



Fernando de Campos Pinto

**Liderança nas Organizações:
Impacto da Autenticidade do Líder sobre a Cidadania
Organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito para obtenção do Bacharelado em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

Resumo

Pinto, Fernando de Campos; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança nas Organizações: Impacto da Autenticidade do Líder sobre a Cidadania Organizacional**. Rio de Janeiro, 2017. Dissertação de Graduação - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo a seguir diz respeito à influência do líder autêntico sobre o comportamento de indivíduos dentro das organizações. O trabalho analisa através de uma pesquisa empírica, se os líderes poderiam influenciar as atitudes e comportamentos de trabalhadores no ambiente profissional. Em outras palavras, o objetivo principal é verificar se um líder autêntico é capaz de promover a cidadania organizacional entre os funcionários de uma empresa. Com a pesquisa realizada e observada, chegamos à conclusão de que a liderança autêntica está associada com comportamentos de cidadania, e que tende a ter um maior impacto quando indivíduos possuem menos atitudes de benevolência e conseqüentemente, altruísmo.

Palavras- chave

Liderança; Liderança autêntica; Cidadania organizacional; Benevolência.

Abstract

Pinto, Fernando de Campos; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Leadership in Enterprises: The Impact of the Authenticity of a Leader on Organizational Citizenship.** Rio de Janeiro, 2017. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The following study concerns the influence of authentic leaders on the behavior of individuals in the organizational context. The work analyzes through empirical research if leaders could influence the attitudes and behaviors of workers in the professional environment. In other words, the main objective is to verify if an authentic leader is able to promote organizational citizenship among the employees of a company. With the research carried out, we come to the conclusion that authentic leadership is associated with organizational citizenship, and that such impact is even stronger when individuals have less attitudes of benevolence and, consequently, altruism.

Keywords

Leadership; Authentic leadership; Organizational citizenship; Benevolence.

Sumário

1 Introdução	7
1.1. O Tema da Pesquisa	7
1.2. Objetivo	8
1.3. Relevância do Estudo	9
2 Referencial Teórico	11
2.1. Liderança Autêntica	11
2.2. Cidadania Organizacional	13
2.3. Benevolência	15
3 Metodologia	18
3.1. Amostra e Procedimento de Coleta de Dados	18
3.2. Instrumento de Pesquisa / Procedimento	19
4 Análise dos Resultados	21
5 Conclusões e Discussão Final	25
6 Referências Bibliográficas	29
7 Anexos e Apêndices	31
7.1. Apêndice 1 (Versão em Português)	31
7.2. Apêndice 2 (Versão em Inglês)	48

Lista de Tabelas

Tabela 1: Amostras EUA e Brasil.....19

Tabela 2: Estatística Descritiva (EUA e Brasil).....21

Tabela 3: Regressão Incremental da Cidadania Organizacional.....22

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Efeitos da Liderança Autêntica sobre a Cidadania Organizacional: para Diferentes Níveis de Benevolência.....	23
---	----

1 Introdução

1.1. O Tema da Pesquisa

Dentre os diversos conceitos de liderança existentes no campo da administração, os que são mais citados e estudados são as teorias comportamentais, que buscam analisar a maneira como os líderes se comportam individualmente para entender seus princípios de liderança, as teorias contingenciais, que focam no estudo das influências da situação em que uma liderança é exercida, e as teorias carismático-transformacionais, que propõem que líderes podem inspirar seus seguidores por meio de atitudes, palavras, comportamentos e ideias (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2012). No entanto, o conceito relativamente recente e inovador de liderança autêntica despertou interesse e curiosidade pelo fato de ser um tipo de liderança difícil de ser identificado e altamente valorizado, na medida em que precisa ser desenvolvido e adquirido de maneira natural pela pessoa que está liderando. Isso porque os atributos de líder autêntico, como veremos mais a frente, estão ligados à ética e transparência. Assim, ela não seria uma habilidade ou uma atitude que pode ser forçada ou disfarçada, e sim uma característica natural e verdadeira.

Um líder autêntico é entendido como sendo uma pessoa que exibe como característica central a sua autenticidade. Em outras palavras, esse indivíduo tem atitudes honestas e transparentes com todos que se relacionam com ele no ambiente profissional. Após o estabelecimento de relações de verdadeira confiança e cooperação com os membros de um grupo, um líder pode ser considerado autêntico (ALOK, ISRAEL, 2012).

O foco desta pesquisa é explorar as diferentes consequências que a liderança autêntica pode ter nas organizações. No Brasil, pesquisas empíricas relativas ao tema de liderança dentro das organizações ainda são raras. No entanto, estudos que foram realizados nos últimos anos (Cavazotte, 2012) nos indicam que os líderes parecem ter a capacidade de influenciar as atitudes e os comportamentos de trabalhadores no ambiente organizacional. Pois então, pode-se dizer que a liderança autêntica, sendo um conceito

recente, tem o potencial de evidenciar essas tendências e confirmar que os líderes realmente exibem um poder central no processo formador de grupos e equipes eficientes.

1.2. Objetivo

O estudo tem como intuito investigar a capacidade que um líder autêntico tem de influenciar o comportamento de indivíduos dentro de uma organização, grupo ou equipe. O objetivo específico dessa pesquisa é verificar se o líder autêntico consegue estimular os comportamentos de cidadania organizacional, levando em conta os valores desses indivíduos. Neste trabalho, o foco da pesquisa está nos valores de benevolência dos funcionários.

A pesquisa investiga:

- Se líderes autênticos influenciam positivamente o comportamento de cidadania organizacional de seus subordinados.
- Se valores de benevolência influenciam positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos subordinados.
- Se líderes autênticos têm uma influência maior sobre a cidadania organizacional dos subordinados quando o seguidor é menos benevolente.

O estudo foi feito com indivíduos que são simultaneamente profissionais em atividade e estudantes do nível de pós-graduação. Uma coleta de dados foi conduzida nos Estados Unidos e outra no Brasil, como parte de um projeto de iniciação científica realizada para entender as relações entre liderança autêntica e a cidadania organizacional. Isso foi feito com o propósito de se suceder uma comparação entre esses dois grupos como meta do projeto e buscar assim variáveis que pudessem explicar melhor essa relação entre os dois conceitos. Sendo assim, foram aplicados 21 questionários para os alunos da *Illinois State University* e 30 questionários para os alunos da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Ambas as turmas são de cursos na área de Administração de Empresas e a ferramenta online utilizada para a

coleta foi o programa *Qualtrics*. Vale ressaltar que os indivíduos que preencheram as perguntas do questionário realizado, eram empregados do setor público e privado e estudantes de faculdades privadas no nível de mestrado.

Na seção de análise dos resultados, as amostras coletadas nos Estados Unidos e no Brasil (RJ) foram inicialmente comparadas e posteriormente integradas para verificar as questões propostas neste trabalho (3 hipóteses citadas).

1.3. Relevância do Estudo

O estudo exibe uma relevância significativa na medida em que poderá estimular um entendimento maior e mais apurado a respeito de quais formas de liderança são eficazes e eficientes dentro das organizações. Como foi evidenciado anteriormente, existem poucas pesquisas a respeito da influência de líderes dentro das organizações feitas por autores brasileiros. Mesmo assim, essa pesquisa parte do pressuposto de que existe motivo para enfatizar a importância de pesquisas tangentes ao tema.

É de vital importância evidenciar a importância do líder no processo de estimular a cidadania organizacional pelo fato de que a cidadania organizacional consegue alavancar diversos aspectos importantes de um ambiente de trabalho. Pessoas que são melhores cidadãos dentro de uma organização estimulam não só um relacionamento de cooperação, mas também ajudam a definir uma cultura organizacional que irá moldar todos dentro da mesma. Pessoas que não conhecem a empresa passarão a ter outra visão da mesma a partir do momento que perceberem esse senso de cidadania. Inclusive, as pessoas da própria organização podem passar a levar esses valores para a vida. Com isso, a procura de uma liderança voltada para a influência de atitudes referentes à cidadania organizacional se torne algo interessante e relevante.

Essa pesquisa é importante também para que posteriormente seja feita uma análise, a partir dos resultados, de como os três conceitos, liderança, cidadania e valores, se relacionam entre si. Além disso, a pesquisa verifica o quão interdependentes são esses fatores, permitindo avaliar quando um líder

autêntico deve ser valorizado e pode ter um papel mais importante dentro de uma organização.

2 Referencial Teórico

Os três pontos principais que serão estudados para que possamos entender como funciona a relação de um líder autêntico com seus subordinados, e de como essa relação pode acatar em benefícios para todos os agentes dentro de uma organização, será o próprio conceito de líder autêntico, os ideais e como funciona o comportamento de cidadania organizacional, e por fim, o conceito e os princípios da benevolência.

2.1. Liderança Autêntica

Essa seção vai tratar do que é um líder autêntico. Além disso, será evidenciado, através de uma análise teórica, que um líder autêntico tem potencial para influenciar seus subordinados por meio de suas atitudes e de sua personalidade. Assim, esta seção dá suporte à análise posteriormente realizada a partir dos dados coletados, apresentando a fundamentação teórica de como um líder, através de seus valores e os valores dos outros, pode conduzir uma equipe a patamares de verdadeira eficiência e eficácia.

Dentre as diversas definições do termo liderança, a adotada neste trabalho define o conceito como sendo “o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levantando-os à realização de determinados objetivos.” (SOBRAL, 2012, p.361). Tendo essa definição em mente, é possível dizer que um verdadeiro líder tem a capacidade de influenciar seus seguidores de uma maneira positiva. Ele consegue influenciar os outros através da sua confiança e do exemplo de postura e identidade que consegue dar aos que se relacionam com ele. Sendo assim, seguindo para a visão de Robbins e colaboradores (2012), o principal objetivo de um líder deve ser sempre buscar o crescimento próprio e também conjunto no processo de liderar.

Com as ideias acima descritas, o conceito de líder autêntico passa a exibir um caráter fundamental no estudo acerca da liderança dentro das organizações. O conceito de líder autêntico pode ser entendido também como “indivíduos que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e

agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta.” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2012, p.377). Com isso, a ideia de autenticidade mostra uma ligação direta da veracidade do líder com o seu próprio ser, não sendo necessário o julgamento de outros para que ele seja concretizado como líder transparente. Portanto, um líder autêntico não precisa se provar como tal para ser validado.

Voltando à visão de Robbins e colaboradores (2012), é pertinente destacarmos a principal qualidade do líder autêntico como sendo a confiança do mesmo. Com isso, ele tem facilidade de compartilhar informações, encorajar a comunicação de forma aberta e, além disso, buscar ser fiel às suas próprias ideias e posições, sem ser desrespeitoso a ideias opostas. Sendo assim, as pessoas passam a ter mais confiança e fé nesses líderes. É um cenário de reciprocidade no processo de estimular a confiabilidade entre os membros da organização.

O processo de liderar, como evidenciado no primeiro parágrafo, é mais complexo do que apenas se posicionar como líder. É necessário atingir objetivos como o crescimento e desenvolvimento daqueles inseridos no ambiente de trabalho. É nessa ótica que a autenticidade ganha sua importância. Características centrais da autenticidade, como por exemplo; confiança, otimismo, resiliência e esperança dariam força ao impacto que um líder consegue ter nos seus subordinados.

De acordo com as definições propostas pelos autores Cooper et al. (2005), Shamir e Eilam (2005) e Sparrowe (2005), as características acima citadas tem definições específicas para o âmbito do estudo da Administração e liderança dentro das organizações. Confiança diz respeito à crença de que uma pessoa tem a habilidade necessária para cumprir uma determinada tarefa. Já o otimismo refere-se à capacidade de ver o lado positivo das situações e criar perspectivas favoráveis. Em terceiro lugar, a resiliência seria a capacidade de adaptar-se a situações complicadas e adversas. Em último lugar, a esperança é um estado motivacional positivo baseado na força de vontade e planejamento de estratégias e objetivos.

Vale ressaltar a visão de Erickson (1995, p.125) acerca do tema de liderança autêntica para que o conceito seja descrito com clareza, objetividade e também de uma maneira mais simples. Segundo o mesmo, “o conceito de autenticidade é autorreferencial e deve ser visto como um

conceito relativo, uma vez que uma pessoa não pode ser vista como completamente autêntica ou inautêntica.” Em outras palavras, uma pessoa pode apresentar diferentes graus de autenticidade, nunca sendo 100% um extremo nem outro. No entanto, um líder não precisa atender às especificações de ser 100% autêntico para que seja considerado uma pessoa autêntica, transparente e honesta.

Seguindo com a análise teórica, será analisado com base em alguns estudiosos do tema, os significados do conceito de cidadania organizacional, para que seja possível compreender a importância de comportamentos ligados à formação de um trabalhador que contribua com cidadania organizacional.

2.2. Cidadania Organizacional

Essa segunda parte do embasamento teórico trata dos comportamentos relativos à cidadania organizacional, que são considerados vitais para que possa ser entendido o valor e capacidade do líder autêntico. Isso porque, conforme estudado no capítulo anterior, o líder autêntico que pode ser considerado eficaz e produtivo precisa estimular atitudes e valores ligados à cidadania organizacional para que sua relevância seja constatada.

Visando a definição proposta por Organ (1988, p.4), comportamentos de cidadania organizacional podem ser definidos como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”. Já para Rego (2002), ela é vista como “comportamentos não forçados por parte das organizações, sem exigências inerentes ao papel”. Partindo da premissa estabelecida anteriormente, esse estudo busca entender como a liderança pode promover esses tipos de comportamentos não exigidos formalmente, que caracterizam a cidadania organizacional.

Além dessas duas definições, existem diversas visões diferentes e variadas sobre a cidadania. Mesmo assim, os conceitos acerca do tema tendem a ser semelhantes em um ponto central. Esse ponto seria o de que apesar de ser caracterizado como um comportamento dispensável e não obrigatório, o comportamento de cidadania organizacional atua como uma ferramenta vital para o funcionamento das organizações. Nesse sentido,

estudos indicam que ambientes de trabalho nos quais os comportamentos de cidadania organizacional estão mais presentes entre as pessoas, apresentam melhores índices de eficácia e eficiência (Podsakoff e Mackenzie, 1997; Rego, 2001b).

Tendo essa análise em mente, os comportamentos que se enquadram no âmbito da cidadania organizacional podem ser vistos como comportamentos que não contribuem para as habilidades técnicas dos indivíduos, e sim, dão suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico. Sendo assim, a maior eficácia e eficiência são atingidas por via das práticas de cidadania organizacional que trazem benefícios de caráter social para os membros da organização.

É importante definirmos também o conceito de responsabilidade social corporativa, para que possamos entender que a cidadania organizacional é bem mais profunda, se referindo aos atos que correspondem com a ideia de ser um bom cidadão dentro da empresa. Responsabilidade social pode ser entendida como “uma relação entre as empresas e a sociedade que se baseia num contrato social que evolui conforme as mudanças sociais e as consequentes expectativas da sociedade” (BERTONCELLO; CHANG, 2007, p.73). Tomando como ponto de partida a premissa estabelecida na seção anterior, é possível dizer que a liderança busca internalizar também esse senso de responsabilidade social dentro dos que se relacionam com o líder em questão.

Sendo assim, a responsabilidade social precisa ser instigada por parte do líder para que os indivíduos dentro de uma organização tenham a noção de que a empresa tem uma responsabilidade social a cumprir. Contudo, os líderes de uma organização precisam estar sempre promovendo a imagem de que a empresa está de acordo com suas responsabilidades. Para isso ocorrer, é necessário que as pessoas realmente se responsabilizem e verdadeiramente acreditem nos deveres que a organização onde trabalham precisa atender.

Para que a análise acima se torne concretizada, é preciso trabalhar com o senso de cidadania organizacional dos indivíduos dentro de uma organização. Sendo esse trabalho, uma capacidade possivelmente associada ao líder autêntico, na medida em que a autenticidade consegue e tem como seu maior pilar a habilidade de ser contagiante e estimulante para aqueles

afetados por pessoas que possuem tal característica. Quando os subordinados do líder passam a ter comportamentos de verdadeira cidadania organizacional, o senso de responsabilidade social passa a ser consequência. Com isso, o nexos entre liderança autêntica e cidadania organizacional passa a ter maior relevância.

Contudo, o objetivo da liderança seria justamente instigar esse senso de cidadania organizacional dentro de cada membro da organização, e assim, os entes da organização se encontrariam em um estado onde comportamentos desse tipo aconteceriam de forma espontânea. A liderança autêntica pode ser vital no processo de estimular essas atitudes.

Com isso, a primeira hipótese a ser investigada neste trabalho é:

H1) A liderança autêntica está positivamente associada com o comportamento de cidadania organizacional de subordinados.

Tendo em vista a importância de valores existentes em todos os agentes dentro de um ambiente de trabalho, vamos analisar na seção que segue o conceito de benevolência, que será posteriormente verificado como ponto central para o entendimento do alcance e da especificidade que um líder autêntico pode ter dentro de uma empresa ou organização.

2.3. Benevolência

Com o objetivo da pesquisa em mente, e usando também o senso comum, podemos entender que benevolência são atitudes e comportamentos que colocam os interesses de uma segunda pessoa como prioridade em relação aos seus interesses individuais. Em outras palavras, são atitudes de verdadeiro altruísmo. No entanto, para melhor definirmos a relação da benevolência com o conceito de liderança autêntica, vamos definir de acordo com Yuanmei (2014) a exata proximidade entre os dois tópicos. Segundo o autor, líderes autênticos que conseguem promover atitudes e comportamentos ligados à benevolência entre os agentes subordinados a ele conseguem, conseqüentemente, atingir mais facilmente as metas e objetivos na medida em que a harmonia social entre as pessoas fica bem definida.

É importante verificarmos que segundo o estudo de Yuanmei (2014), fica claro que muitas vezes a benevolência é um valor vital para o líder possuir e não tanto por parte de seus subordinados, apesar de ser importante também. Mesmo assim, essa pesquisa que está sendo apresentada tem o intuito de mostrar a importância desse valor por parte dos subordinados, pois assim o grupo em si trabalha junto para que seja desenvolvido um ambiente de trabalho leve e harmonioso. Além disso, com base na teoria da liderança autêntica, é quase indispensável que tal líder seja benevolente, pois é difícil considerarmos um líder como verdadeiramente autêntico (ético, equilibrado e transparente), e também efetivo, caso ele seja egoísta.

Além disso, outra pesquisa define a relação entre liderança autêntica e benevolência da seguinte forma: “apesar das diferenças culturais no entendimento das variações de liderança, pesquisas recentes nos mostram que um estilo de disciplina e autoridade ligada à benevolência por parte do líder é de suma importância para que as relações trabalhistas sejam executadas.” (PELLEGRINI; SCANDURA, 2008, p.568).

Neste trabalho, a finalidade é verificar se a presença de benevolência ou falta da mesma nas atitudes e personalidades dos subordinados altera a maneira de como um líder pode atuar e o alcance de suas ações em uma organização ou empresa. Portanto, vamos focar na análise do nível de benevolência dos subordinados nesse processo de verificação da efetividade do líder.

Quando um indivíduo é mais benévolo, este consegue se comportar em conformidade com as exigências e definições de um verdadeiro cidadão organizacional. Assim, em função da natureza altruísta da cidadania organizacional, a pesquisa investiga a seguinte hipótese:

H2) Valores de benevolência nos indivíduos estão associados positivamente com o comportamento de cidadania organizacional.

É possível supor que o líder autêntico irá ser mais efetivo em relação aos outros estilos de liderança na medida em que ele promove e desenvolve a cidadania organizacional nas pessoas mesmo quando elas são menos benevolentes. Além de já conseguir extrair o melhor de uma situação onde as pessoas já exibem atitudes benévolas e comportamentos de cidadania

organizacional, o mesmo teria a habilidade de desenvolver esse senso de benevolência nas pessoas que não são particularmente benevolentes, e que necessitariam mais de estímulos externos para se mostrarem cidadãos no ambiente de trabalho, pela falta de altruísmo. Assim, a pesquisa também investiga a seguinte hipótese:

H3) A liderança autêntica têm uma influência maior sobre a cidadania organizacional dos subordinados quando o indivíduo é menos benevolente.

Portanto, vamos seguir para a definição da metodologia e análise dos dados coletados via questionário para que assim seja possível verificar, a partir da análise dos resultados, a influência do líder autêntico nos comportamentos de cidadania, levando em conta também o nível de benevolência existe em seus subordinados.

3 Metodologia

Nessa seção, é explicado como os dados foram coletados e como foi formatado e desenvolvido o questionário para este fim. Como mencionado anteriormente, o trabalho se baseia em dados levantados no contexto de um projeto de iniciação científica, mais amplo, envolvendo participantes de dois países. Apenas depois da realização e análise da pesquisa que as hipóteses e premissas foram definidas e pesquisadas. Vale lembrar que os questionários, tanto no formato em inglês, quanto no formato em português, foram distribuídos para as turmas de Pós-Graduação da Universidade *Illinois State University* (Estados Unidos) como também na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil).

3.1. Amostra e Procedimento de Coleta de Dados

Para verificar as hipóteses deste estudo, foram utilizados dados coletados junto a alunos de pós-graduação em duas instituições de ensino. A primeira, localizada nos Estados Unidos, a *Illinois State University*. A segunda, localizada no Rio de Janeiro, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, como já foi mencionado. Emails foram enviados para os alunos de ambas as turmas, contendo o objetivo da pesquisa e os links distintos para os questionários eletrônicos a serem preenchidos através da ferramenta online *Qualtrics*.

Foram obtidas 21 respostas da turma da *Illinois State University* e 30 respostas da turma da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Todos os respondentes estavam trabalhando com o mesmo chefe havia mais de um ano.

Dos 21 participantes dos Estados Unidos (*Illinois State University*), 47,6% são do sexo masculino e 52,4% do sexo feminino. A idade máxima encontrada na amostra é de 42 anos e a idade mínima encontrada é de 22 anos, tendo uma média de idade de 29,57 anos e desvio padrão de 5,618. Vale ressaltar que 42,9% dos participantes estão realizando sua primeira pós-

graduação, enquanto os outros 57,1% já possuem uma pós-graduação e estão cursando outra pós.

Dos 30 participantes do Rio de Janeiro (PUC- Rio), 23,3% são do sexo masculino e 76,7% do sexo feminino. A idade máxima encontrada na amostra é de 59 anos e a idade mínima encontrada é de 22 anos de idade, tendo uma média de idade de 33,77 anos e desvio padrão de 9,104. É importante relatar que 66,6% dos participantes estão realizando sua primeira pós-graduação, enquanto os outros 33,3% já possuem uma pós-graduação e estão cursando outra pós.

Para visualizar melhor o perfil demográfico dessas amostras, segue abaixo uma tabela com as informações detalhadas:

Tabela 1: Amostras EUA e Brasil

EUA = 21 Respondentes		Brasil = 30 Respondentes	
Homens	47,6%	Homens	23,3%
Mulheres	52,4%	Mulheres	76,7%
Idade Média	29,57	Idade Média	33,77
Desvio Padrão (Idade)	5,618	Desvio Padrão (Idade)	9,104
Respondentes com Pós	57,1%	Respondentes com Pós	33,3%
Respondentes na 1a Pós	42,9%	Respondentes na 1a Pós	66,6%

Fonte: O próprio autor

3.2. Instrumento de Pesquisa / Procedimento

O questionário foi dividido em duas partes que foram aplicadas de maneira idêntica em ambas às faculdades. Cada parte foi respondida anonimamente pelos participantes com um mês de intervalo entre elas. Um código pessoal foi criado por cada participante para permitir reunir adequadamente as duas partes na fase de análise.

A primeira parte diz respeito às variáveis independentes, e foi dividida em quatro blocos. O primeiro bloco diz respeito às informações de trabalho do

participante. Já o segundo bloco trás questões ligadas à liderança autêntica, tendo o intuito de investigar o seu grau no líder imediato dos participantes. Foram utilizados 16 itens que fazem parte do *Authentic Leadership Questionnaire* (Walumbwa et al., 2008). O terceiro bloco é um questionário que busca investigar se os participantes possuem valores consumistas e materialistas, utilizando itens de uma escala desenvolvida por autores renomados (Richins; Dawson, 1992) (parte integrante do projeto de iniciação científica, porém não utilizado neste trabalho). O quarto e último bloco dessa primeira parte diz respeito às variáveis da escala de valores de Schwartz (1994). Foram utilizados os seguintes valores; poder, hedonismo, benevolência e conformidade. Neste trabalho, foram utilizados apenas os itens referentes à benevolência como dados primários para as análises e conclusões.

A segunda parte do questionário diz respeito às variáveis dependentes e também foi dividida em quatro blocos. O primeiro bloco diz respeito às questões que avaliam o grau de cidadania organizacional dos próprios participantes (Podsakoff; Mackenzie; Paine; Bachrach, 2000). Já o segundo bloco busca avaliar questões ligadas à noção de responsabilidade social do participante (Kraft; Vitell, 1996) (parte integrante do projeto de iniciação científica, porém não utilizado neste trabalho). O terceiro bloco busca avaliar, através de variáveis aleatórias, as noções de satisfação que o participante tem com a sua vida social, política e econômica (Cavazotte; Hartman; Williams, 2010) (parte integrante do projeto de iniciação científica, porém não utilizado neste trabalho). Por último, o quarto bloco da segunda parte diz respeito a informações básicas quanto à vida do participante, como, por exemplo, variáveis demográficas.

Para melhor entender e visualizar os questionários eles estão apresentados nos Apêndices deste trabalho: no Apêndice 1 a versão em português, e no Apêndice 2 a versão em inglês.

4 Análise dos Resultados

Os dados coletados através dos 21 questionários dos Estados Unidos (*Illinois State University*) e 30 questionários do Rio de Janeiro (PUC rio) foram analisados estatisticamente através do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Foram criadas diversas métricas para que fosse possível fazer toda a análise dos dados por via de análises da variância e de regressão. A tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas para os grupos dos dois países:

Tabela 2: Estatística Descritiva (EUA e Brasil)

Variáveis	Média		Desvio Padrão	
	EUA	Brasil	EUA	Brasil
Média no ALQ	3,6607	3,4396	0,5637	0,5968
Benevolência	4,4667	4,6933	0,4258	0,3095
Cidadania	4,3379	4,3271	0,3541	0,3352
Marker Variable	2,4495	2,1122	0,2523	0,2086

Fonte: O próprio autor

As médias foram calculadas a partir de escalas variando de 1 a 5. Nessa escala quanto mais perto de 5, mais presente é a variável nos indivíduos da respectiva amostra. Quanto mais perto de 1, menos presente é a variável nos participantes da pesquisa.

Com isso, podemos afirmar que existem algumas diferenças entre os dois países. Apesar do nível de cidadania organizacional nas duas amostras ser bem parecido (EUA = 4,34 X Brasil = 4,33), pode-se verificar que o nível de benevolência observado nos brasileiros é mais alto do que na amostra dos americanos (EUA = 4,47 X Brasil = 4,69). Tendo em vista essa diferença, as análises subsequentes incluíram a nacionalidade como variável de controle.

Em outras palavras, todos os 51 respondentes foram incluídos juntos no desenvolvimento das tabelas que seguem.

Seguindo para a análise de regressão (com amostras dos EUA e Brasil juntos), foi possível ver que a variável que exibiu maior relação positiva com a cidadania foi a benevolência, considerando ($t = 2,877$, $p < 0,05$). Sendo assim, dados da tabela 3 (Regressão Incremental) foram inseridos no *Excel* para formar um gráfico de correlação entre a benevolência e a cidadania organizacional, que são os conceitos mais importantes que esse relatório busca estabelecer uma ligação com liderança autêntica.

Tabela 3: Regressão Incremental da Cidadania Organizacional

Standardized Coefficients	Características do Profissional		Influência da Benevolência		Influência da Lid. Autêntica		Moderação Lid/Ben.	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Tempo de Experiência	0,31	2,19*	0,29	1,95*	0,32	2,11*	0,33	2,32*
Nacionalidade	0,09	0,62	0,12	0,80	0,16	1,02	0,16	1,07
Benevolência			0,07	0,43	0,03	0,18	2,72	2,87*
Liderança Autêntica					-0,17	-1,13	5,36	2,87*
Moderação Liderança/Benevolência							-5,65	2,87*
R ²	0,09		0,10		0,12		0,26	
Variação de R ²			0,00		0,03		0,14	

* = $p < 0,05$

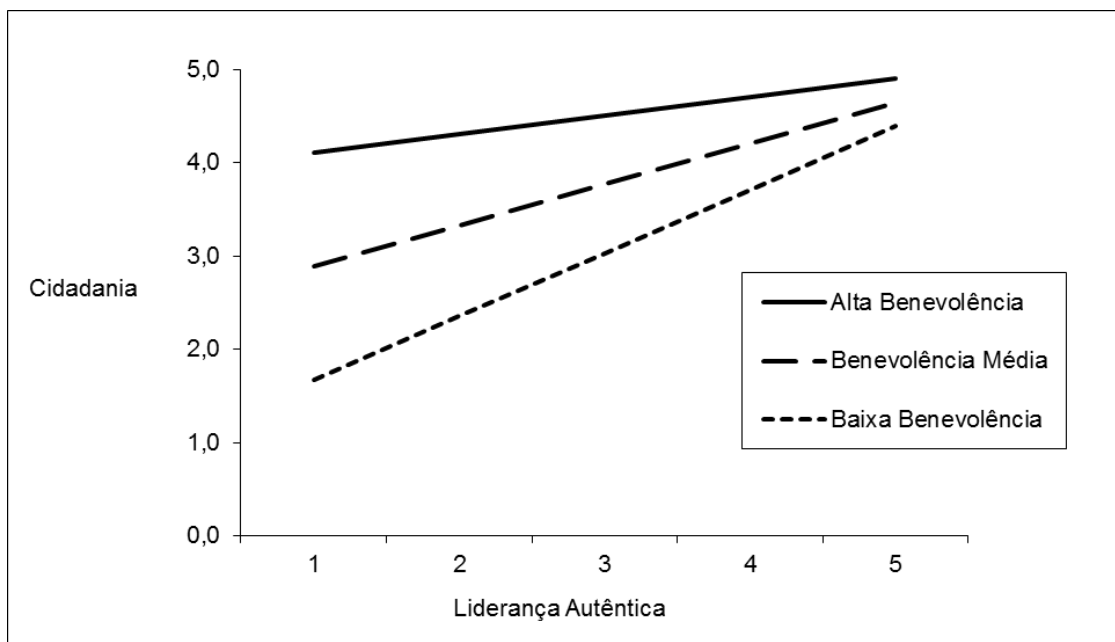
Fonte: O próprio autor

O valor de “p” refere-se ao nível de significância daquela variável incluída na análise. Em outras palavras, os valores com os sinais (*) são aqueles que apresentaram nível de significância superior ao mínimo para que se considere relevante. Com isso, podemos concluir que, para cada etapa da

análise, há variáveis que estão associadas ao comportamento de cidadania dos subordinados, destacando assim a benevolência e a liderança autêntica na etapa final da análise, bem como sua interação. As duas estão positivamente associadas à cidadania organizacional. Observou-se também que há uma interação entre essas variáveis que é relevante. Estes resultados confirmam as três hipóteses do estudo.

Para um melhor entendimento dos efeitos de interação, foi montado o gráfico 1, que apresenta a relação entre liderança autêntica e cidadania, considerando o funcionário com níveis baixos, médios e altos de benevolência. Quando um subordinado é considerado mais benevolente, ele teoricamente já exibe bastantes sinais de cidadania organizacional, independentemente da liderança autêntica. No entanto, quando esse exibe poucos valores ligados a benevolência, esse indivíduo passa a ser mais influenciado pelo líder autêntico.

Gráfico 1: Efeitos da Liderança Autêntica sobre a Cidadania Organizacional:
para Diferentes Níveis de Benevolência



Fonte: O próprio autor

Assim, o líder autêntico se torna mais influente quando o indivíduo subordinado a ele é menos benevolente. Como podemos ver, quanto menos benevolente o indivíduo é, mais aguda a inclinação da reta no gráfico. Em outras palavras, quando o indivíduo é pouco benevolente, ou seja, demonstra ter pouca compreensão e boa vontade por alguém, a liderança autêntica influencia de forma mais intensa a cidadania organizacional.

5 Conclusões e Discussão Final

Esse estudo buscou entender como a liderança autêntica, a cidadania organizacional e os valores de benevolência se relacionam entre si. Com a análise dos resultados, foi possível observar que o valor de benevolência parece ter um papel central na busca de um entendimento maior da relação entre os tópicos. Nota-se que pessoas mais benevolentes já exibem comportamentos direcionados à cidadania organizacional e por isso, seu comportamento varia pouco em função das ações dos líderes. Contudo, pessoas menos benevolentes tendem a não ter comportamentos de cidadania organizacional naturalmente, e estas são mais suscetíveis às influências do líder autêntico de acordo com os resultados observados. Mas vale ressaltar que essa influência sobre os subordinados não deixará os mesmos mais benevolentes de forma imediata, a partir do gráfico 1, e sim mais dispostos a serem cidadãos organizacionais.

Com isso, a tendência é que o líder autêntico seja a solução para os problemas referentes à falta de cidadania organizacional dos membros de uma organização quando este é bem aproveitado e alocado para grupos, equipes ou coordenações de pessoas que exibem falta de características ligadas à benevolência. Pois, podemos tirar a conclusão de que quando o líder que atua de forma autêntica, e está sendo inserido em um grupo que já apresenta tendências benévolas, ele terá pouco impacto nos comportamentos ligados à cidadania organizacional.

A partir da análise dos resultados, verificamos que a liderança autêntica pode favorecer a busca por ambientes mais colaboradores e estimular a relação positiva entre os companheiros de trabalho, uma vez que há uma relação positiva e direta entre liderança autêntica e os comportamentos de cidadania organizacional.

A variável que se relacionou mais positivamente com cidadania organizacional foi a benevolência, e, inclusive, foi verificada como sendo uma relação interessante quando foi feita a análise e elaboração do gráfico. Sendo assim, valores de benevolência andam proporcionalmente com as noções e as práticas de cidadania organizacional.

Além disso, foi verificado que incentivos à cidadania organizacional por parte do líder autêntico são mais perceptíveis e relevantes quando os subordinados são menos benevolentes. Em contraste, quando o subordinado já exibe níveis altos de benevolência, o líder autêntico tem menos influência sobre as atitudes de cidadania organizacional desse indivíduo, uma vez que elas já são mais frequentes.

Acredito que a conclusão final é que o líder autêntico consegue maximizar atitudes em prol da cidadania organizacional quando indivíduos são menos benévolos. Já quando o líder autêntico é inserido em um ambiente onde pessoas já são benévolas, ele não influencia tanto nesse processo de aumentar a cidadania organizacional nos mesmos, pois ela já acontece em função da benevolência desses indivíduos.

É de extrema relevância definir um limite e também o efeito da pesquisa que foi descrita, tanto análise como também parte teórica dos fatos apresentados.

Com essa ideia em mente, as implicações teóricas e também práticas desse estudo nos mostram que algumas pessoas não necessariamente precisam do líder autêntico para atingir o máximo de seus respectivos potenciais como bons cidadãos nas organizações. No entanto, outras pessoas, nesse caso, menos benevolentes, precisam sim do líder autêntico para elevarem sua cidadania e ajudarem a melhorar o ambiente de trabalho, para que assim todos em volta dele possam chegar perto ou atingir esse potencial inerente.

Nessa mesma vertente, podemos verificar que não só atitudes e comportamentos referentes à cidadania organizacional são o foco desse estudo. Isso porque quando pensamos mais profundamente nas possibilidades intangíveis que a cidadania organizacional pode ter, identificamos a responsabilidade social corporativa como uma consequência importante dos valores das pessoas dentro da empresa, como já foi evidenciado e relacionado na parte teórica deste trabalho. Em outras palavras, quando pessoas exibem características ligadas à cidadania organizacional, diversas consequências positivas e benéficas são atreladas a ela. Por exemplo, esses indivíduos que supostamente desenvolverem um senso de cidadania porque são pessoas mais benevolentes ou porque são influenciadas por líderes autênticos, também poderão melhorar a presença e

o estabelecimento de ética nas negociações com outros indivíduos mesmo quando o assunto é delicado e visa priorizar os objetivos de uma pessoa frente a da outra que está nessa negociação. Com isso, a governança fica facilitada quando o entendimento maior é de que a organização vem em primeiro lugar frente às prioridades individuais, e é exatamente isso que o objetivo deveria ser quando um líder autêntico busca desenvolver maior cidadania nos seus funcionários.

Pensando agora na limitação desse estudo e de quão pertinente e válido é, precisamos verificar a quantidade de respondentes e em que condição participaram dessa pesquisa. Portanto, podemos entender que a totalidade de 51 respondentes de fato não é muito expressiva. Mesmo assim, essa pesquisa serve como parâmetro para pesquisas futuras terem como base. Além disso, podíamos ter outros achados e conclusões ligadas a benevolência, liderança autêntica e cidadania organizacional caso o número de respondentes fosse maior. Contudo, as conclusões são válidas na medida em que foram analisados estatisticamente e com um processo meticuloso que mostrou grande valor da benevolência no processo de relacionar a mesma com as influências do líder autêntico e conseqüentemente dos valores centrais da cidadania organizacional.

Vale também lembrarmos que a participação foi voluntária e por isso as respostas foram entregues com seriedade pelo fato de que os respectivos professores dos alunos, tanto nos Estados Unidos como no Brasil, ofereceram recompensas para os participantes. Quem respondesse o questionário todo, que durava mais ou menos 15 minutos para ser totalmente respondido, participava de um rifa que presenteava com um vale compras.

Por fim, a validade final é que essa pesquisa precisa se expandir a novos patamares para que possa definir com totalidade a relação final da benevolência como valor central da afinidade que o conceito de liderança autêntica tem com cidadania organizacional. Em outras palavras, as conclusões que chegamos precisam ser verificadas mais a fundo. Mesmo assim, a relação que definimos pode ser considerada válida teoricamente tanto quanto empiricamente. O próximo passo seria verificar, portanto, na prática. Apenas assim teríamos evidências reais de organizações ou empresas que utilizaram os líderes considerados autênticos como indivíduos que buscavam promover a benevolência em equipes que não exibiam essa característica. Caso isso aconteça em um futuro próxima, essa pesquisa seria

de vital importância como primeiros passos para ajudar a alcançar esse objetivo.

6 Referências Bibliográficas

ALOK, K.; ISRAEL, (2012). D. **Authentic Leadership and Work Engagement**. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 47.

BERTONCELLO, S. L. T.; CHANG, J. J. (2007). **A Importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação**. FACOM.

CAVAZOTTE, F.; HARTMAN, N.; WILLIAMS, L. J. (2012). **Method Variance And Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique**. Journal Citation Reports.

ERICKSON, R. J. (2012). The importance of authenticity for self and society. In SOBRAL, F. J. B. A. **As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança**. Revista Administração Mackenzie. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

KRAFT, K. L.; VITELL, S. J. (1996). **The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development**. Journal of Business Ethics.

ORGAN, D. W. (1988). **Organizational Citizenship Behaviour**. The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

PELLEGRINI, E. K.; SCANDURA, T. A. (2008). **Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research**. Southern Journal of Management.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. (2000). **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**. Journal of Management.

REGO, A. (2002). **Climas éticos e comportamento de cidadania organizacional**. Revista Administração de Empresas, v.42.

RICHENS, M. L.; DAWSON, S. (1992). **A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation**. Journal of Consumer Research.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A.; SOBRAL, FILIPE. (2012). **Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. Editora: Pearson, 14ª Edição.

SCHWARTZ, S. H. (1994). **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues.

SOBRAL, F. J. B. A. (2012). **As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança**. Revista Administração Mackenzie. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

WALUMBWA, F. et al. (2008). **Authentic leadership: development and validation of a theory – based measure.** Journal of Management, v.34.

YUANMEI, Q.; MI ZHOU, X. J.; MARIE, D.; GERGANA, T. (2014). **Valuing Benevolence or Power? The Joint Effects of Authentic Leadership and Leaders' Values.** Academy of Management.

7 Anexos e Apêndices

7.1. Apêndice 1 (Versão em Português)

PARTE 1

Prezado participante, este questionário destina-se a avaliar a influência do líder no ambiente de trabalho. Para participar dessa pesquisa é necessário estar trabalhando com o mesmo chefe há pelo menos um ano. Todos os dados são estritamente confidenciais e serão utilizados apenas para fins acadêmicos. É garantido o anonimato das informações coletadas. O tempo médio total de preenchimento é de 10 minutos. Por questões de incompatibilidade, recomenda-se evitar o acesso ao questionário utilizando smartphones. Desde já agradeço pela participação. Fernando de Campos Pinto (bolsista de iniciação científica / PIBIC) email: fcpinto1992@gmail.com
Orientador: Profa. Dra. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Antes de começarmos, por favor, crie seu identificador. Use o nome da sua mãe, as últimas duas letras do nome do seu pai e os dois últimos dígitos do ano que você nasceu. Por exemplo: Nome da Mãe: Flávia Nome do Pai: Rodolfo Ano de Nascimento: 1985 Identificador: FLAVIAFO85

Essa primeira seção diz respeito às informações básicas de onde você trabalha.

1) No momento, você está trabalhando?

- SIM (1)
- NÃO (2)

2) Em que tipo de empresa você trabalha?

- Empresa Privada (1)
- Empresa Pública (2)
- Terceiro Setor (3)

3) Há quanto tempo você trabalha com o mesmo chefe? (em meses)

4) Você pretende sair da empresa onde trabalha nos próximos 12 meses?

- SIM (1)
- NÃO (2)

Essa próxima seção trás questões em relação ao seu chefe imediato.

1) Sabe admitir seus próprios erros.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

2) Busca feedbacks para melhor compreender como suas ações são percebidas pelas pessoas.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

3) Se preocupa em entender como os outros enxergam suas capacidades, qualidades e defeitos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

4) Entende como seu comportamento afeta as outras pessoas.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

5) Incentiva as pessoas a falarem o que pensam.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

6) É franco e diz a verdade a respeito dos fatos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

7) Demonstra emoções que expressam seus verdadeiros sentimentos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

8) É capaz de demonstrar empatia com quem interage.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

9) Diz o que pensa sobre as coisas.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

10) Se comporta de maneira coerente aos seus valores morais e éticos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

11) Toma decisões baseadas em altos padrões morais e éticos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

12) Estimula que as pessoas tomem decisões difíceis baseadas em altos padrões morais e éticos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

13) Está disposto a ouvir ideias que contrariam seus posicionamentos.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

14) Procura analisar diferentes informações e ideias antes de chegar a uma decisão.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

15) Sabe quando é tempo de rever seu posicionamento sobre assuntos importantes.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

16) Ouve cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de tomar decisões.

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às Vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

A seguinte seção refere-se à seus hábitos e intenções de consumo.

1) Admiro pessoas que possuem casas, carros e roupas caras.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

2) Meus maiores sonhos e conquistas incluem bens materiais.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

3) Avalio o sucesso de uma pessoa pelos bens que ela possui.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

4) Meus bens servem de indicador para o quão bem estou na vida.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

5) Eu gostaria de possuir bens que impressionem as pessoas.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

6) Eu não presto muita atenção nos objetos de valor das outras pessoas.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

7) Costumo comprar coisas que necessito.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

8) Mantenho meu estilo de vida simples em relação aos bens que possuo.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

9) Meus bens materiais não são muito importantes para mim.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

10) Gosto de gastar dinheiro com coisas que não têm uma utilidade prática.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

11) Comprar coisas me traz muito prazer.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

12) Eu gosto de viver cercado de luxo.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

13) Dou menos valores às coisas materiais do que muita gente que conheço.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

Indique se os valores a seguir servem como princípios para sua vida.

	Extremament e Irrelevante (1)	Irrelevant e (2)	Neutr o (3)	Important e (4)	Extremament e Importante (5)
Poder Social (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazer (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidariedade (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obediência (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoridade (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curtir a Vida (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidade (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riqueza (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perdão (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem Pública (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lealdade (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito aos mais Velhos (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad e (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 2

Prezado participante, este questionário destina-se a avaliar a influência do líder no ambiente de trabalho. Para participar dessa pesquisa é necessário estar trabalhando com o mesmo chefe há pelo menos um ano. Todos os dados são estritamente confidenciais e serão utilizados apenas para fins acadêmicos. É garantido o anonimato das informações coletadas. O tempo médio total de preenchimento é de 10 minutos. Por questões de incompatibilidade, recomenda-se evitar o acesso ao questionário utilizando smartphones. Desde já agradeço pela participação. Fernando de Campos Pinto (bolsista de iniciação científica / PIBIC) email: fcpinto1992@gmail.com
Orientador: Profa. Dra. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Antes de começarmos, por favor, insira o identificador criado na primeira parte deste questionário. Relembrando; use o nome da sua mãe, as últimas duas letras do nome do seu pai e os dois últimos dígitos do ano que você nasceu. Por exemplo: Nome da Mãe: Flávia Nome do Pai: Rodolfo Ano de Nascimento: 1985 Identificador: FLAVIAFO85

A seção a seguir diz respeito ao seu comportamento na organização.

1) Me prontifico a ajudar colegas em dificuldade.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

2) Ajudo as pessoas a realizar um trabalho de excelente qualidade.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

3) Proponho soluções que ajudam a resolver os problemas da equipe.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

4) Realizo com qualidade tarefas em que não tenho tanto interesse.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

5) Aceito feedbacks.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

6) Reconheço quando alguém sugere uma ideia melhor que a minha.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

7) Promovo a imagem da empresa ao público externo.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

8) Mantenho o empenho mesmo em condições de trabalho adversas.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

9) Participo de eventos externos à organização.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

10) Sigo sempre as regras da empresa.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

11) Sigo as ordens do meu chefe.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

12) Sou leal ao meu chefe, mesmo que as decisões tomadas por ele não sejam coerentes com os valores da empresa.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

13) Procuro aperfeiçoar processos e metodologias de trabalho.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

14) Tenho hábito de assumir responsabilidades extras.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

15) Costumo produzir mais do que espera-se de mim.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

16) Participo ativamente na gestão da empresa (reuniões, debates, planejamentos).

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

17) Chamo a atenção de superiores para problemas que estão acontecendo na empresa.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

18) Monitoro o ambiente externo observando ameaças e oportunidades para indicar à empresa.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

19) Busco voluntariamente evoluir minhas competências.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

20) Frequento cursos e treinamentos para me atualizar constantemente.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

21) Aceito desafios no trabalho que possam me proporcionar um grande aprendizado.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

Essa seção diz respeito aos hábitos que envolvem responsabilidade social.

1) Ser ético e socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa pode fazer.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

2) O planejamento empresarial deve incluir discussões sobre ética e responsabilidade social.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

3) A preocupação mais importante para uma empresa é ter lucro, mesmo que isso signifique burlar regras.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

4) As empresas têm uma responsabilidade social que vai além de maximizar o lucro.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

5) Se a sobrevivência de uma empresa está em jogo, então você deve esquecer a ética e a responsabilidade social.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

6) A eficiência é muito mais importante para uma empresa do que ser vista ou não como ética e socialmente responsável.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

7) Se os acionistas estão felizes, nada mais importa.

- Discordo Totalmente (1)
- Discordo Parcialmente (2)
- Nem Concordo, Nem Discordo (3)
- Concordo Parcialmente (4)
- Concordo Totalmente (5)

Marque a resposta que melhor representa a maneira como se sente a respeito dos itens a seguir.

1) A cidade em que você vive

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

2) Sua residência (apartamento / casa)

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

3) Os vizinhos que você tem

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

4) O colégio onde você cursou o ensino médio

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

5) O clima local de sua cidade

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

6) Os filmes produzidos nos dias de hoje

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

7) Qualidade dos alimentos em geral

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

8) Os carros de hoje

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

9) Jornal impresso

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

10) Seu tempo livre

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

11) Seu nome

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

12) Seus amigos

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

13) Programas de TV

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

14) Limites de velocidade

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

15) A maneira como as pessoas dirigem

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

16) Propagandas

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

17) A maneira como você foi criado

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

18) Serviços telefônicos

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

19) Transporte público

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

20) Qualidade dos restaurantes

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

21) Sua personalidade

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

22) Arte moderna

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

23) Musica popular

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

24) Papel A4

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

25) Seu número de telefone

- Decepcionado(a) (1)
- Neutro (2)
- Satisfeito(a) (3)

Essa última seção diz respeito a seus dados pessoais.

1) Quanto tempo de experiência profissional você tem em atividades semelhantes à atual? (em anos)

2) Nível de Escolaridade

- Superior (completo) (1)
- Pós Graduação / MBA (completo) (2)
- Mestrado (completo) (3)
- Doutorado (completo) (4)

3) Sexo

- Masculino (1)
- Feminino (2)

4) Idade

5) Em qual dessas áreas você trabalha atualmente?

- Financeira (1)
- Recursos Humanos (2)
- Operações (3)
- Marketing (4)
- Tecnologia da Informação (5)
- Outros (6)

7.2. Apêndice 2 (Versão em Inglês)

PART 1

Greetings, this research is meant to evaluate the influence of a leader in a work environment. To participate in this research, you must have worked with your current boss for at least one year. All of this data will be strictly confidential and will be used for academic purposes only. The anonymity of the information that will be collected from you is guaranteed. This questionnaire is relatively short and you will need less than 10 minutes to fully answer all of the questions. Please refrain from using a Smartphone to answer the questions, because the format of this survey may not be fully compatible with all types of Smartphones. In other words, please use a laptop/PC. Thank you for your participation in my research. Fernando de Campos Pinto (PIBIC/scientific initiation - scholarship student) Email: fcpinto1992@gmail.com Supervisor: Dr. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Before we proceed, please create your own unique identifier. Use your mother's maiden name, the last two letters of their father's name, and the two digits of your date of birth. For example: Mother's maiden name: Grubb Father's Name: John Date of Birth: 22 December 1967 Unique identifier: GRUBBHN22.

This first section refers to your basic work information.

1) Are you working at the moment?

- Yes (1)
- No (2)

2) In what kind of company do you work for?

- Private Company (1)
- Public Company (2)
- Third Sector (3)

3) How long have you worked for your current supervisor? (in months)

4) Do you intend to leave the company that you work for in the next 12 months?

- Yes (1)
- No (2)

The next section refers to your supervisor. Use the following scale to indicate how far the statements accurately reflect his/her behavior.

1) My supervisor admits mistakes when they are made.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

2) My supervisor seeks feedback to improve interactions with others.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

3) My supervisor can accurately describe how others view his or her capabilities.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

4) My supervisor shows he or she understands how specific actions impact others.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

5) My supervisor encourages everyone to speak their mind.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

6) My supervisor tells you the hard truth.

- Not st all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

7) My supervisor displays emotions in line with his/her feelings.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

8) My supervisor demonstrates beliefs that are consistent with actions.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

9) My supervisor says exactly what he or she means.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

10) My supervisor makes decisions based on his or her core values.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

11) My supervisor makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

12) My supervisor solicits views that challenge his or her deeply held positions.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

13) My supervisor asks you to take positions that support your core values.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

14) My supervisor analyzes relevant data before coming to a decision.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

15) My supervisor knows when it is time to reevaluate his or her positions on important issues.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

16) My supervisor listens carefully to different points of view before coming to conclusions.

- Not at all (1)
- Once in a while (2)
- Sometimes (3)
- Fairly Often (4)
- Frequently, if not always (5)

The next section refers to you and your opinion about work related topics. Use the following scale to indicate how far the statements reflect your opinion.

1) I admire people who own expensive homes, cars and clothes.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

2) Some of the most important achievements in life include acquiring material possessions.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

3) I place much emphasis on the amount of material objects people own as a sign of success.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

4) The things I own say a lot about how well I'm doing in life.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

5) I like to own things that impress people.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

6) I don't pay much attention to the material objects other people own.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

7) I usually buy only the things I need.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

8) I try to keep my life simple, as far as possessions are concerned.

- Totally Disagree (1)
- Partially Agree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

9) The things I own aren't all that important to me.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

10) I enjoy spending money on things that aren't practical.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

11) Buying things gives me a lot of pleasure.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

12) I like a lot of luxury in my life.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

13) I put less emphasis on material things than most people I know.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

Indicate if the following values serve as a guiding principle in your life.

	Extremely Irrelevant (1)	Irrelevant (2)	Neither (3)	Important (4)	Extremely Important (5)
Social Power (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pleasure (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Being Helpful (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obedience (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Authority (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enjoying Life (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesty (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politeness (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wealth (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forgiving (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-Discipline (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preserving my Public Image (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalty (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honoring Parents and Elders (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PART 2

Greetings, this research is meant to evaluate the influence of a leader in a work environment. To participate in this research, you must have worked with your current boss for at least one year. All of this data will be strictly confidential and will be used for academic purposes only. The anonymity of the information that will be collected from you is guaranteed. This questionnaire is relatively short and you will need less than 10 minutes to fully answer all of the questions. Please refrain from using a Smartphone to answer the questions, because the format of this survey may not be fully compatible with all types of Smartphones. In other words, please use a laptop/PC. Thank you for your participation in my research. Fernando de Campos Pinto (PIBIC/scientific initiation - scholarship student) Email: fcpinto1992@gmail.com
Supervisor: Dr. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Before we proceed, please fill in your own unique identifier; created in part 1. Use your mother's maiden name, the last two letters of their father's name, and the two digits of your date of birth. For example: Mother's maiden name: Grubb Father's Name: John Date of Birth: 22 December 1967 Unique identifier: GRUBBH22.

Use the following scale to indicate how far the statements reflect your regular behavior at work.

1) I am available to help coworkers in need.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

2) I assist people so that they can do high quality work.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

3) I come up with solutions to resolve problems between my coworkers.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

4) I handle tasks that are not interesting to me with responsibility and skill.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

5) I am receptive to feedback.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

6) I recognize when someone has an idea that's better than mine.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

7) I promote the company's image to the external public.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

8) I keep working hard even in adverse conditions.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

9) I attend external company events.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

10) I always follow the company's rules.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

11) I follow my superior's directions.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

12) I am loyal to my boss even when his/her decisions are not congruent with company values.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

13) I try to improve work processes and methodologies.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

14) I am used to take more responsibilities.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

15) I usually produce more than it is expected from me.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

16) I actively participate in all meetings and work discussions.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

17) I bring to my superior's attention problems that are happening at the company.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

18) I pay attention to the outside world so that I can identify opportunities and threats to my company.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

19) I voluntarily try to enhance my work competences.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

20) I participate in courses and training sessions to constantly better myself.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

21) I accept challenges that are likely to bring me new knowledge and ability.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

This section refers to companies in general. Use the following scale to indicate how far the statements reflect your opinion.

1) Being ethical and socially responsible is the most important thing a firm can do.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

2) Corporate planning and goal setting sessions should include discussions of ethics and social responsibility.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

3) The most important concern for a firm is making a profit, even if it means bending or breaking the rules.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

4) Business has a social responsibility beyond making a profit.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

5) If survival of a business enterprise is at stake, then you must forget about ethics and social responsibility.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

6) Efficiency is much more important to a firm than whether or not the firm is seen as ethical or socially responsible.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

7) If the stockholders are happy, nothing else matters.

- Totally Disagree (1)
- Partially Disagree (2)
- Nor Agree or Disagree (3)
- Partially Agree (4)
- Totally Agree (5)

Mark the response that best represents your feeling about the item.

1) The city in which you live

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

2) The residence where you live

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

3) The neighbors you have

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

4) The high school you attended

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

5) The climate where you live

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

6) The movies being produced today

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

7) The quality of food you buy

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

8) Today's cars

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

9) Local newspapers

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

10) Your relaxation time

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

11) Your first name

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

12) The people you know

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

13) Television programs

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

14) Local speed limits

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

15) The way people drive

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

16) Advertising

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

17) The way you were raised

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

18) Telephone service

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

19) Public transportation

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

20) Restaurant food

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

21) Yourself

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

22) Modern art

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

23) Popular music

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

24) 8 1/2" X 11" paper

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

25) Your telephone number

- Dissatisfied (1)
- Neutral (2)
- Satisfied (3)

This last section is related to your personal information.

- 1) How much experience do you have working in your professional field?
(in years)

2) Your level of education.

- Bachelor (1)
- MBA or Equivalent (2)
- Masters Degree (complete) (3)
- Doctoral Degree (complete) (4)

3) Gender

- Male (1)
- Female (2)

4) Age

5) What's your nationality? Please enter the country name in the box below.