

2 Referencial teórico

O objetivo deste capítulo é construir um referencial teórico que seja capaz de fornecer subsídios que contribuam para o alcance do objetivo proposto neste estudo, qual seja, investigara relação entre liderança autêntica e desempenho individual no trabalho, tendo o capital psicológico como mecanismo mediador. A revisão bibliográfica elaborada divide-se em três pilares: liderança autêntica, capital psicológico e desempenho no trabalho.

O capítulo inicia discorrendo sobre o processo de liderança autêntica. Primeiro investiga-se a origem deste conceito, com uma visão geral do construto autenticidade. Em seguida, as diferenças entre esta nova teoria e outras abordagens na área de liderança são apresentadas, bem como pesquisas empíricas já realizadas sobre liderança autêntica. Por fim, os resultados que a prática deste estilo de liderança traz ao contexto organizacional são explorados.

O capítulo aborda ainda o conceito de capital psicológico, apresentando suas origens, definições e resultados no trabalho. Além disso, investiga-se a relação existente entre esta capacidade psicológica positiva e liderança autêntica, com ênfase ao papel dos líderes autênticos no desenvolvimento do capital psicológico em si próprios e em seus seguidores.

Por fim, o capítulo trata do desempenho individual no trabalho. Neste sentido, tal conceito é apresentado sob a ótica de três aspectos: desempenho na tarefa, desempenho no contexto e desempenho em segurança.

2.1. Liderança autêntica

Durante os últimos anos, estudos na área de liderança deram conta de diversos fenômenos, cobrindo uma vasta área de conhecimento. Pesquisas avançaram na análise da figura do líder – investigando seus traços e comportamentos – ao estudo dos seguidores e suas características – cobrindo a relação líder-seguidor – assim como na investigação de disposições situacionais impostas pelo contexto ao exercício da liderança (COOPER *et al.*, 2005).

Entretanto, mesmo acumulando diversas teorias que explicam o fenômeno da liderança, por compreender um complexo e multifacetado domínio, existe ainda amplo campo para o desenvolvimento de novas teorias. Como pode ser evidenciado atualmente pelo crescente interesse envolvendo o construto de liderança autêntica.

Na medida em que observa-se uma queda em aspectos éticos da liderança no ambiente empresarial, exemplificada pelo crescente número de escândalos corporativos e desvios de conduta gerenciais, pesquisadores da área apontam para a necessidade de uma nova perspectiva do tema; com abordagem positiva, centrada em princípios éticos e morais (COOPER *et al.*, 2005). Como observado por Avolio, Luthans e Walumbwa (2004b, p. 3), esta nova abordagem da liderança “se destina a restaurar aspectos básicos de confiança, esperança, otimismo, resiliência e significância”.

Como consequência destes lapsos de julgamento moral vivenciados por grandes líderes, observa-se que o público em geral torna-se mais ciente da importância da ética nestes cargos, exigindo maior responsabilidade por parte daqueles que ocupam posições de liderança (WALUMBWA *et al.*, 2008). Executivos que apresentam falha no alinhamento de suas palavras e atitudes vêm perdendo a confiança de seus seguidores (SIMONS, 2002). Neste sentido, *stakeholders* de empresas vêm se mostrando cada vez menos tolerantes com as inconsistências entre valores possuídos e condutas expressas por líderes organizacionais, exigindo que estes pautem suas ações em altos níveis de integridade (WALUMBWA *et al.*, 2008).

2.1.1. Autenticidade

A fim de entender a origem do termo liderança autêntica, faz-se necessário, em primeiro lugar, compreender o conceito de autenticidade. Com origem na filosofia Grega, a autenticidade pode ser entendida pela máxima de “conhecer a si mesmo” (HARTER, 2002). A visão de Aristóteles sobre ética, refletida no conceito de Eudaimonia, se baseia na busca individual por um bem maior, alcançado quando as atividades do espírito estivessem alinhadas com as virtudes a fim de produzir uma vida completa (HUTCHINSON, 1995 *apud* GARDNER *et al.*, 2011). A essência da autenticidade compreende conhecer, aceitar e permanecer fiel a si mesmo (AVOLIO *et al.*, 2004a).

Uma concepção mais precisa do conceito de autenticidade o enxerga como pertencendo a um *continuum*, onde à medida em que o indivíduo permanece fiel a seus valores, identidades, preferências e emoções, mais autêntico ele se torna (ERICKSON, 1995). Desta forma, é mais correto descrever uma pessoa como sendo mais ou menos autêntica, de modo que as pessoas nunca são completamente autênticas ou inautênticas (GARDNER *et al.*, 2011).

Kernis e Goldman (2006) apontam que, através de análise histórica da literatura produzida sobre autenticidade, é possível perceber que este conceito envolve uma grande variedade de processos mentais e comportamentais que explicam como o indivíduo descobre, desenvolve e constrói o seu auto-conceito, e como este mantém-se estável, independente do tempo e da situação. Os autores defendem que a autenticidade não deve ser vista como um processo singular, mas como sendo formada por quatro componentes distintos e inter-relacionados. Estes componentes seriam: (1) conscientização (ciência dos desejos, pensamentos e sentimentos individuais), (2) processamento imparcial de informações (ausência de distorções interpretativas), (3) comportamento autêntico (ações congruentes com valores e preferências internas), e (4) orientação relacional (busca pela abertura e honestidade na construção de relações verdadeiras).

Definições contemporâneas de autenticidade buscaram clarificar e redefinir o conceito à luz da psicologia social (DECI e RYAN, 2000; KERNIS, 2003). Estudos de Kernis (2003) apontam que o engajamento em comportamentos e atitudes autênticas produzirão níveis ótimos de auto-estima, ou seja, quando o indivíduo conseguir conhecer e aceitar a si mesmo – suas forças e fraquezas – apresentará níveis mais estáveis de auto-estima. Isto se refletirá ainda na construção, por parte destes indivíduos, de relações mais transparentes e próximas com os outros. Os resultados desta e de outras pesquisas evidenciam as consequências positivas, tanto de bem-estar físico quanto psicológico, advindas da prática da autenticidade (DECI e RYAN, 2000). Segundo Ilies e colegas (2005), no contexto organizacional, a autenticidade tem importante papel na construção de uma vida significativa pelos funcionários; principalmente nos processos de liderança, onde “a autenticidade por parte dos líderes influenciará não só o seu próprio bem-estar, mas também o bem-estar de seus seguidores” (ILIES *et al.*, 2005, p. 374).

2.1.2. Definição de liderança autêntica

Diversas teorias de liderança autêntica têm se desenvolvido nos últimos anos utilizando-se de uma perspectiva multi-disciplinar, pela interseção entre as áreas de liderança, ética e a escola positiva do comportamento organizacional (LUTHANS, 2002a; AVOLIO *et al.*, 2004a; COOPER *et al.*, 2005). Mesmo com a profusão de definições sobre liderança autêntica, Walumbwa e colegas (2008) defendem que uma pesquisa pela literatura recente do tema indica que suas definições vêm, ao longo do tempo, convergindo em torno de algumas dimensões básicas.

As primeiras concepções de autenticidade dentro da área de liderança refletiam a crença de que a autenticidade de uma organização seria manifestada pelos atos de seus líderes (GARDNER *et al.*, 2011), baseando-se em aspectos como hierarquia (ROME e ROME, 1967) e clima organizacional (HALPIN e CROFT, 1966).

Mesmo que não exista uma única definição de liderança autêntica, aceita por toda a Academia, alguns elementos são compartilhados pelos estudiosos do assunto (SHAMIR e EILAM, 2005). Certos autores, como Cooper *et al.* (2005), Shamir e Eilam (2005), e Sparrowe (2005), se preocuparam mais em definir a liderança autêntica com base em capacidades positivas como confiança, esperança, otimismo e resiliência; enquanto outros autores se basearam no conceito de autenticidade proposto por Kernis (2003). Dentre os estudos conduzidos pelos autores do segundo grupo, pode-se citar os trabalhos de Ilies e colegas (2005) e Gardner e colaboradores (2005).

No modelo proposto por Ilies *et al.* (2005), quatro componentes explicam o processo de influência na liderança autêntica: auto-consciência, processamento imparcial, comportamento autêntico e orientação relacional autêntica. Este trabalho trata ainda de como a liderança autêntica contribui para o bem-estar – Eudaimonia – de líderes e seguidores (ILIES *et al.*, 2005).

Já o estudo conduzido por Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) objetivava integrar diferentes perspectivas e definições de liderança autêntica. Para tal, os autores construíram, a partir do trabalho de Luthans e Avolio (2003), um modelo de auto-desenvolvimento de líderes e seguidores autênticos. O modelo destaca a importância dos seguidores como peça-chave na construção da liderança, sendo formado ainda pelos quatro componentes da autenticidade identificados por Kernis (2003). Para Gardner *et al.* (2005), “a liderança autêntica vai além da autenticidade do líder como pessoa, abrangendo relações autênticas com os seguidores” (p. 345). Estas relações líder-seguidor são fortemente marcadas pela transparência, confiança e ênfase no desenvolvimento dos seguidores. O modelo proposto tem como foco dois aspectos centrais da liderança autêntica: a auto-consciência e auto-regulação do líder. Gardner *et al.* (2005) identificaram diversas características relacionadas a estes aspectos como: conhecimento profundo da própria identidade, regulação interiorizada, processamento de informação equilibrado, transparência relacional e comportamento autêntico.

Embora os dois modelos citados anteriormente (ILIES *et al.*, 2005; GARDNER *et al.*, 2005) tenham se desenvolvido de forma separada, eles apresentam alguns elementos em comum, talvez indicando que ambos exploraram aspectos fundamentais da autenticidade (AVOLIO e GARDNER, 2005). Além de reforçar a utilidade dos trabalhos de Kernis (GARDNER *et al.*, 2011).

Refletindo uma alternativa às perspectivas baseadas no conceito de autenticidade proposto por Kernis, Shamir e Eilam (2005) propõem uma abordagem baseada na relação entre auto-conceito e comportamento dos líderes, tendo as histórias de vida de cada indivíduo como base para o desenvolvimento da liderança autêntica. Para os autores, líderes autênticos não fingem uma liderança, nem se engajam em ações de tal natureza em busca de *status*. Estes indivíduos lideram como uma expressão de si próprios, motivados por valores internos que eles julgam verdadeiros, e não por valores impostos por terceiros (SHAMIR e EILAM, 2005). Os autores definem os líderes autênticos “como pessoas que possuem quatro atributos: o papel de líder é um componente central de seu auto-conceito, atingiram elevado nível de auto-determinação ou clareza de seu auto-conceito, seus objetivos são congruentes com valores internos, e seus comportamentos são auto-expressivos.” (p. 399). Conforme ressaltado pelos

próprios autores, sua definição de liderança autêntica não abrange o conteúdo ético e moral dos valores e convicções esposados pelo líder; que pode ser ‘verdadeiro’ sem no entanto apresentar alto nível de desenvolvimento moral ou conduta ética (SHAMIR e EILAM, 2005).

Encontra-se certa divergência na literatura acerca da inclusão da ética como componente central ao exercício da liderança autêntica (GARDNER *et al.*, 2011). É consenso que ser verdadeiro aos valores individuais internos é imprescindível ao líder autêntico. Entretanto, alguns autores (SHAMIR e EILAM, 2005; SPARROWE, 2005) omitem de suas definições considerações éticas e morais, enquanto outros (LUTHANS e AVOLIO, 2003; AVOLIO, LUTHANS e WALUMBWA, 2004b; AVOLIO e GARDNER, 2005; GARDNER *et al.*, 2005; MAY, CHAN, HODGES e AVOLIO, 2003) afirmam que um nível avançado de desenvolvimento moral é pré-requisito ao alcance da autenticidade do líder (WALUMBWA *et al.*, 2008).

Em uma definição mais recente deste construto, Walumbwa e colegas (2008) buscaram captar o que de fato constitui a liderança autêntica com base nos conceitos propostos por Avolio e Gardner (2005), Gardner *et al.* (2005) e Ilies *et al.* (2005). Estes trabalhos foram utilizados para sustentar a pesquisa de Walumbwa e colaboradores (2008) por diversas razões, dentre elas: estarem fortemente baseados em pesquisas de autenticidade, em lugar de trabalhos que adotaram uma perspectiva indutiva (SHAMIR e EILAM, 2005) ou filosófica (SPARROWE, 2005); reconhecerem a importância central da perspectiva moral internalizada para a liderança autêntica; e terem como foco o desenvolvimento de líderes e seguidores autênticos. Para Walumbwa *et al.* (2008), a liderança autêntica pode ser definida como:

“um padrão de comportamento do líder que apóia e promove tanto capacidades psicológicas positivas quanto um clima ético positivo, a fim de criar auto-conhecimento, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional por parte de líderes trabalhando com seguidores, fomentando um auto-desenvolvimento positivo.” (p. 94)

A partir desta definição, os autores propõem e testam um modelo multi-dimensional do construto de liderança autêntica, formado por quatro dimensões subjetivas e relacionadas: auto-conhecimento, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada (WALUMBWA *et al.*, 2008). Cada dimensão representa um aspecto da autenticidade do líder, relacionando-se especialmente à forma como este regula seu comportamento (WALUMBWA, WANG, WANG, SCHAUBROECK e AVOLIO, 2010).

O *auto-conhecimento* do líder compreende sua capacidade de conhecer os próprios desejos, forças e fraquezas (KERNIS, 2003), sendo ainda capaz de reconhecer como os outros percebem a sua liderança (WALUMBWA *et al.*, 2010). A *transparência relacional* se refere ao comportamento autêntico do líder ao expressar opiniões e sentimentos genuínos, refletindo seu verdadeiro interior e construindo relações de confiança com os seguidores (WALUMBWA *et al.*, 2008; 2010). Já o *processamento equilibrado* envolve a tomada de decisão baseada na análise de todas as informações relevantes, incluindo pontos de vista divergentes de sua própria opinião (WALUMBWA *et al.*, 2008; 2010); refere-se a um comportamento menos suscetível a distorções (WALUMBWA *et al.*, 2011). Por fim, a *perspectiva moral internalizada* compreende o alinhamento entre valores/crenças esposados pelo líder e suas ações ao longo do tempo, resistindo a pressões externas – organizacionais ou de colegas/pares – e mudanças do contexto (AVOLIO e GARDNER, 2005).

De forma geral, líderes autênticos são guiados por convicções morais, agindo de acordo com seus mais profundos valores, mesmo em situações de pressão. Possuem ciência de suas forças e fraquezas, e se esforçam para entender o impacto de sua liderança em terceiros (PEUS *et al.*, 2012).

Agindo em consonância com convicções internas, estes líderes constroem credibilidade e ganham o respeito e a confiança dos seguidores, que estarão mais motivados e comprometidos com o trabalho (WALUMBWA *et al.*, 2008). Ao encorajar opiniões diversas e construir redes de colaboração em suas equipes, tais líderes têm seu estilo de liderar legitimado como autêntico (AVOLIO *et al.*, 2004a). Para Luthans e Avolio (2003, *apud* AVOLIO *et al.*, 2004a) líderes autênticos reconhecem e valorizam diferenças individuais, sendo capazes de identificar talentos e transformá-los em forças.

2.1.3. Diferenciando liderança autêntica de outras teorias

Cooper *et al.* (2005) salientam em seu trabalho a preocupação em testar empiricamente a validade do construto de liderança autêntica, a fim de verificar se este não apresenta redundância com outras definições já existentes de liderança. Para os autores, pesquisadores desta área devem identificar e enfatizar em sua conceitualização pontos de divergência entre esta e outras teorias que tratam de liderança. Esta preocupação torna-se evidente em diversos artigos escritos sobre o tema (AVOLIO *et al.*, 2004a; MAY *et al.*, 2003; AVOLIO e GARDNER, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008).

Para Avolio *et al.* (2004a), um dos principais fatores que diferenciam a liderança autêntica de outras teorias da área é o fato de a primeira ser mais genérica, representado um ‘conceito raiz’, o que significa que pode servir de base a outras formas de liderança positiva. A liderança autêntica pode então incorporar outros tipos de liderança, como o transformacional, carismático ou servidor (AVOLIO e GARDNER, 2005).

Ainda que exista uma convergência válida entre liderança autêntica e outras formas de liderança positiva, especialmente a liderança transformacional, para Avolio e Gardner (2005) a diferenciação entre liderança autêntica e outras perspectivas faz-se fundamental para a construção da nova teoria, suportando a independência e validação do construto. Walumbwa *et al.* (2008), com o propósito de fornecer maiores evidências da validade deste construto, fizeram uma investigação teórica acerca das correlações entre liderança autêntica e outros construtos similares, como evidenciado no quadro abaixo.

Componentes teóricos	Liderança Autêntica	Liderança Transformacional	Liderança Ética
Liderança Autêntica			
Auto-conhecimento do líder	✓	✓	
Transparência relacional	✓	○	
Perspectiva moral internalizada	✓	✓	✓
Processamento equilibrado	✓	○	
Liderança Ética			
Pessoa moral	✓	✓	✓
Gestor moral	○	○	✓
Liderança Transformacional			
Influência idealizada	○	✓	✓
Motivação inspiracional		✓	
Estímulo intelectual		✓	
Consideração individual		✓	○

Nota: ✓ = componente focal; ○ = componente menor ou implícito

Tabela 1: Comparativo Liderança Autêntica, Transformacional e Ética

Fonte: Adaptado de Walumbwa *et al.* (2008, p. 102)

O conceito de liderança ética seria formado por dois componentes: pessoa moral e gestor moral. O primeiro compreende o fato de que a liderança ética acontece quando o líder apresenta uma conduta normativa apropriada nas suas ações pessoais e relações interpessoais; demonstrando preocupação com as pessoas bem como com a sociedade de forma mais geral (BROWN, TREVIÑO e HARRISON, 2005). Estes líderes buscam agir da forma certa, demonstrando honestidade, justiça e integridade (WALUMBWA *et al.*, 2008). Já o aspecto da gestão moral abrange uma auto-disciplina e consistência na busca por padrões claros de ética, que não são violados nem mesmo em meio a pressões e incertezas do ambiente (BROWN *et al.*, 2005).

Embora exista uma clara sobreposição de conceitos na definição da liderança ética e autêntica, o comportamento ético do líder parece ser uma condição necessária, mas não suficiente, ao exercício da liderança autêntica, que engloba diversos outros componentes (WALUMBWA *et al.*, 2008). É preciso ser ético para ser um líder autêntico, mas ser apenas ético não garante a ‘autenticidade’ do líder.

Líderes transformacionais foram descritos como sendo otimistas, orientados para o desenvolvimento e possuidores de caráter moral (BASS, 1998, *apud*, AVOLIO e GARDNER, 2005), aspectos que também podem ser considerados manifestações da liderança autêntica. A liderança transformacional sem dúvida envolve um profundo senso de valores éticos (WALUMBWA *et al.*, 2008). Entretanto, ser um líder autêntico não necessariamente significa que o líder é transformacional (AVOLIO e GARDNER, 2005). Líderes autênticos constroem relações duradouras, lideram motivados por propósito e valores, mas não são necessariamente descritos como carismáticos, um dos aspectos principais da liderança transformacional (BASS, 1985, *apud*, AVOLIO e GARDNER, 2005).

Na liderança autêntica, o alinhamento entre valores/crenças esposados pelo líder e suas ações mantém-se estável ao longo do tempo, mesmo em face de mudanças no contexto (AVOLIO e GARDNER, 2005). Agindo em consonância com convicções internas, eles constroem credibilidade e ganham o respeito e confiança dos seguidores, não sendo capazes de criar uma falsa impressão nos outros, fingir ser alguém que não são ou adotar atitudes manipulativas (WALUMBWA *et al.*, 2008). Já entre os líderes transformacionais, este tipo de comportamento pode ser exigido em alguns casos. Como sugerem Bass e Steidlmeier (1999, p. 186), até mesmo “líderes transformacionais autênticos podem ter que ser manipulativos em certos momentos em nome do que julgam ser o bem comum”.

Para May *et al.* (2003, p. 248), “líderes autênticos não são necessariamente líderes transformacionais, visionários ou carismáticos. Eles não se destacam diariamente”, mas serão aqueles capazes de tomar posições que mudarão o curso dos acontecimentos.

Ressaltando uma preocupação exposta por Cooper *et al.* (2005), o ponto crítico da validação deste novo construto não diz respeito ao sucesso dos pesquisadores em distinguir teoricamente a liderança autêntica das demais, mas sim à validação empírica deste construto em relação a outros que tratam de liderança. Neste sentido, o presente trabalho objetiva agregar conhecimento empírico para esta área de pesquisa.

2.1.4. Liderança autêntica em contextos extremos

Segundo definição de Hannah e colegas (2009, p. 898), um contexto extremo pode ser definido como “um ambiente em que um ou mais eventos extremos ocorrem ou são prováveis de ocorrer, podendo ultrapassar a capacidade da organização em prevení-los, resultando em volume intolerável de consequências físicas, psicológicas ou materiais para os membros da organização.”

A literatura sugere que em contextos extremos – onde o risco de danos físicos, psicológicos ou materiais se faz presente – a liderança mostra-se especialmente importante, uma vez que os seguidores buscarão na figura do líder referências a respeito de como agir, além de demandarem mais suporte psicológico e emocional na presença de adversidades (HANNAH *et al.*, 2009; YAMMARINO, MUMFORD, CONNELLY e DIONNE, 2010; PETERSON *et al.*, 2012); potencializando o impacto das ações do líder nos estados psicológicos dos seguidores. Quando comparado a um ambiente de trabalho tradicional, o contexto extremo proporciona ao líder mais oportunidades de estimular a positividade em seus seguidores (HANNAH *et al.*, 2009; YAMMARINO *et al.*, 2010; PETERSON *et al.*, 2012).

Em ambientes desta natureza, os líderes com maior efetividade tendem a ser aqueles que se mostram receptivos às contribuições de terceiros, integram os esforços da equipe, explicam suas ações e critérios de tomada de decisão, compartilham informações e se comunicam com frequência (BURGESS, RIDDLE, HALL e SALAS, 1992). A confiança estabelecida na relação líder-seguidor antes da ocorrência de eventos críticos também é fundamental para o desempenho individual subsequente (PETERSON *et al.*, 2012), uma vez que os

seguidores responderão a situações de estresse de forma mais positiva caso a liderança seja capaz de manter a honestidade em suas interações (ZACCARO, RITTMAN e MARKS, 2001). Gal e Jones (1985 apud HANNAH *et al.*, 2009) demonstram ainda que líderes consistentes, confiantes e ponderados serão capazes de elevar a confiança de seus seguidores para atuarem em contextos extremos.

É possível observar que algumas das características associadas à liderança eficaz em contextos caracterizados como extremos encontram muito em comum com aquelas atribuídas aos líderes autênticos (AVOLIO e LUTHANS, 2006).

2.1.5.

Liderança autêntica e resultados no trabalho

Embora exista considerável volume de modelos teóricos que identificaram relações positivas entre liderança autêntica e uma vasta gama de resultados organizacionais, incluindo satisfação com o trabalho (AVOLIO *et al.*, 2004a), comprometimento organizacional (AVOLIO *et al.*, 2004a), engajamento (AVOLIO *et al.*, 2004a; GARDNER *et al.*, 2005), desempenho dos seguidores (GARDNER *et al.*, 2005; ILIES *et al.*, 2005), dentre outros, evidências empíricas destas relações ainda são limitadas (JENSEN e LUTHANS, 2006; WALUMBWA *et al.*, 2008; WALUMBWA *et al.*, 2010; WALUMBWA *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2012). Ainda assim, Gardner *et al.* (2011) ressaltam que testes empíricos em geral vêm dando suporte aos modelos teóricos desenvolvidos.

Em trabalho publicado em 2004, Avolio e colegas tinham por objetivo fornecer uma base inicial a investigações futuras sobre o impacto de líderes autênticos nas atitudes, comportamentos e desempenho dos seguidores. O modelo proposto pelos autores sugere que a liderança autêntica influenciaria comportamentos (desempenho) e atitudes (comprometimento, satisfação e engajamento) dos seguidores através da criação de confiança, esperança, otimismo, emoções positivas e do processo psicológico de identificação com o líder (AVOLIO *et al.*, 2004a).

Gardner *et al.* (2005) propõem em seu estudo um modelo teórico de auto-desenvolvimento de líderes e seguidores autênticos, e sua relação com o desempenho sustentável. Os líderes autênticos desenvolveriam seguidores autênticos por meio do estabelecimento de altos níveis de confiança, engajamento e bem-estar. Ao guiar seus seguidores “na descoberta de seus talentos, alocando-os em posições apropriadas, fornecendo um trabalho enriquecedor e a oportunidade de desenvolver relações recompensadoras” (p. 366), os líderes autênticos facilitam a criação de engajamento entre os funcionários, o que contribuirá para a promoção de altos níveis de desempenho sustentável (GARDNER *et al.*, 2005).

Na primeira pesquisa empírica sobre liderança autêntica, Walumbwa *et al.* (2008) propõem e testam dois modelos que relacionam este tipo de liderança com resultados no ambiente de trabalho. No primeiro modelo, os autores utilizam resultados observados na prática da liderança transformacional e ética nas organizações como base para a liderança autêntica. Eles propõem que o processamento equilibrado de informações, transparência e consistência entre valores e atitudes característicos dos líderes autênticos levariam seus seguidores a demonstrar elevados níveis de comprometimento, comportamentos extra-papel (cidadania organizacional) e satisfação com o supervisor. Assim, é testada e confirmada a relação positiva entre liderança autêntica e cidadania organizacional, comprometimento e satisfação do indivíduo com seu supervisor (WALUMBWA *et al.*, 2008).

O segundo modelo deste estudo baseia-se na premissa de que “ao estabelecer um exemplo pessoal com alto padrão de integridade, espera-se que os líderes autênticos evoquem um senso profundo de comprometimento entre seus seguidores” (p. 113), o que com o tempo levaria à melhora do desempenho individual. Os resultados suportam a crença de que a percepção da liderança autêntica pelos seguidores é positivamente relacionada com a satisfação individual no trabalho e o desempenho (WALUMBWA *et al.*, 2008).

Em outra investigação empírica do tema, Walumbwa *et al.* (2010) examinam os efeitos diretos e indiretos da liderança autêntica nos comportamentos de cidadania organizacional e engajamento dos seguidores. A relação entre liderança autêntica e cidadania organizacional é proposta uma vez que o comportamento de líderes autênticos contribui para criar um ambiente de trabalho mais justo e aberto, o que torna os subordinados mais propensos a se engajarem em comportamentos de ajuda para o benefício da organização (AVOLIO *et al.*, 2004a; GARDNER *et al.*, 2005; AVOLIO e GARDNER, 2005). No que tange ao engajamento dos seguidores, líderes autênticos lideram pelo exemplo e tomam decisões de forma transparente (AVOLIO e GARDNER, 2005), o que evidencia seu comprometimento com o trabalho e guia seus seguidores no sentido de permanecerem conectados com o trabalho, elevando seu engajamento através do aprendizado observacional. Os resultados da pesquisa suportaram estas relações, tendo como mecanismos intermediários deste processo a identificação do seguidor com o líder e a prática de *empowerment* (WALUMBWA *et al.*, 2010).

A fim de atender à necessidade de integração dos conceitos de liderança autêntica, capital psicológico e confiança (GARDNER *et al.*, 2005; ILLIES *et al.*, 2005), Walumbwa e colegas (2011) conduziram uma investigação, no nível do grupo, relacionando liderança autêntica com desempenho e cidadania organizacional, tendo o capital psicológico e a confiança como mecanismos mediadores. Os resultados do estudo sugerem que a liderança autêntica pode aumentar o capital psicológico dos membros de um grupo, bem como seus níveis de confiança, o que em troca afeta seu desempenho e comportamento de cidadania (WALUMBWA *et al.*, 2011).

Mais recentemente, Peterson e colegas (2012) conduziram uma pesquisa objetivando investigar se a positividade dos seguidores – emoções positivas e capital psicológico – mediava a relação entre liderança autêntica e desempenho dos mesmos. Resultados obtidos em dois estudos indicaram que líderes autênticos possuíam seguidores mais eficazes em termos de desempenho. Além disso, de acordo com o primeiro estudo, seguidores de líderes autênticos disseram experimentar mais emoções positivas do que negativas no trabalho. Já o segundo estudo apontou que a relação entre liderança autêntica e desempenho seria totalmente mediada pela influência do líder no capital psicológico dos seguidores (PETERSON *et al.*, 2012).

2.2. Capital psicológico

É possível observar um consenso geral entre os pesquisadores da área de Administração em torno da necessidade de uma visão mais equilibrada do ambiente de trabalho, que leve em consideração tanto seus aspectos positivos quanto negativos (LUTHANS e YOUSSEF, 2007). Neste sentido, diversas abordagens baseadas na psicologia positiva têm surgido no âmbito das organizações (LUTHANS e YOUSSEF, 2007), incluindo a escola positiva do comportamento organizacional (LUTHANS, 2002a, 2002b) e, mais recentemente, o conceito de capital psicológico (LUTHANS, LUTHANS e LUTHANS, 2004; LUTHANS e YOUSSEF, 2004; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007).

2.2.1. Origens do conceito

A escola positiva do comportamento organizacional surgiu inicialmente (LUTHANS, 2002a, 2002b) como uma tentativa de trazer a psicologia positiva para o ambiente de trabalho (LUTHANS e YOUSSEF, 2007; AVEY, LUTHANS e YOUSSEF, 2010). Segundo a psicologia positiva, o estudo do comportamento humano deve enfatizar o que há de bom no indivíduo: suas forças, em lugar de fraquezas; preocupando-se em promover seu bem-estar e prosperidade, em oposição a remediar patologias (LUTHANS, 2002a).

Dentro do ambiente de trabalho, Luthans (2002b, p. 59) define o comportamento organizacional positivo como “o estudo e aplicação de forças e capacidades psicológicas humanas positivas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas de forma eficaz a fim de aumentar o desempenho”. Neste sentido, o comportamento organizacional positivo é uma abordagem positiva que gera implicações para o desenvolvimento e gestão de recursos humanos nas organizações (LUTHANS *et al.*, 2007).

Seguindo tal definição e buscando diferenciar esta de outras abordagens positivas, alguns critérios foram estabelecidos na busca por conceitos que definissem o comportamento organizacional positivo: (1) possuir embasamento teórico; (2) possuir mensuração válida; (3) ser relativamente novo no campo do comportamento organizacional; (4) ser uma capacidade de estado, passível de desenvolvimento; e (5) possuir impacto positivo no desempenho individual (LUTHANS, 2002a, 2002b; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007).

Utilizando estes critérios, os conceitos de eficácia, esperança, resiliência e otimismo foram identificados como sendo especialmente relevantes para o comportamento organizacional positivo (LUTHANS, 2002a; LUTHANS e YOUSSEF, 2004; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007). Tomados de forma unificada, tais conceitos foram desenvolvidos teoricamente (LUTHANS, 2002a; LUTHANS e YOUSSEF, 2004; STAJKOVIC, 2006; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007) e testados empiricamente (LUTHANS *et al.*, 2007), dando origem ao construto do capital psicológico.

2.2.2. Definição de capital psicológico

O capital psicológico vai além do tradicional capital econômico, humano ou social. Dentro do ambiente organizacional, o capital econômico (“o que você possui”) pode ser caracterizado em termos de ativos tangíveis e financeiros; o capital humano (“o que você sabe”) se refere ao conjunto de experiências, conhecimento e habilidades dos indivíduos; o capital social (“quem você conhece”) engloba a rede de relacionamento e confiança; já o capital psicológico consiste basicamente em descrever “quem é” o indivíduo (LUTHANS *et al.*, 2004), e quem ele pode “se tornar” em termos de desenvolvimento positivo (AVOLIO e LUTHANS, 2006).

O capital psicológico pode ser definido como:

“um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (auto-eficácia) para fazer o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) acerca do seu sucesso atual e futuro; (3) ser perseverante em relação aos seus objetivos, redefinindo caminhos, quando necessário for, a fim de alcançá-los (esperança); e (4) quando diante de problemas e adversidades, ser capaz de sustentar-se e adaptar-se (resiliência) para alcançar o sucesso.” (LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007, p.3)

Em termos de potencial para desenvolvimento, é importante destacar que o capital psicológico – bem como cada uma das capacidades que o constituem – é um construto de estado, ou *state like construct* (AVEY *et al.*, 2010). Ao contrário de traços positivos – como o Big Five (GOLDBERG, 1990) – caracterizados pela relativa estabilidade no decorrer do tempo e das situações, as capacidades de estado são relativamente mais maleáveis e passíveis de mudança e desenvolvimento (LUTHANS, 2002a, 2002b).

Ao representar o capital psicológico dentro de um *continuum*, onde estados e traços são determinados pelo grau de estabilidade e abertura a mudanças e desenvolvimento, Luthans e colegas (2007) propõem a seguinte divisão:

- Traços positivos (*pure positive traits*): caracterizados pela estabilidade ao longo do tempo e das situações. Incluem traços como inteligência, talentos e características hereditárias;
- Construtos de traço (*traitlike constructs*): referem-se a características psicológicas relativamente estáveis e difíceis de mudar, como as dimensões de personalidade (Big Five), auto-avaliações centrais e virtudes de caráter;
- Capacidades psicológicas de estado (*statelike psychological resources*): incluem características que tendem a ser maleáveis e abertas ao desenvolvimento, como o capital psicológico e as capacidades que o constituem;
- Estados positivos (*positive states*): compreendem estados transitórios e altamente instáveis, como estados de ânimo, prazer, sentimentos e emoções.

Ao menos no curto prazo, as capacidades psicológicas de estado tendem a ser estáveis, não variando a cada nova situação como acontece com os estados positivos (emoções). Entretanto, o termo “construto de estado” indica tratar-se de algo menos rígido do que traços de personalidade (LUTHANS e YOUSSEF, 2007).

Pesquisas anteriores sobre esperança, otimismo, eficácia e resiliência suportam que estes são passíveis de desenvolvimento (BANDURA, 1997; SELIGMAN, 1998; SNYDER, 2000; CARVER e SCHEIER, 2002; MASTEN e REED, 2002). Existem ainda evidências empíricas de que a combinação destes construtos sob a forma de um construto de ordem superior – capital psicológico – pode ser considerada um estado, sendo aberta ao desenvolvimento (LUTHANS, AVEY, AVOLIO, NORMAN e COMBS, 2006; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, AVEY e PATERA, 2008; LUTHANS, AVEY, AVOLIO e PETERSON, 2010).

Outro aspecto de destaque na definição do capital psicológico é o fato deste ser um construto de núcleo, ou *core construct*. Especificamente, trata-se de um construto de ordem superior, composto pela variância compartilhada pelos seus quatro componentes: auto-eficácia, otimismo, esperança e resiliência (LUTHANS *et al.*, 2007).

Com base em teorias da psicologia (HOBFOLL, 2002 *apud* AVEY, REICHARD, LUTHANS e MHATRE, 2011), alguns construtos são melhor compreendidos como indicadores de fatores subjacentes ou centrais, o que seria verdadeiro no caso do capital psicológico (AVEY *et al.*, 2011). Embora os quatro construtos que o compõe tenham sido testados empiricamente, evidenciando sua discriminabilidade, eles compartilham mais aspectos em comum do que diferenças (AVEY *et al.*, 2011).

Diversos trabalhos (LUTHANS, AVOLIO, WALUMBWA e LI, 2005; LUTHANS *et al.*, 2007; AVEY, LUTHANS e JENSEN, 2009; AVEY *et al.*, 2010; LUTHANS *et al.*, 2010; GOOTY, GAVIN, JOHNSON, FRAZIER e SNOW, 2009; LUTHANS, AVEY, SMITH e LI, 2008) desenvolveram modelos onde estes componentes foram tratados separadamente e de forma unificada, sendo que, em todos eles, o modelo onde o capital psicológico era caracterizado como um fator de ordem superior ajustou-se melhor aos dados. Evidências demonstram que o capital psicológico como um construto de núcleo se relaciona a atitudes e desempenho no ambiente de trabalho acima e além de cada um de seus componentes individualmente (LUTHANS *et al.*, 2007).

Desta forma, o presente trabalho, em consistência com pesquisas anteriores, considera as quatro capacidades positivas de esperança, auto-eficácia, resiliência e otimismo como indicadores de um construto de ordem superior, o capital psicológico.

2.2.3. Componentes do capital psicológico

A despeito das aparentes similaridades conceituais e sobreposições entre esperança, resiliência, otimismo e auto-eficácia, a literatura de comportamento organizacional positivo (LUTHANS e YOUSSEF, 2007; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007) diferenciou claramente estes construtos. Além disso, análises empíricas demonstraram a validade convergente e discriminante destas quatro capacidades (MAGALETTA e OLIVER, 1999; CARIFIO e RHODES, 2002; BRYANT e CVENGROS, 2004; LUTHANS *et al.*, 2007; YOUSSEF e LUTHANS, 2007).

A auto-eficácia representa uma crença positiva – não uma habilidade em si, nem uma expectativa (LUTHANS *et al.*, 2007) – e pode ser definida como a convicção individual, ou confiança, em relação às habilidades e ações necessárias à execução bem-sucedida de tarefas específicas em dado contexto (STAJKOVIC e LUTHANS, 1998). Sua característica de estado se manifesta não apenas na possibilidade de desenvolvimento ao longo do tempo, mas também em sua especificidade; ser eficaz em determinado domínio não torna o indivíduo eficaz em outros contextos (LUTHANS e YOUSSEF, 2007). Quanto mais eficaz for o indivíduo: (a) maior sua propensão a aceitar desafios, (b) mais esforço e motivação estarão envolvidos na realização das tarefas, e (c) maior será sua persistência diante de obstáculos (BANDURA, 1997).

A esperança pode ser definida como “um estado motivacional positivo, baseado na percepção de (a) ações (esforço direcionado a objetivos), e (b) caminhos (planejamento para alcançar objetivos) bem-sucedidos” (SNYDER, IRVING e ANDERSON, 1991, p. 287). Desta forma, a esperança é formada pela vontade de prosperar e a habilidade de identificar e perseguir caminhos para o sucesso (SNYDER, 2000). O componente agêntico reflete a crença individual de que os objetivos podem ser alcançados, enquanto a segunda dimensão representa a

capacidade do indivíduo de criar ou adaptar caminhos que levem ao alcance de tais metas (SNYDER, 2000). Um indivíduo com elevada esperança é aquele que desenvolve, de maneira pró-ativa, um ou mais caminhos em direção ao alcance de objetivos em dada situação; quando surpreendido com obstáculos ou dificuldades, ele é capaz de migrar para caminhos alternativos (LUTHANS *et al.*, 2010).

O otimismo pode ser visto como uma forma do indivíduo atribuir a eventos positivos causas pessoais, permanentes e universais, interpretando eventos negativos como situações externas, temporárias e específicas (SELIGMAN, 1998). Otimistas tendem a atribuir seu próprio sucesso a causas internas, como suas habilidades individuais; identificando no meio externo as justificativas para seus fracassos (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004). Pessoas otimistas criam expectativas positivas que motivam seu comportamento futuro. Elas mantêm seus esforços rumo a determinado objetivo mesmo quando encontram dificuldades crescentes (CARVER e SCHEIER, 2002 *apud* LUTHANS e YOUSSEF, 2007). Ao contrário da auto-eficácia, que é específica a dado contexto, o otimismo utiliza-se de atribuições generalizadas (LUTHANS e YOUSSEF, 2007).

Segundo a psicologia positiva, a resiliência é caracterizada pela ação positiva e adaptação em face de riscos e adversidades; trata-se de uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida (MASTEN e REED, 2002). Para Couto (2002 *apud* LUTHANS e YOUSSEF, 2007) indivíduos resilientes aceitam a realidade, mantêm valores e crenças estáveis, sendo capazes de adaptar-se em resposta a situações inesperadas. Aplicada ao ambiente de trabalho, seria a capacidade de “reestabelecer-se, recuperar-se após uma adversidade, incerteza, conflito, derrota, ou até mudanças positivas, progresso e aumento de responsabilidade” (LUTHANS, 2002a, p. 702).

As conexões entres estes construtos evidenciam-se em diferentes argumentos. Conceitualmente, eficácia e esperança compartilham os componentes de motivação internalizada e energia. Entretanto, a habilidade de encontrar caminhos alternativos em direção a objetivos específicos é única da esperança (AVEY *et al.*, 2010). Eficácia, esperança e otimismo compartilham o componente de expectativas positivas sobre o futuro. No entanto, o otimismo tende a ter caráter mais global, enquanto esperança e eficácia são específicos a um objetivo particular (LUTHANS e YOUSSEF, 2007; AVEY *et al.*, 2010). Bandura (1997) destaca que indivíduos com elevada eficácia serão mais resilientes em

adversidades. Já Snyder (2000) aponta que aqueles com alta esperança tendem a ser mais confiantes em tarefas específicas (auto-eficácia) e a se recuperarem mais rapidamente após períodos de desespero (resiliência). Além disso, enquanto eficácia, esperança e otimismo possuem natureza pró-ativa, a resiliência é mais comumente expressa de forma reativa, como resposta a uma adversidade (AVEY *et al.*, 2010).

De acordo com Luthans e colegas (2007), a capacidade subjacente que permeia os quatro componentes do capital psicológico compreende “a avaliação positiva das circunstâncias e a probabilidade de sucesso baseada no esforço motivacional e na perseverança” (p. 550). Em outras palavras, o denominador comum à convergência destas quatro capacidades em um construto de ordem superior é representado pelos fatores de motivação, perseverança e expectativa de sucesso (AVEY *et al.*, 2010).

2.2.4. Capital psicológico e liderança autêntica

Trabalhos teóricos anteriores enfatizaram o papel dos líderes autênticos no desenvolvimento do capital psicológico em si próprios e em seus seguidores (AVOLIO e LUTHANS, 2006; GARDNER e SCHERMERHORN, 2004; LUTHANS e AVOLIO, 2003). No entanto, poucos foram aqueles que integraram na prática esta noção (WALUMBWA *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2012).

Uma das principais características dos líderes autênticos é a capacidade de exibir padrões de abertura e clareza em seus comportamentos, através do compartilhamento de informações, aceitando contribuições de terceiros e fornecendo *feedback* construtivo aos membros da equipe (AVOLIO *et al.*, 2004; GARDNER *et al.*, 2005). Como consequência, seus seguidores tendem a ser mais eficazes, esperançosos, otimistas e resilientes – apresentando elevado capital psicológico (LUTHAS *et al.*, 2007; LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007), o que resulta em níveis mais altos de comportamentos efetivos (WALUMBWA *et al.*, 2011).

Quando a liderança é autêntica, os estados de confiança, esperança, otimismo e resiliência tornam-se pontos cruciais no estabelecimento das bases de desempenho individual (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004).

A auto-eficácia do indivíduo pode ser desenvolvida por meio de treinamentos formais e informais – como *coaching* e *mentoring*. Ademais, aspectos como fornecimento de *feedback*, suporte, encorajamento, respeito e confiança também contribuem para o seu desenvolvimento (LUTHANS e YOUSSEF, 2007). Neste sentido, líderes autênticos elevam a eficácia de seus seguidores, em primeiro lugar, tornando-os conscientes de suas forças individuais e fornecendo suporte para seu desenvolvimento (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004; PETERSON *et al.*, 2012). Além disso, ao ouvir opiniões de membros da equipe e compartilhar abertamente informações com seus subordinados, o líder autêntico cria oportunidades para que os indivíduos aumentem seu conhecimento e adquiram novas habilidades, elevando sua eficácia (WALUMBWA *et al.*, 2011).

Culturas organizacionais e iniciativas que encorajam a participação, criatividade e pensamento crítico dos funcionários podem aumentar sua esperança, especialmente no que tange à dimensão do planejamento (LUTHANS e YOUSSEF, 2007). Líderes autênticos elevam e sustentam altos níveis de ação e direcionamento rumo a objetivos (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004), promovendo esperança ao estabelecer objetivos e metas de forma clara (PETERSON *et al.*, 2012). Ademais, articulando de maneira transparente os desafios enfrentados e utilizando um processamento equilibrado de informações, líderes autênticos elevam o sentimento de propriedade individual na tomada de decisão (GARDNER *et al.*, 2005; PETERSON *et al.*, 2012). Ao manter níveis elevados de comprometimento e transparência, compartilhar informações importantes para a tomada de decisão, encorajar questionamentos dentro da equipe, líderes autênticos conseguem aumentar a esperança de seus seguidores (AVOLIO *et al.*, 2004a).

Para Gardner e Schermerhorn (2004), uma das tarefas do líder autêntico é elevar o otimismo de seus seguidores. Segundo estes autores isto se daria através de processos de treinamento e desenvolvimento. Por meio do processamento equilibrado e da transparência, o líder autêntico faz com que seus seguidores sintam um maior controle sobre seu próprio desempenho. Além disso o suporte moral fornecido por estes líderes torna os seguidores capazes de transformar desafios em oportunidades (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004; PETERSON *et al.*, 2012). Quando estes líderes utilizam uma abordagem positiva diante de problemas, mostrando-se ativos e adaptáveis na busca por soluções, maior é a probabilidade deles motivarem seus funcionários a fazerem o mesmo (PETERSON, 2000), resultando em níveis mais altos de otimismo (WALUMBWA *et al.*, 2011).

Líderes autênticos potencializam a resiliência de seus seguidores ao assegurarem o suporte necessário à recuperação diante de adversidades (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004), além de atribuírem sentido e significado aos contratempos vivenciados no dia-a-dia (AVOLIO *et al.*, 2004). Estes líderes são capazes de antecipar problemas potenciais, formular planos de contingência que mobilizem a equipe rumo à cooperação e demonstrar disponibilidade e sensibilidade às demandas individuais (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004). Devido à sua elevada auto-consciência, líderes autênticos conhecem sua real capacidade (GARDNER *et al.*, 2005), servindo como modelo de resiliência para os membros do grupo (WALUMBWA *et al.*, 2011).

Por fim, para Ilies *et al.* (2005), líderes autênticos apóiam as capacidades psicológicas positivas de seus seguidores ao elevarem sua autonomia e promoverem experiências de bem-estar.

Diante de todo o exposto anteriormente, tem-se a primeira hipótese a ser testada no presente estudo:

H1: A liderança autêntica está positivamente relacionada com o capital psicológico dos seguidores.

2.2.5. Capital psicológico e resultados no trabalho

Inúmeras foram as pesquisas empíricas que analisaram o impacto de cada um dos componentes do capital psicológico separadamente no ambiente de trabalho.

Em relação aos efeitos da esperança no contexto organizacional, trabalhos apontam uma relação positiva desta com a retenção de funcionários e satisfação com o trabalho (PETERSON e LUTHANS, 2003), desempenho (LUTHANS, AVOLIO, WALUMBWA e LI, 2005), e ainda atitudes desejáveis como comprometimento organizacional (LARSON e LUTHANS, 2006; YOUSSEF e LUTHANS, 2007). No que tange à resiliência, pesquisas apontam uma relação positiva significativa entre este construto e o desempenho individual (LUTHANS *et al.*, 2005), satisfação com o trabalho (LARSON e LUTHANS, 2006), e ainda comprometimento e felicidade dos indivíduos (YOUSSEF e LUTHANS, 2007).

Estudos apontam que o otimismo, quando direcionado ao ambiente organizacional, possui relação positiva com o desempenho individual (SELIGMAN, 1998; LUTHANS *et al.*, 2005), satisfação e felicidade no trabalho (YOUSSEF e LUTHANS, 2007). A relação da auto-eficácia com diferentes dimensões de desempenho no trabalho encontra-se bastante estabelecida na literatura (STAJKOVIC e LUTHANS, 1998; CHEN, CASPER e CORTINA, 2001; BROWN, JONES e LEIGH, 2005; LUTHANS e YOUSSEF, 2007).

Tomado de forma unificada, o capital psicológico foi testado empiricamente principalmente no que tange à sua relação com atitudes (satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, bem-estar psicológico) e comportamentos desejáveis (cidadania organizacional) no trabalho, além de diferentes formas de desempenho (LUTHANS *et al.*, 2005; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, NORMAN, AVOLIO e AVEY, 2008; AVEY, LUTHANS e JENSEN, 2009; LUTHANS *et al.*, 2010).

Em relação às atitudes, pesquisas sugerem que indivíduos com capital psicológico elevado tendem a esperar pelo melhor no trabalho (otimismo), se veem como responsáveis pelo próprio sucesso (auto-eficácia e esperança) e apresentam maior resistência em momentos de adversidade (resiliência); o que sugere uma relação positiva entre capital psicológico e atitudes desejáveis no

trabalho (AVEY *et al.*, 2011). Dada a expectativa geral de sucesso, derivada do otimismo, e a confiança em habilidades pessoais, proveniente da auto-eficácia, indivíduos com elevado capital psicológico se dizem mais satisfeitos com o trabalho (LARSON e LUTHANS, 2006; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, NORMAN *et al.*, 2008) e comprometidos com a organização (LUTHANS, NORMAN *et al.*, 2008).

Além desta relação positiva com atitudes desejáveis, pesquisas indicam que o capital psicológico está negativamente relacionado com atitudes indesejáveis como absenteísmo (AVEY, PATERA e WEST, 2006), cinismo e intenções de deixar a empresa (AVEY *et al.*, 2010), e *stresse* ansiedade (AVEY, LUTHANS & JENSEN, 2009; AVEY *et al.*, 2010).

Estudos relacionando o capital psicológico com comportamentos no ambiente de trabalho focaram principalmente em comportamentos de cidadania organizacional (OCB) e comportamentos contraproducentes (CWB) (AVEY *et al.*, 2010; WALUMBWA *et al.*, 2011). No que tange aos resultados do capital psicológico no trabalho, o desempenho é a variável que recebeu maior volume de pesquisas empíricas (LUTHANS *et al.*, 2005; LUTHANS *et al.*, 2007; LUTHANS, NORMAN *et al.*, 2008; AVEY *et al.*, 2010; LUTHANS *et al.*, 2010; WALUMBWA, PETERSON, AVOLIO e HARTNELL, 2010; WALUMBWA *et al.*, 2011).

2.3. Desempenho no trabalho

Evidências na literatura apontam o desempenho no trabalho como uma das variáveis com maior volume de investigações na área de Comportamento Organizacional (PETERS, FISHER e O'CONNOR, 1982; ROUSSEAU, 1997; VAN SCOTTER, 2000; COELHO JR, 2009). Apesar da ampla gama de definições e medidas associadas a esta variável – o que influencia a heterogeneidade teórica e metodológica relacionada ao seu estado da arte (LÓPEZ, PEÓN & ORDÁS, 2005; SUAR, TEWARI e CHATURBEDI, 2006) – ao se analisar o objetivo comum de qualquer organização, sua sobrevivência no mercado, seria possível estabelecer um elo comum entre os estudos que tratam de desempenho no trabalho (BRITO e VASCONCELOS, 2004).

Diferentes autores concordam que um ponto importante na definição de desempenho compreende a distinção entre o aspecto da ação, ou comportamento, e o resultado deste desempenho (CAMPBELL, MCCLOY, OPPLER e SAGER, 1993; SONNENTAG e FRESE, 2002; COELHO JR, 2009). A dimensão comportamental refere-se ao quê o indivíduo faz para a consecução das metas organizacionais; já o aspecto de resultado diz respeito às consequências do comportamento individual. Verifica-se que estes dois aspectos são correlacionados, sendo que aspectos de resultado são influenciados por uma gama mais ampla de fatores, que não apenas a dimensão comportamental (SONNENTAG e FRESE, 2002). Observa-se na literatura dificuldades reais em se isolar as causas do desempenho no trabalho, pois este, multicausal e pluri-determinado (OLIVEIRA-CASTRO, 1994; BRITO e VASCONCELOS, 2004) sofre a influência de diversas variáveis individuais e contextuais (COELHO JR, 2009).

Em geral, dentro das organizações, o desempenho é investigado verificando-se os resultados alcançados pelo indivíduo, bem como os processos envolvidos – fatores contextuais – e o grau de esforço realizado por ele na realização de suas atividades e responsabilidades (COELHO JR, 2009). Sonnentag e Frese (2002) propõem três perspectivas conceituais para a investigação empírica do desempenho: perspectiva individual, situacional (ou contextual) e de regulação. A primeira delas investiga características individuais relacionadas ao desempenho, como capacidades mentais e traços de personalidade; a perspectiva contextual analisa aspectos do ambiente de trabalho que podem facilitar ou impedir o bom desempenho; já o aspecto de regulação estuda os processos envolvidos na manutenção do desempenho (SONNENTAG e FRESE, 2002). Neste sentido, observa-se que desempenho é um conceito de natureza dinâmica, onde uma série de variáveis – em conjunto ou isoladamente – são capazes de predizer sua variância.

Analisando relatos teóricos presentes na literatura (BORMAN e MOTOWIDLO, 1993; MOTOWIDLO e VAN SCOTTER, 1994; BORMAN e MOTOWIDLO, 1997), verifica-se que há dois tipos de desempenho comumente encontrados em estudos da área. O primeiro relaciona-se diretamente aos comportamentos prescritos na descrição de um cargo; o outro, compreende

comportamentos que não necessariamente se vinculam ao que é esperado para a execução do trabalho (COELHO JR, 2009).

Para Borman e Motowidlo (1993) e Sonnentag e Frese (2002), estes conceitos são chamados desempenho na tarefa e no contexto, respectivamente. Desempenho na tarefa refere-se à capacidade do indivíduo em executar atividades que contribuem para elevar e manter as competências técnicas da organização, refletindo-se em aspectos como qualidade e produtividade; já o desempenho no contexto diz respeito às relações do indivíduo com seu ambiente de trabalho, incluindo aspectos do ambiente psicológico, social e de apoio (MOTOWIDLO e VAN SCOTTER, 1994).

Três suposições básicas associam-se à separação entre desempenho na tarefa e no contexto (BORMAN e MOTOWIDLO, 1997): (1) atividades relevantes ao desempenho na tarefa variam de acordo com o trabalho, enquanto aquelas relacionadas ao desempenho no contexto são relativamente similares independente do cargo ou da organização; (2) o desempenho na tarefa está ligado a habilidades, já o desempenho no contexto relaciona-se a aspectos de personalidade e motivação; (3) desempenho na tarefa possui caráter prescritivo, compreendendo os chamados “*in-role behaviors*”, enquanto o desempenho no contexto é discrecionário, ou “*extra-role*”.

Para Motowidlo e Van Scotter (1994) tais conceitos – desempenho na tarefa e no contexto – diferenciam-se especialmente de outros modelos de desempenho na medida em que separam comportamentos que refletem a capacidade do indivíduo em executar tarefas específicas no trabalho, daqueles comportamentos valorizados pela organização por suas implicações interpessoais e motivacionais. Os autores ressaltam ainda que estas dimensões contribuem de maneira independente para o desempenho geral do indivíduo, apresentando diferentes padrões de associação com aspectos de experiência e personalidade, o que evidencia a importância de se avaliar separadamente o desempenho na tarefa e no contexto.

2.3.1. Desempenho no contexto

Os comportamentos ligados ao desempenho no contexto não contribuem para o núcleo técnico, mas fornecem suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico onde os objetivos da empresa são perseguidos (MOTOWIDLO e VAN SCOTTER, 1994; SONNENTAG e FRESE, 2002). De forma geral, o desempenho no contexto se refere às contribuições individuais na criação de um ambiente que apoie o desempenho na tarefa (BRIEF, 1998), inclui atividades que promovem a viabilidade de redes sociais, elevando o clima psicológico (MOTOWIDLO, BORMAN e SMITH, 1997), servindo de catalizador às atividades de caráter técnico e elevando a efetividade de indivíduos e organizações (BORMAN e MOTOWIDLO, 1997; VAN SCOTTER, 2000). Quando um empregado ajuda voluntariamente seus colegas, busca manter boas relações de trabalho e coloca esforço extra na execução de dada tarefa, ele se encontra engajado em comportamentos que afetarão seu desempenho no contexto (VAN SCOTTER, 2000).

Com base em trabalhos empíricos e teóricos de áreas diversas como cidadania organizacional (SMITH, ORGAN e NEAR, 1983; ORGAN, 1988), comportamento organizacional pró-social (BRIEF e MOTOWIDLO, 1986) e espontaneidade organizacional (GEORGE e BRIEF, 1992); Borman e Motowidlo (1993, 1997) identificaram cinco categorias de desempenho no contexto. São elas: (1) voluntariar-se na realização de tarefas não especificadas na descrição do cargo, (2) persistir com entusiasmo na realização bem-sucedida de tarefas, (3) ajudar e cooperar com os demais, (4) seguir regras e procedimentos organizacionais, (5) reforçar, suportar e defender objetivos organizacionais. Tais comportamentos – voluntariado, cooperação e persistência – seriam melhor explicados não em termos de conhecimentos ou habilidades, mas sim através de diferenças individuais relativas a habilidades interpessoais e motivação, bem como aspectos de personalidade (MOTOWIDLO e VAN SCOTTER, 1994; BORMAN e MOTOWIDLO, 1997).

O desempenho no contexto engloba inúmeros comportamentos de ajuda e cooperação presentes nas definições de cidadania organizacional (SMITH *et al.*, 1983; ORGAN, 1988), comportamento organizacional pró-social (BRIEF e MOTOWIDLO, 1986) e espontaneidade organizacional (GEORGE e BRIEF, 1992). Embora estes construtos tenham surgido a partir de diferentes correntes de pesquisa, eles apresentam muito em comum, uma vez que todos se concentram em comportamentos de caráter mais discrecional e interpessoal – quando comparados ao desempenho na tarefa – mas que ainda assim contribuem ao alcance de importantes necessidades organizacionais (MOTOWIDLO e VAN SCOTTER, 1994; VAN SCOTTER, 2000).

2.3.1.1.

Comportamentos de cidadania organizacional

De acordo com Katz e Kahn (1966), grande parte das atividades que acontecem dentro de uma organização vão além das regras formais estabelecidas – não pertencendo à noção usual de desempenho na tarefa – na medida em que possuem caráter intrinsecamente cooperativo. Segundo Smith e colegas (1983, p. 653), “qualquer fábrica, escritório ou agência depende diariamente de inúmeros atos de boa-vontade, altruísmo, e outros exemplos do chamado comportamento de cidadania”.

O conceito de cidadania organizacional – OCB – apresenta definições diversas em sua vasta literatura (ORGAN, 1988, 1997; BORMAN e MOTOWILDLO, 1993). Entretanto, um aspecto central em todas as suas definições é a ideia de que OCBs são comportamentos que, embora não sejam críticos à realização de um trabalho ou tarefa, atuam, no longo prazo, como facilitadores do funcionamento organizacional (LEE e ALLEN, 2002).

Segundo definição de Organ (1988, p. 4), comportamentos de cidadania organizacional – também chamados extra-tarefa – são “comportamentos individuais discrecionais, não reconhecidos de forma direta ou explícita, pelo sistema formal de remuneração, mas que de forma agregada promovem o funcionamento efetivo da organização”. Entende-se que este tipo de comportamento é espontâneo, não especificado em descrições de cargos, mas que no decorrer do tempo contribuirá para o êxito organizacional.

No ambiente de trabalho os comportamentos de cidadania são importantes uma vez que lubrificam a máquina social da organização; eles conferem flexibilidade frente a contingências inesperadas e permitem que indivíduos cooperem uns com os outros em ambientes de interdependência (BATEMAN e ORGAN, 1983; SMITH *et al.*, 1983). Uma vez que este tipo de comportamento vai além das exigências formais de um cargo, não pode ser facilmente estimulado por ameaças ou sanções, além de possuir caráter sutil e de difícil mensuração (SMITH *et al.*, 1983).

Sob o ponto de vista da organização em geral, estes comportamentos são desejáveis na medida em que reduzem a necessidade de mecanismos formais de controle (ORGAN, 1988). Já sob a ótica dos supervisores, estes comportamentos sem dúvida são valorizados em parte porque facilitam o seu trabalho, dando mais tempo livre para que eles se concentrem em tarefas substanciais (BATEMAN e ORGAN, 1983).

Conforme evidenciado em revisão da literatura conduzida por Podsakoff e colegas (2000), pesquisas na área de OCB vêm recebendo crescente atenção nas últimas décadas; o que resulta em uma ampla gama de definições e refinamentos do conceito. Além disso, é possível observar uma falta de consenso a respeito da dimensionalidade deste construto (PODSAKOFF, MACKENZIE, PAINE e BACHRACH, 2000).

Evidências na literatura (WILLIAMS e ANDERSON, 1991; MCNEELY e MEGLINO, 1994; ORGAN, 1997; LEE e ALLEN, 2002) sugerem uma divisão do conceito de cidadania organizacional com base no beneficiário, ou alvo, deste comportamento. Neste sentido, tem-se a distinção entre comportamentos de cidadania orientados para indivíduos (OCBi) e aqueles direcionados para a organização em geral (OCBo).

O primeiro tipo (OCBi), anteriormente definido como altruísmo (SMITH *et al.*, 1983; ORGAN, 1988), beneficia diretamente pessoas específicas e, por esse meio, contribui indiretamente para o benefício da organização (WILLIAMS e ANDERSON, 1991). Inclui comportamentos como ficar até mais tarde no trabalho para auxiliar um colega, ajudar um novo membro da equipe e assistir aqueles com grande volume de trabalho (SMITH *et al.*, 1983; ORGAN, 1988; WILLIAMS e ANDERSON, 1991).

Já o segundo tipo (OCBo), também chamado de *generalized compliance* (SMITH *et al.*, 1983), inclui a observância, ou respeito, às regras organizacionais. Esta dimensão parece capturar o grau de internalização e aceite pessoal às regras e procedimentos organizacionais, o que resulta em uma aderência meticulosa à norma, mesmo em situações onde este tipo de comportamento não é cobrado ou monitorado (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

Caracterizado pelo suporte organizacional, o chamando OCBo, engloba comportamentos que não auxiliam imediatamente nenhum indivíduo específico, mas beneficiam indiretamente todos os envolvidos no sistema, definindo aquilo que um bom funcionários “deveria fazer” (SMITH *et al.*, 1983). Envolvem, dentre outros, a participação em eventos não obrigatórios da empresa, comparecimento ao trabalho acima da média e engajamento em trabalho voluntário para suporte ao empregador (SMITH *et al.*, 1983; WILLIAMS e ANDERSON, 1991).

2.3.1.2.

Capital psicológico e comportamentos de cidadania organizacional

Tendo como referência os estudos de Fredrickson (2003) foi sugerido que indivíduos com elevados níveis de positividade – capital psicológico – estariam mais propensos a se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional (AVEY *et al.*, 2011). Fredrickson (2003) propõe em seu modelo que as emoções positivas modificam a maneira de pensar e agir do indivíduo, ampliando sua capacidade mental, ou seja, aqueles que experimentam este tipo de emoção apresentarão um padrão de pensamentos e ações mais amplo. No ambiente de trabalho, tal relação elevaria o potencial de comportamentos extra-tarefa – como a cidadania organizacional (AVEY *et al.*, 2010).

Constatações da psicologia social indicam ainda que indivíduos em estados de humor positivos apresentam maior disposição para ajudar o próximo do que aqueles em estados neutros ou negativos (ISEN e LEVIN, 1972; ISEN e BARON, 1991). Além de comportamentos de ajuda, estados positivos podem levar a comportamentos de espontaneidade organizacional, como proteção à organização (GEORGE e BRIEF, 1992).

Encontra-se na literatura suporte empírico para esta relação (AVEY *et al.*, 2011). O modelo testado e comprovado por Avey e colegas (2010) demonstra uma relação positiva entre capital psicológico e OCBs, sugerindo que aqueles com elevado capital psicológico teriam maior propensão a se engajar em comportamentos extra-tarefa. Os resultados sugerem ainda que estes indivíduos – com elevado capital psicológico – não apenas engajam-se em mais comportamentos desejáveis (OCBs), como também em menos comportamentos indesejáveis (CWBs). Walumbwa e colegas (2011) também testaram e confirmaram esta relação. Entretanto, em seu trabalho a análise foi feita no nível do grupo e o capital psicológico examinado como um mediador da relação entre liderança autêntica e resultados desejáveis no trabalho – desempenho e cidadania organizacional.

Indivíduos com elevada eficácia tendem a persistir na resolução de problemas (BANDURA, 1997), desenvolvendo persistência mental e comprometimento com objetivos, o que, no nível de grupo, eleva o desempenho e comportamentos de ajuda (OCBs) (WALUMBWA *et al.*, 2011). Aqueles com elevado otimismo tendem a exibir habilidades cooperativas mais ativas (BRISSETTE, SCHEIER e CARVER, 2002 *apud* WALUMBWA *et al.*, 2011), além de construir relações interpessoais mais fortes, baseadas no suporte aos membros do grupo (WALUMBWA *et al.*, 2011). Indivíduos resilientes apresentariam maior disposição para ajudar os colegas, em busca do bom desempenho e da manutenção de sua positividade (WALUMBWA *et al.*, 2011). Tomando estas capacidades positivas em conjunto, espera-se que o capital psicológico atue promovendo comportamentos de cidadania organizacional.

Desta forma, o presente estudo propõe e testa a seguinte hipótese:

H2: O capital psicológico dos seguidores media a relação entre liderança autêntica e comportamentos de cidadania organizacional. Quanto mais autêntico for o líder, mais elevado será o capital psicológico do seguidor e quanto mais elevado o capital psicológico individual, maior a ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional.

2.3.2. Desempenho na tarefa

Desempenho na tarefa pode ser caracterizado como a proficiência com que o indivíduo desempenha as atividades formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho (BORMAN e MOTOWIDLO, 1993). Estas atividades, de caráter prescritivo (KATZ e KAHN, 1966), normalmente são aquelas identificadas na descrição de cargos, sendo avaliadas pelo supervisor do ocupante da função (BRIEF, 1998).

Comportamentos relacionados ao desempenho na tarefa têm uma relação direta com o núcleo técnico da organização, seja pela execução de seus processos técnicos ou pela manutenção de requisitos desta natureza (MOTOWIDLO e VAN SCOTTER, 1994). Quando empregados utilizam habilidades e conhecimentos técnicos na produção de bens ou serviços, ou quando realizam atividades especializadas que suportam estes processos, eles estão engajados em comportamentos de desempenho na tarefa (VAN SCOTTER, 2000).

Para Borman e Motowidlo (1993), variações no desempenho na tarefa podem ser atribuídas a diferenças individuais relacionadas a conhecimentos e habilidades. Motowidlo e Van Scotter (1994) encontraram em seu estudo que aspectos como experiência, orientação para o trabalho, desempenho em treinamentos e segurança apresentam correlação significativa com esta dimensão do desempenho.

2.3.2.1. Capital psicológico e desempenho na tarefa

Quando as capacidades de eficácia, esperança, otimismo e resiliência se combinam no conceito de capital psicológico, elas disparam uma capacidade agêntica crítica à execução de objetivos, motivação e sucesso, que resulta em desempenho (STAJKOVIC, 2006).

Indivíduos com elevado capital psicológico tendem a se esforçar mais quando acreditam que são capazes (auto-eficácia), possuem força de vontade e geram múltiplas soluções para problemas (esperança), apresentam expectativas positivas quanto aos resultados (otimismo) e respondem de forma mais positiva em momentos de adversidades (resiliência) (AVEY *et al.*, 2011). Neste sentido, o capital psicológico facilita a motivação rumo à realização de tarefas, levando a um

melhor desempenho ao longo do tempo (WALUMBWA, PETERSON, *et al.*, 2010).

H3: O capital psicológico dos seguidores media a relação entre liderança autêntica e desempenho na tarefa. Quanto mais autêntico for o líder, mais elevado será o capital psicológico do seguidor e quanto mais elevado o capital psicológico individual, melhor será seu desempenho na tarefa.

2.3.3. Desempenho em segurança

Tomados de maneira isolada, apenas os custos relacionados ao sofrimento individual já seriam suficientes para despertar o interesse de pesquisadores pela área de segurança. Entretanto diversos outros custos de natureza econômica e social se fazem presentes quando acidentes no trabalho ocorrem (BARLING, LOUGHLIN e KELLOWAY, 2002; NEAL e GRIFFIN, 2002).

Tendo como base teorias já existentes sobre desempenho no trabalho (BORMAN e MOTOWIDLO, 1993; CAMPBELL *et al.*, 1993), Neal e Griffin (1997) desenvolveram um modelo de desempenho em segurança. Seguindo a distinção proposta por Borman e Motowidlo (1993), entre desempenho na tarefa e no contexto, o modelocriado por Neal e Griffin (1997) divideo comportamento dos indivíduos que atuam em áreas de risco em duas dimensões: a conformidade com a segurança e a participação em segurança.

A primeira dimensão – conformidade com a segurança – envolve atividades essenciais que precisam ser realizadas a fim de manter a segurança no local de trabalho, e inclui a adesão a requisitos definidos em normas, procedimentos e políticas; assemelhando-se ao chamado desempenho na tarefa. A segunda – participação em segurança – descreve comportamentos espontâneos que não contribuem diretamente para a segurança pessoal de um indivíduo, mas que ajudam a desenvolver um ambiente que suporta a segurança, e inclui a participação em atividades voluntárias, ajuda aos colegas com questões relacionadas à segurança e envolvimento ativo em diálogos de segurança, assemelhando-se ao desempenho no contexto (NEAL e GRIFFIN e HART, 1997). Diversos foram os trabalhos que utilizaram esta abordagem, baseada em duas dimensões, para tratar o comportamento em segurança dos indivíduos (GRIFFIN

e NEAL, 2000; NEAL, GRIFFIN, 2002; DUARTE, CAVAZOTTE e GOBBO, 2012).

Embora a segurança no trabalho seja percebida historicamente como uma questão relacionada à engenharia, pesquisas vêm reconhecendo que aspectos organizacionais desempenham um importante papel em questões nesta natureza (HOFMANN e MORGESON, 1999). Neste sentido, estudos buscam investigar a relação do desempenho em segurança com uma ampla gama de aspectos presentes nas organizações, dentre eles, clima de segurança, comunicação, processos de grupo, estrutura organizacional e liderança (NEAL e GRIFFIN, 1997; 2002; HOFMANN e MORGESON, 1999; NEAL, GRIFFIN e HART, 2000; BARLING *et al.*, 2002; KELLOWAY, MULLEN e FRANCIS, 2006; DUARTE *et al.*, 2012).

Os antecedentes do desempenho em segurança incluem tanto aspectos de ordem individual – experiência, habilidades e fatores de personalidade – como aqueles de ordem grupal e organizacional – clima organizacional, clima de segurança e liderança (NEAL, GRIFFIN e HART, 2000).

Considerável volume de evidências na literatura indica que a liderança desempenha papel central na influência de atitudes e ações relacionadas à segurança no contexto organizacional (HOFMANN e MORGESON, 1999; BARLING *et al.*, 2002; KELLOWAY *et al.*, 2006), uma vez que as ações do líder parecem ser relevantes para que indivíduos realizem suas tarefas de modo seguro, elevando seu desempenho em segurança.

Hofmann e Morgeson (1999) apontam que a qualidade da relação líder-seguidor influencia a ocorrência de acidentes no trabalho, sugerindo que indivíduos estarão mais dispostos a se engajar em diálogos de segurança e a se comprometer com aspectos desta natureza quando classificarem sua relação com o líder como de alta qualidade. Barling e colegas (2002) sugerem que a presença de uma liderança transformacional voltada à segurança, se relacionaria com a conscienciosidade dos seguidores, com sua percepção do clima de segurança, afetando indiretamente o número de acidentes no trabalho. Kelloway e colegas (2006) comprovam o modelo testado por Barling *et al.* (2002), defendendo ainda que líderes que não se envolvem com questões de segurança – liderança passiva – contribuem para o decréscimo da conscienciosidade em segurança de seus seguidores, comprometendo também o clima de segurança percebido. Duarte e colaboradores (2012) sugerem que a liderança autêntica relaciona-se

positivamente com o desempenho em segurança, sendo a percepção de justiça uma via relevante através da qual líderes mais autênticos promoveriam o comportamento de segurança entre seus subordinados.

Segundo Dunbar (1975), a associação entre segurança dos funcionários e liderança dependeria de como os subordinados percebem o interesse de seus superiores pelo bem-estar individual. Para Zohar (2010), líderes que estabelecem relações de alta qualidade com seus seguidores preocupam-se não só com seu bem-estar psicológico mas também com seu bem-estar físico quando diante de situações de risco elevado.

De forma geral, a literatura acumulada sugere que quando os líderes se envolvem de forma ativa em questões de segurança no trabalho, a organização terá melhores registros e resultados mais positivos ligados a esta dimensão (KELLOWAY *et al.*, 2006).

Conforme aponta Clarke (2006), poucos foram os estudos que buscaram identificar diferenças individuais específicas relevantes a comportamentos de segurança no trabalho. Em um esforço para entender que fatores individuais contribuem para a presença de atitudes que levem a comportamentos de segurança, Henning e colegas (2009) examinaram a relação entre atitudes de segurança e uma ampla gama de diferenças individuais. Os resultados deste estudo apontam que dentre os cinco fatores de personalidade, a amabilidade e a conscienciosidade relacionam-se positivamente com atitudes de segurança; além disso, a propensão ao risco e o fatalismo foram preditores significativos de atitudes que prezam pelo sacrifício da segurança em favor da produtividade.

2.3.3.1.

Capital psicológico e desempenho em segurança

Uma vez as dimensões que compõem o desempenho em segurança – conformidade com a segurança e participação em segurança – assemelham-se ao desempenho na tarefa e no contexto (OCB) respectivamente, espera-se que o capital psicológico também influencie positivamente este tipo de desempenho.

Em recente estudo, Eid e colegas (2012) propõem um modelo teórico que relaciona capital psicológico com o desempenho em segurança. Para os autores, a auto-eficácia daria aos indivíduos a confiança de que possuem habilidades e conhecimentos técnicos necessários para lidar com riscos e perigos inerentes às operações do trabalho; o otimismo contribuiria no sentido de evitar o determinismo ou fatalismo no trato com problemas diários; ao buscar novos procedimentos e oportunidades de elevar a segurança, a esperança faz com que os indivíduos mantenham-se focados em comportamentos seguros, evitando o excesso de confiança ou complacência diante de questões de segurança; por fim, a resiliência não permite que o indivíduo desista quando diante de dificuldades ou problemas (EID, MEARNNS, LARSSON, LABERG, JOHNSEN, 2012). Os fatores de auto-eficácia, esperança, otimismo e resiliência parecem promover estados psicológicos positivos que promoverão tanto comportamentos de participação quanto de conformidade suportando o desempenho em segurança.

Desta forma, espera-se que o capital psicológico do indivíduo eleve sua motivação e perseverança, melhorando seu desempenho em segurança:

H4: O capital psicológico dos seguidores media a relação entre liderança autêntica e desempenho em segurança. Quanto mais autêntico for o líder, mais elevado será o capital psicológico do seguidor e quanto mais elevado o capital psicológico individual, melhor será seu desempenho em segurança.