



UC/FPCE_2015

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O impacto da Liderança Autêntica na perceção de
Reconhecimento Organizacional da Singularidade
Contributiva**

Cláudia Sofia Pires Besteiro (e-mail: claudia.sofia.best@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho
sob a orientação da Professora Doutora Leonor Pais e Professora Doutora
Lisete Mónico

O impacto da Liderança Autêntica na percepção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva

Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo averiguar qual o impacto da Liderança Autêntica na percepção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva por parte dos colaboradores. Teve também o objetivo de perceber se existiam ou não diferenças nesta relação relativamente ao género dos participantes. A crescente relevância destas temáticas como forma de resposta ao contexto económico e social incerto em que as organizações se inserem e a inexistência de estudos que relacionem estas duas variáveis evidencia uma lacuna que, com este estudo, pretendemos compensar. Para isso, foi recolhida uma amostra de 1056 trabalhadores portugueses com situações profissionais diversas, com trabalho em Portugal. Foram utilizados dois instrumentos: o QLA (Questionário da Liderança Autêntica) e o QROSC (Questionário do Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva). Para a análise dos dados recorreu-se a análises da regressão linear múltipla multivariada entre as variáveis e a uma análise multivariada da variância (MANOVA) para averiguar as diferenças de género ao nível das respostas aos questionários. Os resultados sugerem que a Liderança Autêntica influencia positivamente a percepção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva. Foram encontradas algumas diferenças relativas ao género nas relações de influência, sendo as diferenças que mais se destacam relativas à dimensão autoconsciência da LA. Conclui-se assim que as organizações deverão apostar no desenvolvimento de líderes autênticos, pois existe uma grande probabilidade que estes influenciem positivamente, entre outros resultados organizacionalmente desejáveis, a percepção dos seus colaboradores de reconhecimento da sua singularidade contributiva.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Autenticidade, Reconhecimento Organizacional, Singularidade Contributiva, Reconhecimento da Singularidade Contributiva

The impact of Authentic Leadership in the perception of Organizational Recognition of the Contributive Uniqueness

Abstract

The main goal of this study was to investigate the role of Authentic Leadership in Organizational Recognition of Contributive Uniqueness perception by employees. He also had the goal of realizing whether there were differences in this relationship concerning the gender of the participants. The growing importance of these issues as a form of response to the uncertain economic and social context where organizations stand and the lack of studies correlating these two variables evidences a gap that, with this study, we intend to compensate. Therefore, a sample of 1056 portuguese workers was collected with several professional situations, who work in Portugal. Two instruments were used: the ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) and the ORCUQ (Organizational Recognition of the Contributive Uniqueness Questionnaire). For data analysis we resorted to multivariate analysis of multiple linear regression between the variables and a multivariate analysis of variance (MANOVA) to investigate gender differences in terms of the questionnaire responses. The results suggest that the Authentic Leadership positively influence the perception of Organizational Recognition of the Contributive Uniqueness. We found some gender differences relating to the influence relations, with the differences that most stand out being found at the self-awareness dimation of AL It is therefore concluded that organizations should invest in the development of authentic leaders, as there is a high probability that they positively influence the perception of its employees in the recognition of their unique contributions, among other organizationally desirable results.

Key Words: Authentic Leadership; Authenticity; Organizational Recognition, Contributive Uniqueness, Recognition of the Contributive Uniqueness

Agradecimentos

À professora Leonor, pelo apoio, orientação e disponibilidade para ajudar, pelo exemplo que é e sobretudo pela palavra amiga que sempre me deu.

Ao professor Nuno, pelo rigor e exigência, mas também pela boa disposição e motivação que nos transmitiu.

À professora Lisete, pela paciência, orientação, disponibilidade e por tornar simples o que para mim era impensável.

À equipa de tese, por todas as experiências, desabafos, apoio e partilha de conhecimento.

À casa 25 e a todos com quem partilhei a casa e a vida e que deixaram um pouco deles comigo.

À turma dos POTs, por dois anos cheios de aprendizagem conjunta e companheirismo.

À Vanessa, companheira de casa e de vida, por toda a amizade e apoio ao longo destes 5 anos, por crescer comigo e tornar Coimbra uma experiência inesquecível.

Aos meus amigos de sempre, principalmente à Cátia, ao Daniel, à Diana e à Maria por toda a amizade, por todo o apoio e por acreditarem sempre em mim.

À Andreia, ao Toni, à Sofia e à Patricia, pela amizade, pelas experiências vividas e por se manterem presentes, mesmo com todas as dificuldades.

À Ana Sampaio, à Ana Lu, à Inês, à Raquel, à Marina, à Patrícia van Beveren e à Tânia, as melhores companheiras de batalha que poderia pedir. Por serem uma agradável surpresa que o mestrado me reservou, pela amizade, pelas vivências, por acreditarem sempre em mim, por terem partilhado comigo de perto esta última jornada do curso e por compreenderem, como ninguém, as minhas frustrações e as minhas alegrias. Esta tese é um bocadinho vossa também. Levo-vos comigo para a vida!

A todas as pessoas fantásticas que conheci nos projetos em que me envolvi ao longo da vida académica, por partilharem comigo a vontade de querer fazer mais.

Aos meus pais, por todos os sacrifícios, por acreditarem em mim e por fazerem de mim a pessoa que sou hoje. À minha avó, por ser uma segunda mãe e por me apoiar em tudo. Ao Rodrigo, pelo companheirismo, por ser a minha força e por me inspirar a querer chegar mais longe e a querer ser um exemplo para ele.

Ao António, por ser a minha felicidade, por ser o meu apoio, por toda a força e amor que me transmitiu e por toda a compreensão que teve ao longo destes anos. A minha sincera gratidão, pois um obrigado não chega.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, tornaram este trabalho possível.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	2
1. Liderança Autêntica.....	2
2. Reconhecimento	9
3. Singularidade Contributiva.....	11
4. Reconhecimento da singularidade contributiva.....	14
5. Liderança Autêntica e Reconhecimento da Singularidade Contributiva.....	15
II - Objectivos	16
III - Metodologia	16
1. Caracterização da amostra.....	16
2. Procedimentos e análise de dados.....	17
3. Instrumentos	18
IV - Resultados.....	21
V – Discussão dos resultados	32
VI - Conclusões	39
Bibliografia	41
Anexos.....	48

Índice de Figuras

Figura. 1 – Análise confirmatória da escala da Liderança Autêntica à amostra	20
Figura 2 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada das dimensões do QRSC previstas a partir dos fatores do QLA	27
Figura 3 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada das dimensões do QRSC previstas a partir dos fatores do QLA para o sexo masculino.	31
Figura 4 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada das dimensões do QRSC previstas a partir dos fatores do QLA para o sexo feminino.	32

Índice de Quadros

Quadro 1. Análise descritiva do Reconhecimento da Singularidade Contributiva e da Liderança Autêntica.....	22
Quadro 2. Matriz de inter-correlações entre o reconhecimento da singularidade contributiva e a liderança autêntica (coeficientes de determinação r^2 entre parêntesis).....	23
Quadro 3. Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), Erros-padrão (EPE), Rácios-Críticos (RC), Coeficientes de Regressão Estandarizados (β) e níveis de significação das dimensões de QRSC previstas a partir das dimensões do QLA.....	25
Quadro 4. Pontuações médias e desvios-padrão das dimensões do QLA e do QRSC em função do género dos participantes: Testes univariados.	28
Quadro 5. Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), Erros-padrão (EPE), Rácios-Críticos (RC), Coeficientes de Regressão Estandarizados (β) e níveis de significação das dimensões de QRSC previstas a partir das dimensões do QLA para os sexos masculino (M) e feminino (F)	29

Introdução

No actual contexto económico e social em que as organizações se inserem, os seus membros enfrentam novas realidades como a forte competitividade, a crise económica e a permanente incerteza. As pessoas são, presentemente, vistas como um fator valioso para as organizações, acreditando-se cada vez mais que o seu bem-estar e motivação são determinantes do bom desempenho e, conseqüentemente, do sucesso organizacional. Surge, por isso, não só a necessidade de os líderes transmitirem confiança e integridade aos colaboradores, para que estes se sintam seguros e confiantes, mas também de os motivar, reconhecendo as suas contribuições singulares, para que se mantenham envolvidos, empenhados e comprometidos com os objetivos organizacionais (Gomes & Borba, 2011). Procura-se, então, uma forma de liderar que responda a estes novos desafios.

Neste sentido, o presente estudo pretende averiguar qual o impacto que a Liderança Autêntica tem no Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva de cada um dos colaboradores. Em paralelo, pretende-se também averiguar se existem ou não diferenças relativas ao género, nesse impacto. Partimos, para isso, da definição de Walumbwa e colaboradores (2008) de Liderança Autêntica e da definição de Cabo-Leitão e Dos Santos (2011a) de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva. Um líder autêntico, entre outras características, pretende promover um clima ético positivo, que se pode entender como sendo um clima propício à partilha de informação e à autenticidade. Este é um contexto favorável à ocorrência de reconhecimento organizacional da singularidade contributiva. Assim, apesar de a relação entre estes dois construtos ainda não ter sido estudada, espera-se que a Liderança Autêntica assuma uma influência positiva no Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva.

No que respeita à estrutura da dissertação, começamos por enquadrar o tema, através da revisão da literatura acerca da liderança autêntica e do reconhecimento organizacional da singularidade contributiva, referindo os estudos teóricos e empíricos elaborados até ao presente ano e enunciando as definições e modelos teóricos utilizados neste estudo. Posteriormente, caracterizamos a amostra recolhida e os instrumentos utilizados e descrevemos as análises estatísticas realizadas na investigação, tal como os

O impacto da Liderança Autêntica na perceção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva

Cláudia Sofia Pires Besteiro (e-mail:claudia.sofia.best@gmail.com) 2015

seus resultados. Finalmente, fazemos a discussão crítica destes resultados, à luz da revisão da literatura efetuada, enunciando também as limitações do estudo e possíveis investigações futuras.

I – Enquadramento conceptual

1. Liderança Autêntica

As primeiras conceções de autenticidade no contexto da liderança remetem-nos para os anos 60 do século passado, com a reflexão de que a autenticidade, nas organizações, é manifestada através da sua liderança (Novicevic et al., 2006). De facto, nessa altura, foram vários os estudiosos que se interessaram por esta questão (Rome & Rome, 1967; Halpin & Croft, 1966; Seeman, 1966 cit. in Gardner et al., 2011). No entanto, até ao ano 2003, foram poucas as tentativas de definir e operacionalizar este construto em contexto académico (Henderson & Hoy, 1983; Begley, 2001).

No presente contexto, pautado pela crise económica, pelo desemprego e pela incerteza constante, a sociedade tende a recorrer aos seus líderes, como é o caso dos políticos, procurando optimismo e sentido de orientação. O contexto organizacional, onde há uma pressão contínua para a competitividade, onde os prazos são apertados e onde o clima ético e económico é incerto, não é excepção (Luthans & Avolio, 2003). Devido à excessiva complexidade e pressão a que são expostos, os líderes procuram manter o foco na direção certa, liderando com integridade, de forma a construírem organizações sólidas e a motivar os seus colaboradores. No mesmo contexto, também os *stakeholders* das diferentes organizações se tornaram menos tolerantes face à inconsistência entre o discurso e a práticas dos gestores, exigindo líderes mais íntegros, em quem pudessem confiar (Walumbwa et al., 2008). Tornou-se por isso necessário pensar numa nova forma de liderar, mais positiva, que dê resposta a estas novas necessidades (Avolio & Luthans, 2006; George, 2003; Walumbwa et al., 2008).

George (2003) – antigo CEO da Medtronic - afirma, no seu livro sobre práticas de liderança *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, que o tipo de liderança de que as organizações necessitam é a liderança autêntica. Luthans e Avolio, no mesmo ano, partilhando das preocupações que referimos anteriormente, escreveram um

capítulo inserido na obra *Positive Organizational Scholarship*, remetendo para a importância do estudo e desenvolvimento do constructo. Podemos, então, referir o ano de 2003 como o ano decisivo no surgimento deste constructo, tanto num contexto mais prático, empresarial, como no contexto académico.

Luthans e Avolio (2003), baseando-se no Comportamento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behaviour - POB*)¹ e nas teorias de Liderança Transformacional/*Full Range Leadership* (Bass, 1985) e Liderança Ética (Schulman, 2002), não só definiram o conceito de Liderança Autêntica, como avançaram com um modelo preliminar relativo ao seu processo de desenvolvimento. Segundo os autores, a Liderança Autêntica (doravante LA) é “*A process that draws from both positive psychological capital capacities and a highly developed organizational context, which results in both great self-awareness and self-regulated positive behavior on the part of the leaders and associates, fostering positive self-development* (Luthans & Avolio, 2003, p. 243).”. O seu modelo de desenvolvimento da liderança autêntica contém cinco aspetos que se interligam e sem os quais, segundo eles, a LA não existe.

Em primeiro lugar, a LA pressupõe a existência das *capacidades psicológicas positivas*, ou seja, a esperança, o otimismo, a auto-eficácia/confiança e a resiliência, capacidades que ajudam os líderes a enquadrarem dilemas morais e a responder-lhes de forma transparente. Estas capacidades psicológicas têm de ser analisadas no contexto de vida do líder (Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2003; Gardner & Schermerhorn, 2004). Em segundo lugar, a LA requer um *contexto organizacional positivo*, pautado pela transparência, *empowerment* e desenvolvimento individual (Luthans & Avolio, 2003). Em terceiro lugar, é necessário existir *autoconsciência*, ou seja, o líder necessita de conhecer e refletir acerca das suas próprias emoções, valores, crenças, bem como das suas forças e fraquezas (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005; May et al., 2003; Gardner & Schermerhorn, 2004). Em quarto lugar, derivando da autoconsciência os líderes carecem de

¹ “the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace (Luthans, 2002, p. 59)”.

capacidade de *autorregulação*, ou seja, de exercer controlo internamente, através do estabelecimento de padrões internos, avaliação de possíveis discrepâncias entre esses padrões e os resultados potenciais ou reais, identificando meios de reduzir essas discrepâncias (Luthans & Avolio, 2003; Gardner & Schermerhorn, 2004).

Por último, liderando de forma autêntica, o líder não só promove o seu próprio *desenvolvimento*, como serve de modelo para o crescimento dos seus colaboradores (Gardner et al., 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008).

Em síntese, as capacidades psicológicas positivas, quando combinadas com um contexto organizacional positivo e certos eventos *trigger*²/desafios, tendem a aumentar a autoconsciência e comportamentos de autorregulação do líder como parte de um processo de autodesenvolvimento positivo (Avolio & Gardner, 2005).

Com base neste modelo, um vasto número de autores dissertaram acerca deste tema (Alok, 2014; Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Cottrill, Lopez & Hoffman, 2014; Eid et al., 2012; Gardner et al., 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; Gardner et al., 2011; George et al., 2007; Ilies et al., 2005; May et al., 2003; Peterson et al., 2012; Rego et al., 2012; 2014; Walumbwa et al., 2008; 2010; 2011; Valsania et al., 2012; Wong et al., 2010; Wong & Cummings, 2009). A grande maioria das teorias acerca da liderança autêntica e dos componentes que a constituem dá destaque à *autoconsciência*, referindo-a como sendo um conceito fundamental na definição do construto (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003). O conceito de *autorregulação* é também comum a algumas teorias (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

A *transparência relacional* é também referida em vários modelos: Gardner e colaboradores (2005) afirmam que a liderança autêntica engloba relações transparentes com os seguidores que devem pautar-se pela abertura e pela verdade; Ilies e colaboradores (2005) referem a existência de um comportamento autêntico e uma orientação relacional autêntica.

O *desenvolvimento de outros* é também um assunto bastante tratado em diferentes abordagens (Gardner et al., 2005; Gardner & Schermerhorn,

² Eventos positivos que despoletam o crescimento positivo dos líderes, tornando-os líderes autênticos (Luthans & Avolio, 2003).

2004; Ilies et al., 2005; George et al., 2007; May et al., 2003; Shamir & Eilam, 2005). Por ser fiel às suas crenças e valores fundamentais e exibindo um comportamento autêntico, segundo George e colaboradores (2007) o líder promove positivamente o desenvolvimento dos seus seguidores até que se tornem líderes. No entanto, Walumbwa e colaboradores (2008) e Gardner e colaboradores (2005) afirmaram que os líderes autênticos não têm como objetivo final que os seus seguidores se tornem necessariamente líderes, tal como é objetivo dos líderes transformacionais. O seu objetivo é torná-los pessoas mais autênticas (Alok, 2014). Neste contexto, Shamir e Eilam (2005) introduziram o conceito de *seguidor autêntico*³, que define seguidores que seguem os líderes por razões autênticas e que com eles partilham uma relação autêntica. Gardner e colaboradores (2005) também introduziram este conceito, defendendo que este espelha os processos desenvolvimentais da liderança autêntica, tendo como características níveis elevados de autoconsciência e autorregulação por parte dos seguidores, o que potencia o desenvolvimento positivo dos mesmos, levando, conseqüentemente a resultados positivos.

Apesar do interesse suscitado pelo tema, que resultou numa imensa produção teórica em torno da LA, surgiram também várias críticas e chamadas de atenção para a necessidade de: a) definir melhor o constructo; b) definir a perspetiva de análise (individual, pelos pares, pelos subordinados); c) determinar a validade discriminativa do constructo; d) criar um instrumento de medida e e) verificar relações entre o constructo e determinados resultados organizacionais (Cooper et al., 2005; Endrissat et al., 2007; Shamir & Eilam, 2005).

Foi no sentido de responder a estas críticas que Walumbwa e colaboradores (2008) avançaram com o seu modelo de LA, definindo o constructo e validando uma escala de avaliação, com amostras americanas, chinesas e quenianas. Pretenderam, assim, dar início à validação e mensuração do constructo. Para isso, basearam-se na literatura anteriormente produzida, nomeadamente no trabalho de Avolio, Gardner e colaboradores (e.g. Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005) e nas conceções de Ilies e colaboradores (2005). Esta escolha prende-se com o facto de os trabalhos desenvolvidos por estes autores terem raízes no conceito de autenticidade de

³ Nossa tradução do construto *authentic followership*.

Kernis (2003), reconhecerem o papel central de uma perspectiva moral internalizada e centrarem-se no desenvolvimento dos líderes e dos seus seguidores (Walumbwa et al., 2008). Para além destas raízes, o modelo de Walumbwa e colaboradores tem também como base a conceção de autodeterminação de Deci e Ryan (2000), a psicologia positiva de Seligman e Csikszentmihalyi (2000) e o comportamento organizacional positivo de Luthans (2002).

Tendo presentes os trabalhos identificados previamente, Walumbwa e colaboradores definem a LA como sendo “*a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development.*” (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Esta é a definição que iremos adoptar no presente estudo.

Esta definição reflete várias assunções por parte dos autores; 1) que as capacidades psicológicas positivas e o clima ético positivo, embora promovam a LA e vice-versa, não são componentes intrínsecos ao constructo; 2) que os processos de autoconsciência e de autorregulação, processos nucleares da LA, refletem-se numa perspectiva moral internalizada, num tratamento imparcial da informação e numa relação transparente; 3) a LA reflete uma relação interativa e autêntica desenvolvida entre os líderes e os seguidores; 4) esta definição reconhece, de forma explícita, a importância do desenvolvimento do líder e dos seguidores (Walumbwa et al., 2008).

Inicialmente, os autores, numa tentativa de definirem quais as dimensões que integravam a estrutura dimensional do constructo, definiram cinco dimensões: autoconsciência, transparência relacional, regulação internalizada (i.e., comportamento autêntico), processamento equilibrado de informação e perspectiva moral positiva. No entanto, pelo facto de serem equivalentes e por motivos de economia científica, as dimensões regulação internalizada e perspectiva moral positiva fundiram-se, integrando uma única dimensão, a perspectiva moral internalizada. Walumbwa e colaboradores (2008) chegaram então a uma estrutura dimensional final, constituída por quatro dimensões: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada.

A *autoconsciência* remete para a compreensão de como uma pessoa, neste caso o líder atribui sentido ao mundo, e como esse processo de atribuição de significado influencia a forma como se vê a si mesmo ao longo do tempo (Walumbwa et al., 2008). É vista como um *insight* que o líder tem sobre si próprio (Gardner et al., 2005). Indica uma consciência, por parte do líder, dos seus próprios motivos, sentimentos, desejos e percepções relevantes. Para além disso, refere-se à compreensão que o indivíduo tem dos seus pontos fortes e fracos e da natureza multifacetada do *self*, que se acentua pela exposição aos outros e pela consciência do impacto que o *self* tem sobre os mesmos (Kernis, 2003). É um processo que exige ao líder algum tempo e esforço, pois implica um processo de autodescoberta e de análise do *self* e do que o rodeia.

A *transparência relacional* refere-se à apresentação do *self* autêntico aos outros (em oposição a um *self* falso ou modificado pelo contexto). Envolve também uma tomada de consciência da importância de dar a conhecer aos outros o verdadeiro *self*, tanto os aspetos positivos como os negativos (Kernis, 2003). Este comportamento leva a altos níveis de confiança, visto que implica uma partilha aberta de informações e expressões dos verdadeiros pensamentos e sentimentos do *self* (Kernis, 2003; Ilies et al., 2005).

O *processamento equilibrado* refere-se a líderes que mostram ser capazes de analisar objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar opções ou decisões (Walumbwa et al., 2008), o que mostra a importância da integridade enquanto critério de seleção (Ilies et al., 2005). Este tipo de processamento envolve uma análise objetiva da informação disponível, por forma a chegar a uma decisão imparcial e justa. Os líderes que atuam com base neste processamento estão recetivos a críticas, solicitando pontos de vista de outras pessoas com vista a desafiar as suas posições profundas antes de chegarem a uma decisão (Gardner et al., 2005; Peterson et al., 2012). Estes líderes estão conscientes das suas vulnerabilidades e discutem-nas abertamente com os que os rodeiam, para que possam ser questionados acerca das decisões que tomam e possam tomar a melhor decisão possível (Luthans & Avolio, 2003).

Por fim, a *perspectiva moral internalizada* refere-se a uma forma de autorregulação internalizada e integrada, orientada por normas morais e valores internos, e não por forças externas, como colegas, pressões organizacionais ou da sociedade. Esta perspectiva resulta numa tomada de

decisão e comportamento que é consistente com esses mesmos padrões morais e valores internalizados (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Em suma, um líder autêntico é aquele que age de acordo com valores e convicções profundas, obtendo assim respeito e confiança por parte dos outros. Ao construírem relações com base na colaboração e na confiança com os seus seguidores, os líderes conseguem ser vistos e descritos por estes como liderando de forma autêntica (Avolio et al., 2004). Estes líderes são indivíduos altamente conscientes da forma como pensam e agem e do contexto em que operam, sendo vistos pelos outros como indivíduos conscientes dos seus valores e perspetivas morais, das suas forças e fraquezas e do seu conhecimento. São também pessoas que possuem capacidades psicológicas positivas, ou seja, são pessoas confiantes, esperançosas, resilientes e otimistas, possuindo um elevado carácter moral (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004 cit. in Avolio et al., 2004). O facto de os líderes autênticos terem esta capacidade de se autoconhecerem prepara-os para os desafios que lhes são apresentados e para dar suporte aos que os rodeiam (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Como já referimos anteriormente, a LA tem sido, recentemente, alvo de crescente interesse por parte de vários autores. Desde o desenvolvimento do instrumento de medida do construto (Walumbwa et al., 2008), houve uma vasta produção de estudos empíricos relacionando a LA com diversas variáveis organizacionais. Verificou-se que a LA tem um efeito positivo nos níveis de *engagement* dos seguidores (Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010), no comportamento de cidadania organizacional (*Organizational citizenship behavior* - OCB) (Cottrill, Lopez & Hoffman, 2014; Walumbwa et al., 2008; 2010; Valsania et al., 2012) e na satisfação com o trabalho (Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2008), contribuindo para o aumento da confiança nos líderes (Walumbwa et al., 2011; Wong et al., 2010). Vários estudos apontam também para um efeito positivo da LA no desempenho dos colaboradores (Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2008) e para um efeito negativo nos índices de *burnout* (Wong & Cummings, 2009). Tem sido também dada ênfase à relação entre a liderança autêntica e o capital psicológico positivo (Eid et al., 2012; Rego et al., 2012; 2014).

Em Portugal, tem sido estudada a relação entre a liderança autêntica, a criatividade e o capital psicológico positivo por Rego e colaboradores (2012;

2014), bem como a relação da mesma com o empenhamento e as emoções positivas (Vitória, 2010).

2. Reconhecimento

Herzberg, Mausner e Snyderman, em 1959, avançaram com a teoria bifatorial que faz a distinção entre fatores motivadores e higiênicos no trabalho. Os fatores motivadores, onde se inclui o reconhecimento organizacional, produzem satisfação no trabalho e são intrínsecos ao mesmo. De acordo com estudos empíricos realizados, o reconhecimento influencia positivamente a produtividade laboral (Appelbaum & Kumal, 2000; Bishop, 1987), o *engagement* (Baker & Schaufeli, 2008; Macey & Schneider, 2008; Piersol, 2007), a retenção de trabalhadores (i.e. é responsável por um nível mais baixo de intenção de *turnover*) (Appelbaum & Kumal, 2000; Bishop, 1987; Luthans, 2000) e a satisfação no trabalho (Appelbaum & Kumal, 2000). Brun e Dugas (2008), na sua revisão da literatura, também verificaram que vários autores averiguaram o impacto que a motivação para trabalhar tem no desempenho. Estes estudos apontam claramente para o reconhecimento como componente essencial da motivação.

Brun e Dugas (2008) identificaram quatro abordagens do reconhecimento na literatura científica: Perspetiva ética, que considera o reconhecimento uma questão de dignidade e justiça social; perspetiva humanística e existencial, que considera que um trabalhador se sente reconhecido quando se apercebe que a sua existência na organização é percebida pelos outros. Neste caso, ele sente que é respeitado como um todo – tendo características humanas únicas; escola da psicodinâmica do trabalho, que se refere à relação da experiência subjetiva das pessoas no trabalho, bem como estratégias de defesa individuais ou grupais para manter o equilíbrio psicológico num ambiente confuso; e perspetiva comportamental, na qual o reconhecimento é percebido como um método para reforçar positivamente ações e comportamentos observáveis na execução das tarefas, considerados vantajosos para e pela organização.

O reconhecimento, segundo Brun e Dugas (2002; 2008) é um julgamento feito, por todos aqueles que fazem parte do ambiente de trabalho de um indivíduo, acerca da sua contribuição individual, refletindo não só o seu desempenho mas também a sua dedicação pessoal, envolvimento e

mobilização de esforços. É sempre feito de forma construtiva e dado de forma regular ou esporádica (com alguma finalidade). Pode ser expressado formal ou informalmente, individual ou coletivamente, em privado ou em público, e recompensado monetariamente ou não monetariamente. Pode, portanto, afirmar-se que o reconhecimento se baseia, sobretudo, na avaliação dos resultados do trabalho realizado pelo indivíduo e nas suas intenções (e.g. investimento pessoal) para o realizar (Brun & Dugas, 2008), e possui um valor simbólico, afetivo, concreto e/ou financeiro (Brun & Dugas, 2002). Neste sentido, o ato de reconhecimento deve ser considerado numa perspetiva inter-relacional de reciprocidade, tendo em conta a natureza bidirecional das relações humanas (Brun & Dugas, 2008).

Olhar para o reconhecimento numa perspetiva inter-relacional aponta para uma expressão do reconhecimento através de relações bidirecionais entre dois ou mais indivíduos no local de trabalho. Por essa razão, o reconhecimento pode ser expressado por ambas as partes, podendo ocorrer em cinco níveis diferentes mas não exclusivos (Brun & Dugas, 2008): 1) *Nível horizontal* (reconhecimento desenvolvido entre colegas); 2) *Nível vertical e hierárquico* (reconhecimento entre superiores hierárquicos e colaboradores ou equipas); 3) *Nível organizacional* (políticas e programas de reconhecimento com o intuito de reconhecer o trabalho desempenhado pelos membros da organização); 4) *Nível externo* (reconhecimento proveniente dos *stakeholders*); 5) *Nível social* (relação entre a organização e os seus membros com a comunidade na qual a organização se insere).

O reconhecimento pode ainda ser expresso em quatro práticas, que podem ser realizadas formal ou informalmente (Brun & Dugas, 2008): 1) *reconhecimento pessoal*, focado no trabalhador como indivíduo distinto; 2) *reconhecimento das práticas de trabalho* através da análise da forma como o indivíduo executa o seu trabalho, tendo em conta as suas características; 3) *reconhecimento da dedicação ao trabalho* analisando a quantidade e qualidade dos esforços feitos pelo indivíduo, sem olhar para os resultados só por si; e 4) *reconhecimento dos resultados* analisando o *output* final do trabalho. Estas práticas permitem satisfazer várias necessidades dos colaboradores, nomeadamente a necessidade de serem reconhecidos como indivíduos de pleno direito (i. e. indivíduos maduros, adultos) e, por outro lado, de serem reconhecidos como trabalhadores capazes de estarem

comprometidos com as suas funções, investindo tempo e energia nas mesmas, e de cumprir os seus deveres de forma competente, produzindo resultados concretos (Brun & Dugas, 2008).

Como já referimos, reconhecer os trabalhadores pelas suas contribuições ao nível do trabalho é importante para atingir níveis mais elevados de desempenho, maior produtividade e mais saúde/bem-estar. Torna-se, por isso, clara a necessidade dos mesmos se sentirem reconhecidos pelo seu trabalho e contribuições singulares que poderão acrescentar valor à equipa de trabalho e à organização em si.

3. Singularidade Contributiva

A Teoria da Singularidade, proposta por Snyder e Fromkin (1980) trata das respostas emocionais, cognitivas e comportamentais dos indivíduos quando confrontados com informação acerca da similaridade das suas características (físicas, psicológicas, comportamentais, etc.) com as características dos outros. Segundo os autores, este conceito é composto por três componentes: a) indiferença em relação às reações dos outros às suas ideias e ações próprias; b) o desejo de não seguir sempre as regras vistas como “tradicionais”; c) o desejo de defender publicamente as suas crenças. Desde que surgiu, esta teoria foi estudada sobretudo no contexto do consumo e publicidade (Tian, Bearden & Hunter, 2001; Ling, 2008; Burns & Brady, 2001; Tian & McKenzie, 2001; Song & Lee, 2013), sendo também averiguadas as diferenças culturais do conceito (Kim & Markus, 1999; Burns & Brady, 2001), bem como a sua influência no contexto da saúde mental (Simsek & Yalınçetin, 2010) e da felicidade (Demir, Simsek & Procsal, 2013). Foi também analisada a possibilidade de a necessidade de singularidade ser uma manifestação de criatividade e não uma característica autónoma da personalidade (Skinner, 1996).

Lynn e Snyder (2002), na sua revisão da literatura acerca do tema, concluíram que esta se encontrava dividida em quatro temas principais. São eles: a) provas de que os indivíduos procuram atingir níveis moderados de distintividade, como previsto pela teoria da singularidade; b) discussão acerca das diferenças individuais na necessidade de singularidade, dando especial atenção à medição e origens dessas diferenças; c) pesquisa sobre a forma como os indivíduos se diferenciam dos outros e identificação dos princípios

gerais que orientam a busca de singularidade; d) chamada de atenção para a aceitação social das diferenças, referindo os benefícios sociais da busca da singularidade.

A singularidade e as diferenças interpessoais são importantes para a identidade, visto que atraem atenção, aumentam a autoestima e o *status* social (Lynn & Snyder, 2002) levando a níveis mais elevados de bem-estar e a uma menor ansiedade (Takeuchi et al., 2012). No entanto, a distintividade tanto pode ser sentida como originalidade e singularidade, como pode ser percebida como aberração e desvio (Snyder & Fromkin, 1980). A própria Teoria da Singularidade prevê que a necessidade de singularidade tem um ponto ótimo intermédio em que o indivíduo se percebe como moderadamente semelhante e moderadamente diferente dos outros (Snyder & Fromkin, 1980). A necessidade de singularidade é definida num *continuum* de extrema semelhança e extrema dissemelhança (Simsek & Yalınçetin, 2010). Extrema semelhança ou extrema dissemelhança são fonte de sentimentos negativos e provocam comportamentos – por vezes disfuncionais – que visam contrariar essas posições extremas, por forma a atingir um ponto de equilíbrio (Snyder & Fromkin, 1980) que é o ponto saudável do *continuum* (Simsek & Yalınçetin, 2010; Demir, Simsek & Procsal, 2013).

Brewer (1991) formulou a Teoria da Distintividade Ótima numa tentativa de articular de forma saudável estas duas necessidades humanas – a de ser diferente dos outros e ao mesmo tempo, semelhante. Esta teoria defende que os indivíduos são caracterizados por duas necessidades que regulam a relação entre o autoconceito e a pertença a grupos sociais: a necessidade de inclusão e desejo de pertença e a necessidade de diferenciação. De acordo com este modelo, as duas necessidades da identidade ocorrem simultaneamente, sendo independentes e funcionando em oposição para motivar a identificação grupal. As identidades sociais são selecionadas e ativadas de acordo com a sua contribuição para o equilíbrio entre inclusão e diferenciação em contextos sociais específicos. Desta forma, identidades ótimas serão aquelas que satisfazem, ao mesmo tempo, as duas necessidades (Leonardelly et al., 2010).

Os quatro postulados que apoiam esta teoria, segundo Brewer, são: “a) a identificação social será mais intensa para grupos sociais ou categorias ao nível da inclusividade que resolvem o conflito entre as necessidades de diferenciação e de integração do *self* com os outros; b) a distintividade ótima

é independente das implicações avaliativas da pertença grupal, embora sendo todas as restantes variáveis iguais, os indivíduos preferirão identidades grupais positivas em detrimento das negativas; c) a distintividade de uma determinada identidade social é específica a um contexto. Depende do quadro de referência no âmbito do qual identidades sociais possíveis são definidas num determinado momento, que pode ir desde os participantes numa reunião social específica, até toda a raça humana; d) o nível ótimo de distintividade ou inclusividade categorial é função da intensidade dos impulsos opostos para assimilação e diferenciação. Para qualquer indivíduo, a intensidade relativa das duas necessidades é determinada por normas culturais, pela socialização individual, e pela experiência recente” (Brewer, 1991, pp.478).

Estes modelos teóricos estão na base do conceito desenvolvido por Dos Santos (1999) – Singularidade Contributiva. Este conceito é proposto por este autor como um dos processos através dos quais os indivíduos ativam em simultâneo as suas identidades pessoais e sociais em situações de cooperação. A especificidade e singularidade dos indivíduos é compreendida como benéfica para o grupo do qual são membros: “o Eu coletivo é construído e enriquecido pelas diversidades dos vários membros; cada indivíduo percebe-se como uma pessoa singular, contribuindo com a sua singularidade para a cooperação do grupo” (Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011b, pp. 63). Ou seja, este conceito expressa o quanto a singularidade dos trabalhadores pode ser contributiva positivamente e de forma a trazer valor para a organização, equipa ou grupo no qual o indivíduo se insere, podendo também ser vantajosa para o próprio indivíduo enquanto pessoa singular (Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011b).

Dos Santos (1999) considera alguns aspetos relevantes neste conceito: a) as identidades pessoais associadas às percepções de auto singularidade conduzem a uma percepção de que temos características únicas que oferecem ao grupo uma contribuição de valor para a cooperação; b) a importância da característica singularidade une-se como a importância de identidades sociais, de tal forma que o elemento diferenciado do grupo, com a sua singularidade, faz parte do grupo; c) a participação surge como um elemento essencial neste processo de cooperação, visto que é através dela que o indivíduo dá a sua contribuição para a cooperação em grupo; d) por fim, as identidades sociais são, então, simultaneamente coletivas (pelo facto de pertencerem a um

determinado grupo) e singulares (pois criam um espaço de expressão da singularidade, e podem elas próprias constituir-se como singularidades quando a pertença a um grupo é diferenciadora da participação individual num outro grupo). Em que medida a singularidade contributiva é reconhecida nas organizações torna-se, assim, uma questão pertinente.

4. Reconhecimento da singularidade contributiva

As organizações são um local de cooperação por excelência. Não só porque são o local onde os indivíduos trabalham e, por isso, um dos *loci* onde adquirem importância social, mas também porque são o local onde interações acontecem, onde os indivíduos afirmam a sua identidade e onde existe reconhecimento social por parte de todos os membros (Dos Santos, 1999). Brun e Dugas (2008) consideram que, apesar de o reconhecimento organizacional ser considerado um tema emergente e apesar de provadas empiricamente, na gestão de recursos humanos, as consequências positivas que este tem nas organizações e nos seus membros, individualmente, ainda é necessário obter mais *inputs* acerca do impacto das práticas de reconhecimento. Foi neste sentido que Cabo-Leitão e Dos Santos (2011a) consideraram relevante elaborar um quadro teórico como base para a construção de um questionário formal, no qual os conceitos chave dos quais se falou anteriormente (o reconhecimento organizacional dos indivíduos e a singularidade contributiva) se unem. Esta união tem como objetivo criar um instrumento útil para as organizações avaliarem como é que a singularidade contributiva dos indivíduos é reconhecida por todas as partes envolvidas na organização. Foi neste contexto que surgiu o QROSC (Questionário do Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva) (Cabo-Leitão e Dos Santos, 2011a).

O questionário teve como base a definição de reconhecimento de Brun e Dugas (2008) e a definição de Dos Santos (1999) de singularidade contributiva, já descritas anteriormente. Foram também tidos em conta os vários tipos e práticas do reconhecimento organizacional bem como os níveis em que o reconhecimento pode acontecer, de acordo com Brun e Dugas (2008), excetuando o reconhecimento ao nível social que não é considerado visto que a singularidade contributiva é uma característica mais pessoal, sendo difícil avaliar o seu reconhecimento por parte da sociedade.

Deste modo, o reconhecimento organizacional da singularidade contributiva é definido por Cabo-Leitão e Dos Santos (2011a) como a manifestação, formal ou informal da apreciação da contribuição única e diferenciada dos indivíduos, membros da organização, em projetos e objetivos considerados válidos pelo sistema organizacional e social.

Por este construto e este instrumento serem ainda recentes, poucos estudos foram feitos acerca do tema. Após a sua construção e feitos os estudos psicométricos necessários para avaliar as qualidades psicométricas do instrumento (Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011a; 2011b), o QROSC foi, em 2013, aplicado por Dias num estudo que visou avaliar o impacto do reconhecimento organizacional da singularidade contributiva na expressão de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos trabalhadores. O último estudo acerca deste instrumento foi realizado por Sousa et al. (2014), tratando-se de uma análise factorial confirmatória. Apesar de este estudo já ter sido efectuado anteriormente, para outra amostra (Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011a; 2011b), Sousa et al. pretenderam, com o seu estudo, verificar se se confirmavam as dimensões constituintes do questionário, utilizando para isso uma amostra nova e mais extensa que a anterior.

Tendo em conta a ainda escassa variedade de estudos acerca do construto e do instrumento que o mede, torna-se relevante a realização de mais estudos acerca do mesmo, não só a nível teórico como empírico.

5. Liderança Autêntica e Reconhecimento da Singularidade Contributiva

No âmbito da pesquisa efectuada, não foram encontrados estudos que relacionem estes dois construtos. Isto poderá dever-se ao facto de ambos serem construtos ainda recentes na comunidade científica. No entanto é expectável a existência de uma relação entre eles. A autenticidade é pautada pela partilha aberta de informações (Kernis, 2003; Ilies et al., 2005), e é essa abertura que permite a expressão do reconhecimento, tanto por parte das chefias como por parte dos colegas de trabalho. Um líder autêntico fomenta o comportamento autêntico nos seus seguidores (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), criando-se, conseqüentemente, um clima propício à partilha, orientado para a relação (Kernis & Goldman, 2006) e para a confiança mútua. Esta confiança é atingida na medida em que os líderes

autênticos constroem redes de relações colaborativas e incitam os indivíduos da rede a manifestarem, de forma autêntica, os seus pontos de vista pessoais, nos quais se inclui o reconhecimento dos outros (Avolio et al., 2004).

Por esta razão, e tendo em conta que um estilo de liderança autêntica é responsável por aumentar os níveis de *engagement* (Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010) de satisfação laboral (Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2008) de cidadania organizacional (Cottrill, Lopez & Hoffman, 2014; Valsania et al., 2012; Walumbwa et al., 2008; 2010) e uma melhoria no desempenho (Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2008) é provável que a LA tenha um efeito positivo no reconhecimento organizacional da singularidade contributiva, pois o reconhecimento é também responsável por um aumento do nível de *engagement* (Baker & Schaufeli, 2008; Macey & Schneider, 2008; Piersol, 2007) satisfação laboral (Appelbaum & Kumal, 2000), comportamentos de cidadania organizacional (Dias, 2013) e uma melhoria no desempenho (Brun & Dugas, 2008). Ou seja, visto que dão origem a resultados semelhantes, espera-se que estas variáveis estejam, de alguma forma relacionadas.

Neste sentido, o nosso estudo pretende averiguar qual o impacto da liderança autêntica no reconhecimento organizacional da singularidade contributiva.

II - Objectivos

Esta investigação tem dois objetivos principais:

- 1) Averiguar a relação entre a perceção de autenticidade do líder por parte dos colaboradores organizacionais e a perceção de Reconhecimento da Singularidade Contributiva;
- 2) Perceber se existem ou não diferenças nessa relação entre o sexo feminino e o sexo masculino.

III - Metodologia

1. Caracterização da amostra

A amostra total é constituída por 1117 participantes portugueses colaboradores em organizações em Portugal. Atendendo às variáveis em

estudo, excluímos 61 sujeitos que ocupavam o lugar de chefia de topo. Assim, a nossa amostra de trabalho é composta por 1056 sujeitos, 38% do sexo masculino e 62% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 67 anos. A média (M) é de 39.59 e o desvio padrão (DP) de 11.148 anos.

Relativamente ao grau de escolaridade dos participantes, a grande maioria (32.8%) tem uma escolaridade equivalente ao ensino secundário, sendo que 0.2% sabe apenas ler e escrever sem possuir a 4ª classe, e apenas 2.7% tem o grau de Mestre. Entre os 13 sectores de atividade onde os participantes podem colaborar, os mais indicados são o sector Educação e Ciência com 15.1% e o sector Saúde Humana e Apoio Social com 12.8%. Os sectores menos indicados são o da Indústria Extrativa, com 0.3%, e o de Atividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços prestados às empresas com 1.2%. A opção Outros foi indicada por 26% dos respondentes.

Todos os participantes têm um vínculo de pelo menos 1 ano à organização onde colaboram. Apenas 3.5% dos participantes são Profissionais Liberais, sendo a maioria (66.2%) trabalhadores por conta de outrem. A maior parte dos participantes (67.8%) tem um contrato sem termo com a organização, enquanto que 27.2% apresentam um contrato a termo (certo ou incerto) e 5% são prestadores de serviços (recibos verdes).

A maior parte dos participantes tem um vencimento líquido mensal menor que 1000 euros, sendo que 22.3% recebe até 500 euros e 49% recebe um vencimento líquido mensal entre 501 e 1000 euros. Uma percentagem baixa da amostra (0.2%) tem um vencimento líquido mensal entre 3001 e 3500 euros ou entre 3501 e 4000 euros, sendo que apenas 0.1% recebe mais de 4000 euros. A maioria dos participantes (31.2%) trabalha numa organização com 10 a 50 colaboradores, sendo que 23.5% trabalha numa organização que emprega até 9 colaboradores. Nesta amostra, somente 6% dos participantes dizem trabalhar numa organização que empregue entre 501 e 1000 colaboradores e apenas 9% dos participantes referem trabalhar numa organização com mais de 1001 colaboradores.

2. Procedimentos e análise de dados

Foram tomados todos os cuidados para assegurar o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, tendo-se em conta todos os requisitos formais e éticos. Um conjunto de alunos da Universidade de Évora e da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de

Coimbra fizeram a recolha da amostra, mediante bonificação atribuída por participação na recolha da amostra. Foi-lhes fornecido instruções rigorosas acerca dos procedimentos necessários para realizar a recolha de dados. Os dados foram compilados/recolhidos entre Dezembro de 2013 e Fevereiro de 2014.

O presente estudo é transversal e não-experimental. Os dados foram processados na versão 22.0 do SPSS e do AMOS (SPSS Inc., Chicago, IL).

3. Instrumentos

Para este estudo, foram utilizados dois instrumentos de medida, o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), desenvolvido por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, em 2008 e traduzido por Rego e cols (2009) para a língua portuguesa, e o Questionário do Reconhecimento da Singularidade Contributiva (QRSC), desenvolvido por Cabo-Leitão e Dos Santos, em 2011.

Questionário da Liderança Autêntica (QLA)

O QLA, originalmente desenvolvido por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008), foi traduzido e adaptado para o contexto português por Rego e cols (2009). O instrumento é constituído por 16 itens que permitem avaliar as quatro dimensões da liderança autêntica – transparência relacional (5 itens), autoconsciência (4 itens), moral internalizada (4 itens) e processamento equilibrado (3 itens).

A dimensão *transparência relacional* é determinada através de cinco itens e avalia se o comportamento do líder promove a confiança, através da partilha aberta de pensamentos, informação, opiniões e sentimentos verdadeiros. A relação transparente traduz, deste modo, a autenticidade do líder (Walumbwa et al., 2008). A *autoconsciência* refere-se à capacidade que o líder demonstra em compreender a sua visão do mundo e de si próprio, ao longo do tempo, (incluindo as suas forças e fraquezas, e a forma como os outros o veem) e, ao mesmo tempo, perceber o impacto que tem nas pessoas que o rodeiam; esta consciência constrói-se através da exposição aos outros (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). A *moral internalizada* pretende determinar se os comportamentos e as decisões dos líderes são consistentes com os valores éticos e os seus padrões morais ou se são sujeitos a pressões sociais ou organizacionais. A última dimensão, o *processamento equilibrado*,

refere-se à capacidade que o líder demonstra ter para analisar objetivamente toda a informação relevante antes de tomar qualquer decisão. Neste contexto, pressupõe-se também que o líder solicita aos colaboradores que desafiem as suas posições e opiniões mais enraizadas (Walumbwa et al., 2008).

O QLA avalia com que frequência cada afirmação corresponde ao comportamento do supervisor direto, utilizando uma escala de Likert com 5 pontos, de 0 (*de modo nenhum*) a 4 (*frequentemente, se não sempre*).

A validade fatorial do QLA foi medida através de uma análise fatorial confirmatória com o *software* AMOS (Arbuckle, 2010), na qual a fiabilidade composta e a variância extraída da média (*average extracted variance*) para cada fator foram avaliadas, como descrito em Fornell & Larcker (1981). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007) e a normalidade das variáveis pelos coeficientes de assimetria (Sk) e a curtose (Ku) univariada e multivariada. Nenhuma das variáveis apresentou valores Sk e Ku que pudessem indicar violações à distribuição normal, visto que $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$. A qualidade do ajustamento global dos modelos fatoriais foi analisada pelos índices CFI, NFI, TLI, SRMR e RMSEA, atendendo aos respetivos valores de referência (Bentler, 1999; Brown, 2006; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999; Schumacker & Lomax, 1996). O ajustamento do modelo foi feito através dos índices de modificação (maiores que 80).

Ao realizarmos uma análise fatorial confirmatória à estrutura tetra-fatorial proposta por Walumbwa et al. (2008), os índices de ajustamento obtidos para o primeiro modelo estimado foram os seguintes: NFI=.914; CFI=.927 e o RMSEA=.071 (LO90=.066; HI90=.076), SRMR=.043). Atendendo aos índices de modificação superiores a 40, correlacionamos os seguintes erros associados às variáveis: LA1 e LA4, LA8 e LA10; e LA12 e LA13 (cf. figura 1). O ajustamento do modelo sofreu ligeiras melhorias tendo-se obtido os seguintes índices de ajustamento: NFI=.940, TLI=.940, CFI=.952; RMSEA=.058 (LO90=.053 e HI90=.064) SRMR=.037. Excetuando o valor do RMSEA, que indica um valor de ajustamento aceitável, os demais índices de ajustamento apontam para um óptimo ajustamento do modelo à nossa amostra. O diagrama de trajetórias e os coeficientes de regressão estandardizados do segundo modelo expõem-se na Figura 1.

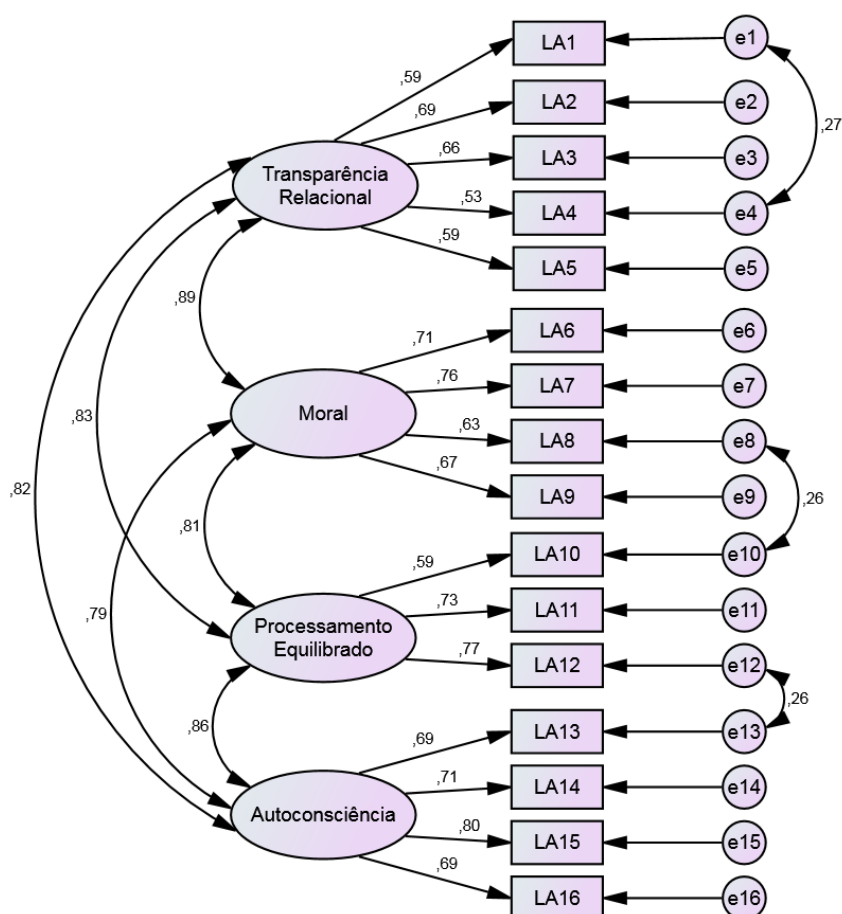


Figura. 1: Análise confirmatória da escala da Liderança Autêntica à amostra (N=1056)

Para testar a consistência interna da escala, calculámos o *alpha* de Cronbach. O primeiro fator apresenta um coeficiente de $\alpha=.76$. O segundo e o terceiro fatores apresentam ambos *alphas* de $.79$. O último fator tem um coeficiente de $\alpha=.73$. No conjunto dos quatro fatores, a escala global apresenta um coeficiente de consistência interna de $\alpha=.92$. Estes coeficientes são considerados bons indicadores de consistência interna (Nunnally, 1978).

Questionário do Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva (QRSC)

O QRSC é um instrumento desenvolvido por Cabo-Leitão e Dos Santos (2011a). Este questionário é constituído por 20 itens, que identificam e avaliam a percepção dos colaboradores acerca do reconhecimento organizacional da sua singularidade contributiva. Os itens são apresentados

numa escala tipo Likert de 7 pontos (de 1 = "*discordo totalmente*" a 7 = "*concordo totalmente*").

Com o objetivo de fazer a análise da dimensionalidade do Questionário do Reconhecimento da Singularidade Contributiva (QRSC), foi feita uma análise em componentes principais (ACP) com rotação VARIMAX com normalização de Kaiser (Sousa et al., 2014). Foram extraídos 4 factores que mostraram uma boa fiabilidade e saturações fatoriais superiores a .50. São eles: F1: *Efeito da cultura de reconhecimento* (21.39% de variabilidade total; $\alpha=.88$), constituído por 9 itens que pretendem medir o efeito da cultura de reconhecimento das contribuições singulares dos colaboradores no seu processo de desenvolvimento, aprendizagem e melhoria do desempenho. Em paralelo, este fator faz também a análise da necessidade e procura de desenvolvimento e de melhoria por parte do individuo, como consequência desse reconhecimento; F2: *Reconhecimento Tangível* (15.33% de variabilidade total; $\alpha=.80$), constituído por 4 itens, estando relacionado com recompensas e reconhecimento objetivo e direto pelas contribuições singulares de um colaborador; F3: *Abertura e aceitação-integração* (12.41% de variabilidade total, $\alpha=.70$), constituído por 5 itens, referindo-se à abertura de uma organização, principalmente da gerência, para a criação e geração de ideias e contribuições singulares; F4: *Reconhecimento dos colegas* (8.34% da variabilidade total; $\alpha=.82$), constituído por 2 itens que medem o reconhecimento das contribuições singulares de um colaborador pelos seus colegas de trabalho (Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011a). O valor do *alpha de Cronbach* para a escala global é .97, indicativo de uma óptima fiabilidade, já que superior ao balizador .80 (Nunnally, 1978).

IV - Resultados

O Quadro 1 apresenta as estatísticas descritivas obtidas, enquanto o Quadro 2 ilustra a matriz de intercorrelações entre o reconhecimento da singularidade contributiva e a liderança autêntica. Na sua escala global, os valores das respostas dadas ao QRSC variaram entre 1.19 (mínimo) e 6.88 (máximo), sendo a média de respostas de 4.22 valores. No questionário da Liderança Autêntica, os valores das respostas variaram entre 0 (mínimo) e 4 (máximo) na sua escala global, sendo a média calculada 2.63. Atendendo a estes resultados podemos concluir que os respondentes, em média, não

concordam nem discordam com as afirmações que constam no QRSC relativas ao seu local de trabalho (opção 4 na escala de Likert, equivalente a “não concordo nem discordo”). Podemos também inferir que a perceção dos respondentes, em média, foi de que o seu superior adota, com alguma frequência, comportamentos que refletem liderança autêntica (a média situa-se entre a opção 2 “por vezes” e a opção 3 “com alguma frequência”, da escala de Likert).

Relativamente ao QRSC, o factor 3 - Abertura e Aceitação foi percebido, pelos respondentes, como sendo o mais operante ($M = 4.65$), logo seguido pelo factor 1 – Efeito de uma cultura de reconhecimento ($M = 4.62$). No mesmo contexto, o factor detetado como menos operante foi o factor 2 – Reconhecimento tangível ($M = 3.25$). No que diz respeito ao questionário da Liderança Autêntica, foi o factor 2 – Moral Internalizada que, para os respondentes, foi percebido como o mais operante ($M = 2.69$), tendo sido o factor 3 – Processamento Equilibrado percebido como o menos operante ($M = 2.51$).

Quadro 1. Análise descritiva do Reconhecimento da Singularidade Contributiva e da Liderança Autêntica

	Min	Max	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>EP</i>
LA_F1 - Transparência Relacional	0.00	4.00	2.67	0.76	0.02
LA_F2 - Moral Internalizada	0.00	4.00	2.70	0.79	0.02
LA_F3 - Processamento Equilibrado	0.00	4.00	2.51	0.86	0.03
LA_F4 – Autoconsciência	0.00	4.00	2.62	0.80	0.02
LA_Global	0.00	4.00	2.63	0.69	0.02
QRSC_F1 - Efeito de uma cultura de reconhecimento	1.11	7.00	4.62	1.15	0.04
QRSC_F2 - Reconhecimento Tangível	1.00	7.00	3.25	1.42	0.04
QRSC_F3 - Abertura e Aceitação	1.00	7.00	4.65	1.13	0.03
QRSC_F4 - Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	1.00	7.00	4.42	1.39	0.04
QRSC_Global	1.19	6.88	4.22	1.05	0.03

Quadro 2. Matriz de inter-correlações entre o reconhecimento da singularidade contributiva e a liderança autêntica (coeficientes de determinação r^2 entre parêntesis)

	LA_F1	LA_F2	LA_F3	LA_F4	QRSC _F1	QRSC _F2	QRSC _F3	QRSC _F4	QRSC Global
LA_F1	-	0.68** (0.46)	0.63** (0.40)	0.65** (0.42)	0.45** (0.20)	0.31** (0.10)	0.24** (0.06)	0.26** (0.07)	0.47** (0.22)
LA_F2		-	0.65** (0.42)	0.64** (0.41)	0.47** (0.22)	0.37** (0.14)	0.28** (0.08)	0.34** (0.12)	0.50** (0.25)
LA_F3			-	0.69** (0.48)	0.48** (0.23)	0.38** (0.14)	0.21** (0.04)	0.28** (0.08)	0.51** (0.26)
LA_F4				-	0.50** (0.25)	0.36** (0.13)	0.26** (0.07)	0.28** (0.08)	0.52** (0.27)
LA_ Global					0.55** (0.30)	0.41** (0.17)	0.29** (0.08)	0.34** (0.12)	0.58** (0.34)
QRSC _F1					-	0.63** (0.40)	0.41** (0.17)	0.55** (0.30)	
QRSC _F2						-	0.26** (0.07)	0.46** (0.21)	
QRSC _F3							-	0.25** (0.06)	
QRSC _F4								-	

Nota: ** $p < .001$; LA_F1: Transparência Relacional; LA_F2: Moral Internalizada; LA_F3: Processamento Equilibrado; LA_F4: Autoconsciência; LA_Global: Escala Global LA; QRSC_F1: Efeito de uma cultura de reconhecimento; QRSC_F2: Reconhecimento Tangível; QRSC_F3: Abertura e Aceitação; QRSC_F4: Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho; QRSC_Global: Escala Global QRSC.

Relativamente à matriz de intercorrelações, salientou-se a correlação positiva elevada entre a escala global do QRSC e a escala global do QLA ($r = .58$), bem como a proporção de variabilidade partilhada (34%). Globalmente, as correlações entre os fatores da LA e do QRSC foram maioritariamente elevadas ou moderadas, bem como os índices de variabilidade partilhada, segundo os critérios definidos por Cohen (1988). Designadamente, destacaram-se os valores elevados entre o fator 1 do QRSC (“Efeito de uma cultura de reconhecimento”) e os 4 fatores constituintes do QLA (F1- Transparência relacional: $r = .45$, 20% de variabilidade partilhada; F2 – Moral internalizada: $r = .47$, 22% de variabilidade partilhada; F3 – Processamento equilibrado: $r = .48$, 23% de variabilidade partilhada; F4 - Autoconsciência: $r = .50$, 25% de variabilidade partilhada). O valor mais baixo observado pertence à correlação entre o fator 3 (“Abertura e aceitação”) do QRSC e o fator 3 do QLA ($r = .21$; 4% de variabilidade partilhada), sendo classificado

de magnitude baixa (Cohen, 1988). Além deste, as correlações de magnitude mais baixa foram também relativas ao fator 3 do QRSC quando correlacionados com os restantes fatores do QLA (F1: $r = .24$, 6% de variabilidade partilhada; F2: $r = .28$, 8% de variabilidade partilhada; F4: $r = .26$, 7% de variabilidade partilhada). Refira-se, porém, que estes valores são considerados moderados, segundo Cohen (1988).

Relativamente às intercorrelações entre os fatores do QRSC, destacou-se a relação elevada do fator 1 (“Efeito de uma cultura de reconhecimento”) com os demais fatores, principalmente com o fator 2 (“Reconhecimento tangível”) ($r = .63$, 40% de variabilidade partilhada) e com o fator 4 (“Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho”) ($r = .55$; 30% de variabilidade partilhada). Estes valores vieram demonstrar a influência que uma cultura de reconhecimento tem no reconhecimento tangível, direto (F2) e no reconhecimento fornecido pelos colegas de trabalho (F4). Ainda internamente, destacou-se também a correlação entre o fator 2 e o fator 4 do QRSC ($r = .46$; 21% de variabilidade partilhada). Apesar de correlacionados dentro da mesma escala, destacaram-se os valores da correlação entre fator 3 (“Abertura e Aceitação”) e o fator 4 do QRSC ($r = .25$; 6% de variabilidade partilhada) e entre o fator 2 e o fator 3 ($r = .26$; 7% de variabilidade partilhada) por serem bastante baixos, quando comparados com os restantes valores. São, no entanto, valores moderados, segundo Cohen (1988).

Relativamente aos fatores do QLA, destacou-se a correlação entre o factor 4 (“Autoconsciência”) e os factores 1 (“transparência relacional”) ($r = .65$; 42% de variabilidade partilhada) e 3 (“Processamento Equilibrado”) ($r = .69$; 48% de variabilidade partilhada) da mesma escala pois, não só constituem correlações elevadas, segundo Cohen (1988), como são correlações superiores às restantes observadas dentro da escala.

Com o objetivo de avaliar o impacto da liderança autêntica no modo como as pessoas percebem o reconhecimento organizacional da singularidade contributiva, procedemos a uma análise da regressão linear múltipla multivariada com estimação dos parâmetros pelo método da máxima verossimilhança implementada no software AMOS (v. 22, SPSS Inc, Chicago, IL). Os quatro fatores da liderança autêntica foram tomados como variáveis predictoras e os quatro fatores do reconhecimento organizacional da singularidade contributiva como variáveis critério. Utilizámos a distância

quadrática da Mahalanobis (D^2) para avaliar a existência de outliers (Tabachnick & Fidell, 2007), não se verificando valores indicativos da sua presença. Para avaliar a normalidade das variáveis utilizámos os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni- e multivariada, tendo-se constado uma não violação à distribuição normal, já que $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$ (Marôco, 2010). Calculando os VIF pelo programa SPSS, assegurámos que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis (obtivemos VIF situados entre 2.29 e 2.31).

Quadro 3 - Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), Erros-padrão (EPE), Rácios-Críticos (RC), Coeficientes de Regressão Estandarizados (β) e níveis de significação das dimensões de QRSC previstas a partir das dimensões do QLA

		b	EPE	RC	β
LA_F1: Transparência Relacional	→ QRSC_F1: Efeito de uma cultura de rec.	.127	.058	2.182*	.085
LA_F1: Transparência Relacional	→ QRSC_F2: Rec. Tangível	.009	.079	-.115	.005
LA_F1: Transparência Relacional	→ QRSC_F3: Abertura e Aceitação	.081	.066	1.235	.055
LA_F1: Transparência Relacional	→ QRSC_F4: Rec. por parte dos colegas de trabalho	.011	.079	.136	.006
LA_F2: Moral Internalizada	→ QRSC_F1: Efeito de uma cultura de rec.	.237	.057	4.175***	.163
LA_F2: Moral Internalizada	→ QRSC_F2: Rec. Tangível	.304	.076	3.984***	.169
LA_F2: Moral Internalizada	→ QRSC_F3: Abertura e Aceitação	.252	.064	3.930***	.176
LA_F2: Moral Internalizada	→ QRSC_F4: Rec. por parte dos colegas de trabalho	.409	.077	5.317***	.233
LA_F3: Processamento equilibrado	→ QRSC_F1: Efeito de uma cultura de rec.	.235	.052	4.521***	.176
LA_F3: Processamento equilibrado	→ QRSC_F2: Rec. Tangível	.315	.070	4.501***	.191

		b	EPE	RC	B
LA_F3: Processamento equilibrado	→ QRSC_F3: Abertura e Aceitação	-.039	.059	-.671	-.030
LA_F3: Processamento equilibrado	→ QRSC_F4: Rec. por parte dos colegas de trabalho	.120	.070	1.706	.075
LA_F4: Autoconsciência	→ QRSC_F1: Efeito de uma cultura de rec.	.310	.056	5.530***	.216
LA_F4: Autoconsciência	→ QRSC_F2: Rec. Tangível	.215	.076	2.846**	.121
LA_F4: Autoconsciência	→ QRSC_F3: Abertura e Aceitação	.185	.063	2.917**	.130
LA_F4: Autoconsciência	→ QRSC_F4: Rec. por parte dos colegas de trabalho	.134	.076	1.760	.077

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

No Quadro 3 indicam-se os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, os rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados. O modelo com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos R^2 das variáveis critério representa-se na Figura 2. Verificámos que o modelo ajustado explicou 31% da variabilidade do efeito de uma cultura de reconhecimento, 18% do reconhecimento tangível, 9% da abertura e aceitação e 12% do reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. As variabilidades do efeito de uma cultura de reconhecimento e do reconhecimento tangível explicadas pelo modelo ajustado foram altas, enquanto que as restantes foram de valores moderados (Cohen, 1988). Deste modo, verificámos que a abertura e aceitação foi o processo menos dependente dos fatores constituintes da liderança autêntica, enquanto que o efeito de uma cultura de reconhecimento mostrou ser o mais dependente destes fatores.

Analisando as trajetórias das variáveis predictoras para as critério, constatámos que a mais elevada se prende com a influência da moral internalizada no reconhecimento por parte dos colegas de trabalho ($\beta = .23$). A autoconsciência e o processamento equilibrado apresentaram também uma elevada influência no efeito de uma cultura de reconhecimento ($\beta = .22$ e $\beta =$

.18, respetivamente). As trajetórias não significativas corresponderam à influência da transparência relacional da LA nos fatores do QRSC 2 (reconhecimento tangível), 3 (abertura e aceitação) e 4 (reconhecimento por parte dos colegas de trabalho). De igual modo, o processamento equilibrado da LA não se mostrou influente na abertura e aceitação (QRSC_F3) e no reconhecimento por parte dos colegas de trabalho (QRSC_F4). Por último, a autoconsciência da LA não teve influência no reconhecimento por parte dos colegas de trabalho (QRSC_F4).

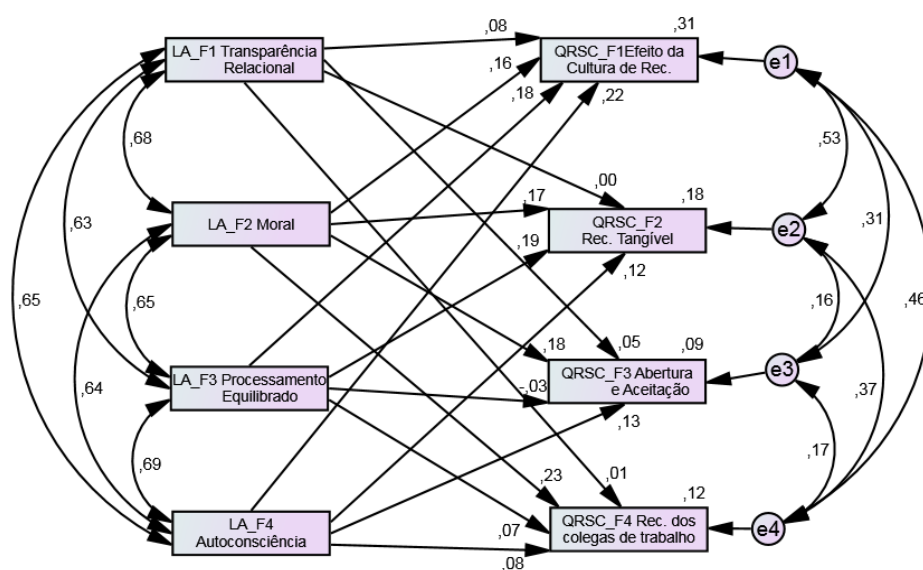


Figura 2 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada das dimensões do QRSC previstas a partir dos fatores do QLA.

Analisámos também a influência da variável sexo dos participantes nas respostas ao QLA e ao QRSC. Procedemos a uma análise multivariada da variância (MANOVA, procedimento *General Linear Model*), tomando como variável independente (VI) o sexo dos participantes (1 = masculino; 2 = feminino) e como variáveis dependentes (VDs) as pontuações médias em cada uma das dimensões do QLA e do QRSC.

A análise do teste multivariado indicou que o efeito global no QLA não se revela estatisticamente significativo, Λ de Wilks = 0.995, $F(4, 1047) = 1.26$, $p < .28$. Concluiu-se então que o sexo não influenciou significativamente a perceção de liderança autêntica na sua globalidade. No entanto, a inspeção dos testes univariados indicou um efeito significativo ao nível da pontuação média no fator 1 (Transparência Relacional), superior no sexo feminino.

Analisando o efeito global do género no QRSC, verificámos uma influência significativa, $A \text{ de Wilks} = 0.982$, $F(4, 1047) = 4.82$, $p < .01$, que os testes univariados indicaram dever-se aos fatores 2 (Reconhecimento Tangível) e 4 (Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho), superiores no sexo masculino.

O Quadro 4 ilustra as pontuações médias, desvios-padrão e os resultados dos testes univariados das percepções de Liderança Autêntica e de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva em função do género dos participantes.

Quadro 4 - Pontuações médias e desvios-padrão das dimensões do QLA e do QRSC em função do género dos participantes: Testes univariados

	Sexo						F (4,1050)
	Masculino (n = 400)		Feminino (n = 652)		Total (N = 1052)		
	M	DP	M	DP	M	DP	
LA_global	2.58	0.69	2.66	0.68	2.63	0.69	
LA_F1: Transparência Relacional	2.59	0.79	2.70	0.74	2.66	0.76	4.80*
LA_F2: Moral Internalizada	2.65	0.80	2.72	0.78	2.69	0.79	1.91
LA_F3: Processamento Equilibrado	2.46	0.80	2.54	0.86	2.51	0.86	2.02
LA_F4: Autoconsciência	2.59	0.80	2.64	0.80	2.62	0.80	1.21
QRSC_global	4.26	1.06	4.19	1.04	4.22	1.05	
QRSC_F1: Efeito de uma cultura de reconhecimento	4.65	1.17	4.59	1.14	4.62	1.15	0.68
QRSC_F2: Reconhecimento Tangível	3.42	1.44	3.15	1.40	3.25	1.42	8.97**
QRSC_F3: Abertura e Aceitação	4.62	1.16	4.67	1.12	4.65	1.13	0.40
QRSC_F4: : Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	4.58	1.30	4.31	1.43	4.41	1.39	9.62**

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$

Com o objetivo de avaliar a influência do sexo no impacto da liderança autêntica no modo como as pessoas percecionam o reconhecimento organizacional da singularidade contributiva, repetimos a análise da regressão

linear múltipla multivariada, diferenciando-a para homens e mulheres.

Quadro 5 - Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), Erros-padrão (EPE), Rácios-Críticos (RC), Coeficientes de Regressão Estandarizados (β) e níveis de significação das dimensões de QRSC previstas a partir das dimensões do QLA para os sexos masculino (M) e feminino (F)

		B		EPE		RC		B	
		M	F	M	F	M	F	M	F
LA_F1	→ QRSC_F1	.129	.132	.094	.075	1.370	1.765	.087	.086
LA_F1	→ QRSC_F2	-.082	.048	.126	.100	-.653	1.076	-.045	.025
LA_F1	→ QRSC_F3	-.024	.159	.110	.083	-.219	1.927	-.016	.106
LA_F1	→ QRSC_F4	-.107	.107	.119	.104	-.894	1.022	-.065	.056
LA_F2	→ QRSC_F1	.295	.207	.089	.074	3.317***	2.782 **	.202	.141
LA_F2	→ QRSC_F2	.395	.250	.119	.099	3.305***	2.528*	.220	.139
LA_F2	→ QRSC_F3	.230	.283	.104	.082	2.202*	3.456 ***	.158	.198
LA_F2	→ QRSC_F4	.513	.346	.113	.104	4.550***	3.340***	.317	.189
LA_F3	→ QRSC_F1	.191	.270	.080	.069	2.388*	3.946***	.142	.204
LA_F3	→ QRSC_F2	.235	.369	.107	.091	2.192*	4.037***	.142	.226
LA_F3	→ QRSC_F3	-.038	-.051	.094	.076	-.401	-.676	-.028	-.039
LA_F3	→ QRSC_F4	.057	.164	.101	.096	.563	1.715	.038	.098
LA_F4	→ QRSC_F1	.360	.272	.090	.072	4.018***	3.792***	.247	.190

	B		EPE		RC		B	
	M	F	M	F	M	F	M	F
LA_F4 → QRSC_F2	.368	.120	.120	.096	3.052**	1.254	.205	.068
LA_F4 → QRSC_F3	.267	.123	.105	.079	2.537*	1.551	.184	.088
LA_F4 → QRSC_F4	.160	.108	.114	.100	1.406	1.076	.099	.060

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

No Quadro 5 indicam-se os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, os rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados para o sexo masculino (M) e para o sexo feminino (F). As vias de determinação com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos R^2 das variáveis critério, considerando apenas o sexo masculino, representam-se na Figura 4. Para o sexo masculino, verificámos que o modelo ajustado explica 34% da variabilidade do efeito de uma cultura de reconhecimento, 21% do reconhecimento tangível, 8% da abertura e aceitação e 13% do reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. Relativamente ao sexo feminino o modelo com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos R^2 das variáveis critério representa-se na Figura 5. Verificámos que o modelo ajustado explica 29% da variabilidade do efeito de uma cultura de reconhecimento, 17% do reconhecimento tangível, 10% da abertura e aceitação e 3% do reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. Em ambos os sexos, as variabilidades do efeito de uma cultura de reconhecimento e do reconhecimento tangível explicadas pelo modelo ajustado foram altas, segundo Cohen, enquanto que as restantes foram de valores moderados (1988).

Deste modo, verificámos que quer para o sexo masculino quer para o sexo feminino o efeito de uma cultura de reconhecimento mostrou ser o processo mais dependente dos fatores constituintes da liderança autêntica. Relativamente ao processo menos dependente destes fatores, para o sexo masculino foi a abertura e aceitação (8%) e para o sexo feminino foi o

reconhecimento por parte dos colegas de trabalho (3%).

Analisando as trajetórias das variáveis predictoras para as critério, constatámos que a mais elevada para o sexo masculino se prendeu com a influência da moral internalizada no reconhecimento por parte dos colegas de trabalho ($\beta = .32$), tendo sido também elevada para o sexo feminino ($\beta = .19$). Para as mulheres, a trajetória mais elevada foi a influência do processamento equilibrado no reconhecimento tangível ($\beta = .23$), tendo sido também esta significativa para o sexo masculino, embora de magnitude menor ($\beta = .14$)

Relativamente às trajetórias não significativas comuns a ambos os sexos, verificámos que a transparência relacional não influencia significativamente nenhum dos factores do QRSC. Foi possível também verificar que o processamento equilibrado (LA_F3) não teve uma influência significativa nos factores 3 (Abertura e Aceitação) e 4 (Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho) do QRSC. De igual modo, a autoconsciência não se mostrou influente no factor 4 do QRSC. Apenas as trajetórias da influência da autoconsciência nos fatores 2 e 3 do QRSC são diferentes, sendo significativas para o sexo masculino ($\beta = .21$; $\beta = .18$), e não significativas para o sexo feminino ($\beta = .07$; $\beta = .09$).

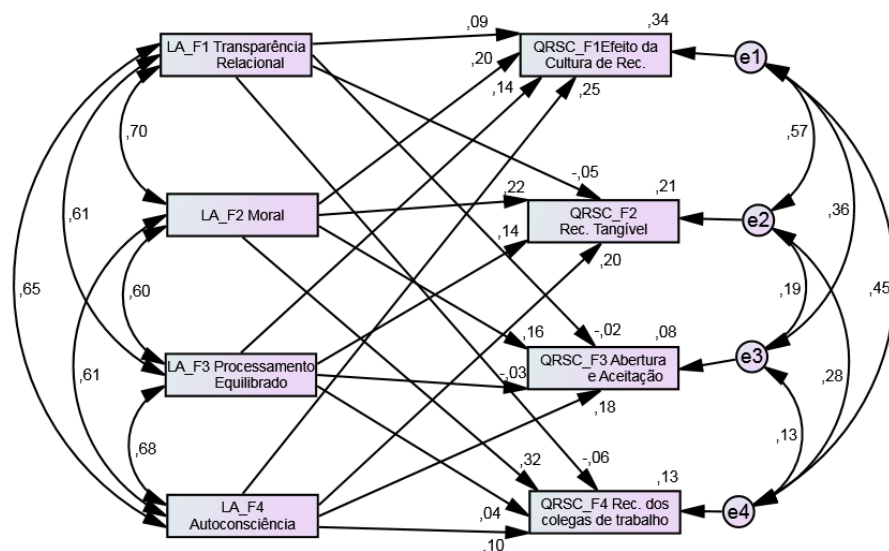


Figura 3 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada das dimensões do QRSC previstas a partir dos fatores do QLA para o sexo masculino.

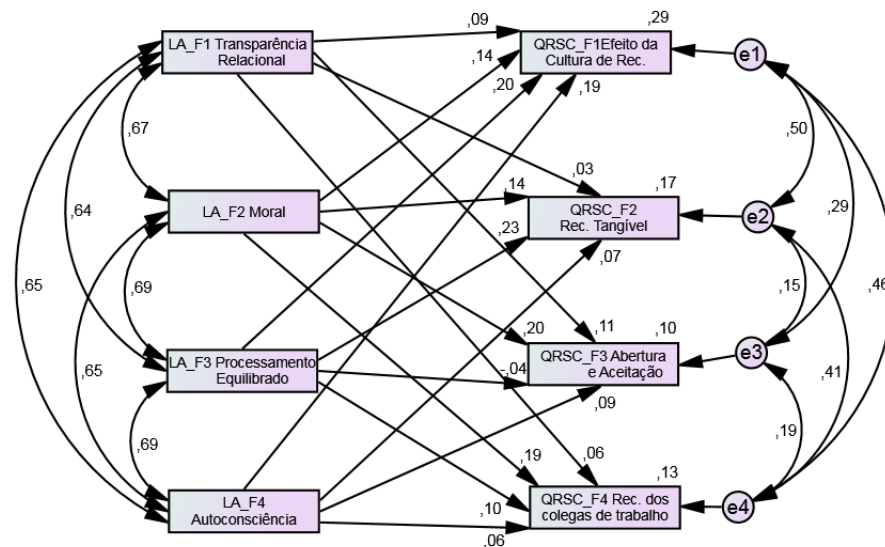


Figura 4 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada das dimensões do QRSC previstas a partir dos fatores do QLA para o sexo feminino.

V – Discussão dos resultados

Como já foi referido, esta investigação tem como principal objetivo averiguar em que medida a liderança autêntica impacta no reconhecimento organizacional da singularidade contributiva. Este é, pelo que pudemos observar na revisão da literatura efetuada, o primeiro estudo que testa a relação entre estas duas variáveis. Os resultados que obtivemos, acima descritos, apontam para a existência de um impacto positivo da LA no ROSC.

Através das análises realizadas, conseguimos observar que existe uma correlação positiva elevada ($r = .58$) entre a escala global do QLA e a escala global do QRSC. Isto permite-nos afirmar que quanto mais os indivíduos percebem que o seu superior direto tem um comportamento de liderança autêntica, mais eles consideram que a sua singularidade contributiva é reconhecida na organização onde exercem as suas funções. Ou seja, mais consideram que existe uma cultura de reconhecimento com efeito positivo no desenvolvimento dos colaboradores, abertura e aceitação de contribuições singulares e reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. Este resultado indica que, em geral, quanto mais liderança autêntica existir na organização, mais reconhecimento da singularidade contributiva dos colaboradores tenderá a existir também. Isto significa que se uma organização pretender implementar

uma política de reconhecimento da singularidade contributiva dos seus colaboradores, ganhará se investir na formação de líderes autênticos. Este é um resultado esperado visto que ambos os construtos contribuem para um aumento do *engagement* (Baker & Schaufeli, 2008; Giallonardo et al., 2010; Macey & Schneider, 2008; Piersol, 2007; Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010) da satisfação laboral (Appelbaum & Kumal, 2000; Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2008), de comportamentos de cidadania organizacional (Cottrill, Lopez & Hoffman, 2014; Dias, 2013; Valsania et al., 2012; Walumbwa et al., 2008; 2010) e a uma melhoria no desempenho (Brun & Dugas, 2008; Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2008).

Na relação entre estes dois construtos, destaca-se a elevada influência que a moral internalizada do líder tem sobre todas as dimensões do reconhecimento organizacional da singularidade contributiva. É, portanto, o fator mais influente da liderança autêntica. Pode assim afirmar-se que quanto mais o líder agir de acordo com normas e valores internos, tomando decisões orientadas pelas suas crenças e convicções e sem ceder a forças externas – encorajando também os seus colaboradores a fazer o mesmo – mais os trabalhadores perceberão que são reconhecidos na sua singularidade contributiva (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Um líder que possua estas características é um líder que transmite a confiança que permite criar um ambiente de abertura e de partilha sem o qual o reconhecimento não poderia existir, pois é verdadeiro consigo e com os outros.

A relação de influência mais elevada ($\beta = .23$) obtida no nosso estudo refere-se à influência da moral internalizada no reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. No entanto, mesmo sendo a influência mais elevada, é de destacar que o reconhecimento por parte dos colegas de trabalho não é influenciado por mais nenhuma dimensão da liderança autêntica. De facto, a moral internalizada é a dimensão que mais explicitamente influencia o comportamento dos seguidores, pois leva o líder autêntico a promover nos seus seguidores a ação de acordo com os seus valores fundamentais. O líder poderá incitar os seus seguidores a expressar aquilo que pensam e a agir de acordo com os seus valores e convicções, o que lhes provoca a percepção de serem reconhecidos na sua singularidade contributiva. Esta é também uma característica da dimensão transparência relacional, que encoraja os seguidores a dizerem o que pensam. No entanto, enquanto esta dimensão

apenas os encoraja a fazê-lo, a dimensão moral internalizada promove, explicitamente, a ação dos seguidores em conformidade com os seus valores, sendo esta uma possível explicação para que não exista uma influência significativa desta dimensão no reconhecimento por parte dos colegas de trabalho.

As dimensões processamento equilibrado e autoconsciência são dimensões que remetem para o *insight* do líder sobre si próprio, interferindo mais explicitamente nos seus próprios pensamentos e comportamentos e não diretamente nos comportamentos dos que o rodeiam (Walumbwa et al., 2008). Desta forma, fundamenta-se o facto de estas dimensões não influenciarem o reconhecimento por parte dos colegas de trabalho.

O efeito de uma cultura de reconhecimento é a dimensão que sofre mais impacto da LA, pois é influenciada por todas as dimensões que a constituem. Estes dados permitem afirmar que quanto mais os colaboradores perceberem que existe LA mais concordam que existe uma cultura de reconhecimento das contribuições singulares implementada na organização onde exercem funções. Sabemos que a cultura de reconhecimento da singularidade contributiva tem um impacto positivo no processo de desenvolvimento dos colaboradores e nos seus processos de aprendizagem, conduzindo através disso à melhoria do desempenho (Bakker & Schaufeli, 2008; Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011a). Tendo isto em conta, este resultado era, de facto, esperado, pois em estudos prévios a LA demonstrou ter um efeito positivo no desempenho dos colaboradores (Walumbwa et al., 2008; Peterson et al., 2012). Com base nestes resultados é possível concluir que se uma organização pretender criar uma cultura de reconhecimento das contribuições singulares, poderá, entre outras estratégias, apostar na promoção da liderança autêntica.

A transparência relacional influencia apenas o efeito de uma cultura de reconhecimento, não exercendo nenhuma influência significativa nas demais dimensões do ROSC. Este resultado é interessante, pois era expectável que a transparência relacional influenciasse também a abertura e aceitação. A transparência relacional refere-se a uma partilha de informações, pensamentos e sentimentos verdadeiros por parte do líder, que encoraja os seus seguidores a dizerem o que pensam. Alguns autores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) defendem que os líderes autênticos promovem a confiança nos seus seguidores. Isto traduzir-se-á numa

segurança e liberdade para propor ideias novas, sem ter medo de represálias (Avolio et al., 2004). Seria, portanto, lógico que um líder com transparência relacional fomentasse um ambiente de abertura e aceitação, onde há lugar para a diferença de opinião, a partilha de ideias e para a crítica construtiva. Sugere-se, por esta razão, a realização de estudos adicionais acerca da relação entre estas duas dimensões de forma a podermos consolidar uma explicação para o resultado aparentemente “contraintuitivo” que obtivemos.

A autoconsciência é a segunda dimensão mais influente da LA, exercendo influência no efeito de uma cultura de reconhecimento, como já referimos, no reconhecimento tangível e na abertura e aceitação. Este é um resultado que não nos surpreende, pois um líder autoconsciente é alguém que tem plena consciência do seu *self* e, para que isso aconteça, o líder tem de se expor aos seus seguidores, por forma a acentuar essa tomada de consciência. É natural que o facto de o líder se expor aos que o rodeiam tenha influência na abertura e aceitação, pois o líder procura obter feedback das pessoas para melhorar a relação de trabalho com elas, o que implica aceitação e valorização de opiniões divergentes das suas – e, por essa razão, contributivas. O líder autoconsciente tem também consciência do impacto que as suas ações exercem nos outros.

Um outro resultado que nos surpreendeu foi o facto de a dimensão processamento equilibrado não exercer influência na abertura e aceitação. Um líder que tem um processamento equilibrado solicita aos seus seguidores pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas, o que seria um indicador da existência de abertura e aceitação na organização. Uma explicação possível para este resultado talvez resida no facto de estes líderes se focarem, quase exclusivamente, num dos aspetos associados a esta dimensão. Referimo-nos, concretamente, à capacidade de analisar objetivamente todos os dados relevantes antes de optar ou decidir. Este comportamento pode remetê-los para um comportamento de algum isolamento ao invés de ser percecionado como algo que envolve ou pode envolver a consideração do que pensam os liderados. Também a este nível, estudos adicionais são necessários para melhor compreender este resultado.

Cabo-Leitão e Dos Santos (2011b), no seu artigo de criação e validação do QROSC, identificaram diferenças significativas ao nível do género, nomeadamente relativamente ao fator reconhecimento por parte dos

colegas de trabalho, no qual os participantes do sexo masculino manifestaram resultados superiores. Tentámos, por isso, averiguar se este resultado se verifica na presente amostra e perceber se o género tem ou não influência nos constructos que compõem o nosso estudo e na relação entre eles. Deste modo, decidimos fazer o estudo da variável sexo através de uma análise multivariada da variância e, posteriormente, uma análise da regressão linear múltipla multivariada para cada um dos sexos.

Relativamente à LA, os resultados demonstram que o sexo feminino demonstrou ter uma perceção significativamente superior da dimensão transparência relacional. Ou seja, os resultados indicam que as mulheres percecionam mais os seus líderes como sendo pessoas verdadeiras, que expressam os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos, admitindo os seus erros, partilhando abertamente informações e encorajando os que o rodeiam a fazer o mesmo.

No que diz respeito ao ROSC, os resultados indicam que o sexo masculino perceciona de forma significativamente superior o reconhecimento tangível e, à semelhança do estudo anterior (Cabo-Leitão & Dos Santos, 2011b), o reconhecimento por parte dos colegas de trabalho. Ou seja, ao observarmos estes resultados, concluímos que os homens consideram mais do que as mulheres que as suas contribuições singulares são reconhecidas de forma objetiva e direta, verbal ou monetariamente, existindo oportunidade de progressão na carreira. Para além disso, podemos também afirmar que os homens percebem mais do que as mulheres que as suas contribuições singulares são reconhecidas e valorizadas por parte dos seus colegas.

As relações de influência, no sexo masculino, são, na sua maioria, semelhantes às relações encontradas relativamente à amostra no seu todo. No entanto, na ótica dos homens, a transparência relacional não influencia significativamente nenhuma das dimensões que constituem o RSC. Ou seja, para os homens, o facto de um líder ser verdadeiro e expressar os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos não tem uma influência significativa no reconhecimento das suas contribuições singulares. Todas as outras relações de influência se mantêm, embora com intensidades ligeiramente diferentes. Mais especificamente, a moral internalizada tem uma influência no efeito de uma cultura de reconhecimento e no reconhecimento tangível maior nos homens ($\beta = .20$; $\beta = .22$) do que nas mulheres ($\beta = .14$; $\beta = .14$). O contrário

acontece na influência desta dimensão na Abertura e Aceitação, superior nas mulheres ($\beta = .20$); ($\beta = .15$ nos homens). No caso do processamento equilibrado, este exerce uma influência positiva no efeito de uma cultura de reconhecimento com uma intensidade superior nas mulheres ($\beta = .20$); ($\beta = .14$ nos homens).

Relativamente ao sexo feminino, os resultados indicam diferenças nas relações de influência. A moral internalizada continua a ser a dimensão mais influente da LA, enquanto o efeito de uma cultura de reconhecimento continua a ser a dimensão que mais sofre influência. No entanto, a relação mais forte pertence à influência do processamento equilibrado no reconhecimento tangível. Ou seja, os resultados indicam que as mulheres consideram que quanto mais um líder for capaz de analisar objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar decisões, sendo recetivo a críticas e solicitando outros pontos de vista que desafiem as suas posições profundas, mais as suas contribuições singulares são reconhecidas de forma objetiva e direta. Este é um resultado que esperávamos, pois é natural que um líder que é recetivo a críticas e solicita pontos de vista diferentes dos seus forneça também a sua opinião, as suas críticas e o seu reconhecimento aos outros. No entanto, é de destacar que, apesar de esta ser também uma relação de influência significativa no sexo masculino ($\beta = .14$), a sua intensidade é muito mais elevada no sexo feminino ($\beta = .23$).

A autoconsciência, na ótica das mulheres, influencia apenas o efeito de uma cultura do reconhecimento. Este é um resultado interessante, pois difere dos resultados encontrados para o sexo masculino, que apontam para uma influência significativa da autoconsciência não só no efeito de uma cultura de reconhecimento, mas também no reconhecimento tangível e na abertura e aceitação. Ou seja, enquanto os homens consideram que quanto mais autoconsciente for o seu líder, mais são reconhecidos de forma objetiva e direta e mais existe abertura e aceitação de opiniões e contribuições na organização onde exercem as suas funções, as mulheres não.

Tendo em conta as diferenças encontradas, parece-nos relevante estudar mais aprofundadamente a influência desta variável (género) por forma a encontrar razões que justifiquem estas diferenças.

Olhando globalmente para todos os resultados, percebemos que estes permitem retirar elações bastante intuitivas, ou seja, já esperadas. No entanto,

existem também algumas relações de influência que, por serem significativas ou por não o serem, contrariam o que seria esperado. São, sobretudo, essas relações que carecem de estudos adicionais. Todavia, todos os resultados são relevantes, quer teoricamente quer na prática e continuam a ser necessários estudos que deem continuidade ao caminho que aqui se começou.

Para terminar, iremos apresentar as possíveis limitações ao nosso estudo. Em primeiro lugar, uma limitação prende-se com o método de recolha de dados utilizado, o questionário autoadministrado. Embora apresente algumas vantagens, como é o caso do anonimato dos respondentes e a possibilidade de obtenção de um cenário amplo da área de investigação, pois exige menos recursos, este método tem a grande desvantagem da validade das conclusões alcançadas, mais precisamente, do estabelecimento de condições que visem garantir a validade interna da investigação em causa (Alferes, 1997). Em segundo lugar, apesar de terem sido tomadas todas as precauções na inserção dos dados no programa SPSS, podem ocorrer erros pois trata-se de uma amostra bastante extensa. Uma outra limitação concerne ao efeito de tendência central a que as escalas de Likert podem levar. Ao invés de responderem em qualquer dos extremos das escalas, os indivíduos optam, muitas vezes, por respostas intermédias de não opinião, ou de não implicação. O facto de a amostra ter sido recolhida apenas em Portugal é também uma limitação, pois não é seguro generalizar estes resultados para outras culturas. Torna-se, por isso, necessário continuar o estudo destas variáveis em amostras interculturais, pois poderão revelar resultados diferentes.

Em quinto lugar, os dados do nosso estudo limitam-se apenas à perspectiva dos colaboradores/seguidores, que, por ser subjetiva, pode estar tendenciada por fatores não abrangidos pelo nosso estudo. Isto oferece-nos uma visão limitada da relação estudada, sendo por isso interessante em futuras investigações confrontar a heteroperceção dos colaboradores com a autoperceção dos próprios líderes. Por último, uma vez que a literatura acerca da relação estudada é inexistente, não existe informação para podermos elaborar hipóteses, baseando-se por isso o nosso estudo apenas em objetivos.

VI - Conclusões

O objetivo principal desta investigação foi perceber a relação entre a liderança autêntica e o reconhecimento organizacional da singularidade contributiva. Para isso recorreremos a uma revisão da literatura com o objetivo de contextualizar o nosso estudo e de perceber, com base em estudos teóricos e empíricos, se existiam ou não evidências que apontassem para uma relação entre os dois constructos, já que não foi encontrado nenhum estudo que os relacionasse explicitamente. Em paralelo, pretendemos também estudar o efeito do género nesta relação de influência, identificando as diferenças entre os sexos masculino e feminino nas trajetórias de influência.

Com efeito, constatou-se que a liderança autêntica tem um impacto positivo no reconhecimento organizacional da singularidade contributiva. Este era um resultado esperado, pois foram identificados vários resultados organizacionais como o *engagement*, a melhoria de desempenho e o aumento de comportamentos de cidadania organizacional comuns a ambas as variáveis, o que aponta para que as mesmas estejam, de alguma forma, relacionadas. Nesta relação, a moral internalizada da LA mostrou ser a dimensão que mais impacto exerce na perceção de reconhecimento organizacional da singularidade contributiva, pois prediz significativamente todas as suas dimensões. Por outro lado, a dimensão efeito de uma cultura de reconhecimento do ROSC mostrou ser aquela que mais sofre influência por parte da liderança autêntica, nomeadamente por todas as dimensões que a constituem.

Relativamente ao género, os resultados apontam para algumas diferenças. As diferenças que mais se destacam situam-se ao nível da autoconsciência, que influencia mais dimensões do reconhecimento da singularidade contributiva na perspetiva dos homens.

No que diz respeito à intervenção nas organizações, os contributos do presente estudo prendem-se com a sugestão de implementação de planos de desenvolvimento de líderes autênticos. Trata-se de um estilo de liderança que, tal como foi já referido, propicia o *engagement*, os comportamentos de cidadania organizacional, a satisfação laboral, a melhoria do desempenho entre outros e que, para além disso, aumenta a perceção de reconhecimento da singularidade contributiva. Por sua vez, o reconhecimento organizacional conduz também a uma maior produtividade e melhor desempenho, um nível mais elevado de *engagement*, uma maior satisfação laboral e a índices de

O impacto da Liderança Autêntica na perceção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva

Cláudia Sofia Pires Besteiro (e-mail:claudia.sofia.best@gmail.com) 2015

turnover mais baixos. Ou seja, as organizações, nos dias que correm e devido aos desafios com que se deparam, têm todo o interesse em formar estes líderes e em desenvolver estratégias que permitam criar condições para estes exercerem essa liderança, face aos resultados positivos que daí poderão advir.

Relativamente ao plano científico, o presente estudo contribui não só para um aprofundar de conhecimento, que se mantém ainda escasso, acerca destas duas variáveis de forma individual, mas sobretudo para o início do estudo da sua relação, pois trata-se do primeiro estudo empírico que o faz. É necessário continuar o caminho que aqui se começou, elaborando estudos no sentido de clarificar os resultados cuja explicação continua em aberto e perceber se os mesmos se confirmam e se se generalizam para outras amostras em Portugal e também noutros países.

Como consideração final, importa reforçar que estes resultados são de grande importância ao nível prático, pois podem servir como base de intervenções que visem efetuar mudanças estratégicas ao nível da forma de liderar. Cabe-nos também referir que, num contexto em que se olha para o trabalho como algo escasso, incerto e obrigatório, a Psicologia positiva e as formas positivas de liderar podem, de facto, dar origem a resultados mais desejáveis e podem ser uma mais-valia para as organizações.

Bibliografia

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (4), 266-285. doi: 10.1108/LODJ-06-2012-0080
- Appelbaum, S. H. & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19 (9/10), 733-763.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. New York: McGraw-Hill.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154. doi: 10.1002/job.515
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York Free Press
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365. doi: 10.1080/13603120110078043
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bishop, J. (1987). The recognition and reward of employee performance. *Journal of Labor Economics*, 5 (4), 36-56.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brun, J. P. & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens*. Chair in Occupational Health and Safety Management, Quebec, Canada.

- Brun, J. P. & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716-730. doi: 10.1080/09585190801953723
- Burns, D.J. & Brady, J. (2001). A cross-cultural comparison of the need for uniqueness in Malasia and the United States. *The Journal of Social Psychology*, 132 (4), 487-495.
- Cabo-Leitão, C. S. & Dos Santos, N. (2011a). Organizational Recognition of the Contributive Uniqueness: Construction of an instrument for its assessment. *Doctoral dissertation in psychology*: University of Évora.
- Cabo-Leitão, C. S. & Dos Santos, N. R. (2011b). Questionário de Reconhecimento da Singularidade Contributiva: Construção e estudos psicométricos. *Psychologica*, 55, 61-77.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. and Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Cottrill, K., Lopez, P. D. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3) 275 – 292 doi: 10.1108/EDI-05-2012-0041
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). “What” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Demir, M., Şimşek, Ö. F., & Procsal, A. D. (2013). I Am so Happy ‘Cause My Best Friend Makes Me Feel Unique: Friendship, Personal Sense of Uniqueness and Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1201-1224. doi: 10.1007/s10902-012-9376-9
- Dias, S. (2013). The impact of the recognition of contributive uniqueness on organizational citizenship behaviors. *Master’s dissertation – European Master on Work, Organizational and Personnel Psychology*, University of Coimbra.
- Dos Santos, N. R. (1999). Identidade e cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais. *Doctoral dissertation in psychology*: University of Évora.

- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety science*, 50(1), 55-61. doi:10.1016/j.ssci.2011.07.001
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220. doi: 10.1016/j.emj.2007.04.004
- Fornell, C. & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16, 343–372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22: 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 33 (3), 270-281. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.004
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993–1003.
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). Motivação no Trabalho. In A. D. Gomes (Ed.). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525). Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16: 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283–357). San Diego: Academic Press.
- Kim, H. & Markus, H. R. (1999). Deviance or Uniqueness, Harmony or Conformity? A Cultural Analysis. *Journal of Personality and Social Psychological Association*. 77(4), 785-800
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Leonardelli, G. J., Pickett, C. L. & Brewer, M. B. (2010). Optimal Distinctiveness Theory: A Framework for social identity, social cognition and intergroup relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 63-113. doi: 10.1016/S0065-2601(10)43002-6
- Ling, I. (2008). Counterconformity: An attribution model of adolescents' uniqueness-seeking behaviors in dressing. *Adolescence*, 172 (43), 881-893
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, K. (2000). Recognition: a powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 31-39.
- Lynn, M. & Snyder, C. R. (2002). Uniqueness seeking. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds). *Handbook of Positive Psychology* (p. 395-410). Oxford University Press.

- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L. & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32 (3), 247-260
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 64–76.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*. 23, 502-516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46 (4), 30-33.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 65, 429-437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2), 200-210. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003
- Schulman, M. (2002). How we become moral: The sources of moral motivation. In C. R. Synder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 499 – 512). Oxford, UK7 Oxford University Press
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi: 10.1037//003-066X.55.1.5
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005

- Şimşek, Ö. F., & Yalınçetin, B. (2010). I feel unique, therefore I am: The development and preliminary validation of the personal sense of uniqueness (PSU) scale. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 576-581. doi:10.1016/j.paid.2010.05.006
- Skinner, N. F. (1996). Behavioral implications of adaption-innovation: II Adaption-innovation and motivation for uniqueness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 24 (3), 231-234.
- Snyder, C. R. & Fromkin, H. L. (1977). Abnormality as a positive characteristic: The development and validation of a scale measuring need for uniqueness. *Journal of Abnormal Psychology*, 86, 518-527.
- Snyder, C. R. & Fromkin, H. L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York, NY: Plenum Press.
- Song, D. & Lee, J. (2013). Balancing “We” and “I”: Self-construal and an alternative approach to seeking uniqueness. *Journal of Consumer Behaviour*. 12, 506-516. doi: 10.1002/cb.1455
- Sousa, E., dos Santos, N. R., Monico, L. M., Pais, L. (2014). Organizational Recognition of Contributive Uniqueness Questionnaire: Confirmatory factor analysis., *Proceedings of the SGEM Conference on Psychology & Psychiatry Sociology & Healthcare Education*. Bulgaria.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Takeuchi, H., Taki, Y., Nouchi, R., Sekiguchi, A., Kotozaki, Y., Miyauchi, C. M., Yokoyama, R., Iizuka, K., Hashizume, H., Nakagawa, S., Kunitoki, K., Sassa, Y., & Kawashima, R. (2012). A voxel-based morphometry study of gray and white matter correlates of a need for uniqueness. *NeuroImage*, 63, 1119–1126. doi: 10.1016/j.neuroimage.2012.08.037
- Tian, K. T. & McKenzie, K. (2001). The Long-Term Predictive Validity of the Consumers' Need for Uniqueness Scale. *Journal of Consumer Psychology*. 10 (3), 171-193
- Tian, K. T., Bearden, W. O. & Hunter, G. L. (2001). Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*. 28, 50-66
- Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M. & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24, 561-566
- Vitória, A. T. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas e empenhamento: Estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Gestão, O impacto da Liderança Autêntica na percepção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva
Cláudia Sofia Pires Besteiro (e-mail:claudia.sofia.best@gmail.com) 2015

Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics* 40, 110–118. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900.

Anexos

Anexo A – Questionário da Liderança Autêntica

Pense no/a seu/sua líder (aquele com quem se relaciona mais frequentemente). Refira a frequência com que o/a seu/sua líder adota os comportamentos indicados nos 16 itens que se seguem. Utilize a seguinte escala, rodeando com um círculo a sua resposta:

- 0 = Nunca
- 1 = Uma vez por outra
- 2 = Por vezes
- 3 = Com alguma frequência
- 4 = Frequentemente, senão sempre

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

Anexo B – Questionário do Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva

Diga até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre diversas práticas relacionadas com o seu trabalho, tendo como referência a organização/empresa onde exerce atualmente a sua atividade profissional ou, no caso de mais do que um local de trabalho, tendo como referência aquele que considera mais representativo da sua atividade profissional.

Responda a cada um dos itens de acordo com a escala entre 1 e 7, sendo que:

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

1. Mesmo que fizesse um ótimo trabalho, isso seria ignorado na minha organização	1 2 3 4 5 6 7
2. Na minha organização, a chefia motiva-me a fazer o meu trabalho cada vez melhor	1 2 3 4 5 6 7
3. O que cada um faz poderia ser feito exatamente da mesma forma pelos outros membros da organização	1 2 3 4 5 6 7
4. Na minha organização existe reconhecimento dos trabalhadores cujos esforços fazem a diferença	1 2 3 4 5 6 7
5. Nesta organização cada um é reconhecido pela contribuição única que dá	1 2 3 4 5 6 7
6. As pessoas nesta organização recebem apresentar as suas ideias	1 2 3 4 5 6 7
7. No meu trabalho, tenho oportunidade de fazer aquilo que sei fazer melhor	1 2 3 4 5 6 7
8. A nível hierárquico as diferentes contribuições das diferentes pessoas são valorizadas	1 2 3 4 5 6 7
9. Nesta organização, o facto de sermos reconhecidos na nossa contribuição, ajuda-nos a crescer como pessoas	1 2 3 4 5 6 7
10. As ideias originais dos membros são formalmente elogiadas na organização	1 2 3 4 5 6 7
11. Na minha organização existe abertura para que possa expressar as minhas opiniões	1 2 3 4 5 6 7
12. Cada membro da organização tem autonomia para ter iniciativas no trabalho	1 2 3 4 5 6 7
13. A minha organização reconhece que me dedico ao meu trabalho	1 2 3 4 5 6 7
14. É prática comum nesta organização sermos reconhecidos pelas nossas contribuições singulares	1 2 3 4 5 6 7
15. Nesta organização as críticas sobre o meu trabalho são acompanhadas de explicação sobre como melhorar	1 2 3 4 5 6 7
16. Nesta organização é frequente ouvir críticas construtivas face ao meu trabalho	1 2 3 4 5 6 7
17. A minha organização reconhece que dou um contributo que os outros não dão	1 2 3 4 5 6 7
18. Nesta organização, como somos reconhecidos pela nossa contribuição, desenvolvemo-nos mais	1 2 3 4 5 6 7
19. A diversidade é estimulada nesta organização	1 2 3 4 5 6 7

20. Na minha organização existe oportunidade de progressão de carreira	1 2 3 4 5 6 7
21. Sinto-me reconhecido(a) nesta organização porque a minha contribuição é valorizada	1 2 3 4 5 6 7
22. Quando sou reconhecido(a) na minha organização por um trabalho bem feito, procuro no futuro fazer ainda melhor	1 2 3 4 5 6 7
23. Sinto que os meus contributos são valorizados nesta organização	1 2 3 4 5 6 7
24. Nesta organização as pessoas sentem-se inibidas de criticar as ideias ou propostas que alguém apresentou	1 2 3 4 5 6 7
25. Recebo mensagens de agradecimento pelo meu contributo para a organização	1 2 3 4 5 6 7
26. As pessoas nesta organização sentem que as suas contribuições únicas são valorizadas	1 2 3 4 5 6 7
27. O meu superior hierárquico está envolvido na maioria dos assuntos relacionados com o meu trabalho	1 2 3 4 5 6 7
28. Na minha organização é importante elogiar um trabalho bem feito	1 2 3 4 5 6 7
29. A minha opinião é importante para o meu superior hierárquico	1 2 3 4 5 6 7
30. Sou reconhecido monetariamente pelo meu contributo para a organização	1 2 3 4 5 6 7
31. Recebo elogios do meu superior hierárquico pelo meu contributo para a organização	1 2 3 4 5 6 7
32. A minha organização valoriza os contributos extra que possa dar	1 2 3 4 5 6 7
33. Sinto que sou reconhecido(a) pelo meu trabalho no dia-a-dia	1 2 3 4 5 6 7
34. Quando dou um contributo significativo para determinada tarefa/projeto, sou reconhecido(a) por parte da organização	1 2 3 4 5 6 7
35. Nesta organização as críticas às ideias transformam-se rapidamente em críticas pessoais	1 2 3 4 5 6 7
36. Na minha organização posso ser promovido(a) pela minha contribuição única	1 2 3 4 5 6 7
37. Na minha organização os colegas reconhecem o meu contributo	1 2 3 4 5 6 7
38. Nesta organização, a minha contribuição é legitimada porque é reconhecida	1 2 3 4 5 6 7
39. Sou reconhecido/elogiado pelos clientes/utentes pelo trabalho/serviço bem feito	1 2 3 4 5 6 7
40. Nesta organização, os colegas dão valor aos contributos singulares de cada um	1 2 3 4 5 6 7
41. Nesta organização as pessoas debatem as ideias sem se sentirem reprimidas	1 2 3 4 5 6 7
42. Na minha organização, sinto que sou ignorado(a) nas opiniões que dou	1 2 3 4 5 6 7