

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS - EBAPE
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA CONSTRUÇÃO A
PARTIR DA AUTENTICIDADE DO LÍDER E O DO CONTRATO PSICOLÓGICO**

FÁBIO CIPOLLA CORREIA
fabio@cipolla.pro.br

RIO DE JANEIRO
2011

FÁBIO CIPOLLA CORREIA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM OBJETIVO CONSTRUÍDO
SOBRE A AUTENTICIDADE DO LÍDER E O DO CONTRATO PSICOLÓGICO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de
Mestrado Executivo em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Doutor Filipe Sobral

Rio de Janeiro, RJ

2011

Dedicatória

À minha filha Caterina Barletta
Cipolla que através de sua presença foi a
maior inspiração que tive e sempre terei.

À minha mãe, simplesmente por
ser tudo para mim.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Felipe Sobral, pela orientação e apoio no descobrimento deste estudo.

Aos professores Rafael e ao seu assistente Diego de Faveri pelas orientações na análise dos resultados desta pesquisa.

Aos meus colegas e amigos que fiz durante este período de estudo. Obrigado pela amizade e companheirismo.

Aos funcionários Jefferson Santos pelo apoio na utilização do *Lime Survey* e a Janete Feitosa pelas orientações administrativas durante o período de estudos.

Ao meu amigo Ricardo Gidorino que sempre me apoiou nos momentos de dificuldades para conciliar as atividades corporativas e acadêmicas.

Aos meus alunos que se prontificaram a auxiliar-me nesta tarefa, respondendo ao questionário desta pesquisa.

Aos demais professores do curso de mestrado Executivo em Gestão Empresarial da FGV, que contribuíram para o meu aprimoramento enriquecimento acadêmico e corporativo.

“Os nossos protetores mais seguros são os nossos méritos.”

Vauvenargues

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”

Leonardo da Vinci

RESUMO

Buscar desempenho superior do capital humano é fator chave para as organizações exercerem maior competitividade e atingir níveis superiores ao da concorrência. Para este intento, conquistar o maior comprometimento dos trabalhadores é fundamental para aumentar o desempenho individual e, se destaca como a principal via para construção de vantagem competitiva duradoura nas organizações onde, ao líder, é delegado o papel de motivador. Estudos recentes desvendam uma nova abordagem para compreender o impacto da liderança sobre os subordinados. A autenticidade. O líder autêntico tem por mérito gerar auto-eficiência em seus liderados, é através do respeito com que trata seus subordinados, demonstra elevada consistência em seus atos, avalia os pontos de vista de seus comandados, provê retorno sobre desempenho e possui valores que o levam a ser justo, tendo ainda, a capacidade de extrair de seus liderados esforço adicional. Portanto, quanto mais “autêntica como pessoa”, mais poderá impactar diretamente na eficácia de seus seguidores. Mas, este estudo revelou que há um componente de mediação entre o líder autêntico e o maior comprometimento organizacional. O contrato psicológico. Em sua dimensão relacional, principalmente, que trata de lealdade e estabilidade, o contrato psicológico se destacou por mediar a relação entre a autenticidade do líder e o maior comprometimento da equipe, ou seja, a autenticidade do líder molda a forma como o indivíduo se vincula à organização, sendo assim uma descoberta relevante a qual nos auxilia a compreender quais são os verdadeiros fatores que influenciam no maior comprometimento e, conseqüente, aumento no desempenho dos trabalhadores.

Palavras-chave Liderança autêntica, contrato psicológico, comprometimento organizacional, desempenho, autenticidade, líder autêntico e medição.

ABSTRACT

Looking for superior performance of human capital is a key for organizations to exercise greater competitiveness and to achieve higher levels of competition. For this purpose, to conquer the greater involvement of workers is fundamental to improve individual performance and stands out as the main way to build enduring competitive advantage in organizations where, to the leader, is delegated the role of motivator. Recent studies reveal a new approach to understanding the impact of leadership on subordinates. The authenticity. The true leader has the merit of generating self-efficiency on their subordinates, and be perceived through the respect he treats his subordinates, showing high consistency in their actions. This leader assesses the views of their subordinates, provides feedback on performance and possesses values that lead him to be fair, and has the ability to extract extra effort of their team. Therefore, the more "authentic as a person," the more you can directly impact the effectiveness of their followers. But this study revealed that there is a component of mediation between the leader and the largest authentic organizational commitment. The psychological contract. In its relational dimension, especially, the psychological contract is said to mediate the relationship between the authenticity of the leader and the largest team commitment, in other words, the authenticity of the leader shapes the way the individual is linked to the organization, so this is an out stand finding and help us to understand what are the real factors influencing the increased performance of employees.

Keywords: Authentic leadership, psychological contract, organizational commitment, performance, authenticity, authentic leader and mediation.

Correia, Fábio Cipolla

Comprometimento organizacional : uma construção a partir da autenticidade do líder e do contrato psicológico / Fábio Cipolla Correia. – 2011.

85 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Comportamento organizacional. 3. Psicologia organizacional. 4. Relações trabalhistas. I. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. II. Título.

CDD – 658.3145

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Continuum de Tannenbaum e Schmidt	24
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Componentes comportamentais do líder carismático e do líder não-carismático	27
QUADRO 2 - Fases da formação do contrato psicológico	44
QUADRO 3 - Avaliação do contrato psicológico	47

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra por gênero dos líderes e liderados	60
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra por nível hierárquico do líder	61
GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra por faixa etária dos líderes e liderados	62

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Período de convivência entre líder e Liderados	60
TABELA 2 - Grau de instrução de líder e liderados	60
TABELA 3 - Quantidade de subordinados sob a gestão do líder.....	61
TABELA 4 - Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – LA	64
TABELA 5 - Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha - CO.....	65
TABELA 6 - Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha - CP.....	65
TABELA 7 - Média, desvio padrão e coeficiente de variância e correlações entre as variáveis do estudo	66
TABELA 8 - Resultados dos efeitos da LA e do CP sobre o CO	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Problema de Pesquisa	14
1.3 Objetivos de pesquisa	16
1.4 Relevância do Problema	16
1.5 Justificativa	17
1.6 Contorno e delimitações da pesquisa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Conceitos e Teorias sobre Liderança	19
2.1.1 Conceitos gerais de Liderança.....	19
2.1.2 Liderança Baseada nos Traços.....	21
2.1.3 Liderança Baseada no Comportamento.....	23
2.1.4 Liderança Situacional / Contingencial.....	25
2.1.5 Liderança Carismática e Transformacional.....	26
2.1.6 Liderança Autêntica.....	29
2.2 Conceitos e Teorias sobre Comprometimento Organizacional	36
2.3 Conceitos e Teorias sobre Contrato Psicológico.....	40
3 HIPÓTESES	49
4 METODOLOGIA	55
4.1 Caracterizações da pesquisa.....	55
4.2 População e amostra.....	55
4.3 Procedimentos de coleta de dados.....	56
4.4 Instrumentos de pesquisa.....	57
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
6 DISCUSSÃO.....	71
7 CONCLUSÃO.....	74
7.1 Geral.....	74
7.2 Contribuição teórica.....	74
7.3 Contribuição prática.....	75
7.4 Limitações.....	77
7.5 Futuras pesquisas.....	77
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
9 APÊNDICE.....	84

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Cada vez mais é entendido que o fator humano nas organizações é de extrema relevância para a manutenção de níveis de desempenho superior aos de seus competidores. Isto possibilita a estas organizações construir diferenciais competitivos sobre seus concorrentes, distinguindo-as das demais.

A padronização dos modelos produtivos reforça ainda mais essa idéia, recaindo, sobre o comportamento dos funcionários, a busca de melhores processos e modelos de negócios que possam produzir vantagens competitivas de longo prazo e que alavanquem a competitividade das empresas em um mercado cada vez mais congestionado pela competição, garantindo-lhes alcançar um desempenho superior em relação aos seus concorrentes (REED, DEFILLIPPI, 1990; PETERAF, 1993).

Ainda segundo Figueiredo (2009), o capital humano é um dos fatores que integram a capacidade tecnológica das organizações, conceito fundamental para o desenvolvimento de um ambiente para a inovação e conseqüente conquista de primazia sobre os rivais. Como o capital humano possui forte carga tácita e intrínseca se torna mais difícil de ser copiado criando uma barreira aos competidores, se transformando em um bônus para estas organizações, pois desenvolve superioridade competitiva em longo prazo.

Com base neste princípio entende-se que o comprometimento organizacional, isto é, o envolvimento natural dos colaboradores com os objetivos organizacionais pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável e de alto desempenho para as organizações (BARNEY, 1991; BARNEY, WRIGHT E KETCHEN 2001).

Outros estudos destacam que o comprometimento afetivo está positivamente associado aos esforços de trabalho e desempenho (LUCHAK e GELLATLY apud MEHMUD et al. 2010) e que as três dimensões do comprometimento organizacional: comprometimento

afetivo, instrumental e normativo estão positivamente correlacionados com o desempenho (SULIMAN e LLE apud MEHMUD et al. 2010).

Neste contexto, em que a capacidade competitiva das organizações pode ser determinada pelos funcionários, conquistar o comprometimento de cada colaborador se torna essencial para a construção de um desempenho superior duradouro. Um colaborador comprometido chama para si algumas responsabilidades ao adotar atitudes positivas relacionadas aos processos da organização, atitudes que viabilizam o surgimento de um ambiente mais favorável à conquista de um diferencial competitivo (REGO, 2002).

A implicação prática desta proposta é que as empresas devem desenvolver maior capacidade interna da força de trabalho, de forma a viabilizar o surgimento de resultados raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis, e que lhes permitam explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais em melhores condições do que seus concorrentes (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; FIGUEIREDO, 2009).

Conseqüentemente o alto nível de empenho do empregado constituirá um fator altamente positivo tanto para a organização quanto para o colaborador e estará diretamente ligado à possibilidade de maior permanência e lealdade deste colaborador com a organização (BATEMAN e STRASSER, 1984) e, este empenho, dever estar conectado a um maior nível de comprometimento organizacional que deve conduzir o indivíduo a aceitar os objetivos corporativos, a dedicar maior esforço em nome da organização e a nutrir um autêntico anseio em fazer parte daquele grupo, estando, ainda, associado à menor absenteísmo e *turnover* (MOWDAY et al. 1974).

Portanto, a importância em cooptar os trabalhadores a um maior grau de comprometimento organizacional passou a ser um fator relevante para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos, resultando em maiores níveis de desempenho produtivo e, conseqüentemente, econômicos. Assim, maior comprometimento dos empregados se destaca por, possivelmente, ser um dos fatores para se alcançar melhor desempenho.

Mas, para isso, as organizações necessitam recorrer aos comportamentos espontâneos e cooperativos de seus membros na busca de uma resposta eficaz (REGO, 2002, p. 83). E,

neste processo de influenciar pessoas a se envolverem na dinâmica organizacional, as organizações passaram a contar também, com seus líderes, responsáveis em alguma medida, por conquistar maior empenho de seus liderados, ou seja, há uma relação próxima entre comprometimento organizacional e liderança, a qual depende de um agente, o líder, que orienta e pode desenvolver as capacidades de cada trabalhador na direção dos objetivos organizacionais (BURNS, 1978 e AVOLIO et al. 2004).

Deste modo, é presumível que o maior comprometimento dos indivíduos dependerá de como a liderança se faz presente junto aos membros da organização, onde uma boa liderança deverá ter a habilidade de dar propósito e uma direção com significado, ao esforço coletivo (YUKL, 2002).

É fato que o gestor não é a organização e a organização é muito mais do que o gestor, mas aquela depende da inteligência, sensibilidade e capacidade deste para promover maior comprometimento entre os liderados, uma vez que ele é o líder (KOTER, 1990). Assim sendo, esta relação sofre influência da organização e, o contrato psicológico é a construção teórica que nos ajuda a tender esta relação entre indivíduo e organização, participando em alguma medida deste processo obtendo, possivelmente como consequência uma relação de maior ou menor participação do trabalhador na conquista dos objetivos organizacionais com consequente melhora no desempenho (MOWDAY, 1982).

O contrato psicológico é um entendimento implícito entre o empregado e o empregador que surge como resultado de um estilo particular de liderança e que busca entender a relação e expectativas entre empregado e empregador (Rousseau, 1989). E, nesta relação, podemos observar o compromisso do indivíduo para a organização.

É presumível que a autenticidade do líder corroborará mais com a legitimidade do contrato não escrito. Desta forma, diversos autores (AVOLIO et al. 2004; AVOLIO e GARDNER 2005; LUTHANS e AVOLIO, 2003) propõem uma liderança que possa contribuir para o maior comprometimento do grupo: a liderança autêntica.

Em suma, tanto o papel do líder como o contrato psicológico terão algum impacto sobre o desempenho das atividades produtivas. Meyer et al (1989) concluíram que o

comprometimento organizacional está positivamente associado ao desempenho profissional. Por esta razão, e a fim de investigar mais formalmente a relação do líder e o contrato psicológico na conquista de empregados mais comprometidos, este estudo tem como objetivo entender como o líder autêntico e o contrato psicológico contribuem para o maior comprometimento organizacional.

1.2. Problema de Pesquisa

Liderança tem sido um tema de grande apelo para as organizações, pois entender o fenômeno da liderança e todos os aspectos inerentes à questão é de extrema importância em gestão de pessoas, além do notório impacto negativo que uma relação não harmoniosa entre líder e liderados pode trazer para o desempenho de qualquer tipo de organização.

A liderança é entendida como uma das fontes para alavancar um desempenho superior nas organizações quando, esta é proveniente do resultado do maior comprometimento de seus colaboradores. Assim, entendesse ser fundamental compreender e destacar em que medida a liderança, especificamente a liderança autêntica, pode influenciar na construção de um ambiente em que os colaboradores se sintam mais motivados a se comprometer com os objetivos organizacionais.

Como o comprometimento pode se dar por motivações diversas, é importante entender quais das dimensões da teoria do comprometimento organizacional são mais ou menos afetadas pela liderança e o contrato psicológico existente entre empregado e empregador. Segundo Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional é constituído por três dimensões, afetiva, instrumental e normativa. Abordaremos as dimensões afetiva e instrumental, assim como, das quatro dimensões que compõem o construto contrato psicológico, focaremos as dimensões relacional e transacional.

Este autor espera poder contribuir com uma melhor compreensão sobre liderança autêntica em companhias de economias emergentes, em especial, no contexto brasileiro e, suas possíveis contribuições para o processo de gestão das organizações, além do impacto sobre

a efetividade no comprometimento dos liderados e os resultados conseqüentes que deverão ser apurados por este estudo.

Uma das motivações para a realização desta pesquisa destaca-se pela quase inexistência de pesquisas relacionadas ao impacto da liderança autêntica e do contrato psicológico sobre o comprometimento organizacional, apesar de observarmos estudos sobre o tema comprometimento, estes são sustentados por outras teorias de liderança e incorporam outras variáveis.

Compreender o fenômeno da liderança e do contrato psicológico e os fatores que fazem parte de seu construto é de extrema relevância para a gestão de pessoas e o desenvolvimento de relações mais sólidas e duradouras entre os agentes participantes nas ações dos líderes, além de demonstrarem ser um desafio para os pesquisadores da área.

Consistente com as recentes teorias sobre liderança autêntica e a idéia de que os líderes autênticos são especialmente interessados em capacitar seus seguidores para fazerem a diferença (AVOLIO et al. 2004; GARDNER, AVOLIO, LUTHANS, et al. 2005; LIAS et al., 2005; LUTHANS e AVOLIO, 2003), este estudo, a fim de validar estas evidências, propõe buscar respostas para o seguinte problema:

Em que medida a autenticidade do líder contribui para o maior comprometimento de seus subordinados?

1.3 Objetivos de pesquisa

O presente trabalho busca apresentar algumas questões sobre o exercício da Liderança Autêntica em empresas brasileiras, a partir da compreensão das percepções dos liderados sobre seus líderes e os impactos no comprometimento organizacional destes colaboradores moderados pelo contrato psicológico.

A ênfase na problemática da gestão, não é recente no Brasil, mas carece de maiores estudos que contribuam com mais insumos que possam auxiliar gestores a melhorarem o

desempenho de suas atividades quando na posição de liderança e, por parte das empresas em envidar maior esforço na escolha de seus líderes e, mesmo, para questões de treinamento e desenvolvimento.

Caberá ao pesquisador investigar e interpretar o grau de Liderança Autêntica no grupo de pesquisados e o impacto que esta liderança tem sobre os subordinados, quanto ao comprometimento organizacional e, de que forma o contrato psicológico promove, ou não, este maior comprometimento.

1.4 Relevância do Problema

A relevância do tema proposto se sustenta na necessidade cada vez maior das organizações buscarem vantagem competitiva em seu ambiente de negócios. Supondo que o comprometimento organizacional pode gerar tal vantagem (BARNEY, 1991; BARNEY, WRIGHT e KETCHEN 2001) e que a liderança promove melhores níveis de empenho, dedicação e, conseqüentemente, comprometimento do indivíduo, este autor entende ser relevante identificar se o contrato psicológico promover maior comprometimento do colaborador frente à liderança autêntica.

A função que o líder cumpre nas organizações, onde as incertezas são crescentes e os desafios surgem a todo o momento, é de elevada importância conhecer o que torna um líder mais ou menos gerador de comprometimento, pois a forma como a liderança é regida pode ser capaz de propiciar condições que promovam o desenvolvimento das ações necessárias, que viabilizem um ambiente onde se observe mais confiança, comprometimento e conseqüentemente, maior vantagem competitiva das organizações.

Esta análise se torna relevante na atual conjuntura sócio-econômico onde as empresas brasileiras são cada vez mais relevantes no contexto global e que a partir do entendimento mais apurado de suas melhores práticas de gestão e, igualmente, de suas deficiências, poderem ganhar vantagem sobre seus competidores.

1.5 Justificativa

Devido à crescente necessidade de se desenvolver líderes ao invés de chefes, as empresas investem quantias significativas na formação de seus gestores, o que justifica a necessidade de uma maior compreensão acerca das convergências e divergências dos conceitos que regem o tema liderança.

Comprometimento organizacional é igualmente relevante no estudo da liderança, visto que o baixo nível de comprometimento organizacional contribui para resultados desfavoráveis. Ao papel do líder, então, se destaca a participação no desenvolvimento de um ambiente favorável ao surgimento de maior comprometimento dos indivíduos, o que leva ao melhor desempenho da organização.

Para alcançar este intento se faz necessário analisar os conceitos de liderança, no que tange às possibilidades de formação do líder e seus impactos no comprometimento organizacional e, como o contrato psicológico interage nesta relação. Espera-se, ainda, contribuir com um entendimento mais apurado dos desafios da liderança nas organizações.

Apesar de existirem pesquisas sobre contrato psicológico, comprometimento organizacional e liderança autêntica, nenhum destes estudos têm explorado a relação das três variáveis em conjunto.

1.6 Contorno e delimitações da pesquisa

Delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A limitação da pesquisa pode ser em relação ao aspecto, à extensão ou, a uma série de outros fatores (LAKATOS e MARCONI, 1999).

Este trabalho concentra suas atenções em organizações brasileiras, nas quais sejam observadas relações de mais de um ano entre líderes e liderados. Desta forma, este trabalho estará restrito a investigar as construções teóricas de liderança autêntica e contrato psicológico enquanto promotores de maior comprometimento entre os colaboradores.

O escopo definido pelo autor bem como as evidências desejadas nesta investigação têm como participantes prioritários os liderados e, limitar-se-á as empresas com estrutura e características que se adéquem a proposta do estudo.

O Universo da presente pesquisa é formado por profissionais dos mais variados segmentos de mercado com experiência mínima de um ano com o mesmo superior hierárquico de empresas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta segunda parte serão apresentados os principais tópicos que serão abordados na continuidade deste trabalho acadêmico. A abordagem teórica deste estudo estará limitada aos seguintes tópicos: Entendimento do tema liderança; as diversas teorias de liderança – baseada nos traços, no comportamento (estilos autocrático, democrático consultivo, democrático participativo e Laissez-faire), liderança situacional, liderança contingencial (Teoria da Liderança Situacional e, a Teoria Caminho-Meta) liderança carismática, liderança transformacional e Liderança Autêntica. Teorias relacionadas ao comprometimento organizacional em suas bases afetivas, instrumental e normativa e como se observa o fenômeno do contrato psicológico nas organizações.

2.1 Conceitos e Teorias sobre Liderança

2.1.1 Conceitos gerais de Liderança

Consideradas como sistemas dinâmicos e complexos composta por grupos de indivíduos as organizações a partir de suas estruturas hierárquicas clamam por líderes, indivíduos especiais, pois estas estruturas de relações, entre pessoas de dentro e de fora das organizações, tendem a se mover de acordo com as deliberações e resoluções de seus líderes.

Não obstante observamos um volume cada vez maior nos investimentos das organizações relacionados ao treinamento de líderes e, conseqüentemente no trabalho de consultores e gurus que abraçam o tema em suas palestras. Apesar de toda esta mobilização em torno do assunto, a Liderança ainda é um tema controverso, onde no contexto das organizações seu entendimento ainda é divergente.

Apesar de ser um tema controverso e de difícil definição (SOBRAL, 2008), o tema Liderança desperta interesse desde quando grandes líderes (reais ou imaginários) surgiram na história da humanidade e é bastante possível que isto tenha ocorrido deste que os seres humanos, em busca de segurança, iniciaram o convívio em grupo, base das sociedades

atuais. Os regimes de aglomeração que sustentaram a humanidade até hoje são alicerçados por líderes, democraticamente escolhidos como nos regimes democratas ou impostos como nas ditaduras, por exemplo. Fielder destaca:

“A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. A República, de Platão, constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais, ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos, que, desde esta época, procuraram lidar com esse problema. A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais, por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência accidental tendo em vista a procura de líderes. Onde existe aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder, e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições” (Fiedler, 1967 p. 3).

Kotter (1990, p.3) percebe liderança como a capacidade de se exercer mudanças a partir de uma visão de futuro e o engajamento dos subordinados a esta visão. Bennis e Nanus (2003, p.ii), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar". Uma característica central da liderança seria promover valores que dêem um significado compartilhado por todos sobre a natureza da organização (BRYMAN, 1996).

A grande maioria das literaturas envolve o conceito de liderança, a partir de três elementos: influência sobre o grupo, ambiente e objetivo. O líder tem o papel de influenciar, induzir e impactar o comportamento de seus subordinados. O contexto terá impacto nestas interações e, um último elemento envolve a idéia de direção, onde o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos.

Mas a idéia mais comum encontrada na literatura entende a liderança como uma maneira de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos indivíduos e, em muitos casos, o líder não tem um título formal, podendo surgir, inclusive, de interações informais de grupos de trabalho.

Blank (1995, p. 11) desenvolveu uma abordagem em que evidência a relação entre o líder e seus seguidores. A partir de uma extensa lista de líderes, de Jesus Cristo a Hitler de Reagan a Steve Jobs, Blank (1995, p. 11) não conseguiu observar traços comuns entre eles. A

partir da análise crítica a esta observação o autor acredita que possamos entender melhor os líderes se focalizarmos menos seus traços e mais o relacionamento entre eles e seus seguidores. O que todos os líderes observados tinham em comum, eram os seguidores voluntários.

Blank (1995 p. 13) acredita que a única coisa que diferencia claramente líderes de não líderes é o fato de um ter seguidores voluntários enquanto os não líderes não os têm. Neste contexto se faz necessário a aplicação de algumas estratégias para se ter seguidores, fato que o autor entende como iniciativas ligadas com a obtenção de apoio e da conquista de aliados e, descobrindo como fazer com que as pessoas os sigam através, principalmente, do entendimento de suas necessidades, sendo este um processo de extrema interação onde, uma tarefa central de todos os líderes é o desenvolvimento de um sólido relacionamento profissional.

Um elemento central sobre a visão da liderança para Blank (1995, p.13) se refere à efemeridade, ou seja, liderança é um relacionamento, os líderes não são líderes para sempre, pois a liderança ocorre sob a forma de eventos, ocorrendo através de breves interações líder-seguidor em circunstâncias específicas.

Apesar do entendimento de continuidade sobre a liderança, esta ocorre com início e fim mais curtos do que se acredita (um exemplo é atuação de Lee Iacocca na Ford em contraste com sua atuação na Chrysler). Esta abordagem se diferencia das anteriores abordadas na forma que entende a liderança como um evento, não um traço ou característica de personalidade, entendendo que o líder é o que ele faz somado ao que ele é para (BLANK, 1995).

2.1.2 Liderança Baseada nos Traços

Com o surgimento de estudos para melhor entender o comportamento e desempenho dos trabalhadores em suas atividades laborais, as quais envolveram compreender a participação de fatores como, moral dos empregados, estilos de supervisão e produtividade, o trabalho proposto por McGregor (1968) se destacou com a Teoria X e a Teoria Y em que os valores

do líder sobre as intenções de seus liderados determinariam um processo de influência mais autoritário (Teoria X) ou mais participativo (Teoria Y).

No estudo sobre as teorias de liderança encontramos autores prescritivos que têm por opção apresentarem uma lista de atributos e características que os líderes têm ou devem ter, partindo do pressuposto que eles nascem com tais características, abordando o tema através de uma perspectiva de Liderança Baseada nos Traços, tentando identificar características que os façam se diferenciar dos demais. Essa abordagem pressupõe a existência de uma personalidade que distingue os líderes.

Bennis (1989, p. 39-42) destaca as seis características básicas da liderança: Visão orientada; Paixão; Integridade; Confiança; Curiosidade e Ousadia. Nanus (1989, p. 81-97) aborda as sete mega-habilidades: Visão de futuro; Domínio da mudança; Desenho organizacional; Aprendizado previdente; Iniciativa; Domínio da Interdependência e Altos padrões de integridade.

Covey (1989, p.67) apresenta as oito características diferenciadoras de líderes centrados em princípios: Aprendizado contínuo; Orientação para o serviço; Irradiar energia positiva; Acreditar nas outras pessoas; Ter uma vida equilibrada; Ver a vida como uma aventura; Buscar a sinergia e Fazer exercícios físicos e mentais.

Robbins (2005 p. 259) relata que a capacidade de prever um líder a partir de seus traços tem uma baixa assertividade, visto que alguns estudos englobando diversos trabalhos publicados com base nesta teoria somaram quase 80 traços possíveis para se identificar um líder. Mas, talvez como forma de sustentar o conceito, estes estudos se esforçaram em consolidar e encontrar traços definitivos que diferenciariam o líder do não-líder, são eles: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto-monitoramento e conhecimento do trabalho. Robbins (2005, p. 260), conclui que há a possibilidade dos traços indicarem uma liderança, mas que estes seriam úteis para prever um líder, mas não para distinguir líderes de não-líderes.

Assim como para Sobral (2008), onde a comparação entre os traços dos líderes com os indivíduos comuns destacam que líderes têm traços determinantes de personalidade como,

autoconfiança, determinação, iniciativa, inteligência e integridade, por exemplo, não significa que todos os indivíduos que possuem esses traços são ou serão líderes.

2.1.3 Liderança Baseada no Comportamento

Diferente abordagem encontrada na literatura trata da Liderança Comportamental, que rejeita a hipótese da existência de traços específicos para os líderes. O foco de estudo está no comportamento dos líderes, ou seja, em como realizavam as suas tarefas, como se comunicavam com os subordinados e como os motivavam. A idéia central é compreender as atividades cultivadas pelo líder, que o tenha levado a incrementar o desempenho de seus liderados.

Surge uma questão crucial entre a teoria da Liderança Comportamental em relação à abordagem dos traços, pois com base nesse enfoque o comportamento pode ser aprendido, portanto as pessoas poderiam ser treinadas e formadas de modo a se tornarem líderes eficazes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços.

A partir de diversos estudos Lewin (1939) classificou os estilos de Liderança, a partir da maneira de como o líder trata e se relaciona com seus liderados, variando do mais autocrático ao mais liberal, intermediado pelo estilo democrático.

O estilo Autocrático, caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, caracterizado pela baixa participação dos liderados. O segundo estilo identificado foi o Democrático no qual se abre um canal de participação efetiva dos funcionários no processo de tomada de decisão através da delegação de autoridade e pela decisão compartilhada dos métodos de trabalho. Esse estilo ainda pode ser Consultivo ou Participativo - o líder Democrata-Consultivo que ouve seus subordinados, mas toma as decisões solitariamente, enquanto o Democrata-Participativo aceita a participação destes na tomada de decisão. O terceiro estilo identificado por Lewin (1939) é o Laissez-faire, onde observasse uma grande liberdade dada aos subordinados para tomarem decisões e imporem

o método de trabalho. Cabendo ao líder o papel de consultor nas decisões mais complexas e obter os recursos necessários para o desenvolvimento das tarefas.

O trabalho de Lewin (1939) procurou, ainda, compreender qual dos três estilos era o mais eficaz, concluindo que tanto os líderes Autocráticos como os Democráticos conseguiam o mesmo desempenho sendo que os Democráticos alcançavam maior satisfação no trabalho, quanto ao Laissez-faire este foi identificado como ineficaz em todos os aspectos. Para Robbins (2005 P.260) o mérito da teoria da Liderança Comportamental se deu através da identificação da relação do comportamento de líderes e o desempenho dos grupos liderados, mas é limitado por não considerar o contexto em que esses comportamentos foram observados. Contribuição significativa a esta abordagem sobre a teoria da liderança veio de Tannenbaum e Schmid (1970) que procuraram analisar o impacto dos estilos de liderança sobre o relacionamento interno dos liderados com destaque sobre a atitude, em *continuum*, do líder autocrático ao líder laissez-faire no extremo oposto, passando pela liderança democrática (FIG. 1).

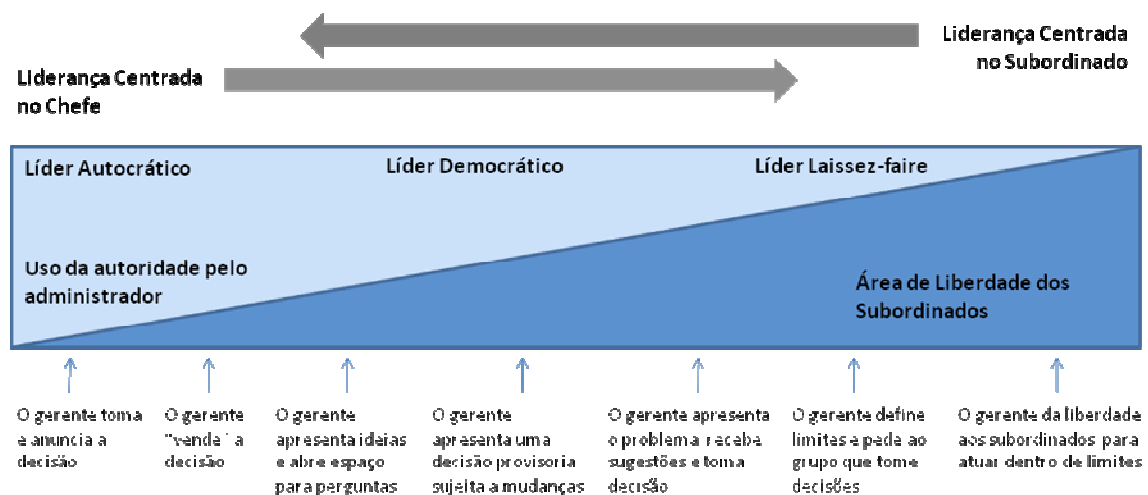


FIGURA 1 – Continuum de Tannenbaum e Schmidt

Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 218.

2.1.4 Liderança Situacional / Contingencial

Uma perspectiva defendida e que predominou entre os anos de 1960 e o início dos anos de 1980, no estudo da liderança, foi a Liderança Contingencial, que direcionou o foco para os fatores situacionais. Essa abordagem destaca como aspecto central da liderança o contexto. É um estilo de liderança centrada no líder, nos liderados e na situação, com forte dependência na maturidade da equipe.

Os estudos por esta perspectiva, não procuram compreender os elementos que determinam o exercício da liderança, mas as conseqüências do comportamento do líder. A essência das teorias da Liderança Contingencial também conhecida como Liderança Situacional é a idéia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação. Entre os fatores situacionais mais utilizados para descrever a situação estão, a Personalidade, valores, experiência e as expectativas do líder; os Requisitos e estrutura das tarefas; o nível de Maturidade e as expectativas dos subordinados; as Condições ambientais e a Expectativas dos superiores hierárquicos e de seus pares.

Dos modelos de Liderança Contingencial desenvolvidos, destacam-se o modelo de Fiedler (1967), a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1974) e, a Teoria Caminho-Meta de Evans (1970) e House (1971).

O modelo de Fiedler (1967) destaca que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder em interagir com os subordinados e quanto de controle e influência a situação proporciona a ele. A Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1974) teve grande aderência entre as grandes corporações americana, se destacando entre os modelos de liderança prescritos nos treinamento dos principais executivos destas organizações (ROBBINS, 2005).

Esta teoria enfatiza o fato de que antes de ser um líder são necessários liderados e estes, podem aceitar ou não esta liderança e, o que determinará o sucesso do líder dependerá fundamentalmente das ações dos liderados, determinada pela habilidade e disposição demonstrada pelo grupo para a realização das tarefas.

2.1.5 Liderança Caminho-Meta

A teoria da Liderança Caminho-Meta de Evans (1970) e House (1971) coloca a atuação do líder em posição de destaque, pois identifica a eficácia da liderança através da capacidade deste em “abrir caminhos, orientar, compreender a situação” de forma a proporcionar melhores condições para que os liderados atinjam suas metas individuais e, conseqüentemente, as da organização. A suposição por trás desta teoria é derivada da teoria da expectativa de motivação, que sugere que os subordinados estarão motivados ao concluírem que são capazes de desempenhar seus trabalhos, se acreditarem que seus esforços chegarão a um determinado resultado e, se acreditarem que suas recompensas pelo trabalho realizado possuem valor significativo.

Para o líder, o desafio é utilizar o estilo de liderança que melhor se ajusta às necessidades motivacionais de seus subordinados. Isto é conseguido por meio da escolha do comportamento que complementa ou suplementa o que está faltando no conjunto do trabalho (House e Dessler, 1974). Os estudos que amparam a teoria caminho-meta foram aprofundados por House e Mitchell (1974), no qual os autores apresentam uma taxonomia com quatro tipos de comportamento do líder considerado nesta teoria: liderança diretiva, liderança apoiadora, liderança participativa e liderança orientada para o resultado.

2.1.6 Liderança Carismática e Transformacional

Duas visões contemporâneas de liderança, compreendidas como Liderança Carismática e Liderança Transformacional, são construídas a partir da influência do líder sobre a equipe. A teoria da liderança transformacional tem atraído o interesse de muitos pesquisadores no campo da liderança organizacional ao longo das últimas décadas, a partir da concepção de Burns (1978) e, mais tarde reforçada por Bass (1985, 1998) e outros (AVOLIO e BASS, 1988; AVOLIO, 1999).

A principal premissa da teoria de liderança transformacional é a capacidade do líder para motivar o seguidor a realizar mais do que ele planejava realizar. A liderança

transformacional é identificada a partir de quatro componentes: motivação inspiradora; influência sustentada por ideais; estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS, 1985). Burns (1978) postulou que o líder transformacional inspira seus seguidores a realizar mais, pois este ajuda seus liderados a alinhar os valores deles com os valores da organização.

Ainda como um processo de influenciar pessoas, surge o líder carismático, com o apelo a promover revoluções, renovar paradigmas e evocar sonhos. O Brasil recentemente pode conviver com este modelo de liderança visto que o ex-presidente Lula é considerado um líder carismático.

Conger et al. (1987) entende este líder como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo. A ligação entre líder e o grupo no processo carismático é carregado pelo conteúdo moral da missão, produto de determinada crença que conduz os liderados à participação tendo, exclusivamente como recompensa, a realização da missão ou a tentativa de realizá-la.

Os líderes carismáticos por vezes, têm efeitos intensos sobre seguidores. Através de sua habilidade verbal de inspirar pessoas, é fato que eles articulam objetivos ideológicos e missões, comunicam aos seguidores com paixão e inspiração, sendo um exemplo em seu próprio comportamento. De acordo com os autores, o quadro abaixo destaca as principais diferenças entre líderes carismáticos e não-carismáticos.

QUADRO 1

Componentes comportamentais do líder carismático e do líder não-carismático

	Líder não carismático	Líder carismático
Relação ao status quo	Essencialmente concorda com o status quo e se esforça para mantê-lo.	Essencialmente oposição ao status quo e se esforça para mudar.
Metas para o futuro	Meta não muito discrepante do status quo.	Visão idealizada altamente discrepante do status quo.

Carisma	Perspectiva compartilhada torna-o agradável.	Perspectiva compartilha e visão idealizada, faz dele um herói simpático e honroso digno de identificação e imitação.
Confiabilidade	Desinteressado de advocacia em tentativas de persuasão.	Desinteressada advocacia incorrendo em grande risco pessoal.
Especialidade	Especialista em usar os meios disponíveis para atingir os objectivos no âmbito da ordem existente.	Especialista em utilização de meios não convencionais para transcender a ordem existente.
Comportamento	Convencional, conforme as normas existentes.	Não convencional ou contra-normativo.
Sensibilidade ao ambiente	Baixa necessidade de sensibilidade ambiental para manter o status quo.	Alta necessidade de sensibilidade ambiental para alterar o status quo.
Articulação	Fraca articulação de metas e motivação para liderar.	Forte articulação da visão de futuro e motivação para liderar.
Base de Poder	Posição de poder e poder pessoal (com base na recompensa, experiência, e conexão com outros colegas similares).	Poder pessoal (com base na expertise, respeito e admiração por um herói único).
Relação Líder X seguidor	Igualitária, buscando um consenso.	Elitista, empreendedor e exemplar.
	Cutuca ou pessoas ordens para compartilhar as suas opiniões.	Transforma as pessoas para compartilhar as mudanças radicais preconizadas.

Fonte: Conger et al (1987, Vol. 12, Nº 4, p.641)

Com base na liderança carismática, Bass (1985) propôs uma teoria da liderança transformacional. O autor observa a liderança como um processo de troca entre o líder e seus seguidores. Em troca de determinado comportamento e a realização de tarefas, o líder provê recompensas para os seguidores. Este processo é denominado como liderança transacional, um modelo construtivo rotulado de recompensa contingente, onde o líder define expectativas e promove o desempenho para alcançar esses níveis elevados de desempenho.

2.1.7 Liderança Autêntica

Em contraste, um líder transformacional coloca maior nível de confiança sobre seus seguidores e exige um nível muito maior de lealdade e de desempenho além das expectativas normais. Com incomum qualidade carismática e inspiradoras interações o líder transformacional modifica e motiva os seguidores a esforços extraordinários. (AVOLIO e BASS 2003).

Recentemente, tanto pesquisadores como profissionais tem inclinado suas atenções para uma nova abordagem sobre o líder, a chamada Liderança Autêntica (LUTHANS e AVOLIO, 2003; PEARCE, 2003; AVOLIO et al, 2004; AVOLIO e GARDNER, 2005).

De uma perspectiva acadêmica, Luthans e Avolio (2003) definem Liderança Autêntica como a capacidade de um indivíduo promover atitudes auto-positivas através de um processo do qual eles chamam de *capacidades psicológicas positivas* dentro do contexto organizacional, resultando em uma maior consciência e auto-regulação de seus comportamentos, onde a liderança autêntica envolverá, ao líder "ser ele mesmo, sendo a pessoa que foi criada para ser" ao invés de desenvolver e criar a imagem ou a personalidade de um líder.

A liderança autêntica se destaca por possuir uma forte interação com o comportamento organizacional positivo em que a autenticidade do líder efetiva tarefas como as de criar um sentido de esperança, elevar otimismo e gerar auto-eficiência em seus liderados (GARDNER e SCHERMERHORN, 2004).

Liderança Autêntica é definida como um processo que se sustenta por dois alicerces: capacidade psicológica positiva¹, construída com base em capital psicológico, ou seja, por meio de emoções como resiliência, autoconfiança, otimismo e esperança e, através de um

¹ Refere-se ao nível de positividade e de crescimento pessoal proporcionado pelo desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas como a autoconfiança, a esperança, o otimismo e a resiliência, capacidades essas que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho

contexto de alto desenvolvimento organizacional. Estes alicerces encorajam o autoconhecimento e alta regulação de comportamentos positivos por parte dos líderes e seguidores, produzindo auto desenvolvimento positivo (LUTHANS e AVOLIO, 2003).

Líderes autênticos são líderes que, sabem quem eles são e em que acreditam, aparentam transparência e consistência sobre seus valores, razões éticas e ações, são otimistas e confiantes consigo mesmas e seus seguidores e, são amplamente conhecidos e respeitados por sua integridade e respeito (AVOLIO et al, 2003, xxii).

Para uma melhor construção e evolução sobre a teoria da Liderança Autêntica é importante compreender a idéia de autenticidade. Gardner (2005) faz uma contribuição consistente ao decifrar esta contração entre liderança e autenticidade, além de incorporar, novamente, a este texto o termo “seguidor”.

“Quando o constructo da autenticidade é aplicado à liderança, entretanto, este deixa de ser um referencial próprio de si mesmo, visto que por definição a liderança envolve um processo de influencia pessoal entre líder e seguidores. Portanto, a concepção corrente de liderança autêntica foca na formação dos relacionamentos autênticos entre líderes e seguidores caracterizados pela integridade e confiança. Isso quer dizer que quando autenticidade, “uma pessoa autêntica”, é associada à liderança estamos fundamentalmente conectando o relacionamento entre líder e seguidores.” (GARDNER et al, 2005. pp.389).

Outro aspecto amplamente reconhecido por diversos autores que diz respeito ao líder autêntico é a importância do autoconhecimento e uma autêntica aptidão de se auto-regular, pois este é considerado um componente básico da liderança autêntica (AVOLIO et al. 2004; AVOLIO e GARDNER, 2005; LUTHANS e AVOLIO, 2003).

Saber a “coisa certa a fazer” em muitos casos dependerá de que o líder esteja apto a focar suas escolhas, atitudes e comportamento através da auto-regulação transformando seus conhecimentos em comportamento moral e ético, visto que agir de forma autêntica afeta o que constitui o autoconhecimento e este é afetado pela autenticidade do indivíduo (GARDNER et al, 2005, p.390).

Gardner (2005) observa a aptidão dos líderes em lidar com as emoções, entendendo que líderes autênticos possuem uma grande capacidade de regular suas emoções durante, por exemplo, uma decisão que envolva aspectos morais, de forma que esta maior habilidade em lidar com as emoções proporcionará soluções morais mais efetivas. Existe ainda, possivelmente uma contribuição marginal desta capacidade que se relaciona com a habilidade do líder em regular a realidade de suas emoções de forma a estarem adequadas ao contexto e aos participantes daquele momento.

Chan et al. (2005 pp.4) cita Jean Paul Sartre, o qual constrói a idéia de autenticidade como “uma busca pessoal por significado”, onde a autenticidade é adquirida e emerge do contexto social sob o governo da consciência do próprio indivíduo. O autor destaca que a esta definição de Sartre ainda podemos acrescentar outros componentes que, apesar de serem qualidades desejáveis, complementam o entendimento do termo: padrão ético, capacidade psicológica positiva e foco bem desenvolvido.

Mais dois componentes são consolidados por Chan (2005), primeiro a autenticidade do líder é determinada pela autenticidade do próprio indivíduo, que é a sua capacidade de se comportar de forma autêntica e, segundo, o líder autêntico pode alcançar mais do que qualquer outro líder, ou seja, a autenticidade é um multiplicador da liderança. Portanto na medida em que o líder for “autêntico como pessoa” poderá impactar diretamente na eficácia de sua liderança sobre seus seguidores.

Colocado desta forma liderança autêntica não é algo tão improvável, mas uma prática e, alcançável meta para muitos líderes. Mas esta liderança multiplicadora, segundo o autor, não estará presente no “líder autêntico não-real”, ou seja, aquele que está temporariamente se apresentando ou aparentando como tal para seus seguidores com um propósito/intenção gerencial.

Chan et al. (2005) compreende que a autenticidade dos líderes, além de um importante multiplicador de liderança, é fundamental para produzir um ciclo virtuoso de desempenho e aprendizagem para o líder, os seguidores e a organização.

Especificamente ao termo autenticidade Chan et al. (2005) alerta para não se confundir com sinceridade (entendida como uma abstenção a dissimular ou fantasiar, ou seja, é fundamental que haja coerência entre o dito e o sentido/sentimento).

Portanto, autenticidade não é um sentimento, mas um “estado de ser próprio” e verdadeiro, não necessitando da presença de outros para se manifestar, se destacando, desta forma, do conceito de sinceridade que necessita “do outro” para se manifestar, ou seja, autenticidade é ser fiel a si mesmo. Quando a autenticidade é aplicada ao processo de liderança, o estado interpessoal influencia positivamente a relação com os seguidores.

No que tange ao comportamento, autenticidade envolve dizer “o que precisa ser dito e não exatamente o que querem que seja dito”. É importante, ainda, separar o indivíduo autêntico daquele gestor com elevado grau de “autoconsciência”, mas que na verdade está representando um papel de forma a manipular sua gestão sob as pessoas atendendo seu desejo de como quer que seus seguidores o perceba.

Essa gestão na manipulação da percepção dos seguidores deve ser apartada do que se entende como autenticidade, pois o uso de técnicas que façam com que os seguidores o perceba como autêntico, através de um auto-monitoramento de suas atitudes e comportamento perante o grupo, é entendido como uma falsa autenticidade (CHAN et al, 2005, pp.7). Este auto-monitoramento reflete claramente a preocupação com a impressão social que se quer transmitir, enquanto que a pessoa autêntica se preocupa com a sua expressão auto-referencial, sem necessitar interpretar algum papel. Isso não quer dizer que o líder autêntico não se auto-monitore, mas Chan et al (2005) entende que os traços de personalidade do líder autêntico indicam que este está mais predisposto a um nível de auto-monitoramento baixo.

Até aqui podemos concluir que os líderes autênticos são os líderes que sabem quem eles são e no que acreditam, demonstram transparência e coerência em seus valores, pensamento ético e ações, focam no desenvolvimento de estados psicológicos positivos como a confiança, otimismo, esperança e resistência dentro de si e dos seus seguidores e, finalmente, são amplamente conhecidos e respeitados por sua integridade (AVOLIO et al, 2005, p.xxii).

Henderson (1982, p. 4), aborda o tema da autenticidade do líder expondo três aspectos que considera importantes para a construção da compreensão sobre autenticidade do líder: (a) Projeção de si sobre o cargo, ou seja, a autenticidade do líder não permitirá que o cargo se sobreponha ao que ele é em essência, ou seja, o indivíduo deixa de ser ele para ser sua descrição de função, onde a personalidade deste líder é consumida por suas atividades ordinárias. (b) não manipula seus subordinados. A autenticidade do líder é percebida na forma como o líder trata seus subordinados com respeito, evitando utilizar estratégias de exploração e coisificação de seus seguidores, demonstrando elevada consistência em seus atos. (c) Assume responsabilidades. Erros e acertos dele e de seus subordinados são assumidos integralmente pelo líder autêntico, não procurando por “bode-expiatório”.

Assim, a autenticidade do líder é definida por Henderson (1982) como a extensão da percepção que cada subordinado tem de seu líder, o indivíduo pessoalmente responsável pelos resultados, ações e falhas do grupo que lidera, além disso, ele não manipula seus seguidores e demonstra quem realmente é, se sobrepondo ao papel exigido por seu cargo.

Luthans e Avolio (2003) exploram a conexão entre comportamento organizacional positivo e liderança transformacional sugerindo um processo que retira capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconhecimento e comportamentos positivos auto-regulado por parte de empregadores e empregados. Como o comportamento organizacional positivo envolve recursos humanos e capacidades psicológicas positivamente orientadas possibilitam um melhor ambiente para o desenvolvimento da liderança autêntica, visto que os estados centrais do comportamento organizacional positivo como confiança, esperança, otimismo e resiliência são pertinentes ao modelo da liderança autêntica.

Apesar de surgir como uma miríade para vários dos problemas de gestão corporativa, para Gardner e Schermerhorn (2004) e Chan (2005) a liderança autêntica de alto desempenho não é uma visão, idéia, conceito, ou ainda, uma ocupação para uns poucos privilegiados. É uma atividade realizável, acessível e tangível e alcançável por todos os gestores, independentemente do nível ou status.

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2004) sugerem, que a essência da autenticidade é conhecer, aceitar e permanecer fiel a si mesmo. Ao invés de conceber a autenticidade como um comportamento a construir, o líder autêntico reconhece que a autenticidade existe em um continuum e quanto mais ele permanece verdadeiro a seus valores fundamentais, preferências e emoções, mais ele se torna autêntico.

Avolio et al. (2004) define o Líder autêntico como aquele indivíduo que possui plena consciência de como pensam e se comportam e, são percebidos por seus seguidores como um indivíduo ciente de seus valores e moral (e dos que o cercam). Estes líderes são, ainda, conscientes do contexto em que operam e possuem alto caráter moral, confiança e otimismo.

Através do envolvimento pessoal com seus liderados é observado que os líderes autênticos são capazes de elevar a satisfação, a motivação e o comprometimento dos colaboradores com impacto direto nos resultados e desempenho. Mas é relevante entender neste contexto que a liderança autêntica, por si só, não é suficientemente abrangente para se atingir muitos dos objetivos alegados a ela.

Atento a esta compreensão Avolio et al. (2004) propõem um modelo em que os líderes autênticos utilizem variáveis como, esperança, confiança e emoções positivas para influenciar as atitudes de seus seguidores, permitindo, inclusive, o desenvolvimento de lideranças autênticas. O modelo defendido por Avolio et al. (2004) tem o mérito de abrir espaço para o impacto que as emoções positivas, como esperança e confiança, podem contribuir para a formação de líderes autênticos.

George et al (2007) trazem contribuições ao entendimento da liderança autêntica apresentando cinco dimensões ou qualidades dos líderes autênticos:

(a) Compreendem a sua finalidade, de forma que possuem propósito e direção na liderança, pois certo é que ninguém segue alguém que não tenha. São líderes que compreendem a si mesmo, suas paixões e suas motivações, deixando claro que estão realmente interessados em servir aos outros, cooptando, assim, seguidores.

(b) Exercitam valores sólidos, pois valores e caráter definem um líder. Um valor necessário em todo líder autêntico é a integridade, que o expõe a dizer toda a verdade por mais angustiante que possa ser;

(c) Estabelecem relacionamentos duradouros, pois, a fim de darem-se totalmente aos seus empregos, os trabalhadores hoje precisam de mais relações pessoais com seus líderes. Isso também irá resultar em um maior comprometimento com seu trabalho, bem como uma maior lealdade à empresa;

(d) Lideram com o coração, fazendo com que seus liderados compreendam que seu trabalho tem um propósito mais profundo conseguindo inflamar suas almas para atingirem objetivos acima do esperado, criando genuína vantagem competitiva;

(e) Demonstram autodisciplina, conquistando o respeito de todos, evidenciando seus valores através de suas ações.

Há ainda um componente de legado sobre a atuação do líder autêntico. O estilo autêntico de liderança mostra que o sucesso não é só por aqui e agora, mas a verdadeira medida da liderança é quando o sucesso é alcançado anos após o seu reinado. Então, e só então a sua liderança será verdadeiramente autêntica (GEORGE, 2004).

A construção teórica que utilizaremos neste estudo seguirá o modelo proposto por Walumbra et. al (2008). Com seus estudos sobre o tema estes autores identificaram quatro dimensões na Liderança Autêntica.

Auto-Consciência trata do conhecimento do líder sobre si, até que ponto o líder é consciente de seus pontos fortes e limitações. Refere-se a mostrar uma compreensão de suas forças e deficiências e a natureza multifacetada do próprio líder. Inclui ganhar a introspecção própria através da exposição aos outros, e ser um conhecedor do seu impacto sobre outras pessoas.

Transparência compreende a até que ponto o líder permite um nível de abertura com os subordinados que lhe proporcione a oportunidade de não se afastar, mesmo mantendo suas

idéias e opiniões. Refere-se a apresentar-se de forma autêntica (em oposição a um falso distorcido) para os outros.

Ética/Moral, até que ponto o líder estabelece um elevado padrão de conduta moral e ética, Refere-se a uma auto-regulação internalizada, onde o líder é guiado por seus padrões internos e valores morais em contra-ponto ao grupo e a pressões da própria sociedade (GARDNER, AVOLIO, LUTHANS, et al., 2005).

No processamento balanceado espera-se compreender a interação do líder com sua equipe, identificando se o líder, por exemplo, solicita parecer e pontos de vista antes de tomar decisões importantes. São líderes que analisam todos os dados pertinentes antes de chegar a uma decisão. Esses líderes também solicitam as visões de outros de forma a desafiar as suas posições mais profundas e arraigadas.

Em suma, a visão proposta da liderança autêntica sugere que os líderes autênticos, realmente, desejam compreender sua própria liderança para servir aos outros mais eficazmente. Agem conforme seus valores e convicções pessoais para estabelecerem credibilidade e ganharem o respeito e a confiança de seus seguidores assim constroem redes de relacionamentos colaborativas com seus seguidores (Avolio et al., 2004).

2.2 Conceitos e Teorias sobre Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional envolve a compreensão de como o indivíduo desenvolve laços com a organização de forma a torná-lo mais partidário de sua missão, visão e valores, possibilitando o surgimento de uma relação duradoura e de ganhos mútuos (REYES, 2001).

Por tempos pesquisadores organizacionais estudam o comprometimento organizacional - o empenho e o envolvimento dos colaboradores com os interesses das organizações - e as relações deste com as diferentes situações, atitudes e comportamentos dos trabalhadores, criando certo destaque para o entendimento do fenômeno no estudo do comportamento organizacional. O estudo do tema comprometimento organizacional tem sido bastante

relevante nas últimas décadas. O foco principal foi tentar entender quais são as variáveis que expliquem o acréscimo ou a supressão dos níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (MEDEIROS, 2003).

É esperado que as pessoas mais comprometidas tenham maiores probabilidades de permanecerem na empresa em que atuam e de se empenharem na realização de suas atividades e no alcance dos objetivos organizacionais (REGO, 2002). A idéia de compromisso inicia a partir de um processo de racionalização através da qual as pessoas "fazem sentido" da sua situação atual através do desenvolvimento de atitudes que são coerentes com seu compromisso (BATEMAN e STRASSER, 1984). Bastos (1994) vê no comprometimento um significado de engajamento, agregamento e envolvimento com conseqüências a uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma e de estar disposto a agir.

Como este estudo pretende explorar os antecedentes, especificamente, liderança autêntica e Contrato Psicológico, ao Comprometimento Organizacional e, os estudos exploratórios denunciaram que há limitada discussão englobando estes três construtos, destacamos a seguir os principais antecedentes encontrados em pesquisas abordando o comprometimento organizacional. As principais variáveis independentes tendo o Comprometimento Organizacional como variável dependente foram temas de diversas pesquisas empíricas.

Sentimento de posse, o ambiente de trabalho, o estresse no trabalho (quando menor), as relações com a supervisão e o envolvimento social, foram destacados como variáveis independentes para Comprometimento Organizacional no trabalho de Fukami e Larson (1984).

Demais fatores foram abordados em outros trabalhos: Os investimentos feitos pela organização, as recompensas no trabalho, as alternativas de emprego que o indivíduo possui e, o custo do envolvimento com as atividades e a função (FARREL e RUSBULT, 1981). Adaptação ao trabalho e satisfação no trabalho (STUMPF e HARTMAN, 1984). Autores como Buchanan (1974), observou que as normas do grupo, os desafios que são propostos no trabalho, o atendimento às expectativas do indivíduo, o reforço que o

emprego/posição gera na auto-imagem do colaborador e, o sentimento de importância pessoal são fatores agentes do comprometimento organizacional.

Hall, Schneider e Nygren (1970) abordaram a satisfação em estar afiliado a organização e o atendimento as necessidades de segurança, como fatores que influenciam no comprometimento organizacional. Sheldon (1971) destaca a idade do trabalhador, o sentimento de posse e, a posição hierárquica dentro da empresa.

Atender a necessidade de realização do indivíduo, características e especificidades do trabalho e normas do grupo de convívio corporativo foram temas de Steers (1977). O nível de estresse proporcionado pelas atividades cotidianas, o quanto eficiente é o colaborador, além de aspectos relacionados a idade e, a escolaridade foram abordados no trabalho de Morris e Sherman (1981).

O conceito de comprometimento organizacional envolveu diversas aplicações, como vimos, mas o tema encontrou um sólido trabalho conceitual em Mowday et al. (1979), com base em uma construção de caráter multidimensional e no relacionamento do indivíduo com a organização, envolvendo a fidelidade do colaborador, sua disposição para exercer esforços adicionais em nome da organização, seu grau de conformidade com os objetivos e valores da organização e o desejo de se manter como parte deste grupo organizacional (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982, p.27).

Hoje há uma busca, difícil, mas ainda possível, por profissionais que não trabalhem exclusivamente pelo salário ou por benefícios imediatos, mas trabalham pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a vida deles. O comprometimento visto como uma relação partidária, um vínculo afetivo com os objetivos e valores da organização, que além de seu valor meramente instrumental (REYES, 2001).

Apesar da importância relativa ao Comprometimento Organizacional, em sua conceituação encontramos diversas abordagens para o mesmo fenômeno, deixando claro não existir uma concordância com relação à definição do construto, de forma que é possível encontrar diversas abordagens conceituando Comprometimento Organizacional. Mas é fato que o entendimento vigente é de que o comprometimento Organizacional é um constructo

multidimensional, ou seja, há mais de uma forma de como o indivíduo se compromete com a organização.

Um bem conceituado construto desta *multi-dimensionalidade* do fenômeno, que utilizaremos neste trabalho de pesquisa, está utilitariamente tratado e com propriedade bem estruturada no trabalho de Meyer e Allen (1991) que, a partir da análise de diversas definições sobre o tema, desenvolveram um modelo de três dimensões. De acordo com o trabalho de Meyer e Allen (1991), o tema Comprometimento Organizacional possui três dimensões: o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo.

Comprometimento Afetivo, alude ao envolvimento emocional do indivíduo, onde surge uma identificação com a organização. *“Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”* (MEYER e ALLEN 1991, p. 67), o comprometimento advém do desejo do empregado em permanecer na organização.

Comprometimento Instrumental define que o comportamento e o comprometimento do indivíduo estarão norteados pelo custo associado e percebido ao se desligar da organização. *“Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”* (MEYER e ALLEN 1991, p. 67), a circunstância liga o indivíduo à organização porque ele precisa dela.

O Comprometimento Normativo é determinado por um sentimento de obrigação em permanecer na organização no qual permeará o empenho do indivíduo. *“Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”* (MEYER e ALLEN, 1991, p. 67), aqui o sentido é de obrigação em permanecer na empresa. São indivíduos comprometidos que exibem certos comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

A maior contribuição do trabalho de Meyer e Allen está na avaliação crítica da construção do Comprometimento Organizacional, demonstrando a complexidade multidimensional do fenômeno. Embora a substância do trabalho de Meyer e Allen esteja no acordo com a organização, eles observam que o conceito de compromisso é também muito relevante

quando consideramos o comprometimento em relação às equipes de trabalho e departamentos.

2.3 Conceitos e Teorias sobre Contrato Psicológico

Contrato Psicológico é um conceito com base na teoria do contrato social que foi abordado em 1960 por Argyris, para se referir às expectativas da relação entre empresa e empregado, ou seja, as obrigações mútuas, os valores, as expectativas e as aspirações que operam para além do contrato formal de emprego. Levinson, Price, Munden e Solley (1962), usaram o conceito para descrever o conjunto de expectativas e obrigações dos trabalhadores. Eles identificaram diferentes tipos de expectativas do funcionário, que são tanto conscientemente, como as expectativas sobre o desempenho no trabalho, segurança e recompensas financeiras e, inconscientemente como ter a expectativa de ser amparado pelo empregador. Levinson et al. (1962) descrevem o contrato psicológico como o contrato não escrito. O contrato psicológico é, de acordo com Levinson et al (1962), a soma das expectativas mútuas entre a organização e o funcionário.

Um estudo de 1966 realizado na *Kansas Power Light Company*, apresentou detalhes para a descrição do contrato psicológico dentro das organizações, distinguindo cinco aspectos determinantes sobre o tema. São eles: as expectativas não ditas; as expectativas provenientes do passado (chefe e subordinados, cada um em seu papel, esperam comportamentos e atitudes pessoais antes de se conhecerem); interdependência, espera-se que necessitarão um do outro; distância psicológica, ou seja o quanto próximo devem estar as partes para uma participação mútua, mas distante para não haver uma invasão e dinâmica, visto que se altera com o tempo (LEVINSON apud MORRISON, 1994).

Mas, o tema ganhou destaque mesmo a partir da década de 1990 quando a crise econômica no ocidente levou as organizações a processos de reestruturação, fusões, aquisições e downsizing. A fim de compreender e gerir estas mudanças e para competir em um mercado cada vez mais disputado, as organizações passaram a necessitar de trabalhadores empenhados em suas atividades e mais flexíveis. Isso foi acompanhado por mudanças, também, na forma como os trabalhadores se sentiram e agiram em relação a seus

empregadores. E estes, claro, após tanta turbulência e diante de tantas incertezas mostraram-se incapazes de cumprirem com todas as obrigações em relação a seus colaboradores.

São tendências que tornam cada vez mais incerto o que os funcionários e as organizações devem um ao outro, visto que a tradicional segurança no trabalho em troca de trabalho duro e lealdade já não existem na maioria dos casos. Soma-se a isso o estado de turbulência e incerteza da economia, torna difícil para as organizações cumprirem com todas as obrigações que elas fazem ao empregado. O resultado é uma percepção por parte de muitos empregados que as condições de seus contratos psicológicos não foram devidamente cumpridas (PARKS e SCHMEDEMANN, 1994).

Desta forma, o contrato psicológico ajudou a entender essas mudanças na relação empregado /empresa, permitindo às organizações a melhor gerenciarem possíveis conflitos e de obterem e manterem seus colaboradores. Necessários neste novo contexto sem garantias de trabalho a longo prazo. A partir deste entendimento o tema passou a ter maior destaque.

Nas primeiras definições do conceito, além das expectativas do indivíduo as expectativas da organização foram igualmente incorporadas ao tema. Em 1989, Rousseau destacou que essas expectativas são de difícil compreensão como um todo. Elas podem ser vistas mais como um coletivo de várias expectativas diversas e diferentes realizadas por um conjunto de atores. Ao ingressar em um empresa é razoável que o indivíduo crie uma expectativa de oportunidade de carreira, por exemplo e, em contrapartida é esperado deste funcionário que ele, por exemplo, decline de novas propostas de trabalho, essa relação é que vincula as partes a um conjunto de obrigações recíprocas (ROUSSEAU, 2000).

É comum que os trabalhadores desenvolvam um vínculo psicológico positivo de longo prazo com a organização fundamentado em um modelo de expectativas em relação ao que a empresa deve proporcionar ou é obrigada a providenciar (ANDERSON e SCHALK, 1998), o desenvolvimento técnico, o relacionamento com o líder, o papel que cada um deverá cumprir, assim como o código de ética que as partes deverão atender.

A consequência para o não atendimento a estas promessas leva a violação do contrato psicológico (ROBINSON E MORRISON, 2000), a qual ocorre quando um trabalhador percebe que a organização não cumpriu com uma ou mais das suas obrigações que compõem o contrato psicológico (ROUSSEAU e PARKS, 1993), gerando aumento da rotatividade de funcionários (ROBINSON, 1996), insatisfação com o trabalho e menor comprometimento (ANDERSON e SCHALK, 1998). Em um contrato psicológico, a coerência entre o que é prometido (ou compreendido) e o que é recebido é um problema (ROUSSEAU, 1989).

Entender a quebra/ violação de um contrato psicológico ajuda no entendimento do fenômeno. A quebra de um contrato psicológico significa não honrar os seus termos, ou seja, é o fracasso da organização em responder à contribuição de um empregado na forma que ele acredita que a empresa é obrigada a fazer. Deixar de cumprir os termos de um contrato psicológico causa, além de expectativas não atendidas, danos na relação entre a organização e o indivíduo (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994).

Contrato psicológico tem sido definido de várias maneiras, “mas há uma definição consistente dada por Robinson e Rousseau.

Crença de um indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre o indivíduo e a empresa... a crença de que, de alguma forma uma promessa foi feita e que estes termos e condições foram aceitos por ambas as partes (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994 p. 246)

São crenças individuais moldadas pela organização (ROUSSEAU, 1998). Isso leva em conta a idéia sobre o que o indivíduo espera da organização e o que ele percebe como o que deve ser considerado em relação à organização. Além do aspecto individual, Rousseau também enfatiza o caráter obrigatório do Contrato Psicológico. Para a autora há dois tipos específicos de contratos em que a subjetividade é um atributo essencial: o contrato implícito e o psicológico. A questão é a natureza desses contratos, o seu desenvolvimento e manutenção e, a evolução e violação em si. Para Rousseau (1989) o contrato psicológico tem um papel relevante nas relações empregado/empregador tanto quanto o contrato explícito.

Contrato explícito, por outro lado, é uma obrigação mútua que na maioria das vezes é legalmente amparado. Ao contrário do contrato psicológico, que trata das percepções subjetivas individuais detidas por partes de uma relação, os contratos implícitos são padrões de obrigações entre indivíduos e organizações.

A função do contrato psicológico, então, é de alguma forma viabilizar a redução da insegurança, na medida em que todos os aspectos possíveis da relação de emprego não podem ser resolvidos em um contrato formal, por escrito. Neste cenário o Contrato Psicológico preenche as lacunas do relacionamento entre a organização e seus empregados. Além disso, o contrato psicológico em algum aspecto contribui em moldar o comportamento de todos (ANDERSON e SCHALK, 1998). Os empregados tendem a avaliar suas obrigações em relação a empresa na mesma medida em que avaliam as obrigações da empresa para com eles, ajustando o comportamento em função do resultado desta avaliação. Para Anderson e Schalk (1998) o Contrato Psicológico é uma crença em obrigações mútuas.

Uma forma de se aproximar do entendimento desta dissonância de expectativa é olhar para o trabalho de Rousseau (1995). A autora afirma que recém-chegados costumam ter uma visão exageradamente positiva da relação de trabalho, onde suas percepções iniciais são caracterizadas por uma elevada expectativa em relação ao seu contratante e expectativas bem mais conservadoras em relação a si próprias. Essa abordagem de evolução e progresso, que marca as fases do contrato psicológico e está destacada no quadro 2, deixa clara a relação dinâmica do Contrato Psicológico, ou seja, os contratos evoluem ou mudam com o tempo como resultado da mudança das necessidades e das relações entre empregado e empresa (LEVINSON et al, 1962). Esse aspecto demonstra que ele pode ser continuamente re-negociado, com mudança do indivíduo, da organização, das expectativas, ou no contexto (mudanças econômicas e sociais).

QUADRO 2

Fases da formação do contrato psicológico

				<i>O foco da maioria das pesquisas sobre Contrato psicológico</i>
<u>Pré-emprego</u>	<u>Recrutamento</u>	<u>Socialização inicial</u>	<u>Experiências posteriores</u>	<u>Avaliação</u> <u>Revisão / violação</u>
Normas profissionais	Ativa troca de promessas	Continuidade na troca de promessas Ativa busca de informações por parte dos trabalhadores	Intermitente troca de promessas Menor busca de informações	Informações discrepantes leva à avaliação Incentivo/Custo de rever o impacto da troca
Crenças sociais	Avaliação mútua dos sinais	Múltiplas fontes de informação da empresa	Empresa reduz seu esforço de socialização Frequentes mudanças incorporadas ao contrato psicológico	

Fonte: Rousseau, 2001

Robinson et al (1994) apresentou uma conceituação diferenciando o contrato psicológico em duas abordagens, a relacional e a transacional, onde no contrato relacional as expectativas dos trabalhadores estão mais próximas da relação tradicional onde é esperado uma relação de longo prazo baseado no respeito mútuo e na confiança. Sugere maior comprometimento afetivo, forte integração entre a empresa e o empregado e uma estabilidade construída sobre a história da relação entre empregado e empregador (ROSSEAU, 1995). Os contratos relacionais exemplificam muitas características emblemáticas de relações paternalistas, onde há lealdade mútua e estabilidade a longo prazo. Na forma transacional do contrato, que é mais parecido com um contrato comercial de curto prazo com foco na recompensa material em troca de uma contribuição clara e bem definida do empregado. São acordos mais facilmente terminados sugerindo elevado turnover, e com menores níveis de comprometimento organizacional, além de fraca integração na organização (ROSSEAU, 1995).

Para Sparrow (2000) os contratos relacionais que implicam em mais confiança, lealdade e um grau de segurança no trabalho, estão sendo substituídos por contratos transacionais onde se observa, por exemplo, longas horas de trabalho em troca de salários mais altos, treinamento e desenvolvimento, pois reconhece que as empresas não são capazes de oferecer segurança de emprego, mas ainda podem fornecer empregabilidade. Rousseau (1998-c) indica ainda que os contratos relacionais são mais aderentes a empresas com definições estratégicas mais estáveis, enquanto os contratos transacionais são melhor ajustados a empresas em situações voláteis. Empresas com melhor desempenho, segundo Rousseau fazem uso balanceado dos dois tipos de contrato.

Olhando para dentro das organizações Rousseau (1998-a) distinguiu que esta abordagem pode ter uma forma híbrida, o que fez a autora acrescentar mais duas tipologia: balanceado e transitório (Quadro 3). Na abordagem balanceada observasse um regime de trabalho mais aberto e dinâmico onde há uma integração relevante entre desempenho e recompensa e, empresa e empregado, onde o sucesso econômico da empresa abre espaço para o desenvolvimento do trabalhador. Na transitória não há um contrato psicológico estabelecido ou compromissos com relação a um futuro relacionamento e não há exigência diretas com relação a desempenho, ou seja, é essencialmente uma quebra de contrato, refletindo a ausência de compromissos em matéria de trabalho futuro, bem como a pouca ou nenhuma demanda explícita com relação ao desempenho ou eventuais incentivos. Não é exatamente um contrato psicológico, mas associações do indivíduo sobre o contexto organizacional que se opõe a acordos previamente estabelecido, muito comum em casos de fusões, aquisições, programas de redução de pessoal, ou seja, um contexto marcado pela incerteza na vida profissional (PATRICK, 2008). Para Rousseau (1990) representa uma fase de degradação ou de transição do acordo entre as partes.

Apesar de Schein (1980) observar que o contrato psicológico tem dois níveis, o individual e o organizacional, é importante ressaltar que a conceituação aqui apresentada do contrato psicológico centra-se na experiência do trabalhador, ou seja, são os indivíduos que têm contratos psicológicos, a organização, em si, não desenvolve um contrato psicológico com cada um de seus funcionários. Rousseau (2000) afirma que a investigação sobre o indivíduo é a fonte mais direta de informações sobre a natureza e o conteúdo do contrato psicológico. A organização, como a outra parte na relação, fornece o contexto para a

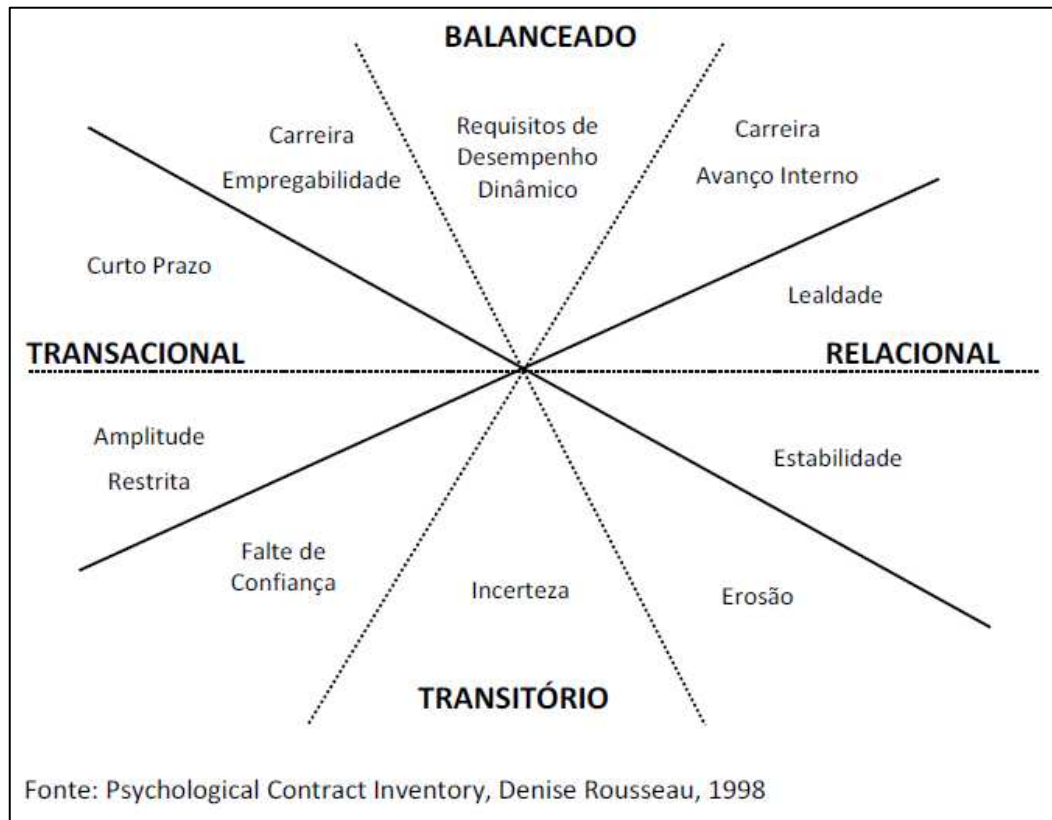
criação de um contrato psicológico, mas não pode ter um contrato psicológico com os seus membros (ROUSSEAU, 1989).

Para a autora são os gerentes (os líderes) que podem ter pessoalmente, um contrato psicológico com os empregados. Desta forma, a construção do contrato psicológico é sempre unilateral, pois ao interagir com a organização serão as crenças do indivíduo que determinará o tipo de acordo. São os indivíduos que possuem referenciais cognitivos distintos, onde é razoável esperar que ocorra diferentes interpretações pelas partes, sobre as promessas que foram acordadas mutuamente (ROUSSEAU, 1995).

Com o propósito de auxiliar organizações tanto, para uma auto-avaliação como para o suporte na educação profissional e executiva, Rosseau (2000) desenvolveu um instrumento psicométrico para avaliar o conteúdo generalizável do contrato psicológico para uso em pesquisas organizacionais. Desta forma foi estruturado o *Psychological Contract Inventory* (PCI) – Levantamento do Contrato Psicológico, o qual aborda, em separado, as obrigações do empregado para com a empresa e as obrigações da empresa para com o empregado. O quadro 3 destaca as dimensões e sub-dimensões desta abordagem sobre o tema.

QUADRO 3

Avaliação do contrato psicológico



A dimensão balanceado, apresenta três sub-dimensões, sendo elas, a carreira, considerando a empregabilidade, onde o empregador permite e incentiva ao funcionário desenvolver habilidades para o mercado de trabalho e, carreira considerando o desenvolvimento interno onde se destaca a progressão na carreira dentro da organização e o empregado desenvolve habilidades valorizadas por seu empregador e, este tem o compromisso de criar oportunidades de trabalho dentro da empresa. Por último, suporte ao desempenho no qual o funcionário é obrigado a realizar com êxito novas e mais exigentes metas, o que pode mudar novamente no futuro, para ajudar a empresa a se tornar e permanecer competitiva, onde o empregador tem o compromisso de promover a aprendizagem contínua.

A dimensão transacional apresenta duas sub-dimensões: Amplitude Restrita na qual o empregado é obrigado a executar somente um conjunto limitado de funções e, o empregador tem o compromisso de oferecer ao trabalhador apenas uma participação

limitada na organização. Na sub-dimensão curto Prazo, o funcionário não tem nenhuma obrigação de permanecer na empresa e, o empregador se destaca por proporciona um emprego por período específico não havendo a obrigação de compromissos futuros.

A dimensão transitória, destaca três sub-dimensões. Falta de confiança, pois o empregado acredita que a empresa envia sinais incoerentes sobre suas intenções. Incerteza, onde o empregado é incerto quanto à natureza das suas próprias obrigações para a empresa. E, Desgaste, visto que o empregado espera receber menos retorno pois o empregador instituiu mudanças que corroem a qualidade de vida no trabalho em relação ao passado.

Dimensão relacional é estruturada a partir de duas sub-dimensões, estabilidade e lealdade. A sub-dimensão estabilidade, descreve a condição onde o empregado se vê compelido a permanecer na organização e fazer o que é necessário para manter o emprego e o empregador tem o compromisso de oferecer salários e emprego estável no longo prazo. Lealdade, trata das questões em que o empregado se vê obrigado a apoiar a empresa e o empregador se compromete a apoiar o bem-estar e interesses do trabalhador e sua família.

3 HIPÓTESES

Líderes autênticos conhecem a si mesmo e demonstram no que acreditam, possuem transparência e coerência em seus valores, pensamento ético e ações, focam no desenvolvimento de estados psicológicos positivos como a confiança, otimismo, esperança e resistência dentro de si e dos seus seguidores. Da qualidade interpessoal da relação dos seguidores com seus líderes emergem fatores tais como a confiança, a ausência de vieses de parte do tomador de decisão e a percepção de que os empregados são tratados com respeito e dignidade pelos gerentes, o que contribui com o aumento do comprometimento organizacional. Líderes autênticos se envolvem pessoalmente com seus liderados, construindo a capacidade de elevar o comprometimento dos colaboradores com impacto direto nos resultados e desempenho (AVOLIO et al. 2004; GARDNER, AVOLIO, LUTHANS, et al. 2005; ROBINSON e ROUSSEAU, 1994; MEYER e ALLEN 1991).

A autenticidade do líder é percebida na forma como o líder trata seus subordinados com respeito, evitando utilizar estratégias de exploração e coisificação de seus seguidores, demonstrando elevada consistência em seus atos e assumindo as suas responsabilidades. Erros e acertos dele e de seus subordinados são avocados integralmente pelo líder autêntico, não procurando por “bode-expiatório”. (HENDERSON, 1982).

Líderes autênticos deixam claro que estão realmente interessados em servir aos outros, cooptando, assim, seguidores. Exercitam valores sólidos, elevado caráter, integridade e dizem as verdades que devam ser ditas, por mais incômodas que sejam. Doam-se aos seus empregados, resultando em maior comprometimento dos colaboradores (GEORGE, 2004).

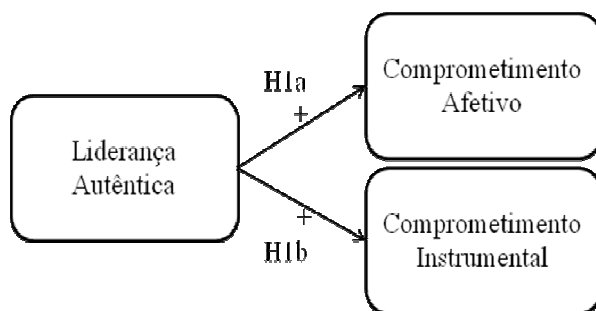
Deste contexto surge o estímulo ao maior envolvimento do indivíduo com os objetivos e os valores da organização exercendo considerável esforço em favor desta – comprometimento afetivo (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1982). Da mesma forma, ainda que não afetivo o comprometimento pode surgir como uma disposição do indivíduo de engajar-se em linhas sólidas de atividade na organização e, mesmo que por um determinado período de tempo ou ainda, por questões de minimizar suas perdas este indivíduo desenvolve um comprometimento com a organização – comprometimento instrumental (Becker, 1960, p.33).

Com isso, são formuladas as seguintes hipóteses:

H1a: Liderança autêntica afeta positivamente o grau de comprometimento organizacional afetivo.

H1b: Liderança autêntica afeta positivamente o grau de comprometimento organizacional instrumental.

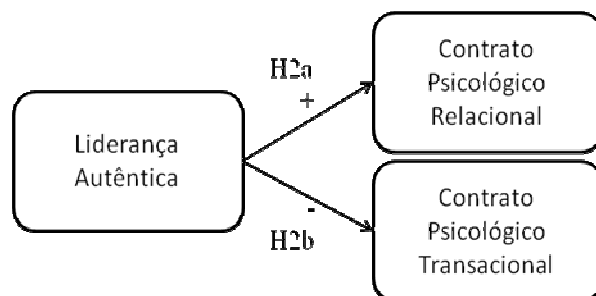
Modelo para H1a e H1b:



H2a: Liderança autêntica afeta positivamente o grau de contrato psicológico relacional.

H2b: Liderança autêntica afeta negativamente o grau de contrato psicológico transacional.

Modelo para H2a e H2b:



As ações e iniciativas do setor de recursos humanos quanto à definição de atividades e de benefícios como oferta de treinamento para formação de competências específicas e melhorias salariais, entre outros, irão moldar a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da organização em relação, por exemplo, com a estabilidade de seu emprego, bem como outras noções de bem-estar. Estas percepções irão definir o contrato psicológico

do empregado tanto em termos econômicos como emocionais em suas relações de troca com a organização (ROUSSEAU, 1998).

A literatura sugere que o contrato psicológico trata da percepção individual e subjetiva do trabalhador frente as suas obrigações com a organização e das obrigações do empregador para com os empregados. Se a organização não for capaz de satisfazer estas expectativas e obrigações, pode ocorrer a violação do contrato psicológico, levando ao menor comprometimento organizacional, ao aumento da rotatividade, à redução da confiança e à insatisfação do trabalhador (ANDERSON E SCHALK, 1998).

Nas organizações é comum observarmos relações entre empregado e empregador muito semelhante a um acordo comercial de curto prazo com foco no retorno material em troca de uma contribuição bem definida por parte do empregado. O contrato psicológico na dimensão transacional traduz esta relação. São acordos mais facilmente terminados sugerindo elevado *turnover*, e com menores níveis de comprometimento organizacional. Além de baixa integração do empregado à organização (ROUSSEAU, 1995, SPARROW, 2000).

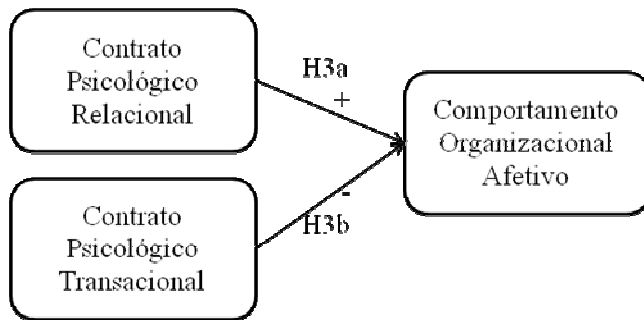
O cumprimento das obrigações do contrato psicológico contribui de forma independente e mais significativa para os comportamentos de confiança, comprometimento e satisfação (ROBINSON, 1996). No contrato psicológico relacional, por exemplo, as expectativas dos trabalhadores estão mais próximas da relação tradicional em que se espera uma relação de longo prazo baseado no respeito mútuo e na confiança. Sugerindo maior comprometimento afetivo e forte integração do empregado (ROBINSON et al, 1994).

Com isso, são formuladas as seguintes hipóteses:

H3a: Contrato psicológico relacional afeta positivamente o comprometimento organizacional afetivo.

H3b: Contrato psicológico transacional afeta negativamente o comprometimento organizacional afetivo.

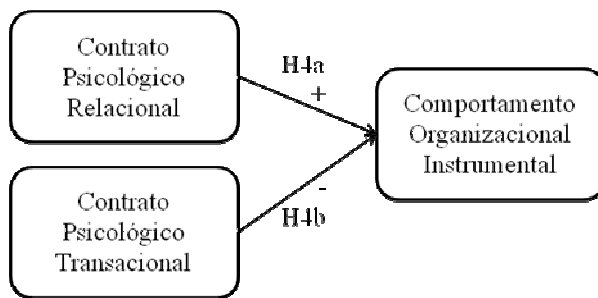
Modelo para H3a e H3b:



H4a: Contrato psicológico relacional afeta positivamente o comprometimento organizacional instrumental.

H4b: Contrato psicológico transacional afeta negativamente o comprometimento organizacional instrumental.

Modelo para H4:



É esperada uma forte relação entre o cumprimento do contrato psicológico por parte do empregador e o comprometimento organizacional do empregado, mas sem uma liderança adequada faltarão os alicerces que sustentam o comprometimento organizacional.

...o cumprimento das obrigações pode ser a base do comprometimento organizacional. Compromisso, pode se entender como um conjunto de obrigações que os funcionários incorrem como resultado do incentivos que eles aceitam dos empregadores... No entanto, embora a violação diminua as obrigações relacionais, a ausência de violação pode sustentá-las. Isto sugere que o compromisso com uma organização está entrelaçada com a manutenção de uma relação de coerência e de boa fé. (ROBINSON et al, 1994)

A liderança autêntica contribui para o maior comprometimento do indivíduo com a organização, visto que é um ingrediente chave para criar organizações de longo prazo (WALUMBWA et al. 2007). Diversos autores (AVOLIO et al. 2004; AVOLIO e

GARDNER 2005; LUTHANS e AVOLIO, 2003) sugerem que a liderança autêntica não só possa contribuir para o maior comprometimento do grupo, mas também combater a má gestão corporativa, tão comum na atualidade, na qual as ações dos líderes são conduzidas pela via rápida e retorno imediato.

Líderes autênticos são conscientes da situação em que atuam e possuem alto caráter moral, confiança e otimismo. Através do envolvimento pessoal com seus liderados é observado que os líderes autênticos são capazes de elevar a satisfação, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, ainda que, a liderança autêntica, por si só, não seja suficientemente abrangente para se atingir muitos dos objetivos alegados a ela (AVOLIO et al, 2004).

A relação entre líder e liderado não é determinada exclusivamente pela atividade funcional do gestor, mas por sua capacidade em representar sua equipe. Resolver problemas é, para o gestor, mais uma atividade entre a capacidade de compreender o espírito e as necessidades de seus seguidores (GARDNER, 1995). O líder autêntico considera os pontos de vista de seus liderados, provê retorno sobre a percepção do desempenho e é orientado por um conjunto de valores que o leva a ser justo (LUTHANS e AVOLIO, 2003). O líder tem a capacidade de extrair de seus liderados um esforço adicional (AVOLIO e BASS 2003).

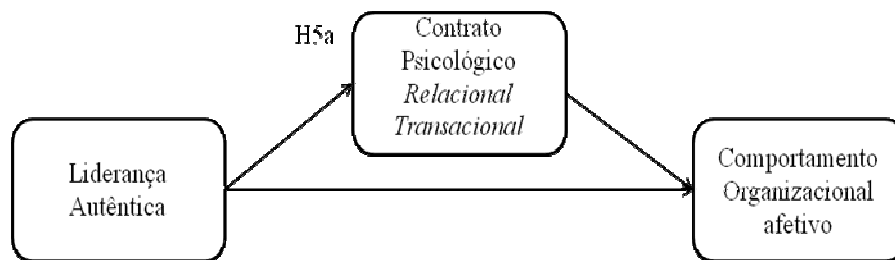
É esperado no líder habilidade para inspirar pessoas. Ao líder autêntico atribui-se a capacidade em lidar com as emoções e competência em regular suas emoções para a tomada de decisão que envolva aspectos morais, de forma que esta maior habilidade em lidar com as emoções, proporcione soluções morais mais efetivas, sendo um exemplo em seu próprio comportamento (GARDNER et al, 2005).

Quando há uma relação entre partes, expectativas são criadas e, serão destas expectativas, que se moldará o contrato psicológico – as promessas não escritas e precedidas antes mesmo que ocorra a integração do empregado à organização (MORRISON, 1994). Rousseau (1995) observou que o fracasso das organizações em honrarem seus compromissos com os empregados frequentemente é atribuído a fatores situacionais associados com o chefe imediato. Por exemplo, quando o gerente se desliga da empresa e, todo um novo acordo (contrato psicológico) tenta ser construído pelo novo gestor.

Com isso, é formulada a seguinte hipótese:

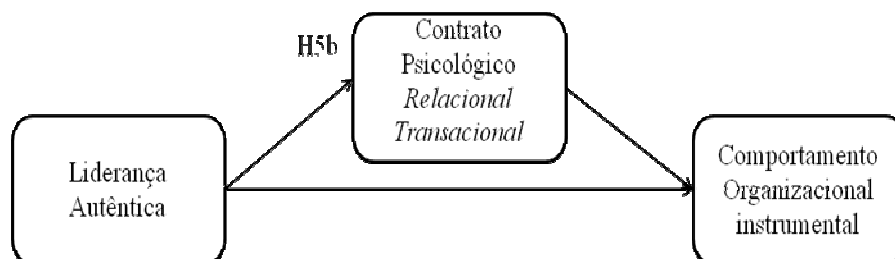
H5a: Contrato psicológico irá mediar a relação entre liderança autêntica e o comprometimento organizacional afetivo

Modelo para H5a:



H5b: Contrato psicológico irá mediar a relação entre liderança autêntica e o comprometimento organizacional instrumental.

Modelo para H5b:



A relação que este estudo busca demonstrar é a conexão entre a liderança autêntica e o comprometimento organizacional. Autores como Chan et al (2005) sinalizam que a autenticidade dos líderes determina um ciclo virtuoso de desempenho e aprendizagem para o líder, os seguidores e a organização.

As hipóteses deste estudo sugerem, ainda, uma relação de mediação do contrato psicológico sobre o efeito da liderança autêntica no comprometimento organizacional, ou

seja, especula-se aqui que o contrato psicológico irá mediar a relação do líder autêntico e o maior comprometimento da equipe.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados aspectos relevantes para o alcance do objetivo desta pesquisa, como apresentação e descrição do método a ser desenvolvido, o universo e a população amostral, os sujeitos da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados e as limitações do método utilizado.

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa em sua metodologia, descritiva e explicativa, quanto aos fins e de campo, quanto aos meios (VERGARA, 2007, p. 47).

Para a atividade de coleta - campo - utilizou-se a pesquisa *survey*, a partir de questionários no formato Likert. A escala Likert é utilizada para acompanhar as respostas que possuem graus diferentes para se evidenciar. A escala busca representar um bipolar contínuo, em que o valor mais à esquerda representaria uma resposta negativa e o último valor à direita uma resposta (LIKERT, 1932).

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

A metodologia pretendida busca captar da melhor forma possível o grau de liderança autêntica percebida pelos entrevistados e, em que medida impacta no fator: comprometimento organizacional.

4.2 População e amostra

O universo desta pesquisa trata de todas as organizações brasileiras que possuam relações hierárquicas e que, assim, possa ser facilmente identificado a relação entre líder e

liderados. Entendemos população como um conjunto de elementos (organizações, por exemplo) com características que serão objeto de estudo (VERGARA, 2006).

Cabe ressaltar que os questionários de pesquisa foram disponibilizados para os respondentes no período de fevereiro de 2011 a abril de 2011. A amostra deste estudo consiste de um apanhado não-probabilístico definido pelo critério de acessibilidade ou conveniência (GIL, 1995). Sendo composto por 271 respondentes, predominantemente da região sudeste do Brasil, com experiência mínima de um ano com o mesmo superior hierárquico. Onde a unidade de análise é o indivíduo, ou seja, o próprio respondente e, a unidade de observação é o questionário.

4.3 Procedimento de coleta de dados

Para esta pesquisa elegeu-se o método de levantamento para a realização da coleta de dados, com a aplicação de questionários enviados via internet e presencial, visando a padronização do processo de coleta de dados (MALHOTRA, 2006, p.132). Este método (*survey*) compreende a adoção de um questionário estruturado, auto-explicativo, sem interferência de outros ou sujeito a interpretações subjetivas do pesquisador, que os entrevistados devem responder e tem como objetivo esclarecer questões específicas.

Desta forma o estudo foi conduzido a partir do método *survey* com elaboração e utilização de questionários estruturados. O objetivo destes questionários é captar as percepções dos respondentes quanto ao comportamento de seus superiores hierárquicos (autenticidade do líder), o comportamento do próprio respondente (comprometimento organizacional) e, ainda, quanto às obrigações do empregador sobre as promessas não escrita pela organização (contrato psicológico).

A metodologia de pesquisa *survey* é uma das mais utilizadas para interpretar fenômenos ligados as ciências humanas, como sociologia, psicologia, política e marketing. Malhotra (2006) destaca que o método *survey* apresenta vantagens e desvantagens. As principais vantagens estariam ligadas a facilidade de aplicação; confiabilidade dos dados, visto que as

respostas estão limitadas às opções listadas, reduzindo a variabilidade dos resultados e; a interpretação e análise dos dados são relativamente mais simples que em outros métodos.

Como desvantagens o autor identifica a falta de preparo e consciência por parte dos entrevistados para responder o questionário, podendo, eventualmente, marcar qualquer alternativa sem grande reflexão; falta de sinceridade nas respostas, nos casos mais delicados e pessoais; perda de validade nas respostas por questões de crença e sentimentos; além da dificuldade em formular as afirmações.

Apesar destas considerações, o método *survey* é o mais utilizado para coleta quantitativa de dados primários, especialmente em *Marketing* (MALHOTRA, 2006), justificando a escolha do método.

A amostra deste estudo foi formada a partir do envio de emails com base na lista de contatos profissionais do autor e, em formato papel, aplicado presencialmente a um grupo de alunos do MBA da FGV do Rio de Janeiro.

Uma carta de apresentação foi produzida de forma a apresentar aos respondentes o objetivo da pesquisa e, que a mesma, tratava-se de um estudo referente a comportamento organizacional, sem detalhar os temas abordados. Ficava claro neste comunicado que nenhum respondente poderia ser identificado.

4.4 Instrumento de pesquisa

Para verificar o grau de liderança autêntica foram julgadas as dezesseis sentenças que integram o *Authentic Leadership Questionnaire* – ALQ (WALUMBWA et al., 2008). Trata-se de um instrumento de pesquisa projetado para medir os componentes que foram conceituados como compreendendo a Liderança Autêntica.

Para o uso desse instrumento de medida, foi necessário ter a autorização por parte dos detentores dos direitos autorais do questionário. Os próprios autores forneceram uma versão em português do questionário, o qual foi avaliado como correspondendo ao original.

As quatro dimensões que compõem o ALQ são assim denominadas: Auto-Consciência, Transparência, Ética / Moral e, Processamento Balanceado. Distribuído pela Mind Garden, Inc. e, disponível através dos contatos: info@mindgarden.com e www.mindgarden.com.

As questões são avaliadas de acordo com uma escala Likert que varia de 0 (nunca) a 4 (freqüentemente, se não sempre). No SPSS a escala foi transformada para variar de 1 a 5. Um exemplo de questão deste questionário é “meu superior assume os erros que comete”.

Para a captação do nível de comprometimento organizacional dos liderados utilizou-se o questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1990), onde o questionário original contempla 24 questões, sendo oito para cada uma das três formas de comprometimento organizacional. A tradução deste questionário seguiu o processo de retro tradução de forma a garantir a máxima fidelidade das questões.

Com base em estudos anteriores e, para atender aos interesses desta pesquisa instrumental avaliamos duas dimensões, a afetiva e a instrumental, utilizando oito questões do questionário original, quatro para a dimensão afetiva e quatro para a dimensão instrumental.

O questionário utiliza a escala Likert variando de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente). Um exemplo de questão é “Seria muito difícil para mim, deixar minha organização agora, mesmo que eu quisesse parar”.

Para conferir o grau de contrato psicológico utilizou-se o questionário de Rousseau (2000) *Psychological Contract Inventory* (PCI). O questionário da autora é dividido de forma a apurar duas visões, as “obrigações do empregador” e as “obrigações do empregado”.

Neste estudo utilizamos as questões que abordam as “obrigações do empregador” e, as oito questões referentes à dimensão relacional do contrato psicológico e as oito questões relacionadas ao contrato psicológico transacional.

O questionário teve a sua versão original traduzida para o português seguindo o conceito de retro tradução, mas por possuir questões extremamente sensíveis utilizou-se a tradução

por duas duplas até se chegar a versão apresentada no apêndice. Este autor ainda evidenciou nas questões que se tratava das obrigações do empregador, portanto todas as questões iniciaram com o termo “Meu empregador...”.

As questões são avaliadas conforme a escala Likert variando de 1 (de modo algum) a 5 (na maioria das vezes). Um exemplo de questão deste questionário é “Meu empregador age como se não confiasse em seus empregados”.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para se alcançar a amostra de 271 respondentes, foi encaminhado e-mail padrão para 390 contatos, dos quais 311 acessaram o site para responder ao questionário, mas 105 ficaram incompletos. Aos 206 questionários completos, preenchidos diretamente pelo site, se somaram outros 65 questionários presenciais, totalizando 271 questionários completos.

Empresa Privada é local de trabalho de 75.09% (n=205) dos respondentes. As empresas públicas (governo como acionista principal) representaram 20.51% (n=56), o restante 4,4% (n=12) declararam como local de trabalho ONGs ou autarquias.

A tabela 1 destaca o tempo de convívio entre o gestor e seus subordinados e destaca uma grande predominância de um tempo relativamente curto, menor que quatro anos, na relação entre o entrevistado (liderado) e seu superior imediato. A tabela 2 enfatiza o grau de instrução de liderados e líderes. Curiosamente o nível de instrução dos subordinados – 90,8% com nível superior ou acima – é mais elevado que dos gestores – 85,9%, provavelmente devido ao fato de que parte dos respondentes serem alunos de pós-graduação da FGV e alunos de graduação da UNISUAM, entidade de ensino superior da cidade do Rio de Janeiro. A tabela 3 evidencia a quantidade de subordinados que os líderes referenciados no estudo possuem sob sua gestão.

TABELA 1

Período de convivência entre líder e Liderados

Anos	Qt.	%
01 a 03	195	72,2
04 a 06	42	15,6
Acima de 07	33	12,2

TABELA 2

Grau de instrução de líder e liderados

Grau de instrução (%)	Líder	Liderado
Ensino Fundamental	0,7	0,4
Ensino Médio	8,5	7,4
Ensino superior	44,1	25,9
Pós-graduado	46,7	60,0

TABELA 3

Quantidade de subordinados sob a gestão do líder

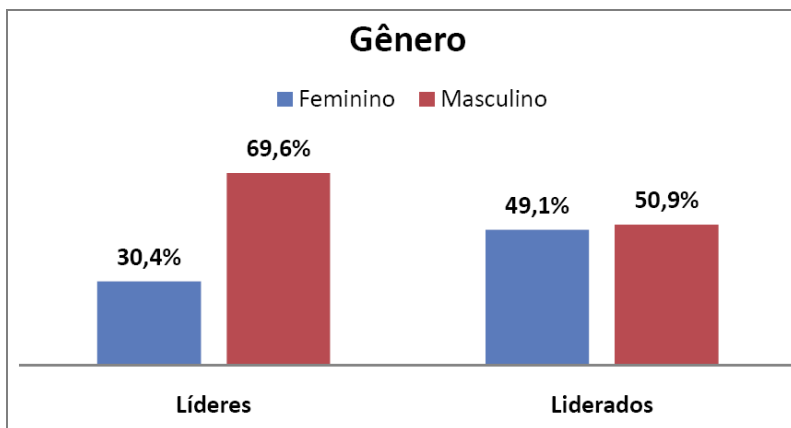
Subordinados	Qt.	%
Até 05	35	13,0
06 a 15	115	42,6
16 a 45	69	25,6
Acima de 46	51	18,9

Esta amostra conta com 49.08% de respondentes do gênero feminino e 50.92% do gênero masculino, conforme o gráfico 1. Os dados estão relativamente próximos da realidade do mercado de trabalho no Brasil. O Jornal O Globo de 14-03-2011, destaca:

Nos últimos quatro anos, o número de mulheres participando do mercado de trabalho formal aumentou. Em 2006 40,64% das vagas disponíveis foram ocupadas por mulheres. Em 2010, o percentual chegou a 41,48%. Em dezembro do ano passado, havia 43,3 milhões de empregos, sendo 25,3 milhões ocupados por eles e 17,9 milhões por elas.

GRÁFICO 1

Distribuição da amostra por gênero dos líderes e liderados



Fonte: Elaborada pelo autor.

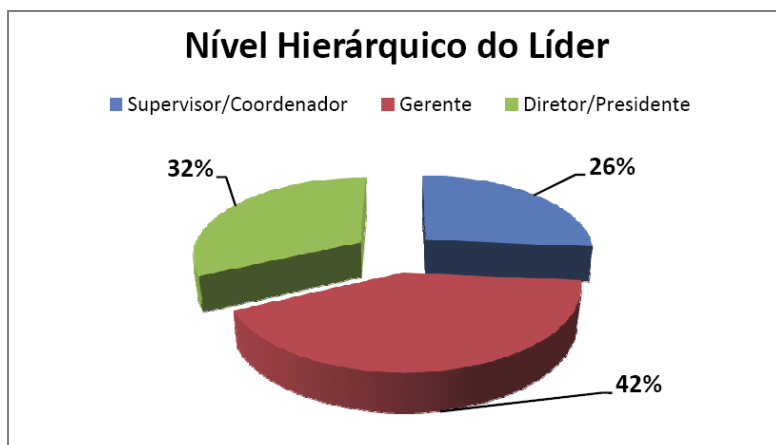
A distribuição de gênero entre os líderes revelam um predomínio dos homens sobre as mulheres, 69,6% e 30,4% respectivamente. A amostra apresenta grande proximidade com a realidade no Brasil, visto que os dados são coerentes com pesquisas que evidenciam o predomínio do gênero masculino em cargos executivos

A situação da mulher no mercado de trabalho melhorou [...] é o que aponta a terceira edição da pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores empresas do Brasil [...] segundo o levantamento do IBOPE as mulheres estão presentes em 11% dos cargos executivos, 31% dos cargos de gerência e 27% dos cargos de supervisão. O Globo maio de 2008

Quanto à faixa etária e níveis hierárquicos dos líderes (referenciado) e respondentes (liderados), a amostra está assim distribuída conforme segue:

GRÁFICO 2

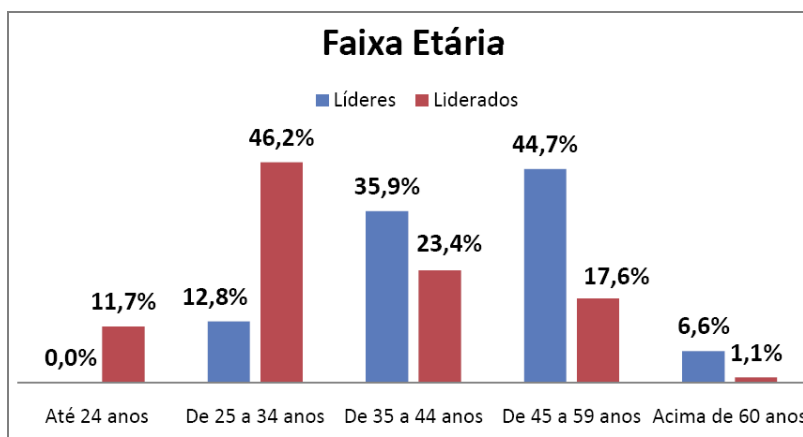
Distribuição da amostra por nível hierárquico do líder



Fonte: Elaborada pelo autor.

GRÁFICO 3

Distribuição da amostra por faixa etária dos líderes e liderados



Fonte: Elaborada pelo autor.

A amostra revela uma maior participação dos gerentes na posição de gestores/ líderes de equipes. Quanto à distribuição dos líderes por faixa etária, a amostra deflagra a participação da geração X² – 35 a 59 anos – com 78,5% dos líderes referenciados pelos respondentes da pesquisa. Coerente com a faixa etária considerada de maior maturidade profissional, ou seja, com carga de tempo suficiente para construção de capacidade, de gestão de pessoas, mais sólida.

Os dados da amostra foram incluídos, pelos respondentes diretamente na base de dados disponibilizada pela plataforma de gestão de questionários Lime Survey fornecida pela FGV-EBAPE do Rio de Janeiro e tratados estatisticamente com a utilização da ferramenta estatística PASW Statistics versões 16 e 19.

De forma a verificar a intensidade de quais das quatro dimensões da liderança autêntica são mais evidenciadas nos líderes, de acordo com a percepção dos respondentes, calculou-se a média, variância e desvio padrão de cada uma das dimensões e do constructo único, conforme tabela 4. Verificou-se também a consistência e confiabilidade da escala de cada dimensão por meio do teste Alpha de Cronbach e obtendo-se os seguintes resultados:

² Os integrantes da Geração X têm sua data de nascimento localizada, aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980. A Geração X é formada pelos filhos da Geração Baby Boomers, formada logo após a Segunda Guerra Mundial. São os pais Geração Y.

TABELA 4

Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – Liderança Autêntica

Liderança Autêntica	Média	Desvio Padrão	Variância	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Liderança Autêntica	3,352	0,862	0,745	0,92	16
Transparência	3,369	1,296	1,685	0,77	5
Ética / Moral	3,527	1,227	1,515	0,81	4
Processamento Balanceado	3,285	1,244	1,555	0,72	3
Autoconsciência	3,226	1,267	1,605	0,84	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se um equilíbrio entre as forças de construção teórica da liderança autêntica na percepção dos liderados, visto que, a maior média encontrada foi de 3,53 para a dimensão Ética/Moral e 3,29 para Processamento balanceado, em uma escala de 1 a 5. Neste caso é entendível, pois a dimensão Processamento balanceado considera, por exemplo, a consulta prévia a todos no processo de decisão do líder, o que é razoável ser observada em menor grau.

A análise de consistência e confiabilidade foi satisfatória. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o alpha de Cronbach³ é pelo menos 0,70 (NUNNALLY, 1978).

O mesmo procedimento foi realizado para as construções teóricas do comprometimento organizacional e do contrato psicológico. Obtendo-se os seguintes resultados:

³ O índice alpha estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por *consistência interna da escala*, e assim, o α pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (Cronbach, 1951).

TABELA 5

Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – Comprometimento Organizacional

Comportamento Organizacional	Média	Desvio Padrão	Variância	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Afetivo	4,874	1,933	3,741	0,765	4
Instrumental	4,536	2,041	4,166	0,625	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na tabela 6 observasse um destaque para a percepção do contrato psicológico relacional. Estes refletem a maior preocupação do empregador em apoiar o desenvolvimento de seus empregados bem como na construção de um ambiente de maior segurança.

Quanto à menor média para a dimensão transacional, reflete que as empresas estão preocupadas em aumentar a participação dos funcionários em seus processos internos e, em certa medida reduzir a percepção de incertezas quanto à continuidade de trabalho assim como o desgaste interno na relação entre empregado e empregador.

TABELA 6

Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – Contrato Psicológico

Contrato Psicológico	Média	Desvio Padrão	Variância	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Transacional	2,593	1,352	1,852	0,51	8
Relacional	3,184	1,397	1,955	0,84	8

Fonte: Elaborada pelo autor.

A dimensão transacional do contrato psicológico apresentou um baixo índice do alpha, que manteremos em nossa análise para que possamos manter coerência com o modelo teórico de Rousseau (1998). Em alguns cenários de investigação social, um alpha de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução (DE VELLIS, 1991).

A Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas e de confiabilidade para as variáveis em estudo. Destacando a significância de todas as correlações.

TABELA 7

Média, desvio padrão e coeficiente de variância e correlações entre as variáveis do estudo

Variáveis	Média	DP	Coeficiente de Variação	1	2	3	4
1. LA	3,36	0,86	0,26				
2. CO_Af	4,87	1,48	0,30	0,38**			
3. CO_In	4,54	1,40	0,31	0,13*	0,30**		
4. CP_Tr	2,59	0,65	0,25	-0,13**	-0,32**	-0,22**	
5. CP_Rl	3,18	0,96	0,30	0,39**	0,45**	0,25**	-0,36**

N=271; Determinante= 0,98; **p>0,01; * p>0,05

Contrato psicológico transacional apresenta correlação negativa com todas as demais variáveis revelando que a construção ou manutenção de uma percepção de contrato psicológico transacional pode ser prejudicial para o desenvolvimento de um ambiente produtivo, ou seja, com elevado índice de comprometimento organizacional.

Há uma forte correlação entre a liderança autêntica e o comprometimento afetivo e o contrato psicológico relacional e, significativa entre o comprometimento afetivo e o contrato psicológico relacional. Destacando a influência que o líder tem em moldar o contrato psicológico relacional e este em atuar sobre o comprometimento afetivo.

Os dados analisados foram submetidos à regressão linear múltipla, utilizando-se o software SPSS (versão 19) buscando identificar o grau de relação entre as duas dimensões do comprometimento organizacional e a liderança autêntica mediado pelas dimensões do contrato psicológico, conforme destacado na tabela 8.

TABELA 8

Resultados dos efeitos da Liderança Autêntica e do Contrato Psicológico sobre o Comportamento Organizacional

Variável	Comprometimento Organizacional						Contrato Psicológico	
	Afetivo (COaf)			Instrumental (COin)			Relacional	Transacional
	1	2	3	4	5	6	7	8
LA	0,385** ₁		0,252**	0,127*		0,035 ^{ns}	0,386**	-0,132*
CPrl		0,381**	0,283**		0,200**	0,187**		
CPtr		-0,180*	-0,182**		-0,150**	-0,150*		
R2	0,145**	0,221**	0,272**	0,012*	0,077**	0,075**	0,146**	0,140*

N= 271 *p<0,05; ** p<0,01; ns= não significante; R2= ajustado

Hipótese 1a previa que liderança autêntica teria relação positiva e significativa com comprometimento afetivo. O modelo 1 da tabela 8, comprova que liderança autêntica apresenta relação significativa e positiva para comprometimento afetivo ($\beta=0,385$, $p<0,01$, $R^2=0,145$), suportando a hipótese 1a.

Hipótese 1b previa que liderança autêntica teria relação positiva e significativa com comprometimento instrumental. O modelo 4 da tabela 8, comprova que liderança autêntica apresenta relação significativa e positiva para comprometimento instrumental ($\beta=0,127$, $p<0,05$, $R^2=0,012$). Assim a hipótese 1b foi totalmente suportada.

A hipótese 2a admitiu que liderança autêntica fosse significativa e positivamente relacionada com contrato psicológico relacional. Observando o modelo 7 da tabela 8, identificamos a relação positiva entre liderança autêntica e contrato psicológico relacional ($\beta=0,386$, $p<0,01$, $R^2=0,146$), desta forma hipótese 2a foi totalmente atendida.

Hipótese 2b admitiu que liderança autêntica fosse significativa e negativamente relacionada ao contrato psicológico transacional. Observando o modelo 8 da tabela 8, identificamos a relação significativa e negativa entre liderança autêntica e contrato

psicológico transacional ($\beta=-0,132$, $p<0,05$, $R^2=0,140$), desta forma hipótese 2b foi igualmente atendida.

Hipótese 3a presumia que contrato psicológico relacional teria relação significativa e positiva com comprometimento afetivo ($\beta=0,381$, $p<0,01$, $R^2=0,221$), conforme destacado pelo modelo 2 a hipótese foi aceita. Hipótese 3b presumia que contrato psicológico transacional teria relação significativa e negativa com comprometimento afetivo. Conforme o modelo 2 ($\beta=-0,180$, $p<0,05$, $R^2=0,221$) estes resultados validam a hipótese 3b.

A hipótese 4a assume que contrato psicológico relacional afeta positivamente o comprometimento instrumental. O modelo 5 da tabela 8 ($\beta=0,200$, $p<0,01$, $R^2=0,077$) demonstra que a relação entre as variáveis confirmam a hipótese 4a. Hipótese 4b assume que contrato psicológico transacional afeta negativamente o comprometimento instrumental. O resultado apresentado no modelo 5 da tabela 8 ($\beta=-0,150$, $p<0,01$, $R^2=0,077$) demonstra que a relação entre as variáveis confirmam a hipótese 4b.

Em relação ao teste de mediação, foi realizada, inicialmente, uma regressão linear para verificar o efeito mediador do contrato psicológico na relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional (Tabela 8). No modelo 1 e 4 foi incluída a variável liderança autêntica em relação às dimensões afetiva e instrumental de comprometimento organizacional, respectivamente, e, no modelo 2 e 5 foi rodada a regressão linear para as duas dimensões de contrato psicológico em relação a comprometimento organizacional afetivo (modelo2) e instrumental (modelo 5).

De acordo com os procedimentos definidos por Judd e Kenny (1981), três condições devem ser cumpridas antes de testarmos o efeito da mediação do contrato psicológico. Primeiro, liderança autêntica deve ser significativamente relacionada a comprometimento organizacional ($\beta=0,385$, $p<0,01$, $R^2=0,145$ para COaf e $\beta=0,127$, $p<0,05$, $R^2=0,012$ para COin) conforme se pode observar nos modelos 1 e 4, respectivamente. Segundo, contrato psicológico deve ser significativamente relacionado à liderança autêntica ($\beta=0,386$, $p<0,01$, $R^2=0,146$ para CPrl e $\beta=-0,132$, $p<0,05$, $R^2=0,140$ para CPtr), modelos 7 e 8. Terceiro, contrato psicológico deve ser significativamente relacionado a comprometimento organizacional ($\beta=0,381$, $p<0,01$, $R^2=0,221$ para CPrl X COaf; $\beta=-0,180$, $p<0,05$,

$R^2=0,221$ para CPtr X COaf; $\beta=0,200$, $p<0,01$, $R^2=0,077$ para CPrl X COin; $\beta=-0,150$, $p<0,01$, $R^2=0,077$ para CPtr X COin), como destacado nos modelos 2 e 5. Desde que estas três precondições tenham sido atendidas, podemos dizer que o resultado da pesquisa apoiou o modelo de mediação, ou seja, parte das condições necessárias para a mediação foi cumprida neste modelo.

A análise completa da mediação revelou que quando liderança autêntica e contrato psicológico foram inseridos na equação de regressão, a liderança autêntica foi significativamente relacionada a comprometimento organizacional afetivo ($\beta=0,252$, $p<0,01$ e, $R^2=0,272$) sugerindo uma mediação parcial (modelo 3 da tabela 8) e, não significante quanto ao comprometimento organizacional instrumental ($\beta=0,035$, $p=ns$ e, $R^2=0,075$) apresentado no modelo 6, identificando uma mediação completa de acordo com Judd e Kenny (1981).

Na comparação entre os modelos 1 e 3, foi possível observar um aumento significativo no coeficiente de determinação de 0,145 para 0,272 quando incluímos a mediação do contrato psicológico na relação liderança autêntica e comprometimento organizacional afetivo. Evidenciando, ainda, que a autenticidade do líder está mais afeita a construir relacionamentos afetivos ($R^2=0,145$) do que instrumentais ($R^2=0,012$).

Analisando os modelos 4 e 5 verificamos que a variável liderança autêntica não apresentou efeito significativo e, evidenciando um aumento no coeficiente de determinação de 0,012 para 0,075 quando incluímos as variáveis de mediação.

As hipóteses 5a e 5b consideraram que, o contrato psicológico relacional e transacional irá mediar a relação entre liderança autêntica e o comprometimento afetivo e instrumental. As análises apresentadas validam o modelo das hipóteses 5a e 5b. Assim como Jin-feng Uen et al (2009) identificou a mediação do contrato psicológico sobre variáveis de comportamento e desempenho organizacional em empresas taiwanesas, este estudo confirmou a mediação do contrato psicológico entre a liderança autêntica e o comprometimento organizacional afetivo e instrumental.

5 DISCUSSÃO

Este estudo contribui para aprofundar o entendimento de como a autenticidade do líder pode influenciar no maior comprometimento de seus subordinados e, igualmente, na compreensão da interação do contrato psicológico nesta relação. Os resultados desta pesquisa indicam que a relação entre a autenticidade do líder é positiva com o comprometimento afetivo e instrumental.

Isto ocorre, possivelmente, pela perspectiva de que a autenticidade do líder tem a característica de dar um significado para os empregados e permite a este líder alcançar mais do que qualquer outro, ou seja, ser um multiplicador da liderança, um composto essencial na construção de um ciclo virtuoso de envolvimento das partes, com impacto direto no comprometimento dos subordinados, confirmando as pesquisas de Chan (2005).

É possível que a autenticidade do líder, ainda possa contribuir com o comprometimento instrumental, na medida em que, este indivíduo possa sentir melhor acolhimento por um contexto em que a autenticidade do líder permita com que ele se sinta mais acolhido por uma relação em que ele conheça do que arriscar uma “saída” para um contexto em que a liderança possa ser menos autêntica. Então, o permanecer “por um tempo”, como destacado por Becker (1960), pode se prolongar pelo fato do líder ser mais autêntico, ou seja, o indivíduo não quer perder o seu chefe conhecido.

Identificou-se que a autenticidade do líder possui relações positiva com o contrato psicológico relacional e negativo com o contrato psicológico transacional. Isso talvez aconteça por que na relação com a organização o indivíduo desenvolve suas expectativas através do que é real, do que acontece ao seu redor, ou seja, do contrato psicológico criado a partir das interações com a organização. Essas influências mútuas, em grande medida, são representadas pela atuação do líder, onde a sua autenticidade tem a habilidade em acomodar de forma mais positiva a percepção das interações com a organização.

Por esta razão, o contrato psicológico talvez seja mais realidade para o empregado do que são as políticas formais, e a autenticidade do líder atua nesta percepção e age no desenvolvimento deste senso de realidade dos subordinados, possibilitando a ampliação

das percepções relacionais e a mitigação das mais transacionais, conforme identificou Morrison (1994).

Ainda com relação ao contrato psicológico, este estudo identificou que na dimensão relacional há uma relação positiva com comprometimento afetivo e instrumental e, na dimensão transacional, constatou uma relação negativa com comprometimento afetivo e instrumental. Resultado que corrobora os entendimentos de Rousseau (1994), Robinson e Rousseau (1994) e Robinson (1996) e explicado, possivelmente, pelo fato de que os empregados constroem seus comportamentos baseado no que acreditam que estará em acordo com o contrato psicológico que desenvolveram com a organização. Se este contrato evidenciar uma relação em que o empregador não oferece perspectivas de continuidade e desenvolvimento na organização, o empregado reage com menor comprometimento, do contrário, se este acordo descreve uma condição de apoio mútuo, o empregado se envolve mais efetivamente à organização (ex., MORRISON, 1994).

Deste modo, como a resposta do empregado para com os objetivos da organização pode ser identificada como entre iguais, mais afetiva, ou uma relação simplesmente instrumental, de troca, este estudo identificou que o vínculo entre o empregado e a organização é parcialmente explicado através do contrato psicológico, - a soma das expectativas mútuas entre a organização e o funcionário - visto que a relação entre a autenticidade do líder e o maior comprometimento do empregado não é direta, mas mediada pelo contrato psicológico. Resultado semelhante para relações de mediação do contrato psicológico foi identificado por Jin-feng Uen et al (2009).

A autenticidade do líder, portanto, não está diretamente ligada ao comprometimento do empregado, mas sim por influenciar na forma como este se vincula à organização, como o trabalhador constrói a sua relação com o seu empregador.

Essa mediação talvez ocorra por que o líder autêntico se auto impõe a um efetivo papel em regular as expectativas do empregado com a organização, em que a alteração positiva desta percepção tem impacto direto no maior comprometimento organizacional do trabalhador e, conseqüente, maior desempenho no trabalho. Ou seja, a liderança autêntica gera maior comprometimento organizacional sim, mas por sua capacidade em moldar a forma como o

trabalhador constrói o seu vínculo com a organização. (ex. LUTHANS e AVOLIO, 2003; AVOLIO et al. 2004; GARDNER e SCHERMERHORN, 2004; GARDNER et al, 2005; AVOLIO e GARDNER, 2005). Processo compreendido através de sua capacidade psicológica positiva - resiliência, autoconfiança, otimismo e esperança.

Desta forma, a organização tem no líder autêntico um canal de estreitamente positivo na relação entre empregado e empregador, como previa o modelo deste estudo. Morrison (1994) explica que há uma necessidade humana por estrutura e previsibilidade, algo mais próximo em que se possa crer, assim o empregado anseia por ver os seus dirigentes como de confiança. As pessoas vão dobrar suas percepções da realidade para acreditar que seus líderes estão agindo conforme o esperado (MORRISON, 1994).

O líder autêntico pode beneficiar de forma positiva o ambiente organizacional, pois está em sua autenticidade o predomínio dos comportamentos dos quais os resultados deste estudo apontam por influenciar de forma decisiva como o empregado se vincula à organização que, por sua vez, irá influenciar o tipo de comprometimento organizacional que ele terá com o seu empregador (ex., LUTHANS e AVOLIO, 2003; GARDNER et al, 2005; AVOLIO e GARDNER, 2005).

Em suma, os fatores relacionados à liderança autêntica, mediado pelo contrato psicológico relacional, é o que possibilita às organizações alcançar os melhores resultados, visto que será capaz de promover maior comprometimento afetivo, associado a melhor desempenho retratado no menor absenteísmo e *turnover*, dedicar maior esforço, lealdade e a cultivar um legítimo anseio em fazer parte do grupo (BATEMAN e STRASSER, 1984; MOWDAY et al. 1974).

Este trabalho teve como uma das finalidades investigar a interação entre a liderança autêntica e o comprometimento organizacional, e pudemos constatar a mediação do contrato psicológico entre estas construções teóricas comportamentais. O resultado obtido mostra que esse objetivo foi alcançado, já que a autenticidade do líder atua como uma lente que propicia uma conformação na construção mais favorável do vínculo do empregado com a organização.

6 CONCLUSÃO

7.1 Considerações Gerais

Este estudo propunha analisar como a autenticidade do líder contribui para o maior comprometimento de seus subordinados. Neste estudo ficou demonstrado que o efeito não é direto, ele é mediado pelo contrato psicológico. É um resultado consistente e importante por que destaca a relevância da autenticidade do líder para construir um ambiente de elevado desempenho.

Entende-se que há valiosas contribuições teóricas e práticas, destacado principalmente nos aspectos relacionados à autenticidade do líder, visto que este levantamento verificou que a liderança autêntica afeta o comprometimento do trabalhador através de influencias na forma como o subordinado se vincula à empresa – contrato psicológico – o que contribuirá definitivamente para o aumento do desempenho individual (ex., BARNEY, 1991; BARNEY, WRIGHT E KETCHEN 2001; LUCHAK e GELLATLY apud MEHMUD et al. 2010).

7.2 Contribuição teórica

Do ponto de vista teórico, é proposto um novo modelo de explicação sobre o impacto do grau de autenticidade do líder no comprometimento organizacional, que ocorre pela forma como o indivíduo se vincula à organização. Esta constatação não só contribui para a nossa compreensão do impacto destas modalidades contratuais no desempenho das organizações, mas também é benéfico para o desenvolvimento de uma compreensão teórica mais profunda da natureza dos contratos psicológicos em que, na medida em que o líder for “autêntico como pessoa”, poderá impactar eficazmente no desempenho de seus seguidores.

Honestidade, integridade, ética, moral e autoconfiança do líder podem beneficiar de forma positiva o ambiente organizacional, e está no líder autêntico o predomínio destes comportamentos, que os resultados deste estudo apontam por influenciar de forma decisiva, em como o empregado irá interagir com a organização que, por sua vez, irá

influenciar o tipo de comprometimento organizacional que ele terá com o seu empregador (ex., LUTHANS e AVOLIO, 2003).

Em relação aos testes de mediações, foi observado, na amostra utilizada, que a percepção do contrato psicológico relacional e transacional mediam completamente a relação entre liderança autêntica e comprometimento instrumental, o que representa um achado que amplia o entendimento sobre o tema.

Finalmente descobrimos que apenas o contrato psicológico relacional foi positivamente associada com o comprometimento organizacional afetivo e instrumental. Esta constatação não só contribui para a nossa compreensão do impacto destas novas modalidades “contratuais” sobre os resultados organizacionais, mas também é benéfico para o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda e teórica da natureza dos contratos psicológicos. O que já fora previsto, por Farrel e Rusbult (1981) quando denunciavam que o comprometimento estava ligado aos investimentos feitos pela organização, às recompensas no trabalho e, às alternativas de emprego que o indivíduo possui .

A relação negativa descoberta na relação entre o contrato psicológico transacional e liderança autêntica e comprometimento organizacional, atribui-se ao fato de que, como na relação empregado e empregador não há obrigações futuras há um hiato na confiança entre as partes. Essa lacuna na confiança deixa de promover a melhor integração entre as partes (Zanini et al, 2009), gerando esta relação negativa entre as variáveis destacadas.

7.3 Contribuição prática

Com base nos resultados deste trabalho, uma contribuição prática para os gestores estaria relacionada com a atenção e diligência com que as organizações devem ter ao recrutar, selecionar ou promover seus líderes, pois ao se destacarem como mais autênticos e, assim também percebidos pelos seus liderados, poderão contribuir para um ambiente de maior comprometimento organizacional entre os empregados e, conseqüentemente, elevar o desempenho de sua equipe.

Os gestores em comando devem considerar o fato de que não basta possuir os processos mais eficientes e tecnologia *hi-end* à disposição a fim de competir em nível mundial, mas também se faz necessário ter capital humano (Figueiredo, 2009), onde esse recurso terá melhor desempenho se contar com pessoas motivadas. Assim, o contrato psicológico se destaca como tema importante e relevante para a compreensão de como o indivíduo se vincula à organização de forma positiva e, como vimos, tem na autenticidade do líder um forte interveniente para conduzir positivamente a associação do empregado à organização.

Nossos resultados também indicaram que o contrato psicológico transacional impacta de forma negativa o comprometimento organizacional, tanto afetivo, em maior grau, quanto o instrumental. Portanto é importante que as organizações promovam ações, através de seus líderes ou mesmo dos sistemas de recursos humanos, por exemplo, que viabilizem a construção de percepções mais relacionais com seus empregados. Esse achado contribui para a nossa compreensão das influências dos acordos não escritos que moldam o contrato psicológico entre empregado e empregador.

Mas, ainda assim, é importante destacar que as organizações, por questões legítimas, estão substituindo parte de seus “acordos” por contratos psicológicos transacionais nos quais se observa, por exemplo, elevada carga horária em troca de salários mais altos, treinamento e desenvolvimento, pois estas organizações não são capazes de oferecer segurança de emprego, mas ainda podem fornecer empregabilidade (SPARROW, 2000). O que pode possibilitar em um menor impacto negativo deste tipo de contrato, o qual é mais bem ajustado a empresas em situações voláteis (ROUSSEAU, 1996, 1998-c). Ainda assim, Rosseau (1998-c) entende que as organizações com melhor desempenho fazem uso situacional dos dois tipos de contrato.

É importante destacar que o contrato psicológico possibilita examinar e explorar as expectativas que os indivíduos têm da sua relação com seu empregador, desta forma, há razões para que os gestores utilizem o conceito como uma ferramenta para entender as relações que seus empregados estão construindo com sua organização, observado que as relações formais e informais, que as pessoas têm com suas organizações empregadoras, estão passando por rápidas alterações e, às vezes, de grande alcance. O contrato psicológico fornece uma maneira de analisar como essas mudanças são percebidas por

aqueles mais diretamente afetados e dá algumas indicações sobre os efeitos que essas alterações podem ter nas suas atitudes.

7.4 Limitações

Em relação às limitações da pesquisa, pode-se destacar o tamanho da amostra utilizada e o fato de que a grande maioria dos respondentes serem da região sudeste do Brasil, assim como o tamanho da amostra (n=271). No entanto os resultados permitiram atender ao objetivo da pesquisa ao possibilitar verificar a mediação do contrato psicológico relacional e transacional entre liderança autêntica e comprometimento afetivo e instrumental.

Outra limitação deste estudo foi o baixo *alpha* encontrado para a dimensão transacional do contrato psicológico. Uma outra limitação a destacar trata do fato de que este estudo conta com empresas privadas e públicas.

7.5 Direcionamento para futuras pesquisas

Apesar de esta pesquisa contar com participantes do setor público e privado, a repetição deste modelo de estudo apenas para o setor público e, igualmente para o privado além de indicar o porte das empresas, pode revelar resultados bastante distintos. Como a construção teórica do contrato psicológico de Rousseau (2000) aborda não apenas as obrigações do empregador com a empresa, utilizado neste estudo, mas também trata das obrigações do empregado com a organização, um proposto de estudo futuro seria a inclusão desta abordagem.

Verificar se contrato psicológico media outras variáveis dependentes que se relacionem com a liderança autêntica. Empreender estudo semelhante que inclua a dimensão normativa do comprometimento organizacional.

Tendo em vista a finalidade desta pesquisa, muitas possibilidades não foram exploradas. No entanto os dados ficam à disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar os estudos a respeito da liderança autêntica, comprometimento afetivo e instrumental e contrato psicológico.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990. v. 63, p. 01-18,

ANDERSON, N.; SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998. p. 637-647.

ARGYRIS, C. *Understanding organisational behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey Press, 1960.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Transformational leadership, charisma, and beyond. In: J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, e C. A. Schriesheim. *Emerging leadership* Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 29-49.

AVOLIO, B. J. *Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

AVOLIO, B. J.; GARDNER W. L.; WALUMBWA F. O. Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly* 15, P.801-823, 2004.

AVOLIO, B. J.; GARDNER W. L. Authentic Leadership Development: Getting To The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 2005. p.315-338.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA F.O. E WEBER, T.J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Rev. Psychological*, 2009.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1991. p. 99–120.

BARNEY, J.; Wright, M.; Ketchen, D.J. Jr. The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991, *Journal of Management*, 27. 2001. p. 625–641.

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1994. v. 1, n. 2, p. 77-106.

BATEMAN, T.; STRASSER, S. A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 1984. p. 95-112.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, 1960. p. 32-40.

BENNIS, W. *On Becoming a Leader*. Nova York: Addison-Wesley, 1989.

BENNIS, W. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nova York: Harper Collins, 1997, ed. 2003.

BLANK, W. *The Nine Natural Laws of Leadership*. Nova York: AMACOM, 1995.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19. 1974. p. 533-546.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper e Row, 1978.

CHAN, A. et al. Veritable Authentic Leadership Emerge, Functions and impacts. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management*, vol 3, 2005.

CONGER, J. A.; KANUNGO R. N. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Canada. Vol 12, Nº 4, p.637-647, 1987.

COVEY, S.R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1989, 16 ed.

FARRELL, D.; RUSBULT, C. E. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turn- over: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28. 1981. p. 78-95.

FIELDER, F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill, Book Company, 1967.

FIGUEIREDO, P. N. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FREDRICKSON, B.L. The Value of Positive Emotions: The Emerging Science Of Positive Psychology is Coming to Understand Why It's Good to Feel Good. *American Scientist*, 91, 330-335, 2003.

FUKAMI, C. V.; LARSON, E. W. Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 367-371, 1984.

GARDNER W. L.; SCHERMERHORN J. R. Performance Gains Throught Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 3, pp. 270–281, 2004.

GARDNER et al. Can you see me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16. 2005. p.343-372

GEORGE, B. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 2004.

GEORGE, B.; SIMS P.; MCLEAN A. N.; MAYER, D. Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*. ed. Fev. 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HENDERSON, J.E. Leader Authenticity the Development and Test of an Operational Measure. Paper presented at 66th Annual Meeting of American Educational Research Association. New York, 1982.

HOUSE, J. R. A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16. 321-338, 1971.

KIESLER, C. A. e SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.3, p.349-353, 1996.

KOTTER, J. *A force for Change: How Leadership Differs from Management*. Simon e Schuster. Adult Publishing Group. P.3, 1990.

LEVINSON, H, et al, C. M. *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1962.

LEWIN, K., LIPPIT, R. E WHITE, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10. 1939. p.271-301.

LUTHANS F.; AVOLIO B. Authentic Leadership Development Approach. In: *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. 2003. p.241-258.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa No Brasil. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003.

MEHMUD, S. T. et al. Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees Performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. Dec. Vol.2. 2010

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment: *Human Resources Management Review*. v.1, 1991. nº 1, p.61-89.

MORRIS, J. H.; Sherman, J. D. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24. 1981. 512-526.

MORRISON, H. Psychological contract and Change. *Human Resource Management*, 1994, Vol, 33, Number 3, p. 353-372

MOWDAY R., PORTER, L. AND DURBIN, R. Unit Performance, Situational Factors And Employee Attitudes In Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974. p.231-248.

MOWDAY R., STEERS, R., AND PORTER, L. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979. p.224-247.

NANUS, B. *The Leader's Edge: The Seven Key to Leadership in a Turbulent World*. Chicago: Contemporary, 1989.

Parks, J. M.; SCHMEDEMANN, D. A. When Promises Become Contracts: Implied Contracts and Handbook Provisions on Job Security, *Human Resource Management*, 33, 1994. p.403-423.

PATRICK, H. A. Psychological Contract and Employment Relationship. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*. Vol. 7 Issue 4, 2008. p. 7-24.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, v.14, 1993, p.179-191,

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assessement. *Journal of MIS*, v. 10, n. 2, 1993. p. 75-105.

PORTER, L.W.; CRAMPON, W.; SMITH, F. Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior And Human Performance*, 15, 1976. p.87-98.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, v.15 n.1, 1990. p.88-102.

REGO, A. Justiça E Cidadania Nas Organizações – O Papel Moderador das Preferências Éticas. *Revista de Administração, São Paulo*, v. 37, n. 2, 2002. p.83-101.

REGO, A. Climas de Justiça e Comprometimento Organizacional. *Revista POT*, jan-jun. vol.3, no.1, 2003.p.27-60.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: 11. Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996. p.574-599.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D.M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 1994. p. 245–259.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 31(1), 1994. p. 137–152.

ROUSSEAU D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations. Plenum Publishing Corporation, 1989. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2, 1989

ROUSSEAU, D. M.; PARKS, J. M. The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings and B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, 15, Greenwich, CT: JAI Press, 1993. p. 1-47.

ROUSSEAU, D.M. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1993.

ROUSSEAU D. M. Changing the deal while keeping the people Academy of Management Executive. Vol. 10 No. 1. 1996.

ROUSSEAU. D. M. The Psychological Contract Inventory. Technical Report. CCER, Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University. Pittsburgh. PA. 1998-a.

ROUSSEAU, D. M.; TIJORIWALA; S. A. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. Journal of Organizational Behavior, Special Issue, Vol. 19 Issue 7, 1998-b. p. 679-695.

ROUSSEAU, D. M. Psychological contract in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. 1998-c.

ROUSSEAU, D. M. Psychological contract inventory: Technical report (tech. rep. no. 2). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University. 2000.

ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. Journal of Occupational and Organizational Psychology; Nov; ProQuest Psychology Journals, 2001. p. 511.

REYES, P. Individual work orientations and teacher outcomes. Journal of Educational Research. 2001.

SHAMIR, B.; HOWELL, J. M. Organizational and Contextual Influences on The Emergence and Effectiveness Of Charismatic Leadership. The Leadership Quarterly. Israel, 1999. p.257-283.

SHELDON, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, 16, 1971, p. 142-150.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008

SPARROW, P. The new employment contract: Psychological implications of future work. In R. Burke e C. L. Cooper (Eds.). The organisation in crisis. Oxford: Blackwell. 2000.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 1977. p. 46-56.

STUMPF, S. A., e HARTMAN, K. Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 308-329. 1984

SUTTON, R. Why good bosses tune in to their people. *McKinsey Quarterly*, Ed 3, 2010, p86-95.

TANNENBAUM, R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970.

VERGARA, S.C. Método de Pesquisa em Administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALUMBWA, F. O. et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34. p.89-126, 2008.

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B.; SNELL, S. A. Human Resources and the Resource-based View of the Firm. *Journal of Management*, 27, 701–721. 2001.

YUKL, G.: Leadership in Organisations. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

ZANINI, M. T. et al. Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. 2009.

9. APÊNDICE

Questionário de Pesquisa

1. Descreva você, seu chefe imediato e sua empresa.

1.1.Há quanto anos você trabalha com o seu atual chefe?
1.2.Qual sua faixa etária?:
1.3. Qual a faixa etária de seu líder (chefe imediato)?
1.4.Qual seu gênero (sexo)?
1.5.Qual o Gênero de seu líder (chefe imediato)?
1.6.Qual é o tipo de organização na qual trabalha? (1) Empresa Pública (governo como acionista principal); (2) Empresa Privada; (3) Autarquia (pessoa jurídica de direito público, que realiza atividade típica de Estado).
1.7.Qual o nível hierárquico de seu líder? (1) Supervisor/Coordenador; (2) Gerente; (3) Diretor/Presidente.
1.8.Qual seu grau de instrução? (1) Ensino Fundamental; (2) Ensino Médio; (3) Ensino superior; (4) pós-graduado
1.9.Qual o grau de instrução de seu líder? (1) Ensino Fundamental; (2) Ensino Médio; (3) Ensino superior; (4) pós-graduado
1.10.Quantos subordinados seu líder (chefe imediato) supervisiona/coordena? (1) Até 5 subordinados; (2) De 06 a 15 subordinados; (3) De 16 a 45 subordinados; (4)Acima de 46 subordinados.

2. Pense no seu superior imediato. Por favor, responda com que frequência o seu chefe adota os comportamentos abaixo descritos.

Utilize a escala abaixo:

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

2.1.Diz exatamente o que pensa.
2.2.Assume os erros que comete.
2.3.Encoraja todos a dizer o que pensam.
2.7.Toma decisões baseado(a) em seus valores fundamentais.
2.11.Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.
2.16.Compreende como as ações dele/a têm impacto nos outros.

Questionário com direito de uso restrito.

3. A seguir você encontrará uma série de sentenças sobre o seu comprometimento em relação a organização em que trabalha.

Por favor, preencha as questões de acordo com a escala abaixo.

1- Discordo plenamente 2 - Discordo muito 3 - Discordam levemente 4 - Não discordo, nem concordo 5 - Concordo levemente 6 - Concordo muito 7 - Concordo plenamente

3.1. Gosto de falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.
3.2. Eu não me sinto como "parte da família" na organização em que trabalho.
3.3. Eu não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.
3.4. Eu não sinto um "sentimento forte de pertencer" à organização em que trabalho.
3.5. Eu não tenho medo do que poderia acontecer se eu saísse do meu emprego atual sem ter outro engatilhado.
3.6. Seria muito difícil para mim, deixar minha organização agora, mesmo que eu quisesse parar.
3.7. Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora.
3.8. Não seria muito caro para mim, deixar minha organização agora.

4. Considere o seu relacionamento com seu atual empregador (empresa). Em que medida o seu empregador (empresa) fez os seguintes compromissos ou obrigações com você?

Por favor, responda cada pergunta de acordo com a escala abaixo:

1- De modo algum 2- Levemente 3- Um pouco 4- Moderadamente 5- Na maioria das vezes

4.1 Meu empregador se preocupa com o meu bem-estar.
4.2 Meu empregador é sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar.
4.3 Meu empregador toma decisões com os meus interesses em mente.
4.4 Meu empregador se preocupa com o meu bem-estar a longo prazo.
4.5 Meu empregador oferece um emprego seguro.
4.6 Meu empregador proporciona-me salários e benefícios que posso contar.
4.7 Meu empregador oferece um emprego estável.
4.8 Meu empregador proporciona benefícios estáveis para as famílias dos empregados.
4.9 Meu empregador exige mais trabalho de mim.
4.10 Meu empregador não faz promessas para manter-me no futuro.
4.11 Meu empregador proporciona-me um emprego de curto prazo.
4.12 Meu empregador oferece apenas um trabalho temporário.
4.13 Meu empregador permite-me um envolvimento limitado na organização.
4.14 Meu empregador oferece treinamento somente para o meu trabalho atual.
4.15 Meu empregador proporciona-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas.
4.16 Meu empregador requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções.