

6 Conclusões e recomendações

Este trabalho teve como objetivo investigar o quanto a autenticidade dos líderes melhora o desempenho – no contexto, na tarefa e em segurança – de seus seguidores, analisando especificamente o papel do capital psicológico individual como mediador desse processo. Os resultados e as relações encontradas no estudo representam contribuições significativas para a teoria de liderança autêntica, trazendo algumas implicações.

6.1. Conclusões e implicações

Por abordar uma teoria relativamente nova – liderança autêntica – o presente trabalho contribui com evidências empíricas que atestam a validade de pesquisas teóricas. Este suporte faz-se especialmente importante no cenário nacional, onde poucos foram os trabalhos publicados acerca do tema.

Em primeiro lugar, foi observado, na amostra considerada, que a liderança autêntica está relacionada a melhores níveis de desempenho individual – na tarefa, no contexto e em segurança. Além disso, o líder autêntico influencia positivamente o capital psicológico de seus seguidores. O capital psicológico individual por sua vez também encontra-se positivamente relacionado com estes três tipos de desempenho no trabalho.

Cabe ressaltar que a mediação do capital psicológico na relação entre liderança autêntica e desempenho só se mostrou presente no que tange ao desempenho em segurança. Este resultado pode ser fruto da forma como o desempenho individual foi acessado – utilizou-se como medida de avaliação a percepção dos líderes sobre o desempenho de seus subordinados na tarefa e no contexto, uma métrica marcada pela subjetividade. Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a utilização de medidas mais objetivas de desempenho. Além disso, a escala utilizada para medir o capital psicológico compreendia 12 itens – diferente da escala originalmente composta por 24 questões; pesquisas futuras

podem empenhar-se em comparar múltiplas formas de medir tal construto, a fim de determinar sua validade psicométrica.

A influência de líderes autênticos no desempenho individual já foi proposta anteriormente tanto em pesquisas teóricas quanto empíricas (GARDNER *et al.*, 2005; ILIES *et al.*, 2005; JENSEN e LUTHANS, 2006; WALUMBWA *et al.*, 2008; WALUMBWA *et al.*, 2010; VILAS BOAS, 2010; WALUMBWA *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2012; DUARTE *et al.*, 2012), tendo sido comprovada também no presente trabalho. A importância do capital psicológico no ambiente organizacional também encontra evidências na literatura, ressaltando a influência desta capacidade psicológica positiva em uma ampla gama de resultados desejáveis no trabalho – o que também foi demonstrado pelos resultados aqui obtidos.

Já o impacto do líder autêntico no capital psicológico dos seguidores compreende domínio pouco explorado empiricamente. Embora exista uma necessidade já explicitada na literatura em se relacionar estes construtos (GARDNER *et al.*, 2005), evidências desta relação são ainda escassas (WALUMBWA *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2012). Diversos estudos relacionaram a liderança com cada um dos componentes do capital psicológico separadamente, mas poucos foram aqueles que testaram tal relação de maneira unificada (LUTHANS *et al.*, 2007). Neste sentido, deve-se ressaltar a importância dos resultados obtidos no presente estudo, por indicarem uma relação positiva entre o líder autêntico e o capital psicológico dos seguidores – sugerindo que quanto mais autêntica for a liderança, mais elevada será esta capacidade psicológica positiva nos subordinados. O estudo propõe assim um antecedente pouco explorado do capital psicológico: a liderança autêntica.

Uma vez que líderes autênticos fomentam o desenvolvimento da autenticidade em seus seguidores (GARDNER *et al.*, 2005), ao incentivarem que os indivíduos expressem suas emoções e sentimentos genuínos, estes líderes impactam positivamente o bem-estar individual. Além disso, líderes autênticos constroem relações transparentes, oferecem suporte emocional e buscam compreender o impacto de suas atitudes em terceiros, ajustando sua liderança de forma a criar uma influência positiva nos seguidores, sendo capazes de criar um senso sustentável de positividade em suas equipes (PETERSON *et al.*, 2012).

Os resultados desta pesquisa também sugerem que parte da influência da liderança autêntica sobre o desempenho em segurança dos trabalhadores, para esta amostra, se dá através do capital psicológico individual. Esse mecanismo mediador seria fruto da capacidade dos líderes autênticos de encorajar questionamentos e ouvir opiniões dentro da equipe, compartilhar informações, dar suporte ao desenvolvimento individual, tornando seus seguidores conscientes de suas forças e desenvolvendo capacidades psicológicas individuais positivas. Seguidores de líderes autênticos tendem a exibir maiores níveis de positividade sob a forma de esperança, otimismo, auto-eficácia e resiliência – o que em troca elevaria seu desempenho em segurança. Tomados em conjunto, os aspectos que caracterizam o comportamento de líderes autênticos, constroem um ambiente marcado pela confiança, suporte e transparência – o que parece ser especialmente relevante para promover comportamentos seguros no trabalho.

6.2. Implicações gerenciais

Do ponto de vista prático, observam-se indícios de que a autenticidade dos líderes traz resultados positivos ao ambiente de trabalho – melhor desempenho individual e elevação de capacidades psicológicas positivas dos subordinados – o que aponta para a importância de tal característica nas lideranças, sugerindo um estímulo à autenticidade no ambiente organizacional. Programas de treinamento de líderes que abordem aspectos de autenticidade podem ser utilizados pelas organizações a fim de fomentar o desenvolvimento de líderes autênticos.

Ainda em se tratando de contribuições práticas do presente estudo, a relação encontrada entre capital psicológico e três diferentes formas de desempenho merece destaque, uma vez que pesquisas recentes (LUTHANS *et al.*, 2010) apontam para a eficácia de treinamentos que visam o desenvolvimento desta capacidade psicológica positiva e seu impacto subsequente no desempenho individual. Sendo assim, ações de treinamento e desenvolvimento que auxiliem o indivíduo a buscar estratégias alternativas em face de imprevistos, estabelecer objetivos, desenvolver expectativas positivas para o futuro e mitigar riscos no trabalho são algumas das formas pelas quais pode-se construir o capital psicológico dos indivíduos e, assim, impactar positivamente seu desempenho

futuro. Além disso, uma vez que os resultados do estudo sugerem uma relação positiva entre liderança autêntica e capital psicológico, programas de treinamento com foco em desenvolver esta capacidade psicológica podem incorporar comportamentos da liderança autêntica a fim de tornarem-se mais eficazes.

6.3.

Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Cabe ressaltar que os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados para qualquer população, uma vez que todos os participantes deste estudo atuavam na mesma organização, em uma área com elevado risco envolvido – armazenamento e distribuição de combustíveis. Além disso, a empresa pesquisada apresenta um bom desempenho em segurança se comparada à média do mercado brasileiro, dado que este é um aspecto forte na cultura da organização, sendo ainda utilizado como métrica de desempenho individual. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, incluindo empresas com baixo desempenho em segurança no trabalho. Seria interessante também investigar o desempenho em outros contextos, não necessariamente considerados de risco.

Ainda em relação aos aspectos de segurança, uma vez que tais informações foram fornecidas pelos próprios Operadores, é possível que exista certo grau de imprecisão em seu relato. Cabe ressaltar que esta estratégia apresentou-se como mais conveniente tendo em vista a coleta de dados no campo, bem como as restrições de tempo encontradas. Além disso, a observação direta de tais comportamentos pelos pares ou superiores do funcionário constituiria uma métrica de precisão mais limitada (NEAL *et al.*, 2000). Estudos futuros poderiam testar as relações propostas usando ferramental ou fontes de avaliação alternativas, como por exemplo as métricas de segurança utilizadas pela própria empresa.

No que tange à coleta de dados, devido a limitações de tempo e logística de pesquisa, a percepção dos Operadores foi levantada em apenas um momento no tempo; evidências longitudinais seriam interessantes, a fim de captar as diferentes percepções dos respondentes ao longo do tempo. Sugere-se que pesquisas futuras adotem em seu escopo este tipo de questão. Ainda em relação aos aspectos de coleta, o uso de questionário auto preenchido, com perguntas fechadas, permitiu apenas a análise quantitativa dos dados; estudos futuros poderiam utilizar método

de análise mista, com a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos em um único estudo (CRESWELL, 2003).

Ainda em relação à coleta de dados, cabe destacar que as informações referentes à liderança, desempenho em segurança e capital psicológico individual foram obtidas junto à mesma fonte – Operadores – em um mesmo momento – primeira fase do levantamento. O que pode trazer os efeitos do viés metodológico do *commom source / method*, caracterizado pela presença de variância atribuída ao método de mensuração em lugar daquela atribuída aos construtos (PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE e PODSAKOFF, 2003).

Em relação ao modelo de pesquisa proposto, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o foco de análise em relação à liderança autêntica, incluindo seus possíveis antecedentes. Seria interessante investigar a influência do capital psicológico do líder na emergência deste tipo de liderança, apurando ainda se existe relação entre esta capacidade psicológica do líder e a de seus seguidores. Pode-se investigar também como outras teorias de liderança se relacionam com a liderança autêntica – contribuindo para distinguir esta de outras teorias já existentes na área.

O presente trabalho representa uma contribuição para o avanço do conhecimento sobre liderança autêntica e desempenho, visto que poucos são os estudos empíricos que investigam a associação entre ambos até o momento, especialmente no contexto nacional. Além disso, a relação encontrada entre liderança autêntica e o capital psicológico dos seguidores contribui para o avanço do conhecimento na área do comportamento organizacional positivo. Espera-se que os resultados aqui obtidos sirvam de estímulo a pesquisas futuras na área da psicologia positiva no trabalho – fornecendo insumos que auxiliem as organizações no trato com desafios sem precedentes enfrentados atualmente.