

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Liderança (Leadership - Executive) na Nova School of Business and Economics.

A MOTIVAÇÃO COMO MEDIADOR DA RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA
AUTÊNTICA E O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA SEGURADORA

Célia Isabel Silva Neves

Work project desenvolvido com supervisão de:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

20/09/2024

Resumo

Este estudo propõe analisar o efeito mediador da motivação na relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional no contexto da área seguradora em Portugal.

Os resultados sugerem que a Liderança Autêntica está significativa e positivamente correlacionada com o Compromisso Organizacional, neste setor, mas esta relação não é mediada pela motivação. Aprofundando, conclui-se que apenas a Motivação Intrínseca medeia a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional afetivo, da mesma forma que a Motivação Extrínseca medeia a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional Calculativo.

Keywords:

Liderança Autêntica; motivação; Compromisso Organizacional; atividade seguradora

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Agradecimentos:

Ao longo deste caminho, várias pessoas tiveram um papel preponderante e que em tudo foram cruciais para a motivação necessária para chegar ao destino e ao sentimento de missão cumprida.

A Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues foi inquestionavelmente uma dessas pessoas, com a sua disponibilidade, orientação, ajuda e interesse que sempre manifestou em todos os momentos.

O meu marido, Marco, e os meus filhos, Guilherme e Rodrigo, por todo o incentivo ao longo deste tempo bem como a compreensão pelos imensos períodos de ausência.

Aos meus colegas que, por vezes até sem saberem, foram fonte de inspiração, motivação e ajuda nas fases mais difíceis.

A todos os que tiveram a disponibilidade para me ajudar, respondendo ao inquérito e a dar feedback.

A todos um enorme obrigada!!!

ÍNDICE

Introdução.....	6
I - REVISÃO DA LITERATURA.....	8
1.1. Liderança Autêntica.....	8
1.2. Compromisso Organizacional.....	9
1.2.1. Relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional.....	11
1.3. Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	12
1.3.1 Relação da Motivação Intrínseca e Extrínseca com a Liderança Autêntica.....	13
1.3.2 Relação da Motivação Intrínseca e Extrínseca com o Compromisso Organizacional.....	14
II- MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	16
III – METODOLOGIA.....	17
3.1 Procedimentos.....	17
3.2 Medidas/Instrumentos.....	17
3.3 Participantes.....	19
3.3.1 Caracterização da Amostra.....	19
IV- ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	20
4.1 Médias, Estatística Descritiva e Análise de Correlações.....	20
4.2. Testes de Hipóteses.....	24
4.3 Comparação de médias.....	26
V- DISCUSSÃO.....	27
VI- CONCLUSÕES.....	30
6.1 Implicações práticas.....	30
6.2 Limitações do estudo e sugestões de investigações futuras.....	31

VII- ANEXOS.....	33
-------------------------	-----------

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	16
Tabela 1 – Análise descritiva da amostra.....	19
Tabela 2 – Tabela de Correlações.....	23
Tabela 3 – Descrição da H1.....	24
Tabela 4 – Descrição da H2.....	25

Introdução

A liderança é um conceito que evoluiu ao longo da história humana, moldado por conceitos culturais, sociais e políticos diversos. A capacidade de influenciar e dirigir grupos de pessoas está presente desde os primórdios da civilização. É um conceito multifacetado que evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças nas estruturas sociais, políticas e tecnológicas (Kotter, 1996). Desde os líderes tribais nas sociedades antigas, até os influentes líderes empresariais e políticos do mundo moderno, a essência da liderança reside na capacidade de inspirar, guiar e influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns. A evolução das teorias e práticas de liderança refletem a complexidade e a diversidade das formas como os seres humanos se organizam e cooperam (Burns, 1978). Mais recentemente, com todas as convulsões do mercado a Liderança Autêntica surge em resposta à necessidade de ter líderes que transmitam a autenticidade que os liderados e as organizações precisam para estarem no mercado e continuar a crescer (Avolio et al., 2004).

Da mesma forma, as sociedades, ao longo dos tempos, sempre se apoiaram nas transações como forma de colmatar necessidades e desejos e em simultâneo prosperar. A atividade de vendas, ou comercial, é fundamental para o sucesso de qualquer sociedade ou empresa, oferecendo inúmeras vantagens como a criação de receita, expansão de mercado e construção de relacionamentos (Pink, 2012). No entanto, a atividade de vendas também enfrenta diversas dificuldades, incluindo concorrência, pressão por resultados e a necessidade de adaptação contínua às mudanças do mercado. Superar esses desafios requer uma combinação de estratégias eficazes, formação e acompanhamento contínuo e uma abordagem centrada no cliente (Hopkins 2005), onde a liderança assume um papel crucial e preponderante.

Neste contexto, a atividade seguradora não é exceção e têm raízes profundas na história humana. Evoluiu ao longo dos séculos para se tornar uma indústria sofisticada e essencial para a economia moderna, para atender às necessidades emergentes da sociedade, desempenhando um papel crucial na proteção financeira de indivíduos e empresas contra uma ampla variedade de riscos (Bernstein, 1996; Vaughan e Vaughan, 2014; Rejda e McNamara, 2017).

A área comercial de uma seguradora é uma área de constante desenvolvimento e de criatividade, pois a venda não é tangível e muitas vezes é permissível a diferentes interpretações. O ramo vida, em particular, assume um papel específico na atividade, pois trabalha os valores essenciais ao ser humano como a sua capacidade de ser independente, ativo, útil, gerador de riqueza e fornecedor de bem-estar a si e aos que de si dependem. Esta é muitas vezes uma área em que se deve conciliar a perspetiva mercantilista de troca comercial e necessidade de obter resultados com a ajuda ao próximo num momento inesperado em que as necessidades mais básicas ficam limitadas, sem, no entanto, perder a noção de rentabilidade inerente. O papel do líder na conciliação destas duas perspetivas é crucial, quer no desenvolvimento do *propósito* de “não vendo um seguro, protejo pessoas e famílias”, quer na implementação de ferramentas motivacionais, criando assim uma atividade comercial que permite o sentimento de ajuda ao próximo e à sociedade.

Este estudo pretende perceber se a Liderança Autêntica influencia o Compromisso Organizacional, analisando ainda o papel da Motivação Intrínseca e Extrínseca no contexto de uma seguradora multinacional do ramo vida. Os dados de 87 participantes permitem concluir que a Liderança Autêntica influencia positivamente o Compromisso Organizacional dos trabalhadores, sendo que a Motivação Intrínseca medeia esta relação apenas no Compromisso Afetivo e a Motivação Extrínseca medeia esta relação apenas no Compromisso Calculativo.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: no capítulo 1 é apresentada a revisão da literatura estudada e tida como suporte para o desenvolvimento do trabalho, fazendo deste modo, o enquadramento dos principais conceitos que são relevantes para a análise; o segundo capítulo apresenta o modelo e as hipóteses de investigação que foram consideradas; o terceiro capítulo apresenta e descreve a metodologia, os procedimentos seguidos e as características dos participantes do estudo; a análise de dados e resultados é feita no quarto capítulo; sendo no quinto capítulo a discussão dos resultados; no sexto capítulo são analisadas as implicações práticas e limitações do estudo, bem como feita a conclusão.

I - REVISÃO DA LITERATURA

1.1.Liderança Autêntica

A liderança é alvo de estudo desde que existem relações entre seres humanos, sendo assim difícil encontrar uma só definição (Day & Harrison, 2007). A liderança, segundo Stogdill (1950), Behnke (2014) e Northouse (2013) é uma forma de alguém influenciar outros para a obtenção de metas comuns. Por outro lado, Robbins (2002) define como uma habilidade não coerciva desenvolvida para obter o compromisso de outros para atingir determinado fim e que fortalece relacionamentos. Conceito também partilhado por Dubrin (2006), que diz que a liderança é uma influência directa no liderado para que se atinja um objectivo de equipa e da organização.

Nas últimas décadas as mudanças, os escândalos organizacionais e mundiais (como por exemplo, caso Lehman Brothers, Enron e WorldCom) obrigaram a que fosse necessário adoptar estilos de gestão e liderança positivos que respondam de forma adequada aos desafios que surgem (Avolio et al., 2004). O líder assume-se assim autêntico, optimista, resiliente, transparente e orientado para o futuro (Novicevic & Harvey, 2006), que potencia o desenvolvimento dos seus liderados, dando um exemplo de congruência entre os seus valores e as suas ações (Gardner et al., 2005).

O conceito de Liderança Autêntica surge em resposta à necessidade de uma liderança confiável e honesta (May et al., 2003). Esta liderança é baseada na psicologia positiva, pautada pela ética, pela autoconsciência, por um relacionamento entre líder e liderados de qualidade e pelo interesse genuíno em os potenciar e desenvolver, sem ignorar os interesses económicos das organizações (Walumbwa et al., 2008). De acordo com Harter (2002), o conceito de autenticidade remonta à antiga Grécia, vincando o aforismo do “conhece-te a ti mesmo” e o “a ti mesmo seja sincero”, sendo apelado a que a pessoa haja de acordo com o seu verdadeiro eu, a expressar-se de acordo com os seus valores, pensamentos e ações. Este conceito é, contudo, contestado por Gardner et al. (2011), alegando que não se pode ser totalmente autêntico ou inautêntico, defendendo que é mais realista olhar para o líder ou pessoa como sendo mais ou menos autêntico. Assim, o conceito de Liderança Autêntica surge (Avolio, et al., 2003) de uma maior autoconsciência baseada em cinco características: perseguir um propósito com paixão; ter e praticar

valores fortes; liderar com o coração; estabelecer relações duradouras; demonstrar autodisciplina (George, 2003).

Mais tarde, surgem vários modelos, primeiro por Ilies e colegas (2005), onde definem quatro dimensões para a Liderança Autêntica: a autoconsciência; o processamento imparcial; o comportamento e a orientação relacional autêntica. Depois por Gardner et al. (2005) e Esper et al, (2005), emerge o modelo baseado na relação entre os líderes autênticos e os liderados, pautado nas dimensões da autoconsciência e da autoregulação da Liderança Autêntica, sendo o centro deste modelo a criação de relações humanas e organizações mais autênticas com base no desenvolvimento de líderes mais alinhados com o seu próprio eu e mais transparentes nas suas relações com o outro.

Tendo por base estes dois contributos Walumbwa et al. (2008), redefine este conceito de liderança como um padrão de comportamento do líder que promove as capacidades psicológicas positivas bem como o clima ético positivo de forma a fomentar: a autoconsciência; a perspectiva moral internalizada; o processamento equilibrado de informações e a transparência relacional no trabalho. Estes autores entendem que no clima positivo de ética desenvolvido pelo líder autêntico, este age de forma transparente e à luz dos seus valores positivos e não manipulativos. Cunha e colegas (2013) consideram este um fator de distinção de um líder autêntico.

A dimensão da autoconsciência é definida como o reconhecimento dos pontos fortes e pontos fracos (Kernis, 2003) e do seu impacto nos outros (Rego et al., 2016); a dimensão da perspectiva moral internalizada, apela ao comportamento autorregulado de acordo com os valores e princípios do próprio e não por pressões externas (Rego et al., 2016); o processamento equilibrado de informações caracteriza-se pela capacidade do líder em definir metas, analisando cautelosamente as informações relevantes antes da tomada de decisão (Avolio & Gardner, 2005); a quarta dimensão, transparência relacional, foca-se nas características do líder que permitem criar um clima de confiança entre todos, estimulando assim a partilha de pensamentos e de emoções (Rego et al., 2016).

1.2. Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional tem sido discutido e estudado ao longo de várias décadas, tendo os primeiros estudos surgido nos anos 60, com Becker (1960) que menciona o Compromisso Organizacional

como o conceito que explica a ligação entre o indivíduo e a organização através de diversos tipos de comportamentos. No entanto, o constructo tem sido aprofundado, dado que a definição do conceito não reúne o consenso de todos (Nascimento et al., 2008). Comum às diferentes definições, está o facto essencial de analisar a relação entre o colaborador e a organização (Mowday, 1999).

Allen & Meyer (1990) e Meyer et al. (1993) desenvolvem um modelo tridimensional que de todos é o que é mais aceite e usado pela comunidade académica. Este modelo define Compromisso Organizacional em três dimensões: afetiva, calculativa e normativa.

Compromisso Afetivo é definido como aquele em que o trabalhador está ligado à organização em termos emocionais, podendo advir da sua própria percepção da forma como é tratado e respeitado ou até pela confiança que tem nos seus superiores, sendo consideradas importantes a lealdade e a dedicação (Allen e Meyer, 1996). Estas garantem aos trabalhadores um sentimento de pertença e de identificação, que levam a um maior envolvimento nas actividades da organização, na vontade de atingir os objectivos da mesma e o desejo de lá permanecerem (Rhoades et al., 2001).

Em suma, refere-se ao apego emocional que o trabalhador tem à organização, ou seja, o estado psicológico de desejo (Esper et al., 2015) de permanecer na organização, estando assim emocionalmente ligado aos princípios e objectivos da mesma (Allen & Meyer, 1990). Os colaboradores com este compromisso são entusiastas com o trabalho que realizam e empenham-se em contribuir para o sucesso da organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

O Compromisso Calculativo caracteriza-se pela ligação do colaborador em continuar a pertencer à organização pela consciência do custo associado à sua saída (Iverson & Buttigieg, 1990; Pathak e Srivastava, 2020), custo este que pode ser de índole monetária, psicológica e social. O colaborador, por ausência de alternativas (Allen & Meyer, 1996) ou pelos sacrifícios que a saída gera, mantém-se ligado à organização, isto é, sente a necessidade em continuar, de forma a não perder o investimento previamente feito. Em suma, os colaboradores com Compromisso Calculativo, dedicam-se ao seu trabalho em busca dos seus objetivos pessoais, sejam eles promoção, aumento de rendimento ou manter o emprego pelos elevados custos de mudança ou falta de alternativas (Rusbult & Farrell, 1983), não estando ligados à empresa ou aos seus objetivos (Meyer & Herscovitch, 2001).

No Compromisso Normativo, o indivíduo sente uma obrigação moral em continuar na organização (Allen & Meyer, 1990) que pode advir de gratidão ou responsabilidade e reciprocidade que sente (Iverson & Buttigieg, 1990). Ou seja, o colaborador fica na organização não porque quer, mas porque sente que deve ficar (Allen & Meyer, 1996). Este tipo de compromisso leva a que os colaboradores realizem o seu trabalho de forma competente, mas sem entusiasmo e empenho, ficam na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer et al., 2004; Nascimento et al., 2008).

Assim, tendo este modelo (Meyer et al., 1993) pressuposto que as três componentes que o integram sejam independentes entre si, muitos estudos têm revelado que existe entre elas uma relação positiva (Meyer et al., 2002). Desta forma, tem-se optado por manter a interdependência das três componentes, mesmo sendo esta relação muitas vezes questionada (Nascimento et al., 2008; Rego, 2007).

Por fim, existem inúmeros estudos que revelam a ligação do Compromisso Organizacional a multivariadas variáveis organizacionais entre as quais, o absentismo, a liderança, o desempenho e a motivação (Batra, 2020; Harrison et al., 2006; Solinger et al., 2008).

1.2.1. Relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional

Estudos comprovam (Hadian Nasab & Afshari, 2019) que os líderes autênticos tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional através da sua autoconsciência e transparência para com os liderados (Avolio & Gardner, 2005; Gatling et al., 2016). A Liderança Autêntica parece estar positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional (Walumbwa et al., 2008), pois líderes mais transparentes, positivos e autoconscientes (Hadian Nasab & Afshari, 2019) afetam de forma positiva os seus liderados. Estes sentem-se mais comprometidos pois identificam a autenticidade das atitudes dos líderes e da organização (Kernis & Goldman, 2005).

Também Avolio et al. (2004) encontraram influência direta nestas duas variáveis, quer na satisfação no trabalho quer no *engagement* criado. A Liderança Autêntica é responsável por criar ambientes éticos, positivos e transparentes dentro das organizações, influenciando assim a eficácia e a integridade dos colaboradores, consequentemente o Compromisso Organizacional (Chen & Sriphon, 2022). Este mostra-se mais elevado quando os líderes autênticos fazem esforços para que os seus

comportamentos, valores e crenças estejam alinhados com os princípios morais da organização (Ribeiro et al., 2018). Desta forma, assume-se que a Liderança Autêntica influencia, de forma positiva, o Compromisso Organizacional (Harter et al., 2002).

Assim, dado os argumentos acima apresentados, formula-se a seguinte hipótese:

H1: A Liderança Autêntica influencia positivamente o Compromisso Organizacional

1.3.Motivação Intrínseca e Extrínseca

Motivação é o que faz um indivíduo persistir em determinada tarefa (Pintrich, 2003). Como teoria ou conceito é tudo menos consensual e ao longo dos anos vem sendo largamente debatida, emergindo inúmeras definições e teorias, tornando assim a motivação num constructo multidimensional, onde a Motivação Intrínseca e Extrínseca surgem como as origens da motivação individual (Amabile et al., 1994; Cho & Perry, 2012). A Motivação é Intrínseca quando os indivíduos pretendem alcançar a sua satisfação, prazer ou desafio pessoal. É Extrínseca quando a envolvimento do trabalho se resume à obtenção de um objetivo que ultrapassa o próprio trabalho.

Nos últimos anos, a pesquisa em psicologia social revelou que a orientação motivacional temporária dos indivíduos em relação às atividades pode variar em função dos contextos sociais. Estudos como os de Amabile, DeJong e Lepper (1976); Deci (1971) e Lepper, Greene e Nisbett (1973) demonstraram que, embora exista uma variação substancial na extensão em que os indivíduos são afetados pelo contexto social, também há evidências de que tal variabilidade pode ser explicada, em parte, por diferenças individuais em orientações motivacionais duradouras (Deci & Ryan, 1985).

Deci (1971) argumenta que a Motivação Intrínseca resulta da realização pessoal ou ao trabalho em si, definindo assim a Motivação Intrínseca como aquela que tem uma necessidade psicológica inata para a competência e autodeterminação. O indivíduo esforça-se para obter as recompensas que satisfaçam as suas necessidades intrínsecas que podem ser autoestima, crescimento pessoal, sentimentos de competência e curiosidade (Cameron & Pierce, 2006).

A Motivação Extrínseca deriva de fatores que são fornecidos pelo meio envolvente, como salários, benefícios monetários, diminuição de trabalho ou esforço, prémios ou promoções (Osterloh &

Frey, 2002). As recompensas extrínsecas são independentes da tarefa em si, são controladas por outra pessoa que não o próprio indivíduo, por exemplo superiores hierárquicos, colegas ou sistemas de remuneração (Ko, 2001).

Esta dualidade é o dilema dos gestores ou líderes, pois enquanto as motivações intrínsecas são poderosos motores no sentido de mobilizar alguém para a tarefa, estas são difíceis de influenciar e de controlar (Cho & Perry, 2012), em comparação com a panóplia de motivações extrínsecas ao dispor para controlar as ações e o desempenho dos indivíduos no curso da atividade profissional (Ko, 2001).

Esta dicotomia tem sido tradicionalmente mais aprofundada na Motivação Intrínseca, para explicar os comportamentos de abnegação por actividades que não tem uma recompensa externa, levando a teorias de componentes cognitivas e afectivas onde surgiu, por exemplo, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985). Embora as visões da Motivação Extrínseca sejam menos elaboradas, elas geralmente incluem uma avaliação cognitiva do trabalho como um meio para algum fim extrínseco (Calder & Staw, 1975; Kruglanski, 1975; Lepper & Greene, 1978).

Apesar de tudo, há que ressaltar que o facto de alguém ser intrinsecamente motivado não significa necessariamente que desvalorize as Motivações Extrínsecas (Houston, 2011). A realidade é que a Motivação Extrínseca tem sido abundantemente usada no sentido da obtenção de melhores desempenhos e com elas consegue-se muitas vezes satisfazer múltiplos níveis de necessidades em que as Motivações Intrínsecas por si só, manifestam-se menos eficientes. Assim, o equilíbrio nesta atribuição é necessário pelas organizações de forma a aumentar a motivação profissional (Carrapeto & Fonseca, 2006).

1.3.1 Relação da Motivação Intrínseca e Extrínseca com a Liderança Autêntica

A Liderança Autêntica, segundo Amabile (1993), parece poder influenciar positivamente a Motivação Intrínseca e Extrínseca, quer pela capacidade do líder de transmitir o sentido de missão genuíno e propiciar um ambiente de partilha e de desenvolvimento pessoal, como também, pela sua autenticidade, transparência, valores éticos e morais, assim como recompensar de forma justa os que melhores índices de desempenho demonstram. George (2003) destaca que os líderes autênticos que se

concentram em valores e propósitos compartilhados podem inspirar uma motivação interna mais profunda entre os seus liderados.

Do mesmo modo Avolio & Luthans (2003) e Terry (1953) argumentam que os líderes que demonstram transparência, integridade e autenticidade são capazes de criar um propósito e significado para o trabalho, alimentando assim a motivação interna dos seus colaboradores. A Motivação Extrínseca é afetada pelos líderes autênticos através do reconhecimento e recompensas justas (Brown & Treviño, et al., 2006), pois sendo equitativos nas suas práticas de gestão promovem esforços reconhecidos e recompensados adequadamente. Assim, segundo Winston (2016) os líderes autênticos podem influenciar tanto a Motivação Intrínseca como a Extrínseca.

1.3.2 Relação da Motivação Intrínseca e Extrínseca com o Compromisso Organizacional

Vários autores estudam o impacto da Motivação Intrínseca e Extrínseca no Compromisso Organizacional. Deci e Ryan (2000) com a Teoria da Autodeterminação, discutem este impacto aludindo que a Motivação Intrínseca está associada a um maior Compromisso Organizacional devido ao envolvimento genuíno e interesse no trabalho, enquanto a Motivação Extrínseca pode levar a um compromisso mais superficial baseado em recompensas externas. Amabile (1993) analisa como a Motivação Intrínseca pode aumentar o Compromisso Organizacional, especialmente quando os colaboradores encontram prazer e interesse nas suas tarefas. Por fim, Latham & Pinder (2005) estudam várias teorias de motivação no local de trabalho, e analisam como os diferentes tipos de motivação afetam o Compromisso Organizacional. Os autores sugerem que a Motivação Intrínseca tende a resultar em um compromisso mais duradouro e profundo com a organização.

De acordo com o modelo tridimensional do Compromisso Organizacional (Allen & Meyer, 1996), a Motivação Extrínseca pode ter uma influencia limitada ou até negativa no Compromisso Afetivo, pois se os colaboradores percebem que os que os move são apenas recompensas externas podem não desenvolver um vínculo emocional forte com a organização, ao mesmo tempo uma gestão por recompensas extrínsecas leva, a longo prazo, a que a satisfação do trabalho dependa delas e não do trabalho em si, enfraquecendo o Compromisso Afetivo.

No que diz respeito ao Compromisso Calculativo, as Motivações Extrínsecas estão-lhe diretamente ligadas. Colaboradores motivados por recompensas externas são mais propensos a considerar os custos e os benefícios de permanecer na organização, se forem atraentes ficam. Este fator, pode a prazo levar a um insustentável aumento de recompensas e a um aumento do *turnover*; contudo, são as que maior influência tem no Compromisso Calculativo. Este tema tem sido estudado por alguns autores num contexto da área comercial, visto que esta é fortemente movida por um Compromisso Calculativo e pela Motivação Extrínseca, devido à natureza competitiva e orientada para resultados desta atividade que faz com que sistemas de recompensas financeiras e benefícios económicos sejam cruciais para motivar os vendedores e manter seu desempenho (Anderson et al. 1987; Baldauf et al. 2001, Jaramillo et al. 2009, Johnston e Marshall 2016, Miao e Evans 2013, Zoltners et al. 2006).

Em suma, a Motivação Intrínseca, tem um impacto positivo mais forte no Compromisso Afetivo, e incentiva a um vínculo emocional profundo e duradouro com a organização. Pode também fortalecer o Compromisso Normativo através do alinhamento de valores, mas tem uma influência limitada no Compromisso Calculativo. A Motivação Extrínseca está mais associada ao Compromisso Calculativo, onde os colaboradores permanecem devido a considerações custo-benefício. Pode ter impacto no Compromisso Normativo, mas tem influência muito limitada no Compromisso Afetivo. Perante estes argumentos, formula-se a seguinte hipótese:

H2: A Motivação medeia a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional

II- MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo pretende avaliar o papel mediador da Motivação (Intrínseca e Extrínseca) na relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional, na seguradora em estudo.

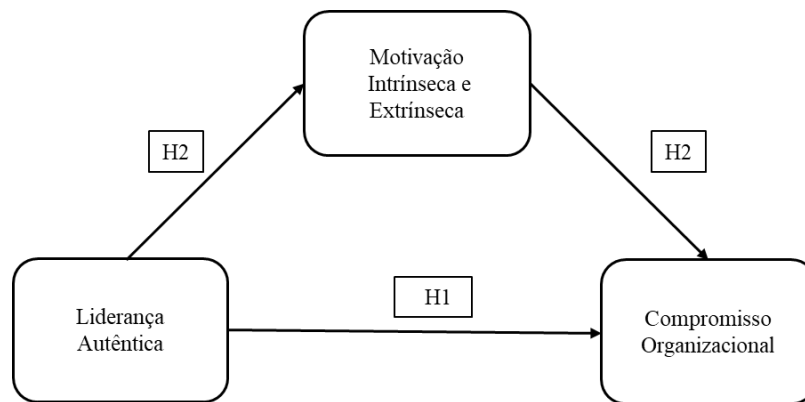


Fig. 1 - Modelo de Investigação

Assim em síntese as hipóteses e sub-hipóteses de investigação são:

H1: A Liderança Autêntica influencia o Compromisso Organizacional

H1 a) A Transparência Relacional influencia de forma positiva o Compromisso Organizacional

H1 a)1) A transparência relacional influencia de forma positiva o Compromisso Afetivo

H1 a)2) A transparência relacional influencia de forma positiva o Compromisso Calculativo

H1 a)3) A transparência relacional influencia de forma positiva o Compromisso Normativo

H1 b) A perspectiva moral internalizada influencia o Compromisso Organizacional

H1 b)1) A perspectiva moral internalizada influencia de forma positiva o Compromisso Afetivo

H1b)2) A perspectiva moral internalizada influencia de forma positiva o Compromisso Calculativo

H1 b)3) A perspectiva moral internalizada influencia de forma positiva o Compromisso Normativo

H1 c) O processamento equilibrado de informação influencia o Compromisso Organizacional

H1 c)1) O processamento equilibrado de informação influencia de forma positiva o Compromisso Afetivo

H1 c)2) O processamento equilibrado de informação influencia de forma positiva o Compromisso Calculativo

H1 c)3) O processamento equilibrado de informação influencia o de forma positiva Compromisso Normativo

H1 d) A autoconsciência influencia o Compromisso Organizacional

H1 d) 1) A autoconsciência influencia de forma positiva o Compromisso Afetivo

H1 d)2) A autoconsciência influencia de forma positiva o Compromisso Calculativo

H1 d)3) A autoconsciência influencia de forma positiva o Compromisso Normativo

H2: A Motivação medeia a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional

III - METODOLOGIA

3.1 Procedimentos

Para a análise da relação entre as variáveis em estudo optou-se pela metodologia quantitativa. Os dados foram recolhidos através de questionário anónimo, *online*, tipo fechado e individual criado na aplicação *GoogleForms*. Nele constam questões relativas às três variáveis organizadas em 3 blocos e oito questões de ordem sociodemográfica (Anexo 1).

Foi constituído um pré-teste, antecedente da divulgação generalizada do questionário, com 7 pessoas, com o objetivo de testar a funcionalidade e identificar melhorias. Após esta validação, a difusão foi generalizada ao universo de 250 pessoas por email junto de funcionários e colaboradores de uma seguradora multinacional do ramo vida a operar em Portugal. A recolha de dados ocorreu entre os dias 16 Maio a 10 Junho de 2024.

O questionário, de forma a garantir a veracidade e confidencialidade das respostas inclui, no seu início, a obtenção do consentimento informado, onde constam os objetivos do estudo e a forma de tratamento dos dados. Para a análise de dados foi usado o *Software IBM SPSS Statistics*.

3.2 Medidas/Instrumentos

A **Liderança Autêntica** é medida com a utilização do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), desenvolvido por Avolio, Gardner e Walumbwa (2007) e validado por Walumbwa et al., (2008). Esta medida original compreende 16 itens, que representam as quatro dimensões do constructo:

transparência relacional (itens: 1,2,3,4,5), perspectiva moral (itens: 6,7,8,9), o processamento equilibrado de informação (itens: 10,11,12) e a autoconsciência (itens: 13,14,15,16).

Através de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos (de 0 “nunca” a 4 “sempre”) os participantes assinalam a frequência das ações do líder. São exemplos: “*O meu líder diz exatamente o que pretende dizer*” (transparência relacional); “*O meu líder pede que se tomem decisões com base nos valores fundamentais*” (perspetiva moral); “*O meu líder analisa dados relevantes antes de tomar a decisão*” (processamento equilibrado de informação); “*O meu líder mostra que compreende como ações específicas afetam os outros*” (autoconsciência).

A análise de fiabilidade desta escala na sua totalidade foi avaliada pelo índice α de *Cronbach* de .95, tendo cada uma das dimensões da Liderança Autêntica os respetivos valores: transparência relacional .84; perspetiva moral .87; processamento equilibrado de informação .78 e autoconsciência de .90.

O **Compromisso Organizacional** é avaliado pela escala de Meyer e Allen (1997), que foi validada e adaptada para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esta escala é composta por 19 itens que representam as três componentes: componente afetiva (6 itens); componente calculativa (7 itens) e a componente normativa (6 itens). Esta é uma escala que no questionário se apresenta com as três componentes misturadas e com alguns itens invertidos (itens 2, 4, 7 e 15). A resposta é feita através da escala de *Likert* de 7 pontos (0 discordo totalmente e 6 concordo totalmente). São exemplos: “*Esta empresa tem um grande significado para mim*” (Compromisso Afetivo); “*Muito da minha vida seria afetado se decidisse querer sair desta empresa neste momento*” (Compromisso Calculativo); “*Esta empresa merece a minha lealdade*” (Compromisso Normativo).

A consistência interna desta escala de Compromisso Organizacional foi avaliada inicialmente pelo índice α de *Cronbach* de .79, assumindo depois as suas 3 componentes do Compromisso Organizacional os respetivos valores: Compromisso Afetivo .82; Compromisso Calculativo .83 e Compromisso Normativo .56. Foi removido o item 14 (“*Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui*”), o que permitiu aumentar a fiabilidade para .79. A consistência interna da escala na sua totalidade com esta remoção passou de .79 para .83.

A **Motivação Intrínseca e Extrínseca** é medida pela escala “*The Work Preference Inventory*” (Amabile et al.,1994) traduzida para português por Rocha (2004). As duas dimensões de motivação são avaliadas por 30 itens (15 para a Motivação Intrínseca e 15 para a Motivação Extrínseca) através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (0 “nunca” e 4 “sempre”). Alguns exemplos são: “*O que mais me importa é gostar do que faço*” (Motivação Intrínseca) e “*Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar*” (Motivação Extrínseca).

A consistência desta escala foi avaliada pelo índice α de *Cronbach* de .75, tendo cada uma das dimensões da motivação os respetivos valores: extrínseca .70 e intrínseca .57. A remoção do item 1 (“*Gosto de tarefas relativamente simples*”) permitiu que o α de *Cronbach* da Motivação Intrínseca passe para .65 e o grau de fiabilidade da escala global mantém-se .75.

3.3 Participantes

Este estudo de investigação envolve os colaboradores e funcionários de uma seguradora multinacional especializada no ramo vida, tendo sido respondido de forma válida por 87 participantes.

3.3.1 Caracterização da Amostra

Caraterização da Amostra		
Género	Feminino	48,3%
	Masculino	51,7%
Grupo etário	até 25 anos	4,6%
	26 aos 35 anos	8,0%
	36 aos 45 anos	25,3%
	46 aos 55 anos	43,7%
	56 aos 65 anos	17,2%
	Mais de 65 anos	1,1%
Habilitações Literárias	do 10º ao 12º ano	44,8%
	Licenciatura	36,8%
	MBA ou Pós-Graduação	10,3%
	Mestrado	8,0%
Antiguidade na Atual Organização	Até 1 ano	13,8%
	entre o 2º e o 5º ano	17,2%
	entre o 6º e o 10º ano	18,4%
	entre o 11º e o 15º ano	12,6%
	entre o 16º e o 20º ano	18,4%
	mais de 20 anos	19,5%
Antiguidade na função atual	até 1 ano	13,8%
	entre o 2º e o 5º ano	26,4%
	entre o 6º e o 10º ano	27,6%

	entre o 11º e o 15º ano	9,2%
	entre o 16º e o 20º ano	10,3%
	mais de 20 anos	12,6%
Antiguidade de contato com a Liderança direta	até 1 ano	20,7%
	entre o 2º e o 5º ano	24,1%
	entre o 6º e o 10º ano	25,3%
	entre o 11º e o 15º ano	9,2%
	entre o 16º e o 20º ano	10,3%
	Mais de 20 anos	10,3%
Frequência da Interação com a Atual Liderança	Diária	66,7%
	Semanal	25,3%
	Quinzenal	1,1%
	Mensal	3,4%
	Outra	3,4%
Tem equipa a reportar	Sim	40,2%
	Não	59,8%
Tem objetivos comerciais	Sim	82,8%
	Não	17,2%

Tabela 1. Análise descritiva da amostra

IV- ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Médias, Estatística Descritiva e Análise de Correlações

Os resultados mostram que a Liderança Autêntica é significativa (respostas com escala de *Likert* 0-4), em termos médios ($M=3.07$; $DP=.68$) e em todas as suas dimensões onde a Perspetiva Moral Internalizada é a mais significativa ($M=3.23$; $DP=.71$); a Transparência Relacional logo depois (com $M=3.11$; $DP=.71$), sendo as outras dimensões (Processamento Equilibrado de Informação e Autoconsciência) ambas com ($M=2.97$; $DP=.80$) e ($M=2.92$; $DP=.77$) respetivamente, ainda relevantes.

O Compromisso Organizacional também é significativo ($M=4.60$; $DP=.79$) onde a componente do Compromisso Afetivo se destaca das demais com ($M=5.50$; $DP=1.27$) de média (escala de *Likert* de 7 pontos (1-7)), seguido o Compromisso Normativo com ($M=4.52$; $DP=.96$) e o Calculativo com ($M=4.03$; $DP=1.27$).

A Motivação também é significativa ($M=2.70$; $DP=.31$), ainda que menos que as anteriores variáveis, sendo que quer a Motivação Intrínseca quer a Motivação Extrínseca apresentam valores acima do ponto médio (escala de *Likert* 5 pontos (0-4)), a primeira com ($M=3.02$; $DP=.30$) e a extrínseca com ($M=2.38$; $DP=.43$).

Na análise de correlações pode-se observar que existe correlação positiva entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional ($r=.26^*$) assim como com a motivação ($r=.22^*$), porém, apesar de positiva não é altamente significativa, tal como com a Motivação Extrínseca ($r=.25^*$) e Compromisso Afetivo ($r=.27^*$) e normativo ($r=.23^*$). Por outro lado, a motivação e o Compromisso Organizacional, também se correlacionam positivamente ($r=.23^*$).

As quatro dimensões da Liderança Autêntica correlacionam-se positiva e significativamente entre si. Adicionalmente, constata-se que a Perspetiva Moral Internalizada da Liderança Autêntica tem uma forte correlação positiva com o Compromisso Afetivo ($r=.29^{**}$) e mais ténue com a Motivação Extrínseca ($r=.22^*$). A dimensão da Liderança Autêntica do Processamento Equilibrado de Informação mostra forte correlação positiva com a Motivação Extrínseca ($r=.29^{**}$), e mais ténue, mas existente com o Compromisso Afetivo ($r=.27^*$) e Normativo ($r=.26^*$). A Autoconsciência, como dimensão da Liderança Autêntica, correlaciona-se positiva e fortemente com a Motivação Extrínseca ($r=.30^{**}$) e com os Compromissos Afetivo ($r=.27^*$) e Normativo ($r=.24^*$).

O Compromisso Organizacional apresenta uma relação forte, positiva e significativa com a dimensão do Processamento Equilibrado de Informação ($r=.29^{**}$), com a Motivação Extrínseca ($r=.21^*$), com a Autoconsciência ($r=.26^*$) e com a Perspetiva Moral Internalizada ($r=.23^*$).

As duas variáveis da Motivação, Intrínseca e Extrínseca estão significativas, fortes e positivamente correlacionadas ($r=.42^{**}$). A Motivação Intrínseca tem uma correlação positiva com o Compromisso Afetivo ($r=.22^*$). A Motivação global tem uma correlação positiva, forte e significativa com a Autoconsciência da Liderança Autêntica ($r=.29^{**}$). Tendo ainda uma relação positiva com o Processamento Equilibrado de Informação ($r=.27^*$) e com o Compromisso Calculativo ($r=.22^*$). Assim as conclusões cruciais que se retiram são: (1) a Liderança Autêntica não está correlacionada com a Motivação Intrínseca mas apenas com a Motivação Extrínseca; (2) a Motivação Intrínseca apenas está correlacionada com o Compromisso Afetivo; (3) a componente da Liderança Autêntica, Transparência Relacional não tem correlação com nenhuma variável em estudo; (4) o Compromisso Calculativo também não se correlaciona de forma significativa com nenhuma componente da Liderança Autêntica, apenas e de forma positiva com a Motivação Extrínseca. No que diz respeito às variáveis

sociodemográficas, encontra-se uma correlação significativa negativa entre a Liderança Autêntica e a antiguidade na organização com a antiguidade da liderança atual, assim como com a antiguidade na função e positiva da Liderança Autêntica com a frequência da interação que mantem com a liderança atual. Por sua vez, a motivação correlaciona-se significativa e negativamente com quem tem equipa a reportar a si, quer no seu todo, quer na Motivação Intrínseca e Extrínseca. O Compromisso Organizacional correlaciona-se positivamente, ainda que não fortemente, com a frequência da interação que mantém com a liderança.

A variável sociodemográfica grupo etário correlaciona-se positiva e significativamente com a antiguidade na organização ($r=.40^{**}$), com antiguidade na função atual ($r=.38^{**}$) e com a antiguidade que tem com a liderança atual ($r=.33^{**}$). Por outro lado, as habilitações literárias correlacionam-se negativa e significativamente com a antiguidade na atual função ($r=-.34^{**}$), ou seja, os mais antigos são os menos qualificados academicamente. Esta variável só tem relação positiva com o Compromisso Calculativo ($r=.22^{*}$) o que podemos talvez concluir que as pessoas mais antigas na função apenas mantêm o Compromisso Calculativo pela organização.

A antiguidade na organização correlaciona-se positiva e significativamente com a antiguidade na função actual ($r=.71^{**}$), com o tempo que já tem a actual liderança ($r=.63^{**}$), sendo esta negativa e fortemente significativa com a frequência com que mantem interação com a liderança ($r=-.31^{*}$), o que pode predizer que são as pessoas mais séniores que se mantêm na sua função, e que tem uma relação com liderança bastante fraca. Isto é corroborado, por sua vez, com a antiguidade que tem na função a correlacionar-se positiva e significativamente com o tempo que detem a actual liderança ($r=.68^{**}$) e negativa e significativamente com a frequência com que interage com a liderança ($r=-.31^{**}$).

Tabela de Correlações

	LA	MOT	CO	LATR	LAMOR	LAPRO	LAAUT	MINT	MEXT	COAF	COALC	CONOR	Grupo Etário	Hab Literárias	Antiguidade na organização	Antiguidade da função	Tempo com a liderança atual	Frequência da interação com a liderança	Tem equipa a reportar a si	Tem objetivos comerciais
LA	1																			
MOT	,228*	1																		
CO	,256*	,234*	1																	
LATR	,893**	0,095	0,178	1																
LAMOR	,917**	0,208	,230*	,781**	1															
LAPRO	,918**	,268*	,285**	,712**	,809**	1														
LAAUT	,915**	,288**	,258*	,707**	,764**	,877**	1													
MINT	0,121	,778**	0,182	0,039	0,109	0,140	0,167	1												
MEXT	,245*	,899**	,211*	0,110	,223*	,289**	,299**	,424**	1											
COAF	,272*	0,122	,657**	0,182	,291**	,269*	,265*	,219*	0,024	1										
COCALC	0,067	,223*	,670**	0,043	0,025	0,101	0,084	0,038	,295**	-0,021	1									
CONOR	,229*	0,115	,760**	0,173	0,202	,256*	,217*	0,147	0,064	,522**	,221*	1								
Grupo Etário	-0,102	-0,127	0,037	-0,139	-0,055	-0,126	-0,051	-0,077	-0,129	0,086	0,016	-0,035	1							
Habilitações Literárias	0,086	-0,103	-0,209	0,118	0,053	0,103	0,040	-0,112	-0,070	-0,041	-,260*	-0,091	-0,153	1						
Antiguidade na atual organização	-,360**	-0,058	-0,027	-,334**	-,349**	-,312**	-,311**	0,008	-0,089	-0,100	0,101	-0,103	,403**	-0,182	1					
Antiguidade da função atual	-,237*	-0,079	0,035	-0,138	-,256*	-,278**	-,220*	-0,148	-0,011	-0,169	,215*	-0,037	,377**	-,336**	,705**	1				
Há qto tempo tem a liderança atual	-,283**	-0,069	0,040	-,212*	-,284**	-,288**	-,263*	-0,042	-0,070	-0,182	0,152	0,090	,326**	-0,133	,629**	,681**	1			
Interação com a liderança	,327**	0,137	,254*	,231*	,301**	,380**	,310**	0,039	0,170	,262*	0,071	,231*	-0,071	0,023	-,309**	-,310**	-,254*	1		
Tem equipa a reportar a si diretamente	0,088	-,342**	-0,039	0,167	0,104	0,006	0,016	-,335**	-,260*	-0,170	0,057	0,017	-0,056	-0,062	-0,189	0,162	0,139	-0,003	1	
Tem objetivos comerciais	-0,039	-0,156	-0,026	0,038	-0,064	-0,079	-0,061	-0,033	-0,202	0,012	-0,145	0,141	-0,107	-0,074	0,062	0,096	0,032	-,265*	0,126	1

Tabela 2 – Tabela de Correlações

4.2. Testes de Hipóteses

Começa-se por testar a H1, ou seja, a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional e o resultado é significativo e positivo ($\beta=.26$; $p=.015$; $R^2=.07$).

Adicionalmente, foram analisadas as várias dimensões da Liderança Autêntica e do Compromisso Organizacional que apresentam os seguintes resultados:

	<i>p</i>	<i>R</i> ²	β	Resultado
H1 A Liderança Autêntica Influencia o Compromisso Organizacional	.015	.068	.26	Sim
H1 a) A transparência relacional influencia o Compromisso Organizacional	.087	.034	.18	Não
H1 b) A perspectiva moral internalizada influencia o Compromisso Organizacional	.029	.055	.24	Sim
H1 b) 1) A perspectiva moral internalizada influencia o Compromisso Afetivo	.006	.085	.29	Sim
H1 b) 2) A perspectiva moral internalizada influencia o Compromisso Calculativo	.815	.010	.025	Não
H1 b) 3) A perspectiva moral internalizada influencia o Compromisso Normativo	.04	.049	.22	Sim
O processamento equilibrado de informação influencia o Compromisso Organizacional	.007	.084	.29	Sim
H1 c) 1) O processamento equilibrado de informação influencia o Compromisso Afetivo	.012	.073	.27	Sim
H1 c) 2) O processamento equilibrado de informação influencia o Compromisso Calculativo	.352	.100	.101	Não
H1 c) 3) O processamento equilibrado de informação influencia o Compromisso Normativo	.01	.075	.27	Sim
H1 d) A autoconsciência influencia o Compromisso Organizacional	.014	.069	.262	Sim
H1 d) 1) A autoconsciência influencia o Compromisso Afetivo	.013	.070	.265	Sim
H1 d) 2) A autoconsciência influencia o Compromisso Calculativo	.44	.007	.084	Não
H1 d) 3) A autoconsciência influencia o Compromisso Normativo	.028	.055	.24	Sim

Tabela 3 – Descrição da H1

Analisa-se a influência das quatro dimensões da Liderança Autêntica com os três tipos de Compromisso Organizacional e verifica-se que o Compromisso Calculativo não é influenciado por nenhuma das dimensões da Liderança Autêntica, tal como a Transparência Relacional não influencia nenhum dos tipos de Compromisso Organizacional. Quer o Compromisso Afetivo quer o Normativo são influenciados positivamente por todas as dimensões de Liderança Autêntica.

Na H2 – A Motivação medeia a relação entre a *Liderança Autêntica* e o *Compromisso Organizacional* - verifica-se que a Motivação Global não é uma variável mediadora entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional ($p=.067$; $r^2=.084$; $\beta=.196$). Mas a análise pelas subdimensões permite concluir que: a Motivação Intrínseca medeia a relação entre Liderança Autêntica e Compromisso

Organizacional Afetivo ($p<.05$; $\beta=.21$; $R=.96$), assim como a Motivação Extrínseca medeia a relação entre Liderança Autêntica e Compromisso Organizacional Calculativo ($p<.01$; $\beta=.29$; $R=.87$). Por outro lado, a Motivação Intrínseca não medeia a relação entre Liderança Autêntica e Compromisso Organizacional Normativo.

		p	R²	β	Resultado
H2	A Motivação medeia a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional	.067	.084	.196	Não
H2 a)	A motivação Global influencia a Liderança Autêntica	.033	.052	.228	Sim
H2 a) 1)	A Motivação Intrínseca influencia a Liderança Autêntica	.265	.015	.121	Não
H2 a) 2)	A Motivação Extrínseca influencia a Liderança Autêntica	.022	.060	.245	Sim
H2 a) 2) 1)	A Motivação Extrínseca influencia a transparência relacional	.310	.012	.110	Não
H2 a) 2) 2)	A Motivação Extrínseca influencia a perspectiva moral internalizada	.037	.050	.223	Sim
H2 a) 2) 3)	A Motivação Extrínseca influencia o processamento equilibrado de informação	.007	.083	.289	Sim
H2 a) 2) 4)	A Motivação Extrínseca influencia a autoconsciência	.005	.089	.299	Sim
H2 b)	A Motivação Global influencia o Compromisso Organizacional	.023	.060	.244	Sim
H2 b) 1)	A Motivação Intrínseca influencia o Compromisso Organizacional	.147	.025	.157	Não
H2 b) 1) 1)	A Motivação Intrínseca influencia o Compromisso Afetivo	.031	.053	.230	Sim
H2 b) 1) 2)	A Motivação Intrínseca influencia o Compromisso Calculativo	.762	.001	-.033	Não
H2 b) 1) 3)	A Motivação Intrínseca influencia o Compromisso Normativo	.101	.031	.177	Não
H2 b) 2)	A Motivação Extrínseca influencia o Compromisso Organizacional	.03	.054	.23	Sim
H2 b) 2) 1)	A Motivação Extrínseca influencia o Compromisso Afetivo	.829	.001	.024	Não
H2 b) 2) 2)	A Motivação Extrínseca influencia o Compromisso Calculativo	.006	.087	.295	Sim
H2 b) 2) 3)	A Motivação Extrínseca influencia o Compromisso Normativo	.21	.017	.136	Não

Tabela 4 – Descrição da H2

Conclui-se ainda que a Motivação Intrínseca apenas influencia positivamente o Compromisso Afetivo ($p=.031$; $R^2=.053$; $\beta=.23$). Por outro lado, a Motivação Extrínseca impacta no Compromisso Organizacional como um todo ($p=.03$; $R^2=.054$; $\beta=.23$). A análise pelas várias dimensões de Compromisso permite concluir que a Motivação Extrínseca explica apenas o Compromisso Calculativo ($p=.006$; $R^2=.087$; $\beta=.295$) e não as dimensões de Compromisso Afetivo ou Normativo ($p=.829$; $R^2=.10$; $\beta=.024$) e ($p=.21$; $R^2=.017$; $\beta=.136$), respectivamente.

No que diz respeito à relação da Liderança Autêntica com Motivação Global esta é influenciada positivamente ($p=.033$; $R^2=.052$; $\beta=.23$). Uma análise adicional permite concluir que a Liderança Autêntica não explica a Motivação Intrínseca ($p=.265$; $R^2=.015$; $\beta=.121$), mas sim a Extrínseca ($p=.022$; $R^2=.06$; $\beta=.245$), em todas as suas componentes, exceto na Transparência Relacional ($p=.310$; $R^2=.012$; $\beta=.110$), conforme tabela acima.

4.3 Comparação de médias

Na análise de médias entre as variáveis em estudo e as sociodemográficas constata-se que, nas habilitações literárias, Liderança Autêntica tem a média $M=3.32$ (mais elevada) para quem detêm um mestrado, o que faz depreender que quem tem este nível de escolaridade tem uma maior percepção de Liderança Autêntica que os demais, e é nestes que a motivação também assume um valor mais significativo $M=2.77$. No Compromisso Organizacional, as habilitações literárias apresentam o maior valor médio $M=4.75$ para quem tem a escolaridade entre o 10º e o 12º ano.

Na antiguidade na organização, a Liderança Autêntica é sentida com maior valor médio ($M=3.52$) em quem está na empresa até um ano, em oposição ao valor mais baixo ($M=3.67$) para quem já tem mais de 20 anos na organização. Este aspeto indicia que a Liderança Autêntica é mais percebida pelos mais jovens na empresa e que vai diminuindo ao longo do tempo. Nesta variável sociodemográfica os valores médios quer o Compromisso Organizacional quer a Motivação são muito homogêneos entre escalões, assumindo o Compromisso Organizacional assume um valor de $M=4.80$ para quem está entre o 11º ano e 15º de antiguidade e a motivação $M=2.76$ para quem está entre os 15 e 20 anos de empresa.

Analisando a antiguidade na função que exerce atualmente, a Liderança Autêntica é a mais alta para quem está na organização até há um ano $M=3.35$, e a mais baixa para quem está na empresa há mais de 20 anos. O Compromisso Organizacional é de $M=4.66$, e muito homogêneo pelos vários escalões em análise. A Motivação é mais alta $M=2.74$ para quem está no primeiro ano de atividade.

Na antiguidade do contato com a liderança atual, são os mais recentes (com menos de 1 ano de empresa) que mais sentem a liderança como autêntica $M=3.41$, e os que se encontram entre o 11º e o 15º ano de contato que maior Compromisso Organizacional mostram $M=4.84$ e maior Motivação demonstram $M=2.76$.

Quanto à frequência de interação com a liderança, a Liderança Autêntica é mais percebida em quem tem um contato diário $M=3.24$ e menos por quem apenas tem um contato mensal $M=2.27$. O contato diário assume os valores mais elevados quer no Compromisso Organizacional quer na Motivação sendo o primeiro $M=4.75$ e $M=2.72$ na Motivação, mostrando que esta frequência de interação entre líder e liderado é a que mais releva as três variáveis em estudo. Ou seja, esta variável sociodemográfica traz dados interessantes para o líder pois quer a Liderança Autêntica, o Compromisso Organizacional e a Motivação são muito mais percebidos quando o contato com a liderança é diário. Ainda de relevar nesta análise um detalhe, com este contato diário o líder potencia o Compromisso Afetivo e este assume $M=5.64$, acima do Compromisso Organizacional como um todo.

V- DISCUSSÃO

Os resultados obtidos neste estudo confirmam, no ambiente em análise, que nesta seguradora multinacional especializada no ramo vida, existe uma relação de influência positiva entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional, estando de acordo com o que é proposto por Walumbwa et al. (2008). Contudo a Motivação, como um constructo uno, não medeia totalmente esta relação, suportando assim apenas parcialmente a hipótese 2, dado que apenas a Motivação Intrínseca influencia a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Afetivo, em linha com a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), e que a Motivação Extrínseca explica a relação da Liderança Autêntica com o Compromisso Calculativo também em consonância com os estudos de Calder & Staw (1975), Kruglanski (1975) e Lepper & Greene (1978).

Adicionalmente, o presente estudo permite concluir que a Motivação Intrínseca não é impactada pela Liderança Autêntica, mas a Motivação Extrínseca sim.

Constata-se que a percepção de Liderança Autêntica nas pessoas com mais antiguidade na organização é menor, o que pode ser justificado pelo conforto, estatuto e pela estabilidade financeira que a atividade lhes traz. Sendo nestes também onde o contato com o líder tem menos frequência, isto pode ser explicado por dois aspetos: o fato de esta ser uma atividade com algum *turnover* obrigando o líder a concentrar muito do seu tempo e dedicação ao recrutamento e à formação inicial dos jovens

colaboradores para desta forma suprir as pressões de cumprimento de objetivos e crescimento, assim como por esta atividade em si permitir, com o tempo, uma estabilidade financeira o que de alguma forma possibilita a acomodação e conforto dos que há muitos anos a exercem, tornando-os assim menos sedentos de liderança e de evolução. Esta estabilidade e conforto é fortemente justificada com o seu Compromisso Calculativo elevado, ajudado pela sua formação académica, predominantemente entre o 10º e 12 ano, para o qual o mercado tem dificuldade em suplantar condições.

Os resultados mostram que o Compromisso Organizacional para com esta organização é aumentado com a Motivação, contudo a relação entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Organizacional só é influenciada positivamente se a Motivação for Extrínseca. Esta relação entre Motivação Extrínseca e Liderança Autêntica é um tópico menos diretamente explorado na literatura académica, dado que a Liderança Autêntica é tipicamente associada à promoção de Motivação Intrínseca entre os seguidores.

O estudo mostra que a Liderança Autêntica potencia um aumento do Compromisso Afetivo pela organização em todos os que são mais jovens quer na empresa quer na função que exercem, isto pode se justificar como sendo fruto de maior relação e contacto direto com o seu líder. Este facto também foi encontrado por Hassan e Ahmed (2011), Leroy et al. (2012) e Wong e Laschinger (2013) que investigaram a relação entre Liderança Autêntica, satisfação no trabalho e Compromisso Afetivo e os resultados indicam que líderes autênticos aumentam a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo dos empregados. Com o tempo, no estudo, vimos que essa influência da Liderança Autêntica é substituída pela Motivação Extrínseca inerente da atividade comercial levando à substituição do Compromisso Afetivo pelo Calculativo. O que leva a concluir que os líderes tendem a diminuir a sua relação com os que mais estabelecidos estão na atividade, deixando que estes se alimentem não da sua liderança, mas das recompensas e incentivos inerentes ao negócio, transmutando o Compromisso Afetivo que nutriam por um muito mais Calculativo.

Aos dias de hoje, com o mundo cada vez mais digital e com as tendências de teletrabalho no seu auge, esta organização tem um desafio enorme para com os seus talentos, pois quanto menor é a relação com o líder, menos motivados intrinsecamente e menos afetivamente estão ligados à organização o que

leva a um foco maior no que pode ser oferecido como incentivo e recompensa, ou no que o mercado consegue oferecer.

Sabemos que o plano remuneratório e de incentivos pode escalar para situações de não manutenção, logo poderá suscitar um problema de retenção a prazo. Por outro lado, o facto de todos os que abraçam a empresa e o negócio sentirem fortemente a Liderança Autêntica e serem motivados intrinsecamente, leva a que durante muito tempo alimentem um Compromisso Afetivo pela organização. Este facto pode ser um fator de interessante desenvolvimento e a prova de que o posicionamento no mercado como algo que ajuda o próximo e não uma atividade puramente transaccional é possível e de boa aceitação. Esta relação foi estudada por Banks et al (2016), assim como por Wong e Laschinger (2013) para o setor da saúde nomeadamente dos enfermeiros e pode-se constatar aqui na área comercial e seguradora em causa.

Tipicamente uma área comercial é fortemente movida por um Compromisso Calculativo e pela Motivação Extrínseca, devido à natureza competitiva e orientada para resultados deste setor, o que faz com que sistemas de recompensas financeiras e benefícios económicos sejam cruciais para motivar os vendedores e manter seu desempenho. Este tema foi estudado por vários autores nomeadamente: Johnston e Marshall (2016), Zoltners et al. (2006), Anderson e Oliver (1987), Jaramillo et al. (2009), Miao e Evans (2013) e Baldauf et al. (2001). Este facto neste estudo também se confirma, nas pessoas com mais antiguidade na empresa e na função, evidenciando que com estes, a Liderança Autêntica, não surte o impacto que poderia ser expectado e confirmado para com o Compromisso Organizacional como um todo. Porém a relação de positiva influência da Liderança Autêntica para com o Compromisso Afetivo, é sem dúvida potenciada com a Motivação Intrínseca. Esta conclusão é encontrada nos colaboradores com menor antiguidade na empresa e na função bem como em quem tem maior contacto com o seu líder.

Vários estudos académicos estudam a relação do Compromisso Afetivo com a Motivação Intrínseca no seu geral (Deci e Ryan, 2005; Walumbwa et al., 2008 entre outros) ou contextos específicos como no sector da saúde, atrás referido, ou na área comercial como Ahearne et al. (2005) e Miao e Evans (2013), que confirmam que a Liderança Autêntica afeta o desempenho das vendas e que esta está

associada a um maior Compromisso Afetivo dos vendedores. O presente estudo vem de alguma forma corroborar estas conclusões, num contexto da atividade seguradora e área comercial, especificando as senioridades nas quais é constatada seja esta na empresa, na função ou relação e contato com o líder.

Estes resultados sustentam ainda estudos anteriores como o de Miniotaite e Buciuniene (2013) que defendem que a Liderança Autêntica aumenta a Motivação Intrínseca dos seus seguidores, confiança na organização, o compromisso e a satisfação no trabalho, bem como o de Schu, (2015) que sugere que a Motivação Intrínseca promove a relação positiva entre a Liderança Autêntica e o compromisso dos liderados. Logo, para maximizar o Compromisso Organizacional, as organizações devem procurar um equilíbrio entre um ambiente que promove a Motivação Intrínseca (oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e autonomia) e fornecer recompensas extrínsecas justas e competitivas.

VI- CONCLUSÕES

6.1 Implicações práticas

A liderança é sem dúvida desafiante e um constructo em evolução. A forma como cada um a percebe é influenciada pelo contexto, cultura e posicionamento da empresa nos seus valores e princípios.

Este estudo mostra que uma área comercial pode ter uma forte Motivação Intrínseca e Compromisso Afetivo por quem a exerce, aspeto estes normalmente associados a atividades de cariz social e de ligação ao próximo, em oposição à Motivação Extrínseca e Compromisso Calculativo típico das relações transacionais.

Mostra ainda que o papel de líder autêntico é preponderante para quem inicia a atividade, fomentando o desenvolvimento destes com maior proximidade e partilha, tornando-os herdeiros de um Compromisso Afetivo pela organização pela qual trabalham e procuram o seu desenvolvimento. Neste aspeto, fica o desafio de perpetuar esta percepção de liderança para os que se mantêm na organização mais tempo evitando a diminuição do contacto e a relação próxima.

Evidencia também que a motivação como motor que nos leva a concretizar ações, tem que ela própria ser sujeita a uma análise mais profunda, pois a motivação que leva uns a mover-se pode ser

perfeitamente motivada pela Liderança Autêntica e a que move outros em nada se deixa influenciar pelo tipo de liderança que tem. Esta dualidade é encontrada neste estudo, nas pessoas com maior Motivação Extrínseca são as que há mais tempo estão na empresa, há mais tempo tem a função que exercem, que há mais tempo tem o líder a quem reportam e que menos contacto com ele tem, logo sentem menos a Liderança Autêntica praticada. Em oposição temos os que mais Motivação Intrínseca sentem, sendo estes os mais jovens na empresa, na função, com uma ligação ao líder mais recente e mais frequente, levando a que estes percecionem a Liderança Autêntica mais intensamente.

De notar ainda que quem tem maior frequência de contato com o líder apresenta maior percepção da Liderança Autêntica, o que atualmente pode ter impacto nas políticas de trabalho remoto e no sucesso destas. Os resultados parecem indiciar também que há um desgaste com o aumento da antiguidade, o que pode sugerir que as pessoas na organização tornam-se, com o tempo, comprometidas de forma calculativa, talvez pela proximidade à reforma. Enquanto organização, estes fatores devem ser analisados em detalhe, assim como a partir de quando o compromisso se torna Calculativo, podendo este estar a ser afetado pela escassez de progressão de carreira.

Estes factos são interessantes do ponto de vista da liderança e gestão, no sentido de desenvolvimento do negócio, criação de uma cultura empresarial que retenha talentos e os desenvolva num ambiente dinâmico, agressivo e até viciante que é a área comercial em geral e na seguradora em particular. A motivação, o compromisso, o desempenho e a produtividade dos indivíduos são variáveis que o líder, ou a sua forma de liderar, consegue trabalhar e desenvolver, como tal o desafio coloca-se, a ele e à sua organização, na adoção da forma mais eficiente de liderar para que o seu propósito e missão se concretize.

6.2 Limitações do estudo e sugestões de investigações futuras

Este estudo oferece algumas limitações. O facto de se questionar diretamente a liderança num contexto organizacional único pode levar a uma resposta condicionada, mesmo tendo sido assegurada a confidencialidade e anonimato das respostas, um questionário lançado a várias empresas poderia auferir maior verosimilhança nos resultados.

Uma segunda limitação é o tamanho da amostra recolhida, devendo estudos futuros ampliar esta dimensão e expandir num contexto mais geral de mais empresas do mesmo ramo de forma a perceber se os dados continuam a fornecer os mesmos resultados, mas que por limitações de tempo, não foi possível expandir a mais empresas da área em estudo.

Seria interessante, futuramente, aprofundar com uma análise vasta da área seguradora no ramo vida de forma e perceber se se obteriam os mesmos resultados e as mesmas relações, pois assim entender-se-ia melhor um ramo pouco analisado academicamente. Outro ponto de estudo interessante seria perceber se há diferenças de perceção das variáveis analisadas entre os sectores de vida e não vida na área seguradora em geral e se algum se assemelha aos que já foram analisados nesta vertente, como a saúde e a educação.

VII- ANEXOS

Anexo I: Questionário de Investigação

Questões Sociodemográficas:

1	Género
2	Grupo Etário

3	Habilitações Literárias
4	Antiguidade na Organização
5	Antiguidade na função atual
6	Antiguidade de contato com a liderança atual
7	Frequência de interação com a liderança atual
8	Tem equipa a reportar
9	Tem objectivos comerciais

Questões da Escala de Liderança Autêntica:

Transparência Relacional	LA1	O meu líder diz exatamente o que pretende dizer
	LA2	O meu líder admite os seus erros quando cometidos
	LA3	O meu líder encoraja toda a gente a falar abertamente
	LA4	O meu líder diz a verdade “nua e crua”
	LA5	O meu líder mostra as suas emoções de acordo com os seus sentimentos
Moralidade	LA6	O meu líder demonstra crenças consistentes com as suas ações
	LA7	O meu líder toma decisões baseado nos seus valores fundamentais
	LA8	O meu líder pede que se tomem posições baseadas em valores fundamentais
	LA9	O meu líder toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética
Processamento equilibrado informação	LA10	O meu líder solicita pontos de vista que desafiem as suas tomadas de posição
	LA11	O meu líder analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão
	LA12	O meu líder presta atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões
Autoconsciência	LA13	O meu líder procura feedback para melhorar as interações com os outros
	LA14	O meu líder descreve com precisão a forma como os outros percebem as suas capacidades
	LA15	O meu líder sabe quando é a altura de reapreciar a sua posição em questões importantes
	LA16	O meu líder mostra que compreende como ações específicas afetam os outros

Questões da Escala de Compromisso Organizacional:

Compromisso Afetivo	CAF02	Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa
	CAF06	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
	CAF07	Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa
	CAF09	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
	CAF11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
	CAF15	Não me sinto como fazendo parte desta empresa
Compromisso Calculativo	CCAL01	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa
	CCAL03	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
	CCAL13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
	CCAL14	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
	CCAL16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
	CCAL17	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
Compromisso Normativo	CCAL19	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
	CNOR04	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
	CNOR05	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
	CNOR08	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento
	CNOR12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
	CNOR10	Esta empresa merece a minha lealdade
	CNOR18	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

Questões da Escala de Motivação:

	MOTI1	Gosto de tarefas relativamente simples
--	-------	--

Motivação Intrínseca	MOTI2	O que mais me importa é gostar do que faço
	MOTI3	É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto
	MOTI4	Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo
	MOTI5	Prefiro realizar tarefas que já sei que posso fazer bem, do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades
	MOTI6	Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho
	MOTI7	Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos
	MOTI8	É importante para mim ter margem de manobra para poder exprimir-me
	MOTI9	Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo
	MOTI10	Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim
	MOTI11	Gosto de realizar trabalhos tão absorventes que me fazem esquecer tudo o resto
	MOTI12	Gosto de tentar resolver problemas complexos
	MOTI13	Não obstante o resultado final de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência
	MOTI14	A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço
	MOTI15	Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades
Motivação Extrínseca	MOTE1	Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar
	MOTE2	Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam
	MOTE3	Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional
	MOTE4	Raramente dou por mim a pensar em salários e promoções
	MOTE5	Estou plenamente consciente dos objetivos que estabeleci quanto ao meu rendimento anual
	MOTE6	Fico preocupada(o) em como os outros vão reagir às minhas ideias
	MOTE7	Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim
	MOTE8	Tenho que sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuo
	MOTE9	Prefiro realizar tarefas em que os procedimentos estejam claramente especificados
	MOTE10	Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros
	MOTE11	Fico mais preocupado com o que me pagam do que com o tipo de trabalho que tenho que fazer
	MOTE12	Acredito que não tem sentido realizar um bom trabalho se mais ninguém souber disso
	MOTE13	Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho

	MOTE14	Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas
	MOTE15	Não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho

Anexo II – Índice alpha de Cronbach – Escala Liderança Autêntica

- Alpha e Cronbach para a Liderança Autêntica

Estatísticas de confiabilidade			
Alfa de Cronbach		N de itens	
0,950		16	
Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
49,13	117,182	10,825	16

Estatísticas de item						
	Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LA1	3,30	0,764	45,83	105,098	0,734	0,947
LA2	2,98	1,078	46,15	100,268	0,730	0,947
LA3	3,44	0,817	45,69	105,519	0,655	0,948
LA4	3,10	0,890	46,02	103,348	0,721	0,947
LA5	2,76	0,964	46,37	107,282	0,449	0,953
LA6	3,16	0,963	45,97	102,103	0,727	0,947
LA7	3,29	0,761	45,84	103,834	0,823	0,945
LA8	3,24	0,731	45,89	107,033	0,636	0,948
LA9	3,24	0,876	45,89	102,196	0,803	0,945
LA10	2,77	0,872	46,36	105,092	0,634	0,948
LA11	3,23	0,911	45,90	103,373	0,700	0,947
LA12	2,93	0,986	46,20	99,578	0,845	0,944
LA13	2,99	0,970	46,14	100,097	0,831	0,944

LA14	2,82	0,896	46,31	103,496	0,707	0,947
LA15	2,92	0,879	46,21	102,422	0,786	0,945
LA16	2,97	0,895	46,16	102,625	0,759	0,946

- Alpha de Cronbach da Transparência Relacional**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,838	5

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
15,57	12,550	3,543	5

Estatísticas de Item							
		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Transparência Relacional	LA1	3,30	0,764	12,28	8,807	0,696	0,796
	LA2	2,98	1,078	12,60	7,592	0,639	0,811
	LA3	3,44	0,817	12,14	8,469	0,718	0,787
	LA4	3,10	0,890	12,47	7,926	0,765	0,771
	LA5	2,76	0,964	12,82	8,989	0,455	0,858

- Alpha de Cronbach da Moralidade**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,869	4

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Items
12,93	8,065	2,840	4

Estatísticas de Item							
		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Moralidade	LA6	3,16	0,963	9,77	4,458	0,659	0,867
	LA7	3,29	0,761	9,64	4,674	0,854	0,785
	LA8	3,24	0,731	9,69	5,379	0,635	0,866
	LA9	3,24	0,876	9,69	4,426	0,780	0,808

- Alpha de Cronbach do Processamento Equilibrado de Informação**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,784	3

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
8,93	5,367	2,317	3

Estatísticas de item					
Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído

Processamento	LA10	2,77	0,872	6,16	3,113	0,485	0,842
equilibrado	LA11	3,23	0,911	5,70	2,514	0,700	0,622
informação	LA12	2,93	0,986	6,00	2,302	0,700	0,618

- **Alpha de Cronbach da Autoconsciência**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,901	4

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
11,69	10,240	3,200	4

		Estatísticas de item					
		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Autoconsciência	LA13	2,99	0,970	8,70	5,514	0,830	0,854
	LA14	2,82	0,896	8,87	6,135	0,744	0,885
	LA15	2,92	0,879	8,77	6,179	0,752	0,882
	LA16	2,97	0,895	8,72	5,970	0,793	0,867

Anexo III – Índice alpha de Cronbach – Escala Compromisso Organizacional

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,789	19

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
87,46	223,902	14,963	19

		Estatísticas de item					
				Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
		Média	Desvio Padrão				
Compromisso Afetivo	CAF02	5,61	1,807	81,85	200,384	0,396	0,777
	CAF06	5,82	1,244	81,64	209,674	0,352	0,781
	CAF07	5,53	1,867	81,93	199,088	0,405	0,777
	CAF09	4,78	1,497	82,68	216,686	0,113	0,794
	CAF11	5,39	1,520	82,07	195,460	0,615	0,765
	CAF15	5,89	1,673	81,57	199,596	0,455	0,774
Compromisso Calculativo	CCAL01	3,74	1,820	83,72	200,574	0,388	0,778
	CCAL03	4,45	1,764	83,01	196,988	0,481	0,772
	CCAL13	3,83	1,857	83,63	200,956	0,370	0,779
	CCAL14	4,71	1,758	82,75	199,773	0,423	0,776
	CCAL16	3,10	1,746	84,36	215,418	0,106	0,796
	CCAL17	4,23	1,866	83,23	200,598	0,375	0,779
	CCAL19	4,16	1,916	83,30	197,352	0,425	0,775
Compromisso Normativo	CNOR04	3,64	1,585	83,82	247,919	-0,532	0,828
	CNOR05	4,66	2,005	82,80	191,136	0,519	0,768
	CNOR08	4,10	1,732	83,36	194,209	0,553	0,767
	CNOR12	3,25	1,875	84,21	197,631	0,432	0,775

	CNOR10	5,71	1,422	81,75	202,168	0,488	0,773
	CNOR18	4,86	1,629	82,60	197,267	0,524	0,770

- **Alpha de Cronbach para o Compromisso Afetivo**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,820	6

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
33,01	49,360	7,026	6

		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Compromisso Afetivo	CAF02	5,61	1,807	81,85	200,384	0,396	0,777
	CAF06	5,82	1,244	81,64	209,674	0,352	0,781
	CAF07	5,53	1,867	81,93	199,088	0,405	0,777
	CAF09	4,78	1,497	82,68	216,686	0,113	0,794
	CAF11	5,39	1,520	82,07	195,460	0,615	0,765
	CAF15	5,89	1,673	81,57	199,596	0,455	0,774

- **Alpha de Cronbach do Compromisso Calculativo**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,827	7

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
28,22	79,452	8,914	7

		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Compromisso Calculativo	CCAL01	3,74	1,820	24,48	59,927	0,575	0,803
	CCAL03	4,45	1,764	23,77	61,737	0,527	0,810
	CCAL13	3,83	1,857	24,39	55,915	0,724	0,777
	CCAL14	4,71	1,758	23,51	63,346	0,465	0,820
	CCAL16	3,10	1,746	25,11	62,708	0,495	0,815
	CCAL17	4,23	1,866	23,99	58,546	0,610	0,797
	CCAL19	4,16	1,916	24,06	58,241	0,600	0,798

- **Alfa de Cronbach do Compromisso Normativo**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,556	6

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
26,23	33,040	5,748	6

		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Compromisso	CNOR04	3,64	1,585	22,59	41,362	-0,531	0,790
Normativo	CNOR05	4,66	2,005	21,57	20,712	0,455	0,423

	CNOR08	4,10	1,732	22,13	21,647	0,521	0,400
	CNOR12	3,25	1,875	22,98	22,255	0,411	0,452
	CNOR10	5,71	1,422	20,52	23,369	0,557	0,410
	CNOR18	4,86	1,629	21,37	20,538	0,667	0,333

- Alpha de Cronbach do Compromisso Normativo – Corrigido**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,790	5

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
22,59	41,362	6,431	5

		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Compromisso Normativo	CNOR05	4,66	2,005	17,93	26,716	0,513	0,775
	CNOR08	4,10	1,732	18,48	27,067	0,627	0,732
	CNOR12	3,25	1,875	19,33	27,550	0,523	0,767
	CNOR10	5,71	1,422	16,87	30,461	0,566	0,756
	CNOR18	4,86	1,629	17,72	27,504	0,655	0,725

- Alpha de Cronbach do Compromisso Organizacional – Corrigido**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,828	18

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
83,82	247,919	15,745	18

		Estatísticas de item					
		Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Compromisso Afetivo	CAF02	5,61	1,807	78,21	223,561	0,390	0,821
	CAF06	5,82	1,244	78,00	232,674	0,361	0,823
	CAF07	5,53	1,867	78,29	222,207	0,399	0,821
	CAF09	4,78	1,497	79,03	239,941	0,124	0,833
	CAF11	5,39	1,520	78,43	217,480	0,627	0,810
	CAF15	5,89	1,673	77,93	222,809	0,447	0,818
Compromisso Calculativo	CCAL01	3,74	1,820	80,08	223,400	0,390	0,821
	CCAL03	4,45	1,764	79,37	218,863	0,497	0,815
	CCAL13	3,83	1,857	79,99	224,244	0,364	0,823
	CCAL14	4,71	1,758	79,10	222,233	0,431	0,819
	CCAL16	3,10	1,746	80,71	238,928	0,110	0,836
	CCAL17	4,23	1,866	79,59	223,734	0,371	0,822
	CCAL19	4,16	1,916	79,66	218,996	0,445	0,818
Compromisso Normativo	CNOR05	4,66	2,005	79,16	212,834	0,531	0,813
	CNOR08	4,10	1,732	79,71	215,323	0,582	0,811
	CNOR12	3,25	1,875	80,56	218,621	0,465	0,817
	CNOR10	5,71	1,422	78,10	224,954	0,491	0,817
	CNOR18	4,86	1,629	78,95	219,928	0,524	0,814

Anexo IV – Índice alpha de Cronbach – Escala Motivação

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens

0,749	30		
Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
80,95	85,951	9,271	30

Estatísticas de item						
	Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MOTI1	2,32	1,094	78,63	82,165	0,130	0,751
MOTE1	3,02	0,835	77,93	80,646	0,307	0,740
MOTI2	3,53	0,626	77,43	81,782	0,334	0,740
MOTE2	1,92	1,070	79,03	81,848	0,153	0,750
MOTI3	3,55	0,624	77,40	81,476	0,363	0,739
MOTE3	1,46	1,179	79,49	77,695	0,330	0,738
MOTI4	2,76	0,849	78,20	84,299	0,060	0,753
MOTE4	1,95	0,888	79,00	80,953	0,263	0,742
MOTE5	3,18	0,856	77,77	80,784	0,288	0,741
MOTI5	1,77	1,042	79,18	77,408	0,407	0,732
MOTE6	1,95	1,011	79,00	80,651	0,236	0,744
MOTI6	3,41	0,708	77,54	82,321	0,244	0,743
MOTI7	3,02	0,835	77,93	83,809	0,095	0,751
MOTE7	3,24	0,835	77,71	78,858	0,431	0,733
MOTI8	3,45	0,643	77,51	81,137	0,380	0,738
MOTI9	3,13	0,661	77,83	84,423	0,090	0,750
MOTE8	3,41	0,657	77,54	83,530	0,166	0,747
MOTE9	2,97	0,908	77,99	79,942	0,319	0,739
MOTI10	3,05	0,663	77,91	84,805	0,058	0,751
MOTE10	1,99	1,156	78,97	76,103	0,422	0,731
MOTE11	1,43	0,996	79,53	80,601	0,244	0,743
MOTI11	2,70	0,929	78,25	80,261	0,290	0,740

MOTE12	1,72	1,168	79,23	79,295	0,254	0,743
MOTI12	3,02	0,792	77,93	85,716	-0,027	0,756
MOTI13	3,20	0,729	77,76	81,743	0,279	0,742
MOTI14	2,89	0,855	78,07	79,949	0,345	0,738
MOTE13	2,53	0,900	78,43	77,759	0,465	0,730
MOTE14	2,61	0,969	78,34	76,461	0,505	0,727
MOTI15	3,53	0,644	77,43	82,596	0,251	0,743
MOTE15	2,24	1,067	78,71	81,370	0,179	0,748

- **Alpha de Cronbach – Motivação Intrínseca**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,570	15

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
45,32	20,174	4,492	15

Estatísticas de item						
	Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MOTI1	2,32	1,094	43,00	20,814	-0,184	0,650
MOTI2	3,53	0,626	41,79	17,887	0,358	0,532

MOTI3	3,55	0,624	41,77	18,063	0,324	0,537
MOTI4	2,76	0,849	42,56	18,993	0,062	0,582
MOTI5	1,77	1,042	43,55	17,994	0,124	0,577
MOTI6	3,41	0,708	41,91	18,410	0,208	0,554
MOTI7	3,02	0,835	42,30	18,258	0,171	0,561
MOTI8	3,45	0,643	41,87	17,275	0,466	0,514
MOTI9	3,13	0,661	42,20	17,857	0,336	0,534
MOTI10	3,05	0,663	42,28	18,388	0,237	0,550
MOTI11	2,70	0,929	42,62	16,866	0,320	0,529
MOTI12	3,02	0,792	42,30	18,677	0,127	0,569
MOTI13	3,20	0,729	42,13	17,321	0,383	0,523
MOTI14	2,89	0,855	42,44	17,109	0,330	0,529
MOTI15	3,53	0,644	41,79	17,794	0,362	0,531

○ **Alpha de Cronbach Motivação Intrínseca – corrigido**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,650	14

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
43,00	20,814	4,562	14

Estatísticas de item						
	Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MOTI2	3,53	0,626	39,47	18,647	0,328	0,627

MOTI3	3,55	0,624	39,45	18,669	0,325	0,628
MOTI4	2,76	0,849	40,24	19,464	0,084	0,665
MOTI5	1,77	1,042	41,23	19,621	0,012	0,688
MOTI6	3,41	0,708	39,59	18,966	0,218	0,641
MOTI7	3,02	0,835	39,98	19,023	0,150	0,654
MOTI8	3,45	0,643	39,55	17,855	0,469	0,608
MOTI9	3,13	0,661	39,87	17,902	0,442	0,611
MOTI10	3,05	0,663	39,95	18,416	0,344	0,624
MOTI11	2,70	0,929	40,30	17,235	0,352	0,619
MOTI12	3,02	0,792	39,98	18,581	0,235	0,639
MOTI13	3,20	0,729	39,80	17,787	0,406	0,614
MOTI14	2,89	0,855	40,11	17,754	0,323	0,625
MOTI15	3,53	0,644	39,47	18,089	0,422	0,615

- **Alpha de Cronbach da Motivação Extrínseca**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,700	15

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
35,63	41,305	6,427	15

Estatísticas de item						
	Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído

MOTE1	3,02	0,835	32,61	37,450	0,309	0,685
MOTE2	1,92	1,070	33,71	39,230	0,069	0,716
MOTE3	1,46	1,179	34,17	34,284	0,408	0,671
MOTE4	1,95	0,888	33,68	38,081	0,222	0,695
MOTE5	3,18	0,856	32,45	38,576	0,188	0,698
MOTE6	1,95	1,011	33,68	36,593	0,302	0,686
MOTE7	3,24	0,835	32,39	37,357	0,319	0,685
MOTE8	3,41	0,657	32,22	39,987	0,107	0,703
MOTE9	2,97	0,908	32,67	37,109	0,305	0,686
MOTE10	1,99	1,156	33,64	34,232	0,424	0,669
MOTE11	1,43	0,996	34,21	36,306	0,334	0,682
MOTE12	1,72	1,168	33,91	34,526	0,394	0,673
MOTE13	2,53	0,900	33,10	34,815	0,535	0,659
MOTE14	2,61	0,969	33,02	34,279	0,537	0,657
MOTE15	2,24	1,067	33,39	38,450	0,130	0,708

- **Alpha de Cronbach da Motivação Global corrigido**

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0,751	29

Estatísticas de Escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de Itens
78,632	82,165	9,0645	29

Estatísticas de item						
	Média	Desvio Padrão	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MOTE1	3,023	0,8349	75,609	77,148	0,295	0,743
MOTI2	3,529	0,6258	75,103	78,117	0,331	0,743
MOTE2	1,920	1,0699	76,713	78,161	0,151	0,753
MOTI3	3,552	0,6243	75,080	77,656	0,374	0,741
MOTE3	1,460	1,1793	77,172	74,679	0,299	0,743
MOTI4	2,759	0,8486	75,874	80,344	0,072	0,755
MOTE4	1,954	0,8880	76,678	77,430	0,253	0,746
MOTE5	3,184	0,8563	75,448	77,064	0,291	0,743
MOTI5	1,770	1,0421	76,862	74,609	0,359	0,739
MOTE6	1,954	1,0105	76,678	77,616	0,198	0,749
MOTI6	3,414	0,7080	75,218	78,452	0,256	0,746
MOTI7	3,023	0,8349	75,609	80,148	0,088	0,754
MOTE7	3,241	0,8348	75,391	75,078	0,442	0,735
MOTI8	3,448	0,6426	75,184	77,291	0,395	0,740
MOTI9	3,126	0,6613	75,506	80,044	0,142	0,751
MOTE8	3,414	0,6568	75,218	79,894	0,157	0,750
MOTE9	2,966	0,9080	75,667	77,062	0,268	0,745
MOTI10	3,046	0,6631	75,586	80,408	0,111	0,752
MOTE10	1,989	1,1563	76,644	72,534	0,421	0,734
MOTE11	1,425	0,9957	77,207	77,050	0,236	0,747
MOTI11	2,701	0,9291	75,931	76,204	0,314	0,742
MOTE12	1,724	1,1683	76,908	75,759	0,248	0,747
MOTI12	3,023	0,7921	75,609	81,194	0,024	0,757

MOTI13	3,195	0,7288	75,437	77,784	0,300	0,743
MOTI14	2,885	0,8549	75,747	76,168	0,353	0,740
MOTE13	2,529	0,9001	76,103	74,187	0,462	0,733
MOTE14	2,609	0,9688	76,023	72,953	0,500	0,730
MOTI15	3,529	0,6441	75,103	78,466	0,288	0,744
MOTE15	2,241	1,0671	76,391	77,520	0,187	0,751

ANEXO V – Tabela de Médias

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
LAINDEX	87	1,25	4,00	3,0704	,67657
MOTINDEX	87	2,03	3,93	2,6985	,30903
COINDEX	87	2,58	6,26	4,6031	,78755
LATRINDEX	87	,80	4,00	3,1149	,70851
LAMORINDEX	87	1,25	4,00	3,2328	,70997
LAPROINDEX	87	,67	4,00	2,9770	,77225
LAAUTINDEX	87	,75	4,00	2,9224	,79999
MINTIND	87	2,40	3,87	3,0215	,29944
MEXTIND	87	1,33	4,00	2,3755	,42846
COAFIND	87	2,17	7,00	5,5019	1,17095
COCALIND	87	1,00	7,00	4,0312	1,27337
CONORIND	87	2,17	6,00	4,3716	,95800
N válido (de lista)	87				

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
COINDEX	4.6564	.87475	87
MOTINDEX	2.7115	.31257	87
LAINDEX	3.0704	.67657	87
Grupo Etário	3.64	1.045	87
Habilitações Literárias	1.82	.922	87
Antiguidade na atual organização	3.63	1.726	87
Antiguidade da função actual	3.14	1.571	87
Há qto tempo tem a liderança atual	2.95	1.591	87
Qual a frequencia da interação quem mantem com a liderança atual	1.52	.951	87
Tem equipa a reportar a si diretamente	1.60	.493	87
Tem objetivos comerciais definidos para atingir	1.17	.380	87

ANEXO VI – Tabelas de Correlações

		Correlações											
		LAINDEX	MOTINDEX	COINDEX	LATRINDEX	LAMORINDEX	LAPROINDEX	LAAUTINDEX	MINTIND	MEXTIND	COAFIND	COCALIND	CONORIND
LAINDEX	Correlação de Pearson	1	,228*	,256*	,893**	,917**	,918**	,915**	,121	,245*	,272*	,067	,229*
	Sig. (2 extremidades)		,033	,017	<,001	<,001	<,001	<,001	,265	,022	,011	,536	,033
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MOTINDEX	Correlação de Pearson	,228*	1	,234*	,095	,208	,268*	,288**	,778**	,899**	,122	,223*	,115
	Sig. (2 extremidades)	,033		,029	,380	,053	,012	,007	<,001	<,001	,259	,038	,288
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COINDEX	Correlação de Pearson	,256*	,234*	1	,178	,230*	,285**	,258*	,182	,211*	,657**	,670**	,760**
	Sig. (2 extremidades)	,017	,029		,099	,032	,007	,016	,092	,050	<,001	<,001	<,001
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LATRINDEX	Correlação de Pearson	,893**	,095	,178	1	,781**	,712**	,707**	,039	,110	,182	,043	,173
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,380	,099		<,001	<,001	<,001	,717	,310	,091	,692	,108
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAMORINDEX	Correlação de Pearson	,917**	,208	,230*	,781**	1	,809**	,764**	,109	,223*	,291**	,025	,202
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,053	,032	<,001		<,001	<,001	,313	,037	,006	,815	,061
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAPROINDEX	Correlação de Pearson	,918**	,268*	,285**	,712**	,809**	1	,877**	,140	,289**	,269*	,101	,256*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,012	,007	<,001	<,001		<,001	,197	,007	,012	,352	,017
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAAUTINDEX	Correlação de Pearson	,915**	,288**	,258*	,707**	,764**	,877**	1	,167	,299**	,265*	,084	,217*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,007	,016	<,001	<,001	<,001		,122	,005	,013	,440	,044
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MINTIND	Correlação de Pearson	,121	,778**	,182	,039	,109	,140	,167	1	,424**	,219*	,038	,147
	Sig. (2 extremidades)	,265	<,001	,092	,717	,313	,197	,122		<,001	,042	,727	,175
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MEXTIND	Correlação de Pearson	,245*	,899**	,211*	,110	,223*	,289**	,299**	,424**	1	,024	,295**	,064
	Sig. (2 extremidades)	,022	<,001	,050	,310	,037	,007	,005	<,001		,829	,006	,558
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COAFIND	Correlação de Pearson	,272*	,122	,657**	,182	,291**	,269*	,265*	,219*	,024	1	-,021	,522**
	Sig. (2 extremidades)	,011	,259	<,001	,091	,006	,012	,013	,042	,829		,844	<,001
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COCALIND	Correlação de Pearson	,067	,223*	,670**	,043	,025	,101	,084	,038	,295**	-,021	1	,221*
	Sig. (2 extremidades)	,536	,038	<,001	,692	,815	,352	,440	,727	,006	,844		,040
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
CONORIND	Correlação de Pearson	,229*	,115	,760**	,173	,202	,256*	,217*	,147	,064	,522**	,221*	1
	Sig. (2 extremidades)	,033	,288	<,001	,108	,061	,017	,044	,175	,558	<,001	,040	
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Correlações

		Gênero	Grupo Etário	Habilitações Literárias	Antiguidade na atual organização	Antiguidade da função atual	Há qto tempo tem a liderança atual	Qual a frequência da interação quem mantem com a liderança atual	Tem equipa a reportar a si diretamente	Tem objetivos comerciais definidos para atingir	LAINDEX	MOTINDEX	COINDEX
Gênero	Correlação de Pearson	1	,001	,032	,034	,041	,088	,007	,146	-,046	-,134	-,062	,211
	Sig. (2 extremidades)		,994	,768	,753	,705	,416	,951	,178	,671	,216	,567	,050
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Grupo Etário	Correlação de Pearson	,001	1	-,153	,403**	,377**	,326**	-,071	-,056	-,107	-,102	-,127	,037
	Sig. (2 extremidades)	,994		,156	<,001	<,001	,002	,516	,608	,324	,348	,243	,736
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	,032	-,153	1	-,182	-,336**	-,133	,023	-,062	-,074	,086	-,103	-,209
	Sig. (2 extremidades)	,768	,156		,092	,001	,221	,833	,566	,493	,427	,342	,052
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Antiguidade na atual organização	Correlação de Pearson	,034	,403**	-,182	1	,705**	,629**	-,309**	-,189	,062	-,360**	-,058	-,027
	Sig. (2 extremidades)	,753	<,001	,092		<,001	<,001	,004	,079	,566	<,001	,595	,806
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Antiguidade da função atual	Correlação de Pearson	,041	,377**	-,336**	,705**	1	,681**	-,310**	,162	,096	-,237*	-,079	,035
	Sig. (2 extremidades)	,705	<,001	,001	<,001		<,001	,004	,133	,376	,027	,465	,749
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Há qto tempo tem a liderança atual	Correlação de Pearson	,088	,326**	-,133	,629**	,681**	1	-,254*	,139	,032	-,283**	-,069	,040
	Sig. (2 extremidades)	,416	,002	,221	<,001	<,001		,018	,199	,765	,008	,527	,713
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Qual a frequência da interação quem mantem com a liderança atual	Correlação de Pearson	,007	-,071	,023	-,309**	-,310**	-,254*	1	-,003	-,265*	,327**	,137	,254*
	Sig. (2 extremidades)	,951	,516	,833	,004	,004	,018		,981	,013	,002	,205	,018
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Tem equipa a reportar a si diretamente	Correlação de Pearson	,146	-,056	-,062	-,189	,162	,139	-,003	1	,126	,088	-,342**	-,039
	Sig. (2 extremidades)	,178	,608	,566	,079	,133	,199	,981		,244	,417	,001	,718
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Tem objetivos comerciais definidos para atingir	Correlação de Pearson	-,046	-,107	-,074	,062	,096	,032	-,265*	,126	1	-,039	-,156	-,026
	Sig. (2 extremidades)	,671	,324	,493	,566	,376	,765	,013	,244		,718	,149	,808
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAINDEX	Correlação de Pearson	-,134	-,102	,086	-,360**	-,237**	-,283**	,327**	,088	-,039	1	,228*	,256*
	Sig. (2 extremidades)	,216	,348	,427	<,001	,027	,008	,002	,417	,718		,033	,017
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MOTINDEX	Correlação de Pearson	-,062	-,127	-,103	-,058	-,079	-,069	,137	-,342**	-,156	,228*	1	,234*
	Sig. (2 extremidades)	,567	,243	,342	,595	,465	,527	,205	,001	,149	,033		,029
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COINDEX	Correlação de Pearson	,211	,037	-,209	-,027	,035	,040	,254*	-,039	-,026	,256*	,234*	1
	Sig. (2 extremidades)	,050	,736	,052	,806	,749	,713	,018	,718	,808	,017	,029	
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Correlações

		LAINDEX	MOTINDEX	COINDEX	LATRINDEX	LAMORINDEX	LAPROINDEX	LAAUTINDEX	MINTIND	MEXTIND	COAFIND	COCALIND	CONORIND
LAINDEX	Correlação de Pearson	1	,228*	,256*	,893**	,917**	,918**	,915**	,121	,245*	,272*	,067	,229*
	Sig. (2 extremidades)		,033	,017	<,001	<,001	<,001	<,001	,265	,022	,011	,536	,033
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MOTINDEX	Correlação de Pearson	,228*	1	,234*	,095	,208	,268*	,288**	,778**	,899**	,122	,223*	,115
	Sig. (2 extremidades)	,033		,029	,380	,053	,012	,007	<,001	<,001	,259	,038	,288
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COINDEX	Correlação de Pearson	,256*	,234*	1	,178	,230*	,285**	,258*	,182	,211*	,657**	,670**	,760**
	Sig. (2 extremidades)	,017	,029		,099	,032	,007	,016	,092	,050	<,001	<,001	<,001
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LATRINDEX	Correlação de Pearson	,893**	,095	,178	1	,781**	,712**	,707**	,039	,110	,182	,043	,173
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,380	,099		<,001	<,001	<,001	,717	,310	,091	,692	,108
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAMORINDEX	Correlação de Pearson	,917**	,208	,230*	,781**	1	,809**	,764**	,109	,223*	,291**	,025	,202
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,053	,032	<,001		<,001	<,001	,313	,037	,006	,815	,061
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAPROINDEX	Correlação de Pearson	,918**	,268*	,285**	,712**	,809**	1	,877**	,140	,289**	,269*	,101	,256*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,012	,007	<,001	<,001		<,001	,197	,007	,012	,352	,017
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LAAUTINDEX	Correlação de Pearson	,915**	,288**	,258*	,707**	,764**	,877**	1	,167	,299**	,265*	,084	,217*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,007	,016	<,001	<,001	<,001		,122	,005	,013	,440	,044
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MINTIND	Correlação de Pearson	,121	,778**	,182	,039	,109	,140	,167	1	,424**	,219*	,038	,147
	Sig. (2 extremidades)	,265	<,001	,092	,717	,313	,197	,122		<,001	,042	,727	,175
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MEXTIND	Correlação de Pearson	,245*	,899**	,211*	,110	,223*	,289**	,299**	,424**	1	,024	,295**	,064
	Sig. (2 extremidades)	,022	<,001	,050	,310	,037	,007	,005	<,001		,829	,006	,558
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COAFIND	Correlação de Pearson	,272*	,122	,657**	,182	,291**	,269*	,265*	,219*	,024	1	-,021	,522**
	Sig. (2 extremidades)	,011	,259	<,001	,091	,006	,012	,013	,042	,829		,844	<,001
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
COCALIND	Correlação de Pearson	,067	,223*	,670**	,043	,025	,101	,084	,038	,295**	-,021	1	,221*
	Sig. (2 extremidades)	,536	,038	<,001	,692	,815	,352	,440	,727	,006	,844		,040
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
CONORIND	Correlação de Pearson	,229*	,115	,760**	,173	,202	,256*	,217*	,147	,064	,522**	,221*	1
	Sig. (2 extremidades)	,033	,288	<,001	,108	,061	,017	,044	,175	,558	<,001	,040	
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

ANEXO VIII – Teste de Hipóteses

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter
2	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.067 ^a	.005	-.007	1.27794	.005	.386	1	85	.536
2	.295 ^b	.087	.065	1.23111	.082	7.590	1	84	.007

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX, MEXINDEX

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter
2	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.067 ^a	.005	-.007	1.27794	.005	.386	1	85	.536
2	.295 ^b	.087	.065	1.23111	.082	7.590	1	84	.007

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX, MEXINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.261 ^a	.068	.057	.84931	.068	6.228	1	85	.015

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.493	1	4.493	6.228	.015 ^b
	Residual	61.313	85	.721		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.619	.425		8.506	<.001
	LAINDEX	.338	.135	.261	2.496	.015

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LATRINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.184 ^a	.034	.023	.86480	.034	2.989	1	85	.087

a. Predictors: (Constant), LATRINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.236	1	2.236	2.989	.087 ^b
	Residual	63.570	85	.748		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LATRINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.948	.420		9.391	<.001
	LATRINDEX	.228	.132	.184	1.729	.087

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.235 ^a	.055	.044	.85534	.055	4.948	1	85	.029

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.620	1	3.620	4.948	.029 ^b
	Residual	62.186	85	.732		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.722	.430		8.659	<.001
	LAMORINDEX	.289	.130	.235	2.224	.029

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COAFIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.291 ^a	.085	.074	1.12669	.085	7.889	1	85	.006

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.015	1	10.015	7.889	.006 ^b
	Residual	107.901	85	1.269		
	Total	117.916	86			

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.948	.566		6.972	<.001
	LAMORINDEX	.481	.171	.291	2.809	.006

a. Dependent Variable: COAFIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CONIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.221 ^a	.049	.037	1.26193	.049	4.349	1	85	.040

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.925	1	6.925	4.349	.040 ^b
	Residual	135.359	85	1.592		
	Total	142.284	86			

a. Dependent Variable: CONIND

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.225	.634		5.085	<.001
	LAMORINDEX	.400	.192	.221	2.085	.040

a. Dependent Variable: CONIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.025 ^a	.001	-.011	1.28042	.001	.055	1	85	.815

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.090	1	.090	.055	.815 ^b
	Residual	139.356	85	1.639		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.884	.644		6.036	<.001
	LAMORINDEX	.046	.194	.025	.234	.815

a. Dependent Variable: COCALIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAPROINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.289 ^a	.084	.073	.84223	.084	7.770	1	85	.007

a. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.512	1	5.512	7.770	.007 ^b
	Residual	60.294	85	.709		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.681	.362		10.179	<.001
	LAPROINDEX	.328	.118	.289	2.787	.007

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAPROINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COAFIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.269 ^a	.073	.062	1.13428	.073	6.650	1	85	.012

a. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.556	1	8.556	6.650	.012 ^b
	Residual	109.360	85	1.287		
	Total	117.916	86			

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.286	.487		8.802	<.001
	LAPROINDEX	.408	.158	.269	2.579	.012

a. Dependent Variable: COAFIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAPROINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CONIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.274 ^a	.075	.064	1.24417	.075	6.917	1	85	.010

a. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.708	1	10.708	6.917	.010 ^b
	Residual	131.576	85	1.548		
	Total	142.284	86			

a. Dependent Variable: CONIND

b. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.157	.534		5.911	<.001
	LAPROINDEX	.457	.174	.274	2.630	.010

a. Dependent Variable: CONIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAPROINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.101 ^a	.010	-.001	1.27429	.010	.875	1	85	.352

a. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.422	1	1.422	.875	.352 ^b
	Residual	138.024	85	1.624		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.536	.547		6.463	<.001
	LAPROINDEX	.166	.178	.101	.936	.352

a. Dependent Variable: COCALIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAAUTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.262 ^a	.069	.058	.84910	.069	6.274	1	85	.014

a. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.523	1	4.523	6.274	.014 ^b
	Residual	61.282	85	.721		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.819	.347		11.016	<.001
	LAAUTINDEX	.287	.114	.262	2.505	.014

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAAUTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COAFIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.265 ^a	.070	.060	1.13555	.070	6.446	1	85	.013

a. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.311	1	8.311	6.446	.013 ^b
	Residual	109.605	85	1.289		
	Total	117.916	86			

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.366	.464		9.418	<.001
	LAAUTINDEX	.389	.153	.265	2.539	.013

a. Dependent Variable: COAFIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAAUTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CONIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.236 ^a	.055	.044	1.25741	.055	4.991	1	85	.028

a. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.892	1	7.892	4.991	.028 ^b
	Residual	134.392	85	1.581		
	Total	142.284	86			

a. Dependent Variable: CONIND

b. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.411	.513		6.644	<.001
	LAAUTINDEX	.379	.169	.236	2.234	.028

a. Dependent Variable: CONIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAAUTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.084 ^a	.007	-.005	1.27632	.007	.603	1	85	.440

a. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.982	1	.982	.603	.440 ^b
	Residual	138.463	85	1.629		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.641	.521		6.987	<.001
	LAAUTINDEX	.134	.172	.084	.777	.440

a. Dependent Variable: COCALIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter
2	MOTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.261 ^a	.068	.057	.84931	.068	6.228	1	85	.015
2	.324 ^b	.105	.084	.83740	.037	3.435	1	84	.067

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX, MOTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.493	1	4.493	6.228	.015 ^b
	Residual	61.313	85	.721		
	Total	65.806	86			
2	Regression	6.901	2	3.451	4.921	.010 ^c
	Residual	58.905	84	.701		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

c. Predictors: (Constant), LAINDEX, MOTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.619	.425		8.506	<.001
	LAINDEX	.338	.135	.261	2.496	.015
2	(Constant)	2.302	.825		2.790	.007
	LAINDEX	.282	.137	.218	2.062	.042
	MOTINDEX	.549	.296	.196	1.853	.067

a. Dependent Variable: COINDEX

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	MOTINDEX	.196 ^b	1.853	.067	.198	.952

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors in the Model: (Constant), LAINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.244 ^a	.060	.049	.85326	.060	5.385	1	85	.023

a. Predictors: (Constant), MOTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.921	1	3.921	5.385	.023 ^b
	Residual	61.885	85	.728		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), MOTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.804	.803		3.490	<.001
	MOTINDEX	.683	.294	.244	2.321	.023

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MININDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.157 ^a	.025	.013	.86899	.025	2.144	1	85	.147

a. Predictors: (Constant), MININDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.619	1	1.619	2.144	.147 ^b
	Residual	64.187	85	.755		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), MININDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.363	.888		3.787	<.001
	MININDEX	.421	.288	.157	1.464	.147

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.233 ^a	.054	.043	.85568	.054	4.876	1	85	.030

a. Predictors: (Constant), MEXINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.570	1	3.570	4.876	.030 ^b
	Residual	62.235	85	.732		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), MEXINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.527	.520		6.786	<.001
	MEXINDEX	.476	.215	.233	2.208	.030

a. Dependent Variable: COINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.295 ^a	.087	.076	1.22386	.087	8.098	1	85	.006

a. Predictors: (Constant), MEXINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.129	1	12.129	8.098	.006 ^b
	Residual	127.317	85	1.498		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), MEXINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.949	.743		2.622	.010
	MEXINDEX	.877	.308	.295	2.846	.006

a. Dependent Variable: COCALIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CONIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.136 ^a	.018	.007	1.28182	.018	1.597	1	85	.210

a. Predictors: (Constant), MEXINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.624	1	2.624	1.597	.210 ^b
	Residual	139.660	85	1.643		
	Total	142.284	86			

a. Dependent Variable: CONIND

b. Predictors: (Constant), MEXINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.549	.779		4.558	<.001
	MEXINDEX	.408	.323	.136	1.264	.210

a. Dependent Variable: CONIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COAFIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.024 ^a	.001	-.011	1.17749	.001	.047	1	85	.829

a. Predictors: (Constant), MEXINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.065	1	.065	.047	.829 ^b
	Residual	117.851	85	1.386		
	Total	117.916	86			

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors: (Constant), MEXINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.349	.715		7.479	<.001
	MEXINDEX	.064	.296	.024	.217	.829

a. Dependent Variable: COAFIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MININDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COAFIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.231 ^a	.053	.042	1.14594	.053	4.795	1	85	.031

a. Predictors: (Constant), MININDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.297	1	6.297	4.795	.031 ^b
	Residual	111.619	85	1.313		
	Total	117.916	86			

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors: (Constant), MININDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.952	1.171		2.520	.014
	MININDEX	.830	.379	.231	2.190	.031

a. Dependent Variable: COAFIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MININDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CONIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.177 ^a	.031	.020	1.27334	.031	2.754	1	85	.101

a. Predictors: (Constant), MININDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.465	1	4.465	2.754	.101 ^b
	Residual	137.819	85	1.621		
	Total	142.284	86			

a. Dependent Variable: CONIND

b. Predictors: (Constant), MININDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.370	1.301		1.821	.072
	MININDEX	.699	.421	.177	1.659	.101

a. Dependent Variable: CONIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MININDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.033 ^a	.001	-.011	1.28014	.001	.092	1	85	.762

a. Predictors: (Constant), MININDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.151	1	.151	.092	.762 ^b
	Residual	139.295	85	1.639		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), MININDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.426	1.308		3.383	.001
	MININDEX	-.128	.424	-.033	-.303	.762

a. Dependent Variable: COCALIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MOTINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.228 ^a	.052	.041	.30264	.052	4.674	1	85	.033

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.428	1	.428	4.674	.033 ^b
	Residual	7.785	85	.092		
	Total	8.213	86			

a. Dependent Variable: MOTINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.378	.152		15.686	<.001
	LAINDEX	.104	.048	.228	2.162	.033

a. Dependent Variable: MOTINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MINTIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.121 ^a	.015	.003	.29899	.015	1.260	1	85	.265

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.113	1	.113	1.260	.265 ^b
	Residual	7.598	85	.089		
	Total	7.711	86			

a. Dependent Variable: MINTIND

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.857	.150		19.075	<.001
	LAINDEX	.054	.048	.121	1.123	.265

a. Dependent Variable: MINTIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.245 ^a	.060	.049	.41785	.060	5.421	1	85	.022

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.947	1	.947	5.421	.022 ^b
	Residual	14.841	85	.175		
	Total	15.788	86			

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.899	.209		9.073	<.001
	LAINDEX	.155	.067	.245	2.328	.022

a. Dependent Variable: MEXTIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LATRINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.110 ^a	.012	.000	.42836	.012	1.041	1	85	.310

a. Predictors: (Constant), LATRINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.191	1	.191	1.041	.310 ^b
	Residual	15.597	85	.183		
	Total	15.788	86			

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. Predictors: (Constant), LATRINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.168	.208		10.414	<.001
	LATRINDEX	.067	.065	.110	1.020	.310

a. Dependent Variable: MEXTIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.223 ^a	.050	.039	.42007	.050	4.469	1	85	.037

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.789	1	.789	4.469	.037 ^b
	Residual	14.999	85	.176		
	Total	15.788	86			

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.939	.211		9.187	<.001
	LAMORINDEX	.135	.064	.223	2.114	.037

a. Dependent Variable: MEXTIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAPROINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.289 ^a	.083	.073	.41261	.083	7.734	1	85	.007

a. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.317	1	1.317	7.734	.007 ^b
	Residual	14.471	85	.170		
	Total	15.788	86			

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. Predictors: (Constant), LAPROINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.898	.177		10.718	<.001
	LAPROINDEX	.160	.058	.289	2.781	.007

a. Dependent Variable: MEXTIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAAUTINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.299 ^a	.089	.079	.41124	.089	8.353	1	85	.005

a. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.413	1	1.413	8.353	.005 ^b
	Residual	14.375	85	.169		
	Total	15.788	86			

a. Dependent Variable: MEXTIND

b. Predictors: (Constant), LAAUTINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.907	.168		11.360	<.001
	LAAUTINDEX	.160	.055	.299	2.890	.005

a. Dependent Variable: MEXTIND

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter
2	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.261 ^a	.068	.057	.84931	.068	6.228	1	85	.015
2	.314 ^b	.099	.077	.84032	.030	2.830	1	84	.096

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX, MEXINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.493	1	4.493	6.228	.015 ^b
	Residual	61.313	85	.721		
	Total	65.806	86			
2	Regression	6.491	2	3.245	4.596	.013 ^c
	Residual	59.315	84	.706		
	Total	65.806	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

c. Predictors: (Constant), LAINDEX, MEXINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.619	.425		8.506	<.001
	LAINDEX	.338	.135	.261	2.496	.015
2	(Constant)	2.922	.591		4.948	<.001
	LAINDEX	.281	.138	.217	2.034	.045
	MEXINDEX	.367	.218	.180	1.682	.096

a. Dependent Variable: COINDEX

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	MEXINDEX	.180 ^b	1.682	.096	.181	.940

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors in the Model: (Constant), LAINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter
2	MEXINDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.067 ^a	.005	-.007	1.27794	.005	.386	1	85	.536
2	.295 ^b	.087	.065	1.23111	.082	7.590	1	84	.007

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX, MEXINDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.630	1	.630	.386	.536 ^b
	Residual	138.816	85	1.633		
	Total	139.446	86			
2	Regression	12.133	2	6.066	4.003	.022 ^c
	Residual	127.313	84	1.516		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

c. Predictors: (Constant), LAINDEX, MEXINDEX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.643	.640		5.690	<.001
	LAINDEX	.126	.204	.067	.621	.536
2	(Constant)	1.971	.865		2.277	.025
	LAINDEX	-.010	.202	-.005	-.050	.961
	MEXINDEX	.880	.320	.296	2.755	.007

a. Dependent Variable: COCALIND

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	MEXINDEX	.296 ^b	2.755	.007	.288	.940

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors in the Model: (Constant), LAINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAINDEX ^b	.	Enter
2	MININDEX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COAFIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.272 ^a	.074	.063	1.13332	.074	6.806	1	85	.011
2	.342 ^b	.117	.096	1.11338	.043	4.072	1	84	.047

a. Predictors: (Constant), LAINDEX

b. Predictors: (Constant), LAINDEX, MININDEX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.742	1	8.742	6.806	.011 ^b
	Residual	109.174	85	1.284		
	Total	117.916	86			
2	Regression	13.790	2	6.895	5.562	.005 ^c
	Residual	104.127	84	1.240		
	Total	117.916	86			

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors: (Constant), LAINDEX

c. Predictors: (Constant), LAINDEX, MININDEX

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	MININDEX	.208 ^b	2.018	.047	.215	.992

a. Dependent Variable: COAFIND

b. Predictors in the Model: (Constant), LAINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter
2	MEXTIND ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COINDEX

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.230 ^a	.053	.042	.77102	.053	4.726	1	85	.032
2	.282 ^b	.080	.058	.76450	.027	2.456	1	84	.121

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX, MEXTIND

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.810	1	2.810	4.726	.032 ^b
	Residual	50.530	85	.594		
	Total	53.340	86			
2	Regression	4.245	2	2.123	3.632	.031 ^c
	Residual	49.094	84	.584		
	Total	53.340	86			

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

c. Predictors: (Constant), LAMORINDEX, MEXTIND

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.780	.387		9.755	<.001
	LAMORINDEX	.255	.117	.230	2.174	.032
2	(Constant)	3.180	.542		5.863	<.001
	LAMORINDEX	.213	.119	.192	1.787	.078
	MEXTIND	.309	.197	.168	1.567	.121

a. Dependent Variable: COINDEX

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	MEXTIND	.168 ^b	1.567	.121	.169	.950

a. Dependent Variable: COINDEX

b. Predictors in the Model: (Constant), LAMORINDEX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LAMORINDEX ^b	.	Enter
2	MEXTIND ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: COCALIND

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.025 ^a	.001	-.011	1.28042	.001	.055	1	85	.815
2	.298 ^b	.089	.067	1.22996	.088	8.117	1	84	.006

a. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX, MEXTIND

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.090	1	.090	.055	.815 ^b
	Residual	139.356	85	1.639		
	Total	139.446	86			
2	Regression	12.370	2	6.185	4.088	.020 ^c
	Residual	127.076	84	1.513		
	Total	139.446	86			

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors: (Constant), LAMORINDEX

c. Predictors: (Constant), LAMORINDEX, MEXTIND

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.884	.644		6.036	<.001
	LAMORINDEX	.046	.194	.025	.234	.815
2	(Constant)	2.129	.873		2.440	.017
	LAMORINDEX	-.076	.192	-.043	-.399	.691
	MEXTIND	.905	.318	.304	2.849	.006

a. Dependent Variable: COCALIND

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	MEXTIND	.304 ^b	2.849	.006	.297	.950

a. Dependent Variable: COCALIND

b. Predictors in the Model: (Constant), LAMORINDEX

Referências Bibliográficas:

Alam, I., Singh, J. S. K., and Islam, M. U. "Does Supportive Supervisor Complement the Effect of Ethical Leadership on Employee Engagement?" *Cogent Business & Management* 8, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>.

Alam, I., Singh, J. S. K., and Islam, M. U. "Moral Leadership Styles and Organizational Commitment: A Bibliometric Review." *International Journal of Early Childhood Special Education* 14, no. 3 (2022): 6712–6723. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V14I3.827>.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990): 1–18.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity." *Journal of Vocational Behavior* 49 (1996): 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0004>.

Amabile, T. M. "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace." *Research in Organizational Behavior* 15 (1993): 185–203. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(99\)80006-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(99)80006-9).

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations." *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (1994): 950-967.

Amabile, T. M. *The Passionate Scientist: A Study of Creativity in Research*. New York: Basic Books, 1989.

Amabile, T., and Kramer, S. *How Leaders Kill Meaning at Work*. n.d.

Amabile, T. M. *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. n.d.

An Empirical Study to Examine the Relation of Authentic Leadership on Employee Performance; Moderating Role of Intrinsic Motivation. *International Journal of Business and Administrative Studies* 4, no. 4 (2018): 19–27. <https://doi.org/10.20469/ijbas.4.10001-4>.

Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A., and Borzillo, S. "Evaluating Positive Leadership: Pilot Study on the Psychometric Properties of a Reduced Version of the Positive Leadership Assessment Scale / Evaluando el Liderazgo Positivo: Estudio Piloto de las Propiedades Psicométricas de una Versión Reducida del Positive Leadership Assessment Scale." *Revista de Psicología Social* 29, no. 3 (2014): 589–608. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.972705>.

Avolio, B. J., and Gardner, W. L. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors." *Leadership Quarterly* 15, no. 6 (2004): 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.

Avolio, B. J., and Walumbwa, F. O. "Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain." In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, edited by Day, D. V., 331-356. New York, NY: Oxford University Press, 2014.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.

Batra, S. "Framework of Socialisation, Authentic Leadership and Affective Commitment for Construction Professionals." *Construction Economics and Building* 20, no. 1 (2020): 77-95.

Becker, H. "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology* 66, no. 1 (1960): 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>.

Behnke, M. T. *Gestão de Pessoas: Artigos Reunidos*. 1st ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

Berlyne, D. E. *Aesthetics and Psychobiology*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1971.

Bernstein, Peter L. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

Brown, Brené. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York: Random House, 2018.

Cervo, C. S., Mónico, L. dos S. M., Santos, N. R. dos, Hutz, C. S., and Pais, L. "Authentic Leadership Questionnaire: Invariance Between Samples of Brazilian and Portuguese Employees." *Psicologia: Reflexão e Crítica* 29, no. 1 (2016): 132–142. <https://doi.org/10.1186/s41155-016-0046-4>.

Chen, J. K. C., and Sriphon, T. "Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior." *Sustainability* 14, no. 10 (2022). <https://doi.org/10.3390/su14105883>.

Cho, Y. J., and Perry, J. L. "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy." *Review of Public Personnel Administration* 32, no. 4 (2012): 382-406.

Cristina, C., and Caracol, V. *A Instrumentalidade das Competências Organizacionais na Promoção do Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso em Duas Companhias de Seguros*. n.d.

Csikszentmihalyi, M. *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

Cunha, M. P., Rego, A., and Lopes, M. P. "Positive Organizational Behavior." *Análise Psicológica* 31, no. 4 (2013): 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>.

Da, G., Por, S., Humberto, J., and de Sousa, V. *Os Enfermeiros e as Dimensões Motivacionais: Dissertação Apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa, para Obtenção do Grau de Mestre em*. n.d.

Day, D. V., and Harrison, M. M. "A Multilevel, Identity-Based Approach to Leadership Development." *Human Resource Management Review* 17 (2007): 360-373.

De, N., and Silveira, B. *A Relação Entre a Liderança Autêntica e o Compromisso Afetivo: O Papel da Congruência de Valores e da Qualidade de Vida no Trabalho*. n.d.

De Psicologia, D., Isabel, J., and Simões, B. *Universidade de Évora Escola de Ciências Sociais: Identidade à Organização: Relação com a Motivação, Satisfação e Coesão Grupal*. n.d.

De, T., and de Curso, C. *Liderança e Inteligência Emocional Natielle Neves de Carvalho Capella*. n.d.

Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M. "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin* 125 (1999): 627-668.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.

Deci, E. L., and Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum, 1985.

Diddams, M., and Chang, G. C. "Only Human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership." *The Leadership Quarterly* 23, no. 3 (2012): 593-603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010>.

Dobrow, S. R., Tosti-Kharas, J., Berg, J., Besharov, M., Chandler, D., Ferris, D. L., Ganzach, Y., Grant, A., Pratt, M., Rosso, B., Thompson, J., and Wrzesniewski, A. *Calling Scale: The Development of a Scale Measure*. n.d.

Dubrin, A. J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

Fatima, J. K., Mascio, R. di, Quazi, A., and Johns, R. "The Dynamic Role of Rapport on Satisfaction–Commitment Relationship: Testing Alternative Models." *International Journal of Bank Marketing* 38, no. 4 (2020): 917–932. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2020-0005>.

Fernandes Neto, M., Cantermi, B. D. A., and Lizote, S. A. "Revisão Bibliográfica: Relação Entre Cultura Organizacional e Liderança / Literature Review: Relation Between Organizational Culture and Leadership." *ID on Line. Revista de Psicologia* 15, no. 57 (2021): 01–18. <https://doi.org/10.14295/online.v15i57.3177>.

Flores, B. F. da C. *A Relação Entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis e a Intenção do Turnover*. n.d.

Folle Esper, S., Judith, A., de Almeida Cunha, C., and José, C. "NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia." *Revista de Gestão e Tecnologia* 5, no. 2 (2015): 60–72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450617007>.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P. "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda." *The Leadership Quarterly* 22, no. 6 (2011): 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>.

Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, e Fred O. Walumbwa. 2005. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P. "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda." *Leadership Quarterly* 22, no. 6 (2011): 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>.

Gardner, W. L., and Schermerhorn, G. J. R. "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership." *Organizational Dynamics* 33, no. 3 (2004): 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>.

Gatling, A., Kang, H. J. A., and Kim, J. S. "The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention." *Leadership and Organization Development Journal* 37, no. 2 (2016): 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., and Luchak, A. A. "Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions." *Journal of Vocational Behavior* 69, no. 2 (2006): 331-345.

George, B. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Gonçalves dos Santos Orientador, L., Luís Miguel Pereira Lopes Coorientador, D., and Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, D. *Liderança Autêntica, Maquiavélica e Maquiavelicamente Autêntica: Impactos na Motivação Intrínseca e Extrínseca dos Seguidores*. n.d.

Gouveia Carogo, J., and Correia, M. F. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional*. n.d.

Hadian Nasab, A., and Afshari, L. "Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment." *Leadership and Organization Development Journal* 40, no. 5 (2019): 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>.

Harrison, D. A., Newman, D. A., and Roth, P. L. "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences." *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006): 305-325.

Harter, S. "Authenticity." In *Handbook of Positive Psychology*, edited by C. S. Snyder and S. J. Lopez, 382-394. Oxford: Oxford University Press, 2002.

Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3850-3873.

Helmuth, C. A., Cole, M. S., and Vendette, S. "Actions Are Authentic, but Are Leaders? A Reconceptualization of Authenticity and Leadership Practice." *Journal of Organizational Behavior* 45, no. 1 (2024): 119–135. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2723>.

Hopkins, Tom. *How to Master the Art of Selling*. New York: Warner Books, 2005.

Ilies, R., Morgeson, F. P., and Nahrgang, J. D. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes." *Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>.

Iverson, R., and Buttigieg, D. "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?" *Journal of Management Studies* 36, no. 3 (1999): 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>.

Isabel De Campos, M., Javier, F., and Rueda, M. "Evolução do Construto Liderança Autêntica: Uma Revisão de Literatura." *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 18, no. 1 (n.d.): 291–298. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13473>.

Jorge Ribeiro do Rego Orientador, P., Doutor Miguel Pereira Lopes Coorientador, P., and Doutor José Luís Nascimento, P. *Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O Papel Mediador do Capital Psicológico Positivo*. n.d.

Kernis, N. M. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem." *Psychological Inquiry* 14, no. 1 (2003).

Kernis, M. H. "Optimal Self-Esteem and Authenticity: Separating Fantasy from Reality." *Psychological Inquiry* 14, no. 1 (2003): 83-89.

Kernis, M. H., and Goldman, B. M. "From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity." In *On Building, Defending and Regulating the Self*, edited by Tesser, A., Wood, J. V., and Stapel, D., 31-52. New York: A Psychological Perspective, 2005.

Kerns, C. D. (2004). Positive approaches to leadership development: Wisdom from longitudinal research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 212-223.

KhanI, N. U., Zada, M., and Estay, C. "Servant Leadership and Employee Prosocial Rule-Breaking: The Underlying Effects of Psychological Safety and Compassion at Work." *PLoS ONE* 18, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282832>.

Latham, G. P., and Pinder, C. C. "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Review of Psychology* 56 (2005): 485-516.

Lecraw, D. J. "Diversification Strategy and Performance." *Scholarship@Western*. n.d. https://ir.lib.uwo.ca/economicsceapr_el_wp.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.

Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., and Ahmed Bhutto, N. "Unlocking Employees' Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, and Extrinsic Motivation." *Journal of Cleaner Production* 255 (2020). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>.

Liu, D., Wang, Y., and Li, C. "Development and Validation of the Work Orientation Questionnaire Short-Form (WOQ-SF): Evidence from China." *European Journal of Psychological Assessment* (2023). <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000814>.

Luthans, F., and Avolio, B. "Authentic Leadership: A Positive Development Approach." In *Positive Organizational Scholarship*, edited by Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., 241-258. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003.

Malka, A., and Chatman, J. A. "Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study." (2003). <https://doi.org/10.1177/0146167203252867>.

Mantler, J., Campbell, B., and Dupré, K. E. "Jobs, Careers, and Callings: Exploring Work Orientation at Mid-Career." *Journal of Career Development* 49, no. 5 (2022): 1152–1167. <https://doi.org/10.1177/08948453211022845>.

Martins, H., Rebelo, T., and Tomás, I. *Escala de Compromisso Organizacional - Afetivo, Normativo e de Continuidade - Tese 2011*. 2011.

Mathieu, A., Bruvold, N. T., and Ritchey, P. N. *Subcultural Research on Organizational Commitment With the 15 OCQ Invariant Instrument*. n.d.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., and Avolio, B. J. "Developing the Moral Component of Authentic Leadership." *Organizational Dynamics* 32, no. 3 (2003): 247-260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9).

Mercurio, Z. A. "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review." *Human Resource Development Review* 14 (2015): 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>.

Meyer, J. P., Becker, T. E., and Van den Berghe, C. "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model." *Journal of Applied Psychology* 89, no. 6 (2004): 991-1007.

Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. "Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization." *Human Resource Management Review* 20, no. 4 (2010): 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61, no. 1 (2002): 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 78, no. 4 (1993).

Moreira, A., and Cesário, F. "Organizational Commitment as a Reducer of Turnover Intentions: Which Component (Affective, Calculative, and Normative) Is the Best Predictor?" *Academia Letters* (2021). <https://doi.org/10.20935/al3636>.

Moreira Cristina, S., and Doutora Teresa Proença, P. *Motivações no Trabalho Remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. 2012.

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. "The Measurement of Organization Commitment." In *Journal of Applied Psychology* 63 (1978).

Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press, 1982.

Nanjundeswaraswamy, T. S., e D. R. Swamy. 2014. "Leadership Styles." *Advances in Management* 7 (2): 57-62.

Nascimento, J. L., Lopes, A., and Salgueiro, M. F. "Estudo Sobre a Validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português." *Comportamento Organizacional e Gestão* 14, no. 1 (2008): 115–133.

Nasab, A. H., and Afshari, L. "Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment." *Leadership & Organization Development Journal* 40, no. 5 (2019): 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>.

Nelson, S. L. "The Impact of Workplace Mentoring on Meaningful Work for People With Workplace Anxiety in the Insurance Industry." n.d. <https://digitalcommons.georgefox.edu/dbadmin>.

Neto, F. *MetLife's International Strategy: Alico's Acquisition*. 2013.

Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., and Daraba, D. "Investigating the Effect of Authentic Leadership and Employees' Psychological Capital on Work Engagement: Evidence from Indonesia." *Heliyon* 7, no. 5 (2021). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06992>.

Novicevic, Milorad M., and Michael G. Harvey. "Authentic Leadership: A Historical Perspective." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13 (2006): 64-76.

Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2013.

Palmeira De Oliveira, J. E., Vítor, D., Silva, H., Convidado, A., Ana, D., Duarte, P., and Convidada, P. A. *Liderança Autêntica e Envolvimento no Trabalho: O Papel do Significado do Trabalho e do Enriquecimento Trabalho-Família*. Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. n.d.

Paulo Gomes da Silva, V., and Aberta Miguel Lira, U. *Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português*. n.d.

Pathak, D., and Srivastava, S. "Combating Deviant Behaviour for Strengthening Organisational Commitment: Role of Emotional Intelligence." *International Journal of Indian Culture and Business Management* 20, no. 4 (2020): 534–549. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2020.108923>.

Pink, Daniel H. *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others*. New York: Riverhead Books, 2012.

Pintrich, P. R. "A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts." *Journal of Educational Psychology* 95, no. 4 (2003): 667-686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>.

Pitacho, L., da Palma, P. J., and Correia, P. "Impact of Rewards Reduction on Employees' Behaviour: And When the Work Is a Calling?" *Psicologia* 34, no. 1 (2020): 43–55. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1469>.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59 (1974): 603-609.

Rego, A., Souto, S., and Cunha, M. P. "Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho." *Comportamento Organizacional e Gestão* 13, no. 1 (2007): 7-36.

Rego, P., Lopes, M. P., and Nascimento, J. L. "Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital." *Journal of Industrial Engineering and Management* 9, no. 1 (2016): 129–151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437

Reichers, A. E., and Schneider, B. "Climate and Culture: An Evolution of Constructs?" In *Organizational Climate and Culture*, edited by B. Schneider, 5–39. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Rejda, George E., and Michael J. McNamara. *Principles of Risk Management and Insurance*. 13th ed. Boston: Pearson, 2017.

Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (2001): 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.

Ribeiro, N., Duarte, A. P., and Filipe, R. "How Authentic Leadership Promotes Individual Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Creativity." *International Journal of Productivity and Performance Management* 67, no. 9 (2018): 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>.

Ribeiro, N., Gomes, D., and Kurian, S. "Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment." *Social Responsibility Journal* 14, no. 1 (2018): 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>.

Rita Augusto da Cruz, J., and António Nunes, D. *Liderança Autêntica, Comprometimento Organizacional e Desempenho no Trabalho Remoto e Híbrido*. n.d.

Robbins, S. P. *Administração*. Pearson Educação, 2005.

Robbins, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Robbins, S. P., and Moreira, C. K. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

Rocha, F. *A Satisfação no Emprego: Para uma Nova Abordagem da Modernização e da Eficácia das Organizações*. n.d.

Rusbult, C. E., and Farrell, D. "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments." *Journal of Applied Psychology* 68, no. 3 (1983): 429-438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>.

Ryan, R. M., and Deci, E. L. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25, no. 1 (2000): 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

S, C. C., and Narasimhan, N. "Authentic Leadership and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Workplace Psychological Safety." *International Management Review* 18, no. 1 (n.d.).

Santiago, Jaime, and Jaime. "Impact of Authentic Leadership on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Motivation for Work." *International Journal of Economics and Business Administration* IX, no. 3 (2021): 3–31. <https://doi.org/10.35808/ijeba/716>.

Santos Cordeiro, C. *Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia: O Efeito de Mediação da Qualidade de Vida no Trabalho: Relação Entre Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo*. 2017.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schu, Angelika. 2015. "Intrinsic Motivation and Authentic Leadership: A Multi-Level Perspective." *Frontiers in Psychology* 6: 1755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01755>.

Silva, A. C., Dores, A. R., Machado, I. N., Silva, M. R., Alves, S., and Rodrigues, M. A. *Influência dos Fatores Psicossociais Relacionados com o Trabalho na Motivação dos Trabalhadores: Um Estudo de Caso no Setor Industrial*. n.d.

Sofia Lopes Almeida Fonseca, A. de, and Doutora Filipa Rocha Rodrigues, P. *O Papel Mediador da Satisfação Laboral na Relação Entre a Liderança Autêntica e a Intenção de Saída de Colaboradores da Indústria Farmacêutica*. n.d.

Sofia Sepúlveda Brito Maciel, B. *O Impacto das Características do Trabalho no Compromisso Organizacional*. 2011.

Solinger, O. N., Van Olffen, W., and Roe, R. A. "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment." *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008): 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>.

Stogdill, R. M. "Leadership, Membership and Organization." *Psychological Bulletin* 47 (1950): 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>.

Terry, George R. *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1953.

Tezi, D., and Türker, M. "The Mediating Role of Motivation Types in Employees' Organizational Commitment and Perceived Leadership Styles Relationship." 2013.

Thomas, K. W. "Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement." *International Journal of Business and Social Science* 1, no. 1 (2009): 1-14. https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_1_No_1_June_2009/1.pdf.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., and Reynolds, S. J. "Behavioral Ethics in Organizations: A Review." *Journal of Management* 32, no. 6 (2006): 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>.

Vaughan, Emmett J., and Therese Vaughan. *Fundamentals of Risk and Insurance*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014.

Winston, B. E. *Leadership in the Trenches: Proven Tools, Tips and Techniques to Improve Leaders' Performance*. Regent University Publishing, 2016.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34, no. 1 (2008): 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., and Lawler, J. J. "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms." 2005.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.

Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.

Wrzesniewski, A. *Finding Positive Meaning in Work*. n.d.-a.

Wrzesniewski, A. *Jobs, Careers and Callings: Work Orientation and Job Transitions*. n.d.-b.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., and Schwartz, B. "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work." *Journal of Research in Personality* 31, no. 1 (1997): 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>.

Wulffers, Tineke. "Part I: Definition and Impact of Authentic Leadership." 2017. <https://www.ebsco.com/terms-of-use>.

Yu, H., Yan, C., Dong, Z., Hou, Y., and Guan, X. "Influence of Proactive Personality and Career Calling on Employees' Job Performance: A Moderated Mediation Model Based on Job Crafting." *South African Journal of Business Management* 53, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V53I1.2533>.