção é um movimento voluntário feito por uma organização para criar um ambiente propício à permanência dos funcionários no longo prazo, reduzindo o volume de rotatividade (MICHAEL, 2008). O objetivo principal da retenção é evitar que funcionários competentes deixem a organização, pois isso pode ter efeitos adversos na produtividade e na prestação de serviços (CHIBOIWA, SAMUEL e CHIPUNZA, 2010).

Holtom *et al.* (2008) sugerem que as pesquisas sobre retenção e rotatividade podem ser divididas em três fases: antes de 1985; de 1985 a 1995; e de 1995 até os dias de hoje. Cabe ressaltar que o conceito de retenção de funcionários surgiu com maior ênfase nos anos 70 e início dos anos 80, pois, antes disso, observa-se que a maior parte das pessoas tinham a tendência de ingressar em uma organização e permanecer nela por muito tempo, muitas vezes por toda a sua vida profissional (NG'ETHE, NAMUSONGE e IRAVO, 2012).

No período anterior a 1985, vários modelos foram desenvolvidos e formaram as bases para as pesquisas subsequentes (HOLTOM *et al.*, 2008). March e Simon (1958) introduziram o primeiro modelo, a teoria geral do equilíbrio organizacional, que enfatizava a importância de equilibrar as contribuições e incentivos dos funcionários e da organização. Para os autores, os dois fatores que determinam o equilíbrio para funcionários são as percepções de desejo e de facilidade em deixar a organização; conceitos que hoje são rotulados como satisfação no trabalho e alternativas percebidas.

Em seguida, diversos pesquisadores como Porter e Steers (1973), Mobley (1977), Mobley *et al.* (1979), Price e Mueller (1981), Steers e Mowday (1981), Hom, Griffeth e Sellaro (1984), entre outros, apresentaram seus estudos. Nesse período, os modelos tinham como objetivo explicar o processo pelo qual uma pessoa passa a partir do momento em que ela pensa em sair de uma organização, isto é, as questões de pesquisa estavam focadas no nível individual de análise (HOLTOM *et al.*, 2008).

O período seguinte, entre 1985 e 1995, caracterizou-se por um aumento significativo de estudos abrangendo variáveis contextuais além de outras condições pessoais, principalmente negativas, como o esgotamento e o estresse (HOLTOM *et al.*, 2008). De acordo com Holtom *et al.* (2008), as variáveis

contextuais podem ser divididas em dois grupos: variáveis de organização / macro nível (por exemplo, cultura organizacional); e variáveis de interface pessoa-contexto com ênfase nas relações dos empregados com seu ambiente (por exemplo, suporte percebido pelo supervisor). Essa mudança para conceitos mais complexos em nível organizacional e de grupo, tais como cultura organizacional, coesão do grupo, sistemas de recompensa organizacional, composição de gênero e demografia, foi uma contribuição importante para o desenvolvimento do construto (HOLTOM *et al.*, 2008).

Cabe destacar o trabalho de Lee and Mitchell (1994) apresentado nesse período. De acordo com esses autores, as decisões relativas a intenção de deixar a organização não são sempre resultado de uma insatisfação acumulada no trabalho e podem, por vezes, ocorrer sem muita deliberação. De uma forma geral, o modelo enfatiza a complexidade e a dinâmica do processo de rotatividade e sugere que futuras pesquisas sobre *turnover* levem em consideração o “como” as pessoas deixam seus empregos (HOLTOM *et al.*, 2008).

Nos últimos anos, a pesquisa sobre rotatividade experimentou uma expansão teórica considerável (HOLTOM *et al.*, 2008). Algumas importantes tendências foram observadas como, por exemplo, o foco nas atitudes relacionadas com o stress e a mudança; o aumento do foco nas variáveis contextuais com ênfase nas relações interpessoais; uma maior ênfase nos fatores relacionados especificamente à permanência; a expansão da compreensão de relações previamente identificadas; e a construção de modelagens mais dinâmicas considerando o fator tempo nos processos de rotatividade (HOLTOM *et al.*, 2008).

Dentro desse contexto mais recente, algumas pesquisas indicam as principais razões para a rotatividade dos funcionários nas organizações: práticas de contratação; estilo gerencial; falta de reconhecimento; falta de um sistema de compensação competitivo; ambientes de trabalho tóxicos; trabalho desinteressante; falta de segurança no trabalho; oportunidades muito limitadas de promoção, de treinamento e desenvolvimento, entre outros (ABASSI e HOLLMAN, 2000; SHERMAN, ALPER e WOLFSON, 2006).

Segundo Holtom e colegas (2008), curiosamente, embora exista um número maior de construções teóricas para ajudar a explicar a rotatividade, há um menor consenso teórico e, ainda, há uma quantidade relativamente pequena de

variações nas explicações sobre rotatividade. Os autores acreditam que apesar do campo de estudo estar mais rico, talvez ele esteja mais distante de uma visão unificada do processo de rotatividade do que nunca.

2.5.2

Retenção de Funcionários e Liderança

Beardwell e Claydon (2007) argumenta que o papel dos líderes e seu estilo de liderança são cruciais na retenção de empregados, pois os funcionários deixam os gerentes não as empresas. Um dos papéis críticos da liderança envolve a influência na decisão dos funcionários de se comprometerem e permanecerem na organização, mesmo quando existem outras oportunidades de trabalho fora dela (MICHAEL, 2008).

De acordo com Taylor (2004), as organizações não devem deixar a responsabilidade de manter os funcionários bem-sucedidos nas mãos do departamento de recursos humanos, pois a responsabilidade pela retenção de talentos precisa estar nas mãos dos líderes (*apud* NG'ETHE, NAMUSONGE e IRAVO, 2012).

De acordo com Ferreira e Siqueira (2005), a qualidade do relacionamento que um funcionário tem com seus superiores imediatos alonga a permanência do funcionário em uma organização. Gwavuya (2011) afirma que a liderança incompetente resulta em desempenho pobre dos funcionários, alto estresse, baixo comprometimento no trabalho, baixa satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Chew (2004) observou que o comportamento da liderança tem uma influência positiva no compromisso organizacional e na intenção de rotatividade.

Para Holtom *et al.* (2008), dentro de uma perspectiva gerencial, a atração e retenção de funcionários de alta qualidade é mais importante hoje do que nunca. Uma série de tendências como a globalização, o aumento do trabalho, do conhecimento, a aceleração da taxa de avanço tecnológico, tornam vital que as empresas adquiram e retenham o capital humano (HOLTOM *et al.*, 2008).

Desta forma, a liderança autêntica pode estar relacionada a rotatividade por meio da promoção da satisfação no trabalho. No modelo proposto pretende-se testar a relação da satisfação no trabalho com a intenção de permanecer na organização e na equipe, considerando que a presença afetiva do líder e a

percepção de justiça organizacional mediam a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho.

Diante do exposto, propõem-se testar as seguintes hipóteses:

H6a: *A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à intenção de permanecer na organização.*

H6b: *A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à intenção de permanecer na equipe.*

3

Modelo da Pesquisa

O seguinte modelo foi objeto de estudo da pesquisa:

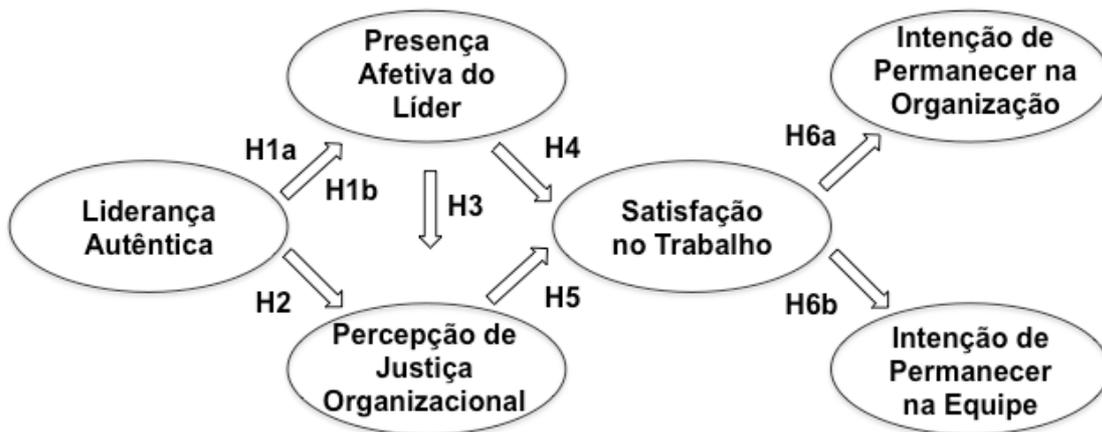


Figura 3: Modelo da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

A relação entre liderança autêntica, presença afetiva do líder e percepção de justiça organizacional compõe o primeiro grupo a ser avaliado. O modelo proposto sugere que um comportamento afetivo positivo dos líderes os fazem ser percebidos como mais autênticos, assim como líderes mais justos também podem ser percebidos como mais autênticos.

Na segunda etapa, o objetivo é avaliar a mediação da presença afetiva positiva do líder e da percepção de justiça organizacional na relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho.

Finalmente, na terceira etapa, pretende-se avaliar a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção do funcionário de permanecer na organização e na equipe na qual trabalha.

Em resumo, as seguintes hipóteses foram testadas neste trabalho:

H1a: *A liderança autêntica está positivamente relacionada com a presença afetiva positiva do líder.*

H1b: *A liderança autêntica está negativamente relacionada com a presença afetiva negativa do líder.*

H2: *A liderança autêntica está positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional (interacional).*

H3: *A presença afetiva positiva do líder está positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional (interacional).*

H4: *A presença afetiva positiva do líder media a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho. Quanto mais autêntico for o líder, maior será sua presença afetiva positiva e quanto maior a presença afetiva positiva do líder, maior será a satisfação no trabalho.*

H5: *A percepção de justiça organizacional media a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho. Quanto mais autêntico for o líder, melhor será a percepção de justiça organizacional dos funcionários e quanto melhor a percepção de justiça organizacional, maior será a satisfação no trabalho.*

H6a: *A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à intenção de permanecer na organização.*

H6b: *A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à intenção de permanecer na equipe.*

4

Metodologia

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões a cerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em seis seções que informam, respectivamente, sobre o tipo de estudo realizado, sobre o universo do estudo e processos de amostragem empreendidos, sobre os critérios de seleção de sujeitos que compõe a amostra. Na sequência, informa-se sobre os processos de coleta de dados realizados e sua justificativa, sobre os procedimentos de tratamento dos dados coletado e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

4.1

Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo inferencial quantitativo, tendo em vista que foi conduzida por meio de um levantamento (*survey*), utilizando-se um questionário estruturado.

A abordagem quantitativa tem como objetivo a coleta sistemática de dados de uma determinada população, transformando opiniões e informações em dados que auxiliam na descrição do fenômeno (LAKATOS e MARCONI, 2003). A partir da coleta de dados de uma amostra é possível obter conclusões sobre a população da qual a amostra foi retirada (BLACK, 2012).

4.2

Universo e amostra

A pesquisa foi realizada em uma organização de economia mista do setor financeiro nacional que possui cerca de cem mil funcionários, todos contratados por meio de concurso público. A empresa está presente em todo o território nacional e em 24 países. Em dezembro de 2016, a organização possuía R\$ 1,4 trilhão em ativos.

O quadro amostral desta pesquisa envolve o conjunto de funcionários da área de gestão de recursos de terceiros, sendo composto por 297 indivíduos de diversos níveis hierárquicos que fazem parte de uma equipe de trabalho seja como líder ou como seguidor. O processo de amostragem privilegiou a amostra do tipo não probabilística por conveniência porque pretendeu escolher um grupo específico do universo considerado.

A escolha deveu-se ao fato de que apesar da instituição possuir uma estrutura de pessoal expressiva, a cultura da empresa é muito forte. Desta forma, a diretoria escolhida para a pesquisa espelha as práticas que são adotadas de forma padronizada pela organização.

4.3

Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2016 junto ao pessoal lotado na diretoria escolhida. Foi realizada uma pesquisa quantitativa de corte transversal, por meio de um questionário estruturado, do tipo *survey*, elaborado especificamente para o estudo. Antes do envio do questionário, algumas pessoas foram avisadas sobre o estudo para que pudessem contribuir para o engajamento das equipes na pesquisa.

O questionário foi preparado no sistema “Qualtrics” e disponibilizado eletronicamente para os 297 funcionários da área escolhida a partir de um convite encaminhado por e-mail com um link de acesso. Destes indivíduos, 193 (65%) completaram o questionário integralmente e foi possível utilizar essas informações para o desenvolvimento do presente estudo. A participação na pesquisa foi voluntária e anônima.

As 46 questões foram direcionadas indistintamente para os líderes e para os membros das equipes, fazendo com que os dados fossem obtidos de forma padronizada.

O questionário iniciava-se com a coleta das seguintes variáveis demográficas: sexo, idade, estado civil, existência de filhos, nível de instrução, tempo de atuação na empresa, tempo de experiência na equipe, tempo na função, tempo que trabalha com líder e a identificação do exercício ou não de cargo de liderança.

Em seguida, as variáveis de medição dos construtos que compõem o modelo da pesquisa foram divididas cinco blocos. No primeiro foram coletados dados referentes à intenção do funcionário de permanecer na organização e na equipe. O segundo bloco teve como objetivo verificar se os funcionários reconheciam seus superiores como líderes autênticos. Já a terceira parte abordava questões relacionadas aos estados afetivos do líder visando compreender como a presença afetiva dele era percebida pelo funcionário. A satisfação no trabalho foi medida no quarto bloco. Por fim, na última parte foi avaliada a percepção de justiça organizacional, com ênfase nas dimensões de justiça interpessoal e informacional.

O conteúdo da pesquisa – e-mail convite e questionário – encontra-se no Anexo 1, ao final deste trabalho.

4.4

Medidas e instrumentos utilizados

Com base no modelo proposto, para a mensuração dos construtos da pesquisa, buscou-se construir o questionário utilizando-se escalas adotadas em estudos similares identificados na literatura que compõem o referencial teórico desta pesquisa.

Cabe ressaltar que algumas escalas já possuem versões validadas em português, mas, para certos construtos foi necessário traduzir a escala original. Além disso, algumas escalas foram adaptadas para atender adequadamente às necessidades do presente estudo.

O questionário foi composto por um total de 46 questões, sendo dez relacionadas a dados demográficos, e as demais conforme detalhamento a seguir:

- Liderança autêntica: 16 questões que integram o *Authentic Leadership Inventory (ALI)* desenvolvido por Neider e Schriesheim (2011), não disponível em português. O instrumento mede as quatro dimensões que compõem o construto da liderança autêntica: autoconhecimento (4 itens), transparência relacional (4 itens), processamento equilibrado (4 itens) e perspectiva moral internalizada (4 itens). Utilizou-se escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Exemplos dessas questões incluem “O seu chefe admite

que comete erros quando eles ocorrem” e “O seu chefe procura saber como está se saindo para melhorar seu relacionamento com os outros”.

- Presença afetiva do líder: 8 questões propostas por Eisenkraft e Elfenbein (2010) acerca dos estados afetivos do líder. Dividido em duas dimensões, o instrumento avalia como o indivíduo se sente normalmente quando interage com o chefe. A primeira dimensão engloba os quatro estados afetivos positivos - feliz, entusiasmado, calmo e relaxado – enquanto a segunda, os quatro estados afetivos negativos – entediado, triste, estressado e irritado. Foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). O instrumento não estava disponível em português e foi traduzido e adaptado.

- Percepção de justiça organizacional: o modelo desenvolvido por Hodson (1994) e adaptado para o português por Rego (2000), conta com 17 questões divididas em cinco dimensões: justiça interpessoal (3 itens), justiça informacional (3 itens), justiça procedimental (3 itens), justiça distributiva das recompensas (5 itens) e distributiva das tarefas (3 itens). Para cumprir os objetivos da presente pesquisa, foi adotado um modelo simplificado selecionando-se somente as seis questões relacionadas às dimensões de justiça interpessoal e informacional. Utilizou-se escala Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Alguns exemplos dessas questões são: “O seu chefe demonstra interesse verdadeiro em ser justo com você” e “O seu chefe procura ouvir seus pontos de vista antes de decidir sobre assuntos que te dizem respeito”.

- Satisfação no trabalho: com base no instrumento *Job Diagnostic Survey* (JDS) proposto por Hackman e Oldham (1975), traduzido e validado para o português por Pedroso *et al.* (2014), foram selecionadas quatro perguntas que compõem o grupo original de quinze questões relacionadas à dimensão da satisfação geral com o trabalho. Foi utilizada a escala Likert de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Exemplos dessas questões incluem “De um modo geral estou muito satisfeito com o meu trabalho” e “O trabalho que realizo é muito significativo para mim”.

- Intenção de permanecer na organização e na equipe: com o objetivo de avaliar a intenção de rotatividade, foi utilizada como inspiração para elaboração das questões, a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) desenvolvida por Siqueira, Gomide Jr, Moura e Marques (1997). A EIR é composta por três perguntas associadas a intenção de sair da organização. Ao contrário dessa ideia, a

presente pesquisa busca medir a intenção de permanecer na organização e na equipe no curto prazo. Desta forma, foram elaboradas duas perguntas para cumprir esse papel e utilizou-se escala Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente). As questões propostas foram: “Pretendo ficar na empresa na qual trabalho nos próximos 12 meses” e “Pretendo ficar na equipe na qual trabalho nos próximos 12 meses”.

A tabela a seguir apresenta uma visão geral das escalas utilizadas:

Tabela 2: Escalas utilizadas na mensuração dos construtos.

Construto	Autor	Instrumento	Tipo	Fonte
Liderança Autêntica	Neider e Schriesheim (2011)	<i>Authentic Leadership Inventory</i> (ALI)	16 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores, traduzido e adaptado para o português.
Presença Afetiva do Líder	Eisenkraft e Elfenbein (2010)	<i>8 Affective States</i>	8 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores, traduzido para o português.
Percepção de Justiça Organizacional	Hodson (1994)	Escala de percepção de justiça	17 itens Likert 6 pontos (foram utilizadas somente as dimensões de Justiça Interpessoal e Informacional)	Escala já traduzida para o português e validada por Rego (2000)
Satisfação no Trabalho	Hackman e Oldham (1975)	<i>Job Diagnostic Survey</i> (JDS)	Seção 3 – 15 itens Likert 7 pontos (foram selecionadas 4 questões)	Escala traduzida, adaptada e validada por Pedroso <i>et al</i> (2014)

Fonte: Elaboração própria.

4.5

Tratamento dos Dados

Os dados coletados por meio do questionário possibilitaram a construção de análises estatísticas com o objetivo de responder as hipóteses levantadas no estudo. Inicialmente, as informações da pesquisa foram transferidas do sistema *Qualtrics* para planilhas Excel. Nas planilhas, os dados foram organizados

tornando possível identificar os questionários incompletos para exclusão na análise.

Após a limpeza da base de dados, 193 questionários foram considerados válidos e foram calculadas as médias aritméticas de cada questão. Em seguida, as informações foram exportadas para o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* onde todos os cálculos foram realizados.

Por meio de técnicas de estatística descritiva, calculou-se as frequências, médias e desvios padrões da amostra. Além disso, as escalas de mensuração dos construtos foram submetidas a dois processos de validação: Análise Fatorial e Análise de Confiabilidade através do cálculo do Alfa de Cronbach.

Por fim, para analisar as hipóteses propostas, foram realizadas regressões múltiplas utilizando-se as diferentes variáveis dependentes objeto do estudo. Os dados foram analisados a partir da categorização e do agrupamento das variáveis. Em seguida, foram avaliadas as generalizações, feitas as inferências e a interpretação dos dados.

Esse procedimento é adequado aos objetivos dessa pesquisa por permitir que as atitudes e opiniões de determinada população, a partir do estudo de uma amostra, sejam descritas de forma quantitativa.

4.6

Limitações do método

O método de análise utilizado na pesquisa fornece “uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população” (CRESWELL, 2010, p.178).

No presente estudo foram utilizadas no questionário perguntas fechadas que permitiam apenas uma resposta. Essa metodologia, de certa forma, limita as respostas fornecidas e inviabiliza a exploração dos significados subjetivos associados às questões, assim como uma análise mais profunda das opiniões específicas dos participantes sobre o tema pesquisado.

Cabe lembrar que a técnica de levantamento de dados do tipo *survey* não permite que se estabeleça relações de causalidade, pois a identificação de uma relação estatística entre duas ou mais variáveis, por mais forte que seja, não estabelece necessariamente uma relação causal entre elas.

Tendo em vista que os participantes da pesquisas foram selecionadas de forma não aleatória, e sim por conveniência, as inferências tomadas devem ser tratadas com certas restrições, pois os resultados obtidos neste trabalho podem estar associados à composição da amostra. Desta forma, observa-se que, se por um lado o método escolhido permite alcançar um grande número de pessoas dentro da empresa, por outro lado ele está limitado à amostra pesquisada. Assim, a generalização das questões do estudo não garante que as proposições observadas possam ser aplicadas com a mesma intensidade a qualquer tipo de empresa em qualquer momento, dadas às particularidades da instituição estudada.

Além disso, tratando-se de uma empresa de economia mista onde todos os funcionários são contratados por meio de concurso público, o recrutamento e seleção de líderes ocorre em um universo restrito, aumentando a possibilidade de alocar as pessoas em posições que não sejam as mais adequadas ao seu perfil.

5

Análise dos dados

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados e resultados estatísticos obtidos com a utilização do software SPSS 17.0, para os testes de hipóteses propostos no estudo.

5.1

Caracterização da amostra

A amostra da presente pesquisa foi composta por 193 funcionários de diversos níveis profissionais pertencentes a mesma organização. Destes profissionais, 58,0% são homens, 42,0% são mulheres e 54,4% tem filhos. A idade média é de 41 anos, sendo 24 anos a mínima e 65 anos a máxima. A maioria dos participantes é casada (57,5%), enquanto 22,3% são solteiros, 13,0% vivem em união estável, 6,2% separados ou divorciados, e apenas 1% não se encaixou em nenhuma dessas categorias.

Em relação ao nível de instrução, 1,6% possuem Ensino Médio, 10,9% Graduação, 73,6% Pós-Graduação, 13,5% Mestrado e 0,5% Pós-Doutorado. Curiosamente não foi identificado participante com Doutorado.

O tempo médio de relação de trabalho com a empresa é de 16,6 anos, sendo o tempo médio no exercício da função de 4,1 anos. Dentre os participantes, 30,1% exerce algum cargo de liderança, enquanto 69,9% faz parte da carreira técnica da instituição. Considerando o tempo de trabalho na mesma equipe, a média foi de 4,6 anos, enquanto a média de tempo de relação com o líder é de 2,1 anos.

A tabela 3 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do modelo estudado. Foram calculados também os valores de Alfa de Cronbach para cada variável com o objetivo de avaliar a confiabilidade dos instrumentos de medição utilizados.

Cabe destacar que foram consideradas na pesquisa as diferentes dimensões das variáveis Liderança Autêntica e Percepção de Justiça Organizacional. No entanto, a análise fatorial das perspectivas de cada variável não identificou

relevância para o tratamento das dimensões separadamente. Desta forma, cada uma dessas variáveis foi analisada como um todo e não subdividida por dimensão.

Tabela 3: Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfa de Cronbach.

Variáveis ^a	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6
1. Liderança Autêntica	3,67	0,68	(0,94)					
2. Presença Afetiva Positiva do Líder	3,48	0,86	0,65**	(0,78)				
3. Presença Afetiva Negativa do Líder	2,17	0,79	-0,59**	-0,61**	(0,84)			
4. Percepção de Justiça Organizacional	4,69	0,98	0,68**	0,72**	-0,57**	(0,89)		
5. Satisfação no Trabalho	5,75	1,08	0,35**	0,46**	-0,29**	0,49**	(0,88)	
6. Intenção de Permanecer na Organização	5,18	1,38	-0,06	0,01	0,03	0,05	0,17*	--
7. Intenção de Permanecer na Equipe	4,32	1,62	0,12	0,21**	-0,17*	0,20**	0,38**	0,63**

Nota: N = 193

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

^aAlfa de Cronbach observados para cada instrumento na diagonal entre parênteses.

Fonte: Elaboração própria.

5.2

Análise de hipóteses

Com o objetivo de explorar o modelo e analisar as hipóteses propostas, foram realizadas regressões múltiplas utilizando-se as diferentes variáveis dependentes objeto do estudo.

Inicialmente foi avaliado o efeito direto da liderança autêntica sobre a presença afetiva positiva do líder (Tabela 4). Fatores demográficos como sexo, idade, tempo de trabalho na equipe e tempo de trabalho na empresa foram incluídos na análise para fins de controle.

A partir dos resultados apresentados pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo pois, os fatores demográficos não tiveram efeito sobre a presença afetiva positiva do líder, ou seja, variáveis demográficas não parecem estar associadas com a presença afetiva positiva do líder, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ($R^2 = 0,03$).

Já no modelo 2, que inclui a variável liderança autêntica, o coeficiente de determinação foi significativo ($R^2 = 0,43$; $F = 28,33$; $p < 0,001$), assim como o coeficiente de regressão da variável liderança autêntica ($\beta = 0,66$; $t = 11,52$; $p < 0,001$), indicando que 43,1% da variação na presença afetiva positiva do líder

pode ser explicada pela variabilidade na liderança autêntica. Existe, portanto, uma relação positiva entre o reconhecimento da liderança autêntica pelo seguidor e a presença afetiva positiva do líder, na amostra estudada. Esse resultado confirma a hipótese 1a.

Tabela 4: Regressão Múltipla para Presença Afetiva Positiva do Líder.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2	
	β	T	β	T
Sexo ^a	0,02	0,25	-0,07	-1,20
Idade ^a	0,12	1,10	-0,02	-0,19
Tempo na Equipe ^a	0,14	1,71	0,05	0,81
Tempo na Empresa ^a	-0,19	-1,77	-0,10	-1,09
Liderança Autêntica			0,66	11,52***
R ²	0,03		0,43	
F	1,31		28,33***	
ΔR^2			0,40	
ΔF			132,70***	

Nota: N = 193 *p < 0,05**p < 0,01***p < 0,001.

^aVariáveis de controle.

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida foi avaliado o efeito direto da liderança autêntica sobre a presença afetiva negativa do líder (Tabela 5). Também foram incluídos na análise para fins de controle os seguintes fatores demográficos: sexo, idade, tempo de trabalho na equipe e tempo de trabalho na empresa.

No primeiro modelo, pode-se observar que os fatores demográficos não parecem ter influência na percepção da presença afetiva negativa do líder, tendo em vista que o coeficiente de determinação do modelo não foi significativo ($R^2 = 0,03$).

No modelo 2 adicionou-se a variável liderança autêntica e obteve-se um coeficiente de determinação significativo ($R^2 = 0,36$; $F = 21,37$; $p < 0,001$). Isso denota que a liderança autêntica está associada com a percepção da presença afetiva negativa do líder, podendo explicar 36% dessa variável. Como pode ser observado no modelo, o coeficiente de regressão da variável liderança autêntica se mostrou significativo ($\beta = -0,59$; $t = -9,84$; $p < 0,001$), no entanto, o seu caráter negativo indica uma relação inversa entre as variáveis. Tendo em vista que a escala utilizada para dimensionar a presença afetiva negativa do líder pressupõe

que uma baixa pontuação indica um líder mais positivo, conclui-se que quanto mais autêntica for a liderança, menor será a presença afetiva negativa do líder.

O coeficiente de regressão da variável tempo de equipe também se mostrou significativo no modelo 2 ($\beta = 0,14$; $t = 2,08$; $p < 0,05$) indicando estar associado a presença afetiva negativa do líder. A partir desse resultado presume-se que quanto mais tempo o funcionário permanece na equipe, maior será a tendência de que ele perceba a presença afetiva negativa do líder, talvez até por existir algum desgaste na relação entre eles. Os resultados permitem confirmar a hipótese 1b proposta no modelo.

Tabela 5: Regressão Múltipla para Presença Afetiva Negativa do Líder.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2	
	β	T	β	T
Sexo^a	-0,16	-2,24*	-0,09	-1,42
Idade^a	-0,11	-1,00	0,01	0,16
Tempo na Equipe^a	0,06	0,73	0,14	2,08*
Tempo na Empresa^a	0,02	0,19	-0,07	-0,80
Liderança Autêntica			-0,59	-9,84***
R²	0,03		0,36	
F	1,65		21,37***	
ΔR^2			0,33	
ΔF			96,88***	

Nota: N = 193 *p < 0,05**p < 0,01***p < 0,001.

^aVariáveis de controle.

Fonte: Elaboração própria.

Na análise de H2 e H3 foi realizada uma regressão múltipla para avaliar o efeito da liderança autêntica e o efeito da presença afetiva positiva do líder sobre a percepção de justiça organizacional, com foco na justiça interacional. As variáveis demográficas incluídas na análise para fins de controle foram: sexo, idade, tempo na equipe, tempo na empresa e o exercício de cargo de liderança pelo funcionário que estava respondendo a pesquisa.

O modelo 1, que considera apenas a influência dos fatores demográficos sobre a percepção de justiça organizacional, não se mostrou estatisticamente significativo ($R^2 = 0,04$).

O segundo modelo introduz a variável liderança autêntica como preditora da percepção de justiça organizacional. O coeficiente de determinação do modelo

foi significativo ($R^2 = 0,48$; $F = 28,36$; $p < 0,001$), assim como o coeficiente de regressão da variável liderança autêntica ($\beta = 0,69$; $t = 12,57$; $p < 0,001$). O resultado demonstra que a percepção de justiça organizacional (interacional) pode estar associada à liderança autêntica do superior.

No terceiro modelo, a variável presença afetiva positiva do líder foi incluída na análise em conjunto com a variável liderança autêntica. O modelo apresentou um coeficiente de determinação estatisticamente significativo ($R^2 = 0,61$; $F = 41,59$; $p < 0,001$), com coeficiente de regressão significativo para liderança autêntica ($\beta = 0,37$; $t = 5,97$; $p < 0,001$) e para presença afetiva positiva do líder ($\beta = 0,49$; $t = 7,98$; $p < 0,001$). Além disso, observa-se que o incremento do coeficiente de determinação foi significativo ($\Delta R^2 = 0,13$; $\Delta F = 63,65$; $p < 0,001$).

Esse resultado denota que tanto a liderança autêntica quanto o reconhecimento da presença afetiva positiva do líder estão positivamente associados a percepção de justiça organizacional (interacional) do funcionário permitindo confirmar H2 e H3 do modelo.

Tabela 6: Regressão Percepção de Justiça Organizacional.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	β	T	β	T	β	T
Sexo ^a	0,11	1,51	0,02	0,30	0,05	1,06
Idade ^a	0,04	0,34	-1,11	-1,35	-0,10	-1,44
Tempo na Equipe ^a	0,15	1,77	0,05	0,84	0,03	0,50
Tempo na Empresa ^a	-0,14	-1,23	-0,04	-0,52	0,00	0,06
Cargo Liderança	-0,02	-0,25	-0,06	-1,04	-0,05	-1,03
Liderança Autêntica			0,69	12,57***	0,37	5,97***
Presença Afetiva Pos.					0,49	7,98***
R ²	0,04		0,48		0,61	
F	1,34		28,36***		41,59***	
ΔR^2			0,44		0,13	
ΔF			157,88***		63,65***	

Nota: N = 193 *p < 0,05**p < 0,01***p < 0,001.

^aVariáveis de controle.

Fonte: Elaboração própria.

Para avaliar a mediação da presença afetiva positiva do líder e da percepção de justiça organizacional entre a liderança autêntica e a satisfação no

trabalho, foi realizada uma regressão hierárquica considerando para fins de controle as seguintes variáveis demográficas: sexo, idade, tempo na equipe, tempo na empresa, exercício de cargo de liderança.

Considerando-se somente as variáveis demográficas conforme proposto no modelo 1, observa-se que o coeficiente de determinação foi significativo ($R^2 = 0,07$; $F = 2,63$; $p < 0,05$). Além disso, o tempo na equipe se revelou como uma variável relacionada à satisfação no trabalho ($\beta = 0,17$; $t = 2,05$; $p < 0,05$). Nota-se, portanto, que o tempo na equipe parece estar positivamente associado à satisfação no trabalho, isto é, quanto maior o tempo na equipe, maior a satisfação com o trabalho.

No modelo 2 foi incluída a variável liderança autêntica como antecedente da satisfação no trabalho. O coeficiente de determinação do modelo foi estatisticamente significativo ($R^2 = 0,16$; $F = 6,05$; $p < 0,001$), assim como o coeficiente de regressão da variável liderança autêntica ($\beta = 0,32$; $t = 4,66$; $p < 0,001$), sugerindo que existe uma associação positiva entre liderança autêntica e satisfação no trabalho.

No terceiro modelo foi adicionada a variável presença afetiva positiva do líder que apresentou coeficiente de determinação significativo ($R^2 = 0,26$; $F = 9,46$; $p < 0,001$). Observa-se também um incremento significativo no coeficiente de determinação de 0,16 para 0,26 ($\Delta F = 25,20$; $p < 0,001$). Por outro lado, a variável liderança autêntica não apresentou coeficiente de regressão significativo, reduzindo seu efeito sobre a satisfação no trabalho.

O modelo 4 apresentou coeficiente de determinação significativo ($R^2 = 0,31$; $F = 10,37$; $p < 0,001$) com a inserção da variável percepção de justiça organizacional ($\beta = 0,35$; $t = 3,55$; $p < 0,001$). O incremento do coeficiente de determinação foi estatisticamente significativo passando de 0,26 para 0,31 ($\Delta F = 12,61$; $p < 0,001$). Apesar do efeito da presença afetiva positiva do líder na satisfação no trabalho ter apresentado redução dentro desse modelo, a variável se manteve estatisticamente significativa com um coeficiente de regressão de $\beta = 0,25$; $t = 2,67$; $p < 0,01$.

Considerando os resultados apresentados, pode-se confirmar H4 e H5.

Tabela 7: Regressão Satisfação no Trabalho.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Sexo ^a	0,05	0,72	0,01	0,11	0,04	0,56	0,02	0,30
Idade ^a	0,08	0,78	0,02	0,15	0,02	0,23	0,06	0,61
Tempo na Equipe ^a	0,17	2,05*	0,12	1,57	0,10	1,37	0,09	1,28
Tempo na Empresa ^a	-0,08	-0,76	-0,04	-0,37	0,00	0,02	0,00	0,01
Cargo Liderança	-1,14	-1,78	-0,16	-2,13*	-0,15	-2,15*	-1,13	-1,95
Liderança Autêntica			0,32	4,66***	0,05	0,55	-0,08	-0,91
Presença Afetiva Pos. Percepção Justiça					0,42	5,02***	0,25	2,67**
							0,35	3,55***
R ²	0,07		0,16		0,26		0,31	
F	2,63*		6,05***		9,46***		10,37***	
ΔR^2			0,10		0,10		0,05	
ΔF			21,70***		25,20***		12,61***	

Nota: N = 193 *p < 0,05**p < 0,01***p < 0,001.

^a Variáveis de controle.

Fonte: Elaboração própria.

Com o objetivo de analisar dentro da amostra pesquisada as variáveis que estão relacionadas à decisão de permanecer na organização, no primeiro modelo foram considerados os fatores demográficos sexo, idade, tempo na equipe, tempo na empresa e exercício de cargo de liderança. O modelo apresentou um coeficiente de determinação significativo ($R^2 = 0,15$; $F = 6,69$; $p < 0,001$). Dentre as variáveis, somente o tempo de empresa apresentou um coeficiente de regressão significativo ($\beta = -0,27$; $t = -2,57$; $p < 0,05$), sugerindo que quanto maior o tempo de trabalho na empresa, menor a intenção de permanecer na organização.

No segundo bloco foi incluída a variável liderança autêntica. O coeficiente de determinação do modelo foi estatisticamente significativo ($R^2 = 0,15$; $F = 5,58$; $p < 0,001$) e, novamente, apenas a variável tempo na empresa apresentou um coeficiente de regressão significativo ($\beta = -0,27$; $t = -2,59$; $p < 0,05$), mas negativo. Cabe ressaltar que não foi observado incremento significativo no coeficiente de determinação, sugerindo que a liderança autêntica não parece influenciar a decisão de permanecer na organização, na amostra estudada.

No terceiro modelo, que inclui a variável presença afetiva positiva do líder, observou-se resultado semelhante ao modelo 2, com um coeficiente de determinação significativo ($R^2 = 0,15$; $F = 4,79$; $p < 0,001$) e coeficiente de regressão significativo somente para a variável tempo na empresa ($\beta = -0,27$; $t = -$

2,54; $p < 0,05$), confirmando sua relação inversa com a intenção de permanecer na organização. Nota-se que na amostra considerada, assim como a liderança autêntica, a presença afetiva positiva do líder parece não influenciar a decisão do funcionário de permanecer na organização.

O quarto modelo se mostrou estatisticamente significativo ($R^2 = 0,16$; $F = 4,30$; $p < 0,001$). No entanto, a variável percepção de justiça organizacional, adicionada ao modelo, não apresentou coeficiente de regressão significativo, sugerindo que ela parece não influenciar na decisão de permanecer na organização, na amostra estudada.

Por fim, no quinto modelo foi incluída a variável satisfação no trabalho. O coeficiente de determinação do modelo foi significativo ($R^2 = 0,21$; $F = 5,31$; $p < 0,001$) e o coeficiente de regressão da variável satisfação no trabalho também foi significativo ($\beta = 0,27$; $t = 3,37$; $p < 0,01$) indicando uma associação positiva entre a variável satisfação no trabalho e a decisão de permanecer na organização, dentro da amostra considerada. As demais variáveis, com exceção do tempo de empresa, não parecem estar relacionadas à intenção de sair da organização. Os resultados apresentados permitem confirmar H6a.

Tabela 8: Regressão Intenção de Permanecer na Organização.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	β	T								
Sexo ^a	0,13	1,85	0,13	1,89	0,13	1,92	0,13	1,83	0,12	1,81
Idade ^a	-0,18	-1,80	-0,17	-1,71	-0,17	-1,70	-0,16	-1,59	-0,18	-1,78
Tempo na Equipe ^a	0,03	0,38	0,03	0,43	0,03	0,41	0,03	0,37	0,01	0,06
Tempo na Empresa ^a	-0,27	-2,57*	-0,27	-2,59*	-0,27	-2,54*	-0,27	-2,55*	-0,27	-2,62*
Cargo Liderança	-0,06	-0,76	-0,05	-0,74	-0,05	-0,72	-0,05	-0,65	-0,01	-0,18
Liderança Autêntica			-0,03	-0,44	-0,06	-0,60	-0,09	-0,94	-0,07	-0,74
Presença Afetiva Pos.					0,04	0,41	-0,02	-0,14	-0,08	-0,79
Percepção Justiça							0,11	0,97	0,01	0,11
Satisfação									0,27	3,37**
R^2	0,15		0,15		0,15		0,16		0,21	
F	6,69***		5,58***		4,79***		4,30***		5,31***	
ΔR^2			0,00		0,00		0,00		0,05	
ΔF			0,19		0,17		0,95		11,38**	

Nota: N = 193 * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$.

^a Variáveis de controle.

Fonte: Elaboração própria.

Para a análise da hipótese 6b, relação entre satisfação no trabalho e intenção de permanecer na equipe, foi realizada uma nova regressão considerando no primeiro modelo somente as variáveis demográficas listadas a seguir: sexo, idade, tempo na equipe, tempo na empresa, exercício de cargo de liderança. O coeficiente de determinação foi estatisticamente significativo ($R^2 = 0,06$; $F = 2,46$; $p < 0,05$). Nesta análise, a variável sexo apresentou coeficiente de regressão significativo ($\beta = 0,16$; $t = 2,20$; $p < 0,05$) sugerindo que as mulheres demonstram uma maior propensão a permanecer na equipe, na amostra estudada. Observa-se também no modelo que a variável tempo de empresa está inversamente relacionada à intenção de permanecer na equipe, uma vez que o seu coeficiente de regressão foi significativo ($\beta = -0,26$; $t = -2,36$; $p < 0,05$) mas negativo, indicando que quanto mais tempo o indivíduo trabalha na empresa, menor a intenção de permanecer na mesma equipe, considerando a amostra analisada.

No segundo modelo foi incluída a variável liderança autêntica e o coeficiente de determinação foi significativo ($R^2 = 0,07$; $F = 2,46$; $p < 0,05$). No entanto, na amostra estudada, a variável parece não influenciar na decisão de permanecer na equipe, tendo em vista que o seu coeficiente de regressão não foi significativo.

Já no modelo 3 foi adicionada a variável presença afetiva positiva do líder. O modelo apresentou um coeficiente de determinação estatisticamente significativo ($R^2 = 0,10$; $F = 2,87$; $p < 0,05$) e, além da influência do sexo e do tempo de equipe, pode-se observar que o coeficiente de regressão da presença afetiva positiva do líder foi significativo ($\beta = 0,21$; $t = 2,25$; $p < 0,05$). Esse resultado indica que na amostra considerada a presença afetiva positiva do líder está relacionada positivamente à intenção de permanecer na equipe.

O quarto modelo, que introduz a variável percepção de justiça organizacional, se mostrou estatisticamente significativo ($R^2 = 0,10$; $F = 2,62$; $p < 0,05$). Contudo, na amostra estudada, essa variável parece não influenciar na decisão de permanecer na equipe, tendo em vista que o seu coeficiente de regressão não foi significativo.

No modelo 5 foi incluída a variável satisfação no trabalho como antecedente da intenção de permanecer na equipe. O coeficiente de determinação do modelo foi estatisticamente significativo ($R^2 = 0,21$; $F = 5,36$; $p < 0,001$), assim como o coeficiente de regressão da variável satisfação no trabalho ($\beta =$

0,40; $t = 4,96$; $p < 0,001$). Os resultados indicam que, na amostra considerada, existe uma associação positiva entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na equipe, confirmando H6b.

Tabela 9: Regressão Intenção de Permanecer na Equipe.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	β	T								
Sexo ^a	0,16	2,20*	0,14	1,97	0,16	2,19*	0,15	2,11*	0,15	2,13*
Idade ^a	0,02	0,22	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,13	-0,01	-0,08
Tempo na Equipe ^a	0,06	0,78	0,05	0,59	0,04	0,46	0,04	0,43	0,00	-0,02
Tempo na Empresa ^a	-0,26	-2,36*	-0,24	-2,22*	-0,22	-2,05*	-0,22	-2,05*	-0,22	-2,18*
Cargo Liderança	-0,04	-0,47	-0,04	-0,56	-0,04	-0,52	-0,3	-0,45	0,02	0,24
Liderança Autêntica			0,11	1,53	-0,03	-0,26	-0,06	-0,61	-0,03	-0,31
Presença Afetiva Pos. Percepção Justiça					0,21	2,25*	0,16	1,48	0,06	0,58
Satisfação							0,10	0,91	-0,04	-0,32
									0,40	4,96***
R ²	0,06		0,07		0,10		0,10		0,21	
F	2,46*		2,46*		2,87**		2,62*		5,36***	
ΔR^2			0,01		0,03		0,00		0,11	
ΔF			2,35		5,06*		0,83		24,58***	

Nota: N = 193 * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$.

^a Variáveis de controle.

Fonte: Elaboração própria.

Todos os resultados anteriormente analisados encontram-se esquematizados na figura a seguir:



Nota: N = 193 ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$.

Valores dos coeficientes de regressão (β) e coeficientes de determinação (R^2) considerando as variáveis de controle.

Figura 4: Resultados obtidos para o modelo proposto.

Fonte: Elaboração própria.

6

Discussão, Conclusões e Recomendações

Este estudo teve como objetivo investigar a influência da liderança autêntica sobre a presença afetiva do líder e sobre a percepção de justiça organizacional, com foco na justiça interacional. Examinou também o papel da presença afetiva positiva do líder e da percepção de justiça organizacional como mecanismos mediadores da relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho, além da relação entre a satisfação no trabalho e a intenção dos funcionários de permanecer na organização e na equipe.

Para tal foi aplicado um questionário utilizando o método estatístico quantitativo e foram analisadas as respostas de 193 participantes. A amostra foi composta por funcionários de diversas áreas de uma empresa nacional do setor financeiro.

6.1

Discussão e Conclusões

A hipótese 1a, que afirmava que a liderança autêntica está positivamente relacionada com presença afetiva positiva do líder, foi confirmada a partir dos resultados verificados. A hipótese 1b, que afirmava que a liderança autêntica está negativamente relacionada com presença afetiva negativa do líder, também foi confirmada.

Esses resultados dão suporte à proposição feita, tendo em vista que, na amostra estudada, os estados afetivos positivos (EISENKRAFT e ELFENBEIN, 2010) parecem estar relacionados positivamente às características da liderança autêntica definidas por Neider e Schriesheim (2011). Da mesma forma, os estados afetivos negativos propostos por Eisenkraft e Elfenbein (2010) parecem estar negativamente relacionados às características da liderança autêntica (NEIDER E SCHRIESHEIM, 2011) na amostra considerada.

Os resultados apresentados sugerem também que o tempo que o funcionário permanece na equipe tende a ser maior quando ele percebe a presença afetiva do líder como mais positiva.

Neste sentido, a primeira constatação relevante observada é a estreita relação que existe entre a liderança autêntica e a presença afetiva do líder, sugerindo que o líder autêntico parece ser mais feliz pois, quanto mais autêntica for a liderança, maior será a presença afetiva positiva do líder, e menor será a presença afetiva negativa do líder. A proposição de Lazarus (1991) sobre a importância das emoções no processo da liderança autêntica se confirma nesse contexto.

A hipótese 2 avaliou o efeito da liderança autêntica sobre a percepção de justiça organizacional. Essa hipótese, que afirmava que a liderança autêntica está positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional, foi confirmada pelos resultados apresentados.

Desta forma, pode-se dizer que a percepção de justiça organizacional (interacional) está associada à liderança autêntica do superior e, a partir da identificação dessa relação, podemos dizer que os líderes autênticos tendem a ser mais justos. Na amostra analisada, as quatro dimensões que compõem o construto da liderança autêntica – autoconhecimento, transparência relacional, processamento equilibrado, e perspectiva moral internalizada – parecem contribuir para uma melhor percepção de justiça interpessoal e informacional (HODSON, 1994).

A hipótese 3, que afirmava que a presença afetiva positiva do líder está positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional, foi confirmada pela análise. Os resultados sugerem que um líder mais feliz pode fazer com que os funcionários tenham a percepção de que são tratados de forma mais justa pela empresa, tendo em vista que os estados afetivos positivos (EISENKRAFT e ELFENBEIN, 2010) parecem estar positivamente relacionados à percepção de justiça interpessoal e informacional (HODSON, 1994).

Dentro desse contexto, se confirma a proposição de Barsade (2002), de que as pessoas são condutoras de humor e estão constantemente influenciando o estado emocional, os julgamentos e o comportamento dos outros.

A hipótese 4, que afirmava que a presença afetiva positiva do líder media a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho, foi confirmada. Os resultados apresentados mostraram uma mediação plena da presença afetiva positiva do líder na amostra estudada, confirmando que o efeito da liderança

autêntica sobre a satisfação no trabalho passa pela presença afetiva positiva do líder.

Desta forma, pode-se dizer que nessa amostra, os estados afetivos positivos do líder autêntico têm influência total na satisfação no trabalho. Esse mecanismo mediador seria fruto do autoconhecimento do líder que possibilita o entendimento do seu próprio potencial, assim como do seu impacto sobre as outras pessoas. A influência da presença afetiva positiva do líder na satisfação foi sugerida anteriormente por Ketchain (2003) que aponta que o ambiente de trabalho é mais produtivo quando as pessoas estão felizes com suas atividades e que funcionários felizes apresentam um maior nível de satisfação porque eles se sentem mais confortáveis com a organização.

A hipótese 5, que afirmava que a percepção de justiça organizacional media a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho, foi confirmada no estudo. Nesse caso, os resultados apresentados mostraram uma mediação parcial da percepção de justiça organizacional na amostra estudada, indicando que parte do efeito da liderança autêntica sobre a satisfação no trabalho se dá pela percepção de justiça organizacional.

Assim, pode-se dizer que esse mecanismo mediador teria sua origem na capacidade dos líderes autênticos de promover relações de confiança com seus seguidores e de considerar todas as informações relevantes, incluindo pontos de vista divergentes de sua própria opinião, na tomada de decisões. Colquitt e colegas (2001) argumentam que as pesquisas sobre justiça organizacional que têm como foco o papel da justiça no ambiente de trabalho mostram que a percepção de justiça organizacional tem um forte efeito na atitude dos funcionários como por exemplo na satisfação.

A hipótese 6a, que afirmava que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada à intenção de permanecer na organização, foi confirmada nas análises. A hipótese 6b, que afirmava que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada à intenção de permanecer na equipe, também foi confirmada.

Esses resultados dão suporte à proposição feita, considerando que quando os sentimentos das pessoas com relação ao trabalho em si são positivos, elas tendem a permanecer na organização e na equipe, na amostra estudada. Cabe ressaltar que nos resultados da pesquisa foi observado que quanto mais tempo o

funcionário tinha de trabalho na empresa, menor era a intenção dele de permanecer na organização e na equipe. Esse resultado se contrapõe ao observado na literatura, mas deve-se ressaltar que na época da pesquisa a empresa estava promovendo um programa de aposentadoria incentivada que pode ter influenciado o resultado final.

6.2

Implicações Gerenciais

A principal contribuição deste estudo encontra-se na inclusão do construto da presença afetiva do líder nos testes de hipótese procurando relacionar os estados afetivos do líder à liderança autêntica, à percepção de justiça organizacional e à satisfação no trabalho.

Para as organizações, a presença afetiva positiva do líder pode levar a uma melhor percepção de justiça organizacional e a um maior grau de satisfação no trabalho, levando os indivíduos a desejarem permanecer por mais tempo na organização e na equipe na qual trabalham, reduzindo possíveis custos de rotatividade.

Com relação à gestão de pessoas, a pesquisa contribui para o treinamento de funcionários que ocupam posições de liderança, assim como para a formação de novos líderes, tendo em vista que aborda um conjunto de elementos que fazem parte do conceito de liderança e que são essenciais para a longevidade das organizações nos dias atuais.

Do ponto de vista prático, as informações produzidas por esse estudo podem auxiliar profissionais que ocupam posições de liderança a desenvolverem algumas competências, pois discute como a liderança autêntica, a presença afetiva do líder e a percepção de justiça organizacional podem influenciar as atitudes de seus funcionários, o resultado do grupo e, conseqüentemente, o resultado da organização.

6.3

Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Cabe ressaltar que o presente estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira delas refere-se ao método investigativo utilizado para a coleta de dados. De acordo com Creswell (2010), a técnica de levantamento de dados fornece a descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população. Desta forma, esse tipo de levantamento não permite que se estabeleça relações de causalidade, pois a identificação de uma relação estatística entre duas ou mais variáveis, por mais forte que seja, não estabelece necessariamente uma relação causal entre elas.

Além disso, foram utilizadas no questionário da pesquisa perguntas fechadas que permitiam apenas uma resposta. Essa metodologia, de certa forma, limita as respostas fornecidas e inviabiliza a exploração dos significados subjetivos associados às questões, assim como uma análise mais profunda das opiniões específicas dos participantes sobre o tema pesquisado. Para estudos posteriores, sugere-se a utilização de um método misto de investigação, com a coleta de dados quantitativos e qualitativos, permitindo o aprofundamento das questões em torno do tema.

A segunda limitação refere-se à aplicação e abrangência do estudo. Tendo em vista que os participantes da pesquisa foram selecionados de forma não aleatória, e sim por conveniência, as inferências tomadas devem ser tratadas com certas restrições, pois os resultados obtidos neste trabalho podem estar associados à composição da amostra. Desta forma, observa-se que, se por um lado o método escolhido permite alcançar um grande número de pessoas dentro da empresa, por outro lado ele está limitado à amostra pesquisada.

Cabe destacar que a amostra foi retirada de uma empresa de economia mista onde todos os funcionários são contratados por meio de concurso público, e o recrutamento e seleção de líderes ocorre em um universo restrito, aumentando a possibilidade de alocar as pessoas em posições que não sejam as mais adequadas ao seu perfil. Assim, a generalização das questões do estudo não garante que as proposições observadas possam ser aplicadas com a mesma intensidade a

qualquer tipo de empresa em qualquer momento, dadas às particularidades da instituição estudada.

A sugestão para as futuras pesquisas seria a ampliação da amostra com a inclusão de empresas privadas, onde a realidade para a contratação e alocação de funcionários é bem diferente.

Considerando que o tema presença afetiva do líder nas organizações é recente, abrangente e envolve diversas variáveis como humor, sentimentos, respostas emocionais, estados afetivos, dentre outros, seria interessante investigar a influência das emoções no desenvolvimento da liderança autêntica e na formação de equipes de alto desempenho. Outra sugestão seria a investigação do impacto da presença afetiva negativa do líder no desempenho das equipes e na intenção de permanecer na organização.

O presente estudo representa uma contribuição para o avanço do conhecimento sobre liderança autêntica, presença afetiva do líder e percepção de justiça organizacional, tendo em vista que até o momento poucos estudos empíricos investigam essas associações. Além da contribuição prática para o processo de liderança nas organizações, o trabalho colabora de uma forma mais ampla com a discussão acerca do papel das emoções nas organizações.

Referências bibliográficas

ABASSI S. M.; HOLLMAN, K. W. Turnover: the real bottom line. **Pub. Pers. Manage**, v. 2, n. 3, p. 303-342, 2000.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**, p. 267-299. New York: Academic Press, 1965.

ANDERSON, C.; KELTNER, D.; JOHN, O. P. Emotional convergence between people over time. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 5, p. 1054-1068, 2003.

ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 88-115, 1993.

ASHKANASY, N. M.; HUMPHREY, R. H. A multi-level view of leadership and emotions: Leading with emotional labor. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), **Sage handbook of leadership**. London, UK: Sage Publications, 2011.

ASHKANASY, N. M.; PAULSEN, N.; TEE, E. Y. J. Extending Relational Leadership Theory: The Role of Affective Processes in Shaping Leader-Follower Relationship. **Advancing Relational Leadership Research**, p. 335-359, 2012.

AUSTIN, W.; WALSTER, E. Participant's Reactions to Equity with the World. **Journal of Experimental Social Psychology**, n. 10, p. 528-548, 1974.

AVOLIO, B. *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, 2004.

AVOLIO, B.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B.; LUTHANS, F.; WALUMBWA, F. O. Authentic Leadership: Theory-building for veritable sustained performance. *Working paper*. **Gallup Leadership Institute**, University of Nebraska, Lincoln, 2004.

AVOLIO, B.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories,

research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, p. 421-449, 2009.

BAKHSHI, A.; KUMAR, K.; RANI, E. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 9, p. 145-154, 2009.

BARRADAS, M. G. S. B. **Análise da Relação entre a Percepção e Justiça Organizacional e o Burnout em Professores do Ensino Superior**. 2011, 142 p. Dissertação (Mestrado em gestão estratégica de recursos humanos) Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2011.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 1, n. 26, 1991.

BARSADE, S. G. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, p. 644-675, 2002.

BARTEL, C. A.; SAAVEDRA, R. The collective construction of work group moods. **Administrative Science Quarterly**, n. 45, p. 197-231, 2000.

BASS, B. M.; **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 3rd ed. New York: 7 Free Press, 1990.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 10, p. 181-217, 1999.

BAUK, D. A. Stress. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.13, n. 50, p. 28-36, 1985.

BEARDWELL J.; CLAYDON, T. **Human Resource Management. A contemporary Approach**. London: Prentice Hall, 2007.

BEATTY, R. W.; HUSELID, M. A.; SCHNEIER, C. E. Scoring on the balanced scorecard. **Organizational Dynamics**, n. 32, p. 107-121, 2003.

BELL R. C.; WEAVER J. R. The dimensionality and scaling of job satisfaction: An internal validation of the Worker Opinion Survey. **Journal of Occupational Psychology**, n. 60, p. 147- 155, 1987.

BERNSTEIN, D. A.; NASH, P. W. **Essentials of psychology**. Boston: Cengage Learning, 2008.

BERRIOS, R.; TOTTERDELL, P.; NIVEN, K. Why do you make us feel good? Correlates and interpersonal consequences of affective presence in speed-dating. **European Journal of Personality**, n. 29, p. 72-82, 2014.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Eds), **Research on negotiation in organizations**, p. 43-55. Greenwich, CT: JAI, 1986.

BIRNBERG, J. G.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Org.). **Handbook of Management Accounting Research**. Elsevier, 2008.

BLACK, K. **Business Statistics for Contemporary decision making**. 7 ed. Houston: John Wiley & Sons, 2012.

BONO, J. E.; ILIES, R. Charisma, positive emotions and mood contagion. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 317-334, 2006.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

BROTHERIDGE, C. M.; LEE, R. T. The emotions of managing: An introduction to the special issue. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 2, p. 108-117, 2008.

BURNS, J. M. G. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BUTLER, M.; ROSE, E. **Introduction to Organizational Behaviour**. London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2011.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.

CHEMERS, M. M. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. **Group Dynamics**, v. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.

CHERNISS C.; KANE, J. S. Public sector professional: job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. **Human Relations**, n. 40, p. 125-136, 1987.

CHEW, J. C. **The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core employees of Australian Organization**: PhD Thesis. Murdoch University, 2004.

CHIBOIWA, W. M.; SAMUEL, M. O.; CHIPUNZA J. An Examination of Employee Retention Strategy in a Private Organisation in Zimbabwe. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 10, p. 2103- 2109, 2010.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

CONNELLY, S.; GADDIS, B.; HELTON-FAUTH, W. A closer look at the role of emotions in transformational and charismatic leadership. In B.J. Avolio, & F.J. Yammarino (Eds.), **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**, p. 225-286. New York, NY: Elsevier Science, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze: Em C.L. Cooper & I.T. Robertson (Orgs.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology** (p. 317-372). New York: Wiley & Sons, 1997.

CURA, M. L. A. D. **Satisfação profissional do enfermeiro**. Dissertação de mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1994.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DAWAL, S; TAHA, Z; ISMAIL, Z. Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 1, n. 1, 2009.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The Nature of Leadership**. 2a ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

DEJOURS, C. **A carga psíquica do trabalho**. In: BETIOL, M. I. S. (coord.) *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* p. 21-32. 3ed. São Paulo: Atlas, 1994.

EISENKRAFT, N.; ELFENBEIN, H. A. The way you make me feel: Evidence for individual differences in affective presence. **Psychological Science**, v. 21, n. 4, p. 505-510, 2010.

ELFENBEIN, H. A. The many faces of emotional contagion: An affective process theory of affective linkage. **Organizational Psychology Review**, v. 4, n. 4, p. 326-362, 2014.

EREZ, A.; MISANGYI, V. F.; JOHNSON, D. E.; LEPINE, M. A.; HALVERSON, K. C. Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. **Journal of Applied Psychology**, n. 93, p. 602-615,

2008.

ERICKSON, R. J. The importance of authenticity for self and society. **Symbolic Interaction**, 18, pp. 121-144, 1995.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; Antecedentes de Intenção de Rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, 2005.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.

FREDRICKSON, B. L.; JOINER, T. Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. **Psychological Science**, v. 2, n. 172, 2002.

FRIJDA, N. H.; MANSTEAD, S. R.; BEM, S. **Emotions and Beliefs: How feelings influence thoughts**. Cambridge University Press, 2000.

GARDNER, W. L. *et al.* Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 1120-1145, 2011.

GARDNER, W. L. *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.

GARDNER, W. L.; SCHERMERHORN, J.R. **Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership**. *Organizational Dynamics*, v. 33, p. 270-281, 2004.

GEORGE, B. **Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value**. 1a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

GEORGE, J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human relations**, v. 53, n. 8, p. 1027-1055, 2000.

GLISSON, C.; DURICK, M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 61-81, 1988.

GOOTY, J.; CONNELLY, S.; GRIFFITH, J.; GUPTA, A. Leadership and affect: A state of science review. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 979-1004, 2010.

GREENBERG, J. Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, n. 6, p. 249-256, 1993.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

GREENBERG, J. **The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

GREENBERG, J.; LIND, E. A. The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), **Industrial/organizational psychology: What we know about theory and practice**, p. 72–107. Oxford, England: Blackwell, 2000.

GREGSON, T. Measuring job satisfaction with a multiple-choice format of the job descriptives index. **Psychological Reports**, n. 66, p. 787-793, 1990.

GWAVUYA, F. Leadership Influences on Turnover Intentions of Academic Staff in Institutions in Zimbabwe. **Academic Leadership Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-15, 2011.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**. Department of Administrative Sciences: Yale University, 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HARELI, S.; RAFAELI, A. Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. **Research in Organizational Behavior**, n. 28, p. 35-59, 2008.

HARTER, S. Authenticity. In: SNYDER, C.S.; LOPEZ, S.J. (Orgs.), **Handbook of positive psychology**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

HATFIELD, E.; CACIOPPO, J. T. ; RAPSON, R. L. Emotional contagion. **Current Directions in Psychological Science**, n. 3, p. 96-99, 1993.

HAYBRON, D. M. Two philosophical problems in the study of happiness. **Journal of Happiness Studies**, v. 1, p. 207-225, 2000.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T.; LEE, T.; EBERLY, M. B. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 231-274, 2008.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T.; LEE, T.; INDERRIEDEN, E. Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. **Human Resource Management**, n. 44, p. 337-352, 2005.

HOM, P. W.; GRIFFETH, R. W.; SELLARO, C. L. The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 34, p. 141-174, 1984.

HOWARD, J. L.; FRINK, D. D. The effects of organizational restructure on employee satisfaction. **Group and Organization Management**, v. 21, n. 3, p. 278-303, 1996.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?. **Academy of Management Executive**. v. 6, n. 2, 1992.

HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership: Enhancing the lessons of experience**, 5a ed. New York: McGraw-Hill, 2006

HUMPHREY, R. H. The right way to lead with emotional labor. **Affect and Emotion: New Directions in Management Theory and Research**, p. 1-17, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2008.

HUMPHREY, R. H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. H. Leading with emotional labor. **Journal of Managerial Psychology**, n. 23, p. 151-168, 2008.

HYO-SOOK, K. Integrating Organizational Justice into the Relationship Management Theory. Conference Papers - **International Communication Association**, 1-37, 2005.

ILIES, R.; MORGERSON, F. P.; NAHRGANG, J. D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. **The Leadership Quarterly**. v. 16, p. 373-394, 2005.

JEX, S. M. **Organizational psychology: A scientist-practitioner approach**. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

JEX, S. M.; GUDANOWSKI, D. M. Efficacy Beliefs and Work Stress: An Exploratory Study. **Journal of Organizational Behavior**, n. 13, p. 509-517, 1992.

JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. General and specific measures in organizational behavior research: Considerations, examples, and recommendations for researchers. **Journal of Organizational Behavior**. n. 2, p. 161, 2012.

KARK, R; SHAMIR, B. The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. **Academy of Management Proceedings & Membership Directory**. D1-D6, 2002.

KERBER, K. W.; CAMPBELL, J. P. Job satisfaction: Identifying the important parts among computer sales and service personnel. **Journal of Business and Psychology**, v. 1, n. 4, p. 337-352, 1987.

KERNIS, M. H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, v. 14, p. 1-26, 2003.

KERNIS, M. H.; GOLDMAN, B. M. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. **Advances in experimental social psychology**, v. 38, p. 283-357, 2006.

KETCHAIN, L. **Happiness at work** (in press), 2003.

KLENDAUER, R.; DELLER, J. Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 1, p.29-45, 2009.

KLENKE, K. The internal theatre of the authentic leader. In W.L. Gardner, B J.

Avolio, & F.O. Walumbwa (Eds.), **Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development**, p. 155-182. Oxford, UK: Elsevier Science, 2005.

KLIJN, T. M. P. **Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile**. Tese de doutorado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 1998.

KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; MCHUGH, P. P.; SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. **Research in Personnel and Human Resources Management**, n. 14, p. 253-305, 1996.

LAPIERRE, L. Imaginário, Administração e Liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, 1989.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZARUS, R. S. **Emotion and adaptation**. New York: Oxford University Press, 1991.

LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 51-89, 1994.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), **Social exchange: Advances in theory and research**, p. 27-55. New York: Plenum, 1980.

LEVENTHAL, G. S.; KARUZA, J.; FRY, W. R. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), **Justice and social interaction**, p. 167-218. New York: Springer-Verlag, 1980.

LITTLE, L. M.; GOOTY, J.; WILLIAMS, M. The role of leader emotion management in leader-member exchange and followers outcomes. **The Leadership Quarterly**, n. 27, p. 85-97, 2016.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership development. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Orgs.), **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler. p. 241-258, 2003.

MACINTYRE, P; MACDONALD, S. The development of 2 scales of job-related affect - the macs scale of job-satisfaction and the perceived job stress scale. **Canadian Psychology-Psychologie Canadienne**, v. 35, n. 2a, p. 129, 1997.

MADRID, H. P.; TOTTERDELL, P.; NIVEN, K.; BARROS, E. Leader Affective Presence and Innovation in Teams. **Journal of Applied Psychology**, 2016.

MAGEE, J. C.; GALINSKY, A. D. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. **Academy of Management Annals**, no. 2, p. 351-398, 2008.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.

MAY, D. R.; CHAN, A.; HODGES, T.; AVOLIO, B.J. Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 32, p. 247-260, 2003.

McMANUS, R. M.; PERRUCCI, G. **Understanding Leadership – An arts and humanities perspective**. New York: Routledge, 2015.

MICHAEL, S. O. **Using Motivational Strategy as Panacea for Employee Retention and Turnover in Selected Public and Private Sector Organisations in the Eastern Cape Province of South Africa**. Master of Commerce Thesis, University of Fort Hare, 2008.

MICHIE, S.; GOOTY, J. Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? **The Leadership Quarterly**, v.16, p. 441-457, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, n. 62, p. 237-240, 1977.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOBLEY, W. H.; GRIFFETH, R. W.; HAND, H. H.; MEGLINO, B. M. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, n. 86, p. 493-522, 1979.

NEIDER, L.L.; SCHRIESHEIM, C.A. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 22, p. 1146-1164, 2011.

NG'ETHE J. N.; NAMUSONGE, G. S.; IRAVO, M. A. Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 21, 2012.

OATLEY, K.; JENKINS, J. M. Human emotions: Function and dysfunction. **Annual Review of Psychology**, n. 43, p. 55-85, 1992.

OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrês laboral. **Psicologia y Salud**, v. 16, n. 2, p. 207-217, jul./dez. 2006.

PALAIOLOGOS, A.; PAPAZEKOS, P.; PANAYOTOPOULOU, L.

Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**, v. 35 n. 8, p. 826-840, 2011.

PEDROSO, B. *et al.*; Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. **Gest. Prod.**, v. 21, n. 2, p. 285-301, 2014.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, n. 80, p. 151-176, 1973.

PRICE, J.; MUELLER, C. Professional Turnover: The Case of Nurses. **Health Systems Management**, v. 15, p.1-160, 1981.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 73-94, 2000.

REGO, A. Percepções de justiça - Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

SCHULMAN, M. The passion to know: A developmental perspective. In C.R. Snyder, & S.J. Lopez (Eds.), **Handbook of positive psychology**, p. 313-326. New York: Oxford University Press, 2002.

SHAMIR, B.; EILAM, G. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 395-417, 2005.

SHERMAN, D.; ALPER, W.; WOLFSON. Seven things companies can do to reduce attrition. **J. S. A. Inst. P. Manage**, v. 24, n. 3, p. 8-11, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JR., S; MOURA, O. I.; MARQUES, T. M. Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. **XXVI Congresso Interamericano de Psicologia**. São Paulo, 1997.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. **As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico**. 2006. 453 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão,

Universidade Técnica de Lisboa.

SPARROWE, R. T. Authentic leadership and the narrative self. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 419-439, 2005.

SPECTOR, P. E. **Industrial and Organizational Psychology – Research and Practice**. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

SPECTOR, P. E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Employee turnover and post-decision justification. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, v. 3, p. 235-282, 1981.

SUDIN, S. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. **Journal of Global Management**, v. 2, n. 1, p. 66-83, 2011.

SY, T.; CHOI, J. N. Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 122, p. 127-140, 2013.

SY, T.; CÔTÉ, S.; SAAVEDRA, R. The contagious leader: The impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. **Journal of Applied Psychology**, n. 90, p. 295-305, 2005.

TEPPER, B. J. Health consequences of Organizational Injustice: tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 197-215, 2001.

TERRY, R. **Authentic leadership: Courage in action**. San Francisco: Jossey-Bass 1993.

TETT, R. P.; JACKSON, D. N.; ROTHSTEIN, M. Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. **Personnel Psychology**, v. 44, p. 703-742, 1991.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural Justice: a psychological analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

TOTTERDELL, P. Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sports teams. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 85, p. 848-859, 2000.

TOTTERDELL, P.; KELLETT, S.; TEUCHMANN, K.; BRINER, R. B. Evidence of mood linkage in work groups. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 74, p. 1504-1515, 1998

TRILLING, L. **Sincerity and authenticity**. Cambridge: Harvard University

Press, 1972.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VAN KLEEF, G. A.; HOMAN, A. C.; BEERSMA, B.; VAN KNIPPENBERG, D.; VAN KNIPPENBERG, B.; DAMEN, F. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 562-580, 2009.

VESCO, D. G.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, 2016.

VISSER, V. A.; VAN KNIPPENBERG, D.; VAN KLEEF, G. A.; WISSE, B. How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. **The Leadership Quarterly**, v. 24 n. 1, p. 172-188, 2013.

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

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. **Research in Organizational Behavior**, n. 18. p. 1-74, 1996.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 6, p. 680-693, 1996.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

YUZUK, R. P. **The assessment of employee morale: A comparison of two measures** Columbus, OH: Ohio State University, 1961.

ZALEWSKA, A. M. Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. **Int. Occup. Saf. Ergon.**, v. 5, n. 3, p. 395-416, 1999.

8

Anexo 1

Conjunto de instrumentos utilizados na pesquisa: e-mail enviado para os participantes e o questionário elaborado.

Para: XXXXXX

De: [REDACTED] Raffaella Maria Rammelt Sauerbronn/[REDACTED]

Data: 28/11/2016 05:20 PM

Assunto: Pesquisa Dissertação de Mestrado

Boa tarde!

Como muitos de vocês já sabem, estou na fase de conclusão do curso de Mestrado em Administração de Empresas do IAG da PUC-Rio e gostaria de pedir a ajuda de vocês para uma parte muito importante da elaboração da dissertação: o preenchimento do questionário da pesquisa.

As questões abordam os vínculos entre as organizações e as pessoas, e como estas se sentem em relação ao trabalho. O objetivo é contribuir de alguma forma para o melhor funcionamento das empresas a partir da compreensão da influência das emoções no ambiente de trabalho. As respostas são anônimas e confidenciais e serão analisadas em conjunto para fins de investigação científica. Não existem respostas certas ou erradas.

O questionário está disponível no link abaixo e peço que você responda até o dia 03/12/2016.

https://pucRio.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_6L1LB8T3skV7wQI

O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 10 minutos. Como preciso de muitas respostas, se puder, encaminhe a outros colegas que trabalham no [REDACTED]. Não precisa ser da mesma unidade, mas apenas trabalhar no [REDACTED]. O link também pode ser acessado por smartphones e tablets.

Para qualquer questão relacionada a este questionário, por favor, contate-me pelo e-mail: rmsauer@outlook.com

Desde já agradeço pela participação,

Raffaella

Questionário:

- **Bloco 1: Dados Demográficos**

Oi! Só queria lembrar que suas respostas são anônimas e confidenciais!
Desde já agradeço sua participação!

Fale um pouco sobre VOCÊ:

Sexo:

- Feminino (1)
- Masculino (2)

Idade:

Estado Civil:

- Solteiro (1)
- Casado (2)
- União Estável (3)
- Separado / Divorciado (4)
- Outros (5)

Filhos:

- Sim (1)
- Não (2)

Grau de Instrução:

- Ensino Médio (1)
- Graduação (2)
- Pós Graduação (3)
- Mestrado (4)
- Doutorado (5)
- Pós Doutorado (6)

Em que ano você começou a trabalhar na instituição?

Há quanto tempo você faz parte da sua equipe atual de trabalho?

Há quanto tempo você exerce a função atual?

Há quanto tempo você trabalha com o mesmo superior imediato?

Você exerce algum cargo de liderança?

- Sim (1)
 Não (2)

• **Bloco 2: Intenção de permanecer na organização e na equipe**

As frases abaixo descrevem como VOCÊ se sente atualmente. Para cada uma das afirmações marque a resposta que considerar mais adequada para VOCÊ:

	Discordo fortemente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo (5)	Concordo fortemente (6)
Pretendo ficar na empresa na qual trabalho nos próximos 12 meses. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo ficar na equipe na qual trabalho nos próximos 12 meses. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- **Bloco 3: Liderança Autêntica**

As frases abaixo se referem ao comportamento do seu superior imediato. Para cada uma das afirmações, marque a resposta que considerar mais adequada. O SEU CHEFE...

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Procura saber como está se saindo para melhorar seu relacionamento com os outros. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Claramente expressa o que ele está pensando. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra consistência entre o que ele acredita e suas ações. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicita que sejam apresentadas ideias que desafiem a sua forma de pensar. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descreve precisamente a forma como os outros enxergam suas habilidades. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Admite que comete erros quando eles ocorrem. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisões com base nos seus valores centrais. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouve atentamente diferentes pontos de vista antes de chegar a uma conclusão. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demonstra que conhece suas forças e fraquezas. (9)	<input type="radio"/>				
Divide informações abertamente com os outros. (10)	<input type="radio"/>				
Resiste a pressões para tomar atitudes contrárias às suas crenças. (11)	<input type="radio"/>				
Analisa objetivamente dados relevantes antes de tomar uma decisão. (12)	<input type="radio"/>				
É plenamente consciente do impacto que ele tem sobre os outros. (13)	<input type="radio"/>				
Expressa suas ideias e pensamentos claramente para os outros. (14)	<input type="radio"/>				
Seus padrões morais internos orientam suas ações. (15)	<input type="radio"/>				
Encoraja os outros a expressarem pontos de vista divergentes. (16)	<input type="radio"/>				

- **Bloco 4: Presença Afetiva do Líder**

Normalmente como VOCÊ se sente quando interage com o seu chefe?

	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)
Feliz (1)	<input type="radio"/>				
Entusiasmado (2)	<input type="radio"/>				
Entediado (3)	<input type="radio"/>				
Triste (4)	<input type="radio"/>				
Estressado (5)	<input type="radio"/>				
Irritado (6)	<input type="radio"/>				
Calmo (7)	<input type="radio"/>				
Relaxado (8)	<input type="radio"/>				

- **Bloco 5: Satisfação no Trabalho**

Marque a resposta que considerar mais adequada para VOCÊ:

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
De um modo geral estou muito satisfeito com o meu trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto muito satisfeito quando realizo bem o meu trabalho. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que realizo é muito significativo para mim. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um modo geral estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- **Bloco 6: Percepção de Justiça Organizacional**

As frases abaixo se referem ao comportamento do seu superior imediato.

Marque a resposta que considerar mais adequada. O SEU CHEFE...

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo (5)	Concordo totalmente (6)
Demonstra interesse verdadeiro em ser justo com você. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciona-se com você de modo honesto e ético. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discute com você decisões a serem tomadas sobre o seu trabalho e suas implicações. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É franco e sincero com você. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura ouvir seus pontos de vista antes de decidir sobre assuntos que te dizem respeito. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justifica adequadamente as decisões relacionadas ao seu trabalho. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>