

1 Introdução

Para Fiedler (1967, p. 3) “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita”. A liderança compreende fator de extrema relevância no trato com os mais diversos desafios existentes na sociedade e, em particular, com aqueles relacionados às organizações. Atualmente, pesquisas na área de liderança estudam não apenas a figura do líder, mas também seus seguidores, pares, ambiente e cultura, descrevendo-a como um processo compartilhado, relacional e estratégico (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

Por se tratar de um tema que desperta grande interesse por parte de pesquisadores e do público em geral, a liderança é investigada desde há muito, ensejando diversas interpretações. Conforme ressalta Bergamini (1994, p. 25), é importante entender que “a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vista que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares”. Além disso, por compreender um complexo fenômeno – envolvendo a figura do líder, dos seguidores e o contexto – diferentes pesquisadores destacaram aspectos distintos em suas definições (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 2006).

Em definição proposta por Northouse (2007, p. 3), “liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo na direção de objetivos em comum”. Por se tratar de um processo de influenciar pessoas e porque os indivíduos diferem entre si – quanto a sentimentos, necessidades, ambições, dentre outros – as situações vividas por um líder podem ser bastante complexas. Neste sentido, Hughes e colegas (2006) destacam que liderar é tanto uma ciência quanto uma arte, já que líderes fazem uso de técnicas racionais e apelos emocionais ao influenciar seus seguidores. Além disso, uma vez que líderes e seguidores são parte do processo de liderança, é fundamental que sua relação seja estudada (NORTHOUSE, 2007).

Dentro do contexto empresarial, líderes fornecem direção às organizações ao desenvolverem uma visão de futuro; promovem o engajamento dos funcionários, inspirando-os a superar obstáculos; e canalizam sua energia para que indivíduos possam atingir juntos um objetivo comum. Atingir resultados por meio de pessoas configura um aspecto importante na avaliação da forma como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam.

Inseridas em um ambiente marcado por rupturas e mudanças de diversas ordens – nova configuração da força de trabalho, crises econômicas, fusões e aquisições de empresas, avanço tecnológico, mercados globais e escândalos éticos e morais – as organizações encontram-se diante de novos desafios e questões até então não contempladas no mundo corporativo. Neste sentido, o papel dos líderes também é reavaliado e passa a abarcar novas responsabilidades. Um dos desafios críticos da liderança neste novo contexto envolve a capacidade de não apenas atingir metas organizacionais mas também desenvolver indivíduos e novos líderes capazes de dar continuidade ao processo de adaptação contínuo que caracteriza as organizações contemporâneas. A liderança desempenha papel-chave no alinhamento entre sistemas organizacionais e comportamentos individuais em torno de uma nova visão (HUGHES *et al.*, 2006).

Especificamente no que tange a questões éticas e morais, nos últimos anos o elevado número de escândalos corporativos e desvios de conduta gerenciais observados no ambiente organizacional fez com que esta temática ganhasse importância no estudo da liderança. Pesquisas foram conduzidas em direção a uma abordagem positiva da liderança, centrada em princípios éticos e morais (COOPER, SCANDURA e SCHIESHEIM, 2005), dando origem ao construto da liderança autêntica (LUTHANS, 2002a; LUTHANS e AVOLIO, 2003; AVOLIO, GARDNER, WALUMBWA, LUTHANS e MAY, 2004a).

De forma geral, líderes autênticos são guiados por convicções morais, agem de acordo com seus valores e crenças, de forma honesta e aberta; têm ciência de suas forças e fraquezas, sendo ainda capazes de entender o impacto de sua liderança em terceiros (WALUMBWA, AVOLIO, GARDNER, WERNING e PETERSON, 2008; PEUS, WESCHE, STREICHER, BRAUN e FREY, 2012). Estes líderes compartilham informações, encorajam a comunicação, aceitam contribuições da equipe e fornecem *feedback* construtivo (AVOLIO *et al.*, 2004a; GARDNER, AVOLIO, LUTHANS, MAY e WALUMBWA, 2005); o que resulta

em seguidores mais eficazes, esperançosos, otimistas e resilientes (PETERSON, WALUMBWA, AVOLIO e HANNAH, 2012), ou seja, com elevado capital psicológico (LUTHANS, AVOLIO, AVEY e NORMAN, 2007; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007).

O capital psicológico por sua vez está relacionado a uma ampla gama de atitudes e comportamentos desejáveis no trabalho – que vão desde o comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho e cidadania organizacional, até as mais diversas formas de desempenho (LUTHANS, AVOLIO, WALUMBWA e LI, 2005; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, NORMAN, AVOLIO e AVEY, 2008; AVEY, LUTHANS e JENSEN, 2009; LUTHANS, AVEY, AVOLIO e PETERSON, 2010).

1.1. Problema de pesquisa

Embora a área de liderança autêntica possua considerável suporte teórico, poucas pesquisas empíricas foram conduzidas no sentido de entender os mecanismos utilizados pelo líder autêntico para influenciar comportamentos efetivos em seus seguidores (WALUMBWA, LUTHANS, AVEY e OKE, 2011). Dentre outros aspectos, faz-se necessário investigar se líderes autênticos promoveriam um melhor nível de desempenho em seus subordinados, e de que modo esta relação se daria.

Desde sua introdução na literatura, a teoria da liderança autêntica enfatiza o papel dos seguidores na dinâmica líder-liderado (PETERSON *et al.*, 2012). Diferentes modelos teóricos (GARDNER *et al.*, 2005; ILIES, MORGERSON e NAHRGANG, 2005) ressaltam a importância dos seguidores na construção da liderança autêntica, sugerindo que a positividade e o bem-estar destes poderiam mediar os efeitos do líder sobre o desempenho individual. Pesquisas teóricas enfatizam ainda o papel de líderes autênticos no desenvolvimento do capital psicológico em si próprios e em seus seguidores (LUTHANS e AVOLIO, 2003; AVOLIO e LUTHANS, 2006).

No que tange à relação entre liderança autêntica e capital psicológico dos seguidores, evidências empíricas desta relação são ainda escassas (WALUMBWA *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2012). Objetivando atender a chamadas na literatura pela integração destes construtos (GARDNER *et al.*, 2005), o presente estudo incorpora o capital psicológico ao escopo da pesquisa – buscando investigar se a autenticidade do líder leva ao desenvolvimento de tal capacidade psicológica positiva nos seguidores.

Além disso, observa-se na literatura sobre liderança um aumento da demanda por trabalhos que avaliem o papel do contexto organizacional como um fator de impacto nos comportamentos e resultados alcançados pelo líder (PORTER e McLAUGHLIN, 2006). Avolio (2007) sugere que além dos seguidores, outra variável importante ao estudo da liderança compreende o contexto onde ela se desenrola, uma vez que este pode afetar e ser afetado pela ação do líder. Hannah e colegas (2009) apontam especificamente para a liderança em contextos extremos como uma das áreas com menor volume de pesquisa na literatura. Para estes autores, o contexto extremo criaria contingências e restrições únicas ao exercício da liderança; daí a necessidade de estudá-la como inerentemente contextualizada (HANNAH, UHL-BIEN, AVOLIO e CAVARRETTA, 2009).

Neste sentido, o presente trabalho teve como premissa investigar indivíduos que atuassem em um mesmo contexto organizacional, descrito como extremo. Foram escolhidos trabalhadores da área de Operações de uma empresa nacional do setor de energia – tal área é responsável pela distribuição de produtos de petróleo e derivados em escala nacional, sendo este ambiente caracterizado pelo alto risco envolvido nas atividades.

Diante do exposto anteriormente, este estudo objetivou estender a pesquisa sobre liderança autêntica e desempenho individual através da investigação de um possível mecanismo mediador utilizado pelo líder para influenciar o desempenho de seus seguidores, o capital psicológico. Ao limitar o estudo a um ambiente considerado de risco, busca-se investigar, especificamente neste contexto, como se dá a influência do líder autêntico sobre o desempenho – na tarefa, no contexto e em segurança – dos subordinados.

1.2. Objetivos

O objetivo final deste trabalho é investigar se líderes autênticos são capazes de alavancar o desempenho individual – no contexto, na tarefa e em segurança – de seus seguidores.

Especificamente, analisa-se o papel do capital psicológico como mecanismo mediador desta relação. Tal construto já foi proposto na literatura como relacionando liderança autêntica ao desempenho efetivo (AVOLIO *et al.*, 2004a; GARDNER *et al.*, 2005; ILLIES *et al.*, 2005; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS *et al.*, 2007; WALUMBWA *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2012).

Para se atingir o objetivo final proposto, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

- Investigar a relação entre liderança autêntica e capital psicológico dos seguidores;
- Apurar se o capital psicológico relaciona-se com o desempenho no contexto – acessado por meio dos comportamentos de cidadania organizacional;
- Apurar se o capital psicológico relaciona-se com desempenho na tarefa;
- Apurar se o capital psicológico relaciona-se com desempenho em segurança;
- Verificar se o capital psicológico dos seguidores é um mecanismo mediador capaz de explicar como líderes autênticos influenciam o comportamento de seus subordinados no que tange ao desempenho na tarefa, no contexto (medido sob a forma de cidadania organizacional) e em segurança.

1.3. Relevância do estudo

Por se tratar do desenvolvimento de uma teoria relativamente nova, é fundamental definir exatamente o que compreende o construto de liderança autêntica, operacionalizando sua definição e mensuração, e fornecendo evidências empíricas de sua validade (WALUMBWA *et al.*, 2008; COOPER *et al.*, 2005).

O que se observa é que a proliferação de trabalhos profissionais e acadêmicos sobre o tema vêm gerando múltiplas abordagens do construto, o que dá margem para certa ambiguidade a respeito do que compreende de fato o conceito. Este problema é agravado pela quantidade limitada de pesquisas empíricas na área, o que torna ainda mais difícil a validação do construto (GARDNER, COGLISER, DAVIS e DICKENS, 2011).

No que tange a pesquisas empíricas, poucos foram os trabalhos publicados sobre o tema, especialmente no cenário nacional. Existe assim uma considerável necessidade de compreender melhor as implicações práticas da liderança autêntica no contexto brasileiro.

Analisar o efeito da liderança autêntica sobre o desempenho dos indivíduos no trabalho representa importante campo de estudo, uma vez que o desempenho constitui variável de grande valor para as organizações. Neste sentido, verificar a existência de fatores mediadores desta relação contribui para o entendimento dos mecanismos utilizados pelo líder autêntico para alavancar o desempenho de seus seguidores.

Em se tratando da relação entre líderes autênticos e capital psicológico dos seguidores, foram poucos os trabalhos empíricos (PETERSON *et al.*, 2012; WALUMBWA *et al.*, 2011) que testaram tal relação. A literatura sobre liderança está repleta de discussões relacionando líderes com cada um dos componentes do capital psicológico de forma separada, enquanto poucos são os trabalhos que testam essa relação de forma unificada (LUTHANS *et al.*, 2007).

No que tange à prática empresarial, os resultados encontrados neste estudo podem auxiliar as organizações no sentido de desenvolver em seus líderes as características que exercem maior impacto no desempenho dos trabalhadores. Além disso, os departamentos de recursos humanos terão mais informações sobre que perfis selecionar para ocupar funções de liderança. Ademais, ao propor uma relação entre capital psicológico e diferentes formas de desempenho, o presente estudo contribui para a identificação de capacidades individuais positivas a serem desenvolvidas em programas corporativos de treinamento com vistas à promoção do desempenho. Especificamente em relação à organização estudada, ao traçar um perfil psicológico dos trabalhadores da área de Operações, o presente trabalho gera informações valiosas que podem ser utilizadas pela empresa tanto em

programas de treinamento, quanto para aspectos de desenvolvimento de carreira e sucessão.

Desta forma, o presente trabalho pretende contribuir com o desenvolvimento teórico e prático sobre a liderança autêntica de modo geral, e expandir o debate acerca do tema no Brasil.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo voltou-se à investigação do impacto da liderança autêntica sobre o comportamento dos seguidores. Especificamente, foi investigada a relação entre liderança autêntica e desempenho individual, tendo-se o capital psicológico dos seguidores como mecanismo mediador.

No que tange ao desempenho, esta variável foi analisada sob três aspectos: o desempenho na tarefa, englobando atividades identificadas na descrição de cargo; desempenho no contexto, analisado sob a forma de comportamentos de cidadania organizacional; e o desempenho em segurança, envolvendo atividades que visem a manutenção da segurança no local de trabalho. O desempenho em segurança foi incluído no modelo de pesquisa uma vez que dentro do contexto onde o estudo foi conduzido – área de Operações de distribuição de petróleo e derivados – a segurança constitui um dos principais indicadores de desempenho.

A partir de uma amostra de 315 funcionários da área de Operações de uma empresa nacional de grande porte, o estudo se propôs a investigar tal relação por meio de um modelo teórico que será apresentado no decorrer do trabalho. Sendo assim, a pesquisa limitou-se a abordar o tema a partir do ponto de vista desta amostra, não sendo pesquisados outros indivíduos de diferentes áreas ou organizações.

1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, a saber: o primeiro deles introduz o tema de pesquisa, discute sua inserção teórica e apresenta seus objetivos. Destaca ainda sua importância e delimita seu escopo.

No segundo capítulo, tem-se uma revisão de literatura envolvendo os principais tópicos que embasam teoricamente o estudo: liderança autêntica, capital psicológico e desempenho no trabalho. Esta etapa termina com a apresentação do modelo teórico proposto e a enunciação das hipóteses de pesquisa – terceiro capítulo.

O quarto capítulo detalha a metodologia utilizada – definindo o tipo de pesquisa realizado, a população de interesse, o perfil da amostra selecionada, os procedimentos para a elaboração do instrumento de pesquisa, a forma de coleta de dados, os métodos empregados na análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

No quinto capítulo, os resultados do estudo são apresentados. Realiza-se o teste do modelo proposto, além de serem verificadas as hipóteses da pesquisa e discutidas as relações encontradas entre os construtos estudados.

Por fim, o capítulo seis conclui o trabalho com um resumo dos resultados obtidos e apresentação de suas principais conclusões e implicações práticas e teóricas. São avaliadas também as limitações gerais do estudo e sugestões para novas pesquisas são apresentadas.