FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

"COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NA ALAVANCAGEM DO DESEMPENHO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: UM ESTUDO DA COMPETÊNCIA E DO PAPEL DA LIDERANÇA AUTÊNTICA"

CÉLIA REGINA BABO MOREIRA

ORIENTADORA: PROFª. DRª. LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
COORIENTADORA:
PROFª. DRª. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2011.

“COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NA ALAVANCAGEM DO DESEMPENHO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: UM ESTUDO DA COMPETÊNCIA E DO PAPEL DA LIDERANÇA AUTÊNTICA”

CÉLIA REGINA BABO MOREIRA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral.

ORIENTADORA: PROFª. DRª. LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA

COORIENTADORA: PROFª. DRª. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2011.

“COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NA ALAVANCAGEM DO DESEMPENHO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: UM ESTUDO DA COMPETÊNCIA E DO PAPEL DA LIDERANÇA AUTÊNTICA”

CÉLIA REGINA BABO MOREIRA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral.

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

_____

Professora Drª. LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA (Orientadora)
Instituição: IBMEC-RJ

_____

Professora Drª. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE (Coorientadora)
Instituição: PUC-RJ

_____

Pesquisador Dr. RONALDO PEREIRA E OLIVEIRA
Instituição: EMBRAPA-RJ

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2011.

Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça na Alavancagem do Desempenho da Produção Científica: Um Estudo da Competência e do Papel da Liderança Autêntica

CÉLIA REGINA BABO MOREIRA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

PROFª. DRª. LUCIA BARBOSA OLIVEIRA (Orientadora)
Instituição: Faculdades Ibmec

PROFª. DRª. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE (Co-orientadora)
Instituição: PUC-RJ

PROF. DR. RONALDO PEREIRA DE OLIVEIRA
Instituição: EMBRAPA

Rio de janeiro, 22 de agosto de 2011.

FICHA CATALOGRÁFICA

658 Babo, Célia Regina Moreira.

M242 Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça na Alavancagem do Desempenho da Produção Científica: Um Estudo da Competência e do Papel da Liderança Autêntica / Célia Regina Babo Moreira – Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec, 2011.

P.89

Dissertação Apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Lúcia Barbosa de Oliveira

1. Liderança – Produção Científica. 2. Produção Científica – Liderança. I. Babo, Célia Regina Moreira. II. Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça na Alavancagem do Desempenho da Produção Científica: Um Estudo da Competência e do Papel da Liderança Autêntica.

DEDICATÓRIA

A Deus por ter me guiado nesta fascinante jornada do conhecimento.

Aos meus pais, Jahyra e Mauro, por compreender minhas constantes ausências e pelo encorajamento proporcionado.

Aos meus filhos, Fabrine e Rafael, pela paciência e atenção que tiveram.

Ao meu companheiro Dhavid pelos ensinamentos, sábios conselhos e primordial ajuda para que este trabalho se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meus pais, filhos e companheiro que ajudaram, incondicionalmente, para realização deste estudo e a prima e amiga para todos os momentos, Angela Maria.

À Embrapa por proporcionar a minha inserção no ramo da pesquisa e do conhecimento através do Programa de Pós-Graduação.

À Professora Doutora Flávia Cavazotte pela orientação até onde foi possível, pelos conhecimentos transmitidos, pelo grau de exigência e desafios impostos que me fizeram enxergar os problemas como oportunidades.

À Professora Doutora Lucia Barbosa que abraçou a orientação deste trabalho e a quem serei eternamente grata pela confiança.

Ao Pesquisador Doutor Ronaldo de Oliveira que me honrou ao participar como membro da banca.

Ao corpo docente que propiciou o desenvolvimento de uma visão mais crítica acerca do conteúdo das disciplinas ministradas.

Ao professor Marcelo Alves que em muitas horas me ajudou e me tranqüilizou em assuntos que eu não dominava.

Aos colegas do Departamento de Gestão de Pessoas – Sede e dos Setores de Gestão de Pessoas das Unidades pelo incentivo e, aos da Secretaria de Gestão Estratégica e do Departamento de Tecnologia da Informação, pelo apoio.

Às secretárias do mestrado Denise, Márcia Peron, Gizele Guimarães e Rita de Cássia que sempre atenderam pronta e eficientemente minhas demandas.

A colega Jacqueline Mattos da editoração e aos bibliotecários da Embrapa, Cláudia Delaia e Ricardo Arcanjo que se dispuseram em me ajudar nas questões relativas à produção científica, bem como aos bibliotecários do Ibmec que ajudaram nas constantes consultas.

Aos colegas do mestrado, Alba Duarte, André Machado, Cristiano Duarte, Fabiano Mauri, Manoel Girão e Washington Alves que me apoiaram nos momentos em que precisei.

À conselheira acadêmica Moema Batista pelos comentários e informações repassadas, por ter trilhado recentemente este caminho.

Aos Pesquisadores e Analistas da Embrapa que dispuseram de seu tempo para responder a pesquisa. A eles todo meu apreço e consideração, pois, sem a participação deles este trabalho não seria tão desafiante, gratificante e enriquecedor.

RESUMO

A constante mudança no mundo dos negócios imposta pela emergência da economia global, pelas crises dos países mais desenvolvidos e do notório fenômeno empreendedor dos países em crescimento, vem impactando tanto as organizações públicas quanto as privadas. Nas empresas de pesquisa e desenvolvimento, por serem fontes de inovação e geração de conhecimentos, a liderança é um componente chave na alavancagem do desempenho da produção científica. O presente trabalho teve como objetivo investigar, através de pesquisa quantitativa, se as competências, estilos e características apresentadas pelos líderes de projetos de pesquisa correspondem àquelas apresentadas por líderes autênticos e sua influência sobre o desempenho, comprometimento e percepção de justiça. Participaram do estudo 245 colaboradores, ocupantes dos cargos de Pesquisador e Analista, de uma empresa pública brasileira de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) que atua no setor agropecuário. Foi realizado um levantamento e, para a análise dos dados, utilizou-se da análise fatorial e de regressão para testagem das hipóteses. Os resultados encontrados sugerem que não foi apresentada relação entre liderança autêntica e desempenho. Porém, quanto ao comprometimento e à percepção de justiça, os resultados evidenciaram que a liderança autêntica está estatisticamente associada com tais construtos. Embora sejam raros os estudos empíricos sobre liderança autêntica nestas organizações, com os achados deste estudo espera-se contribuir e ampliar o universo de investigação.

Palavras Chave: Liderança Autêntica; Comprometimento Organizacional; Justiça Organizacional; Desempenho da Produção Científica; Organizações de Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação; Organizações Públicas.

ABSTRACT

The constant change in business imposed by the emergence of the global economy, the crises of the more developed countries and the notorious phenomenon of entrepreneur-growing countries, is impacting both the public and private organizations. In business research and development, to be sources of innovation and knowledge generation, leadership is a key component in leveraging the performance of scientific production. This study aimed to investigate through quantitative research, if the skills, styles and features shown by the leaders of research projects correspond to those presented by authentic leaders and their influence on performance, commitment and sense of justice. The study included 245 employees, occupants of positions of Researcher and Analyst, a Brazilian public company research, development and innovation (RD & I) which operates in the agricultural sector. A survey was conducted and, for data analysis, we used the regression and factorial analysis for testing of hypotheses. The results found suggest that no relationship between authentic leadership and performance. However, as to the commitment and sense of Justice, the results showed that authentic leadership is statistically associated with such constructs. Although empirical studies are rare on authentic leadership in these organizations, with the findings of this study is expected to contribute and expand the research universe.

Key Words: Authentic Leadership; Organizational Commitment; Organizational Justice; Performance of Scientific Production; Public Organizations; Research Organizations and Development and Innovation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições sobre Liderança 11
Quadro 2 – Dimensões e Características da Liderança Transformacional 14
Quadro 3 – Dimensões e Características da Liderança Autêntica 17
Quadro 4 – Dimensões e Características da Justiça Organizacional 27
Quadro 5 – Dimensões e Características do Comprometimento Organizacional 32
Quadro 6 – Indicadores de Desempenho da Produção Científica e Tecnológica da Embrapa 42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema relacional da Liderança Autêntica 17
Figura 2 – Modelo proposto para a pesquisa 38
Figura 3 – Gráfico da distribuição dos respondentes por cargo 48
Figura 4 – Gráfico da distribuição dos respondentes por instrução 48
Figura 5 – Gráfico da distribuição dos respondentes por gênero 49
Figura 6 – Modelo final..……..60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo da População e Amostra 44
Tabela 2 – Confiabilidade das Escalas 47
Tabela 3 – Médias, Desvios-Padrão e Correlações 51
Tabela 4 – Análise de Regressão para Percepção de Justiça Distributiva 52
Tabela 5 – Análise de Regressão para Percepção de Justiça Interacional 52
Tabela 6 – Análise de Regressão para Comprometimento Afetivo 53
Tabela 7 – Análise de Regressão para Comprometimento Normativo 53
Tabela 8 – Análise de Regressão para Desempenho da Produção Científica - Modelos 55
Tabela 9 – Análise de Regressão para Resultado do SAAD 57

LISTA DE ABREVIATURAS

ALQ	*Authentic Leadership Questionnaire*
CA	Comprometimento Afetivo
CN	Comprometimento Normativo
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPJO	Escala de Percepção de Justiça Organizacional
JD	Justiça Distributiva
JI	Justiça Interacional
LABEX	Laboratório Virtual da Embrapa no Exterior
OCQ	*Organizational Commitment Questionaire*
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
SAAD	Sistema de Acompanhamento, Avaliação e Desempenho
SAU	Sistema de Avaliação das Unidades
SGE	Secretaria de Gestão e Estratégia
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1

2 PROBLEMA DA PESQUISA 5

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 5

2.2 OBJETIVO DO ESTUDO 8

2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 8

3 REVISÃO DA LITERATURA 10

3.1 LIDERANÇA 10

3.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA 10

3.3 DESEMPENHO 21

3.4 JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 26

3.4.1 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL 26

3.4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 30

4 MODELO DE PESQUISA 37

5 METODOLOGIA DA PESQUISA 39

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA 39

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 42

5.3 PROCEDIMENTOS 44

6 RESULTADOS 50

7 CONCLUSÕES 59

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 61

7.2 PESQUISAS FUTURAS 62

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64

ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMBRAPA 70

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DE USO DO *ALQ* 72

1 INTRODUÇÃO

A constante mudança no mundo dos negócios imposta pela emergência da economia global, pelas crises dos países mais desenvolvidos e pelo notório fenômeno empreendedor dos países em crescimento, denominado de "BRICs" [1], estão impactando tanto as organizações públicas quanto as privadas, exigindo, de acordo com Quinn *et al.* (2003), que novas abordagens à organização, às suas estruturas e às formas de gerenciamento sejam postuladas.

Segundo Avolio e Gardner (2005), nestes tempos difíceis e turbulentos, há um reconhecimento crescente entre os estudiosos do tema liderança e profissionais reconhecidos como líderes, da necessidade premente e urgente de uma estratégia de desenvolvimento de líderes mais autênticos para que se obtenham resultados desejáveis.

Em se tratando de empresas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), por serem fontes de inovação e geração de conhecimentos, a liderança é um componente chave para o desenvolvimento da equipe e para alavancagem do desempenho da produção científica (CARPENTER *et al.*, 2010). "Captar, selecionar e mesmo se antecipar a essas demandas tornou-se um processo fundamental para a sustentabilidade institucional das organizações científicas" (EMBRAPA, 1999, p. 15).

Nestas instituições, Hollingsworth (2004 *apud* CARPENTER *et al.*, 2010) considera que, visão científica de longo prazo, orientação cognitiva (valorizar e incentivar as ideias) e orientação emocional (valorizar e incentivar as pessoas) são habilidades essenciais para o

[1] Acrônimo cunhado pelo economista Jim O'Neill do banco de investimentos Goldman Sachs, em 2001, para designar os países que estão se destacando no cenário mundial pelo rápido crescimento das suas economias em desenvolvimento. Quer sejam: Brasil, Rússia, Índia e China (http://pt.wikipedia.org/wiki/BRIC)

sucesso de líderes em PD&I. Para Albuquerque (2009, p. 166) “as pessoas e suas ideias são a base para a geração de inovações alavancadas pela geração do conhecimento, estímulo à aprendizagem e estímulo à criatividade”. Reforçando tal ponto de vista, Mintzberg (2006, p. 337) considera que “para encorajar a inovação, tanto o conhecimento como as habilidades existentes devem ser tratados como bases que, se combinadas, podem gerar inovação”.

Cabe ao líder esta responsabilidade, uma vez que as fronteiras do conhecimento estão sendo constantemente deslocadas para diante, e as novas tecnologias caracterizam-se por maior densidade em conhecimento científico e pessoal qualificado. A pesquisa científica passa atualmente por um momento de grande ruptura, quando as principais tendências tecnológicas se juntam e rompem paradigmas. Nos próximos anos, serão visíveis os avanços na fronteira de geração de conhecimento científico-tecnológico (EMBRAPA, 2011), mas para que isso ocorra, deve prevalecer o “comportamento ético, que suporta não só sucesso imediato, mas também futuro e, consequentemente, contribui para a sustentabilidade organizacional” (LLOYD-WALKER, WALKER, 2011, p. 385).

Para uma estratégia competitiva, os novos paradigmas devem basear-se fortemente muito mais no comprometimento dos colaboradores do que em tecnologia, patentes ou posição estratégica (ALBUQUERQUE, 2002, 2009, p. 166). Para Becker *et al.* (2001, p. 22) a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas da organização – inclusive da aptidão da empresa em desenvolver as competências essenciais dos empregados e de reter uma força de trabalho capaz e comprometida.

Além do comprometimento dos colaboradores, há também que se considerar, como as percepções de justiça a respeito dos processos decisórios, da distribuição de recompensas, e das relações interpessoais com os líderes e com os membros da equipe, influenciam

diretamente no desempenho. Neste contexto, tanto a liderança quanto eficazes “programas de desenvolvimento organizacional, devem proporcionar a integração e o alinhamento das políticas e estratégias de comprometimento das pessoas com a estratégia empresarial de longo prazo, fortalecendo a cultura organizacional e orientando as pessoas para o futuro e para a criatividade voltada à inovação” (BOSQUETTI *et al.*, 2009, p. 177).

Destarte, o presente estudo investiga se as competências, estilos e características apresentadas pelos líderes de projetos de pesquisa, na percepção dos membros da equipe, correspondem às apresentadas por líderes autênticos e se contribuem para alavancagem da produção e disseminação do conhecimento científico. Além disso, analisa a percepção de justiça e o comprometimento, e verifica a influência destes construtos no desempenho na produção científica.

Com o intuito de atingir tais objetivos foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa em uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) que atua no setor agropecuário, situada no Brasil, com unidades de pesquisa presentes em todo o território nacional e laboratórios de pesquisa (LABEX) em diversos países. A amostra foi composta por membros de equipe de pesquisa, ocupantes dos cargos de Pesquisador e Analista, ambos tendo a graduação como nível de instrução mínimo exigido.

Este estudo está estruturado em sete partes, incluindo esta breve introdução. Na segunda parte é mencionado o problema da pesquisa, enquanto que na terceira é apresentada a revisão da literatura, com destaque para os temas relacionados com o estudo e as hipóteses que foram investigadas. O modelo teórico proposto é reproduzido, de forma esquemática, na quarta parte. Na quinta parte, a metodologia da pesquisa e a caracterização da empresa estudada são

descritas, enquanto os resultados da pesquisa são apresentados na sexta parte. Por fim, na sétima parte, as conclusões, as limitações e sugestões para pesquisas futuras são apresentadas.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Estamos vivendo em meio a uma mudança radical na forma de trabalhar, tanto em função dos novos desafios relacionados a questões sociais quanto às questões morais e éticas. Embora já exista farta literatura no contexto organizacional sobre liderança, uma nova teoria, a da liderança autêntica, foi recentemente desenvolvida em função das grandes crises e dilemas éticos da atualidade. Conforme observado por Dealy e Thomas (2006 *apud* WALUMBWA *et al.*, 2008a), "o público está exigindo uma maior responsabilização dos líderes organizacionais".

As instituições públicas, muitas vezes consideradas "engessadas" e burocráticas para vencer estes desafios, também necessitam buscar a efetividade de seus modelos de gestão, baseados em fundamentos contemporâneos capazes de gerar inovação e competitividade, além de aumentar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, de reduzir custos e de administrar com transparência. É sabido que o propósito de qualquer política organizacional é orientar e estimular as pessoas sobre como agir de maneira a alcançar performances e resultados desejados.

Em empresas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) financiadas com recursos públicos como é o caso da instituição estudada, para que os resultados sejam alcançados é importante a avaliação contínua da capacidade de seu capital intelectual, bem como a necessidade de capacitação e de renovação das lideranças e das equipes.

“Além dos atributos que sempre fizeram um bom cientista, como: paixão pelo conhecimento, criatividade, capacidade de ver e delimitar com precisão o que é relevante, e persistência em perseguir soluções para os problemas, os dias de hoje requerem deste profissional que tenha ainda capacidade administrativa, aptidão para liderança, e espírito empreendedor” (EMBRAPA, 1999, p. 5). Portanto, em termos organizacionais, deve-se desejar e trabalhar para que todos compreendam a importância desses atributos para a sustentabilidade econômica, política e institucional das organizações de Ciência & Tecnologia. Sobretudo, deve-se garantir que todos contribuam para que esses atributos sejam expressos e cumpram o seu papel de aumentar a qualidade da ação de P&D que a organização executa (EMBRAPA, 1999).

Neste sentido, o papel da liderança, sempre fundamental, é ainda mais exigido dentro deste novo contexto – ágil, desafiador, inovador e em constante mutação. Para atuar de maneira eficaz com tais pressões competitivas, estas empresas precisam reconhecer e valorizar os colaboradores engajados na criação e geração de conhecimento, pois este grupo é o seu maior ativo. Nestas instituições voltadas para geração de conhecimento, um dos indicadores de competência técnica de um pesquisador é a sua presença como autor de artigos nas principais publicações técnico-científicas (BRITO, 2010), entendidas para fins deste trabalho como a produção de artigos em periódicos indexados, de artigos e de resumos em anais de congresso, de capítulos em livro técnico-científico e ainda como orientação em dissertações ou teses de Pós-Graduação.

Do ponto de vista de Nonaka & Takeuchi (1997) a chave de todo o processo de criação do conhecimento está no comprometimento pessoal, no sentido de identificação com a empresa e no desempenho de sua missão por parte dos funcionários. Entretanto, muitos líderes ainda não sabem como lidar neste novo cenário e continuam a depositar sobre os seguidores suas

expectativas e metas, gerando estresse e desgaste, em vez de comprometimento (ULRICH, 1998). De acordo com Ulrich (1998) competência e comprometimento “devem coexistir para o crescimento do capital intelectual”.

Observa-se então que é relevante analisar o papel do comprometimento nestas instituições de pesquisa, principalmente nas empresas públicas, pois a expectativa por resultados e pela produção científica é fortemente demandada pelo estado e pela sociedade e também pelas instituições de ensino.

É imperioso que todas as intervenções adotadas pela empresa estejam ancoradas por um plano de desenvolvimento de carreira e ao de progressão profissional. Além disso, as percepções dos colaboradores acerca dos processos decisórios, da distribuição de recursos e recompensas, e das relações interpessoais podem influenciar diretamente o desempenho e a satisfação no trabalho. Desta forma, há também que se considerar que se faz necessário ter uma política de remuneração e promoção adequada às novas práticas e que esta seja percebida como justa pelos colaboradores para que o comprometimento com os resultados sejam alcançados. Portanto, os estudos relacionados à percepção de justiça organizacional juntamente com o do comprometimento são importantes temas a serem estudados.

Convém ressaltar ainda, que há na literatura pesquisas que revelam que o comprometimento pode gerar um ambiente positivo e elevar o desempenho do grupo. Segundo observaram Avolio e Gardner (2005) a teoria da liderança autêntica tem servido para reforçar a importância do autoconhecimento, da autoconsciência, e para explicar o impacto da liderança sobre o desempenho. Destarte, o estilo, o papel e as características dos líderes parecem ter grande influência sobre o comprometimento e sobre o desempenho. Portanto, esta pesquisa também analisou esta relação.

Desse modo, observa-se que o papel da liderança torna-se estratégico para criar um ambiente justo e com condições favoráveis ao comprometimento, à criatividade e à inovação, para que a empresa ocupe uma posição vantajosa e sustentável no mercado; daí a importância dos estudos sobre liderança no contexto organizacional.

2.2 OBJETIVO DO ESTUDO

O presente estudo investigou a competência e o papel da liderança autêntica na alavancagem da produção e disseminação do conhecimento científico. E ainda, na percepção de justiça e no comprometimento, analisando a influência destes construtos em tais relações.

2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Com a presente pesquisa, espera-se ampliar o universo de investigação com a exploração do tema no contexto apresentado, uma vez que o estudo da liderança autêntica está começando a ser explorado pela ciência social no nível organizacional. Desta forma, ainda não há muitos estudos empíricos relacionando este tipo de liderança ao: (i) desempenho da produção científica; (ii) ao comprometimento organizacional; e (iii) à percepção de justiça dos colaboradores que atuam em instituições públicas na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).

Considera-se ainda nesta pesquisa, que o estudo das características dos líderes nestas instituições de pesquisa e da relação dos construtos comprometimento e percepção de justiça sejam relevantes, tendo em vista que as pessoas, adotando comportamentos consistentes com seus valores, crenças, competências e metas pessoais, optem por comprometer-se ou não com a organização e até mesmo com a equipe. Verifica-se também na literatura que a justiça

organizacional é um construto complexo e de elevada relevância para a gestão de pessoas nas organizações, especificamente no processo de remuneração.

De acordo com Odelius e Santos (2008), as políticas de gestão de pessoas das empresas procuram definir sistemas de remuneração equitativos e justos, buscando incentivar os profissionais. No entanto, nem sempre são assim percebidos pelos colaboradores, resultando em descrédito e não aceitação da política, gerando insatisfação e comportamentos não desejados.

Desta forma, é importante conhecer quais as condições favoráveis ao comprometimento dos empregados, objetivando implementá-las ou reforçá-las, visando o retorno do investimento não somente para a sociedade, estado e organização, mas, principalmente para os que geram estes resultados, valorizando-os, recompensando-os de forma justa e reconhecendo-os como profissionais extremamente necessários para alavancagem da produção científica.

Finalizando, ao abordarmos nesta pesquisa os construtos liderança, desempenho, comprometimento e justiça organizacional, busca-se também contribuir com os estudos da área de Comportamento Organizacional, em empresas públicas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 LIDERANÇA

Comumente a busca por inovação e criatividade é associada às empresas privadas. Entretanto, as organizações públicas também se deparam com a necessidade de mudar (PRATA, 2004). Conforme aponta Gardner (1995, p.5) “todas as instituições tem que se renovar, então, continuamente temos que explorar como este processo afeta a liderança”, mas o maior desafio para as maioria das organizações é liderar a mudança (KOTTER, 1997). Na concepção de Kotter (1997, p. 26) “liderança é um conjunto de processos que cria organizações ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias”. Ainda segundo este autor, “a liderança define como será o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. Somente a liderança pode destruir muitas fontes de inércia da organização”.

Dentro deste contexto, Gardner (1995) observa que as instituições com melhor desempenho ao longo do tempo contam com líderes que parecem ter conhecimento e capacidade para gerir e gerar resultados sustentáveis, comportando-se de maneira responsável em relação à realização do propósito do grupo, aos objetivos do grupo. Esta eficácia seria promovida não só por líderes efetivos, eficientes, mas também inovadores, empreendedores e pensadores, pela disponibilidade de recursos, por questões de coesão social e moral, dentre outros aspectos (GARDNER, 1995). Reforçando a ideia de coesão social, Hughes *et al.* (2005) apontam para o fato da liderança ser um processo de influência social compartilhado entre todos os membros de um grupo, onde líderes e seguidores interagem dinamicamente em uma determinada situação ou ambiente.

Algumas definições sobre o tema apresentadas por Hughes *et al.* (2005), estão elencadas no Quadro 1. Tais autores reafirmam as posições encontradas na literatura (BURNS, 1995; NORTHOUSE, 2007), quando destacam que apesar das várias definições poderem ajudar a apreciar inúmeros fatores que afetam liderança, como também demonstrar as diferentes perspectivas de visão, não há nenhuma única definição correta. Entretanto, estes autores corroboram com Roach & Behling (1984) que definem liderança como sendo o processo de influenciar os outros para alcançar os objetivos do grupo (HUGHES *et al.*, 2005).

Autor/Ano	Definição
Bennis, 1959	O processo pelo qual um agente induz um subordinado para se comportar de uma maneira desejada.
Fiedler, 1967	Direcionamento e coordenação do trabalho dos membros do grupo.
Merton, 1969	Uma relação interpessoal na qual outros concordam porque eles querem, não porque eles têm de concordar.
Roach & Behling, 1984	O processo de influenciar um grupo organizado em torno da realização dos seus objetivos.
Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986	Transformação de seguidores, criação dos objetivos que devem ser alcançados, e articulação, para os seguidores, dos caminhos para alcançar estes objetivos.
Campbell, 1991	Ações que dirigem a atuação ou esforços dos recursos para criar oportunidades desejáveis.
Hogan, Curphy, & Hogan, 1994	Os fins da liderança envolvem gerar resultados através dos outros, e os meios da liderança envolvem a capacidade de construir equipes coesas, orientadas a objetivos. Bons líderes são os que constroem equipes para obter resultados em situações variadas.
Ginnett, 1996	O trabalho do líder é criar condições para a equipe ser eficiente.

Quadro 1 – Definições sobre Liderança

Fonte: Baseado em Hughes, Guinnett & Curphy (2005)

A ideia da liderança como um processo também pode ser aplicada para a distinção feita frequentemente entre líderes e gestores. Zaleznik (1974, 1983 *apud* HUGHES *et al.*, 2005) argumenta que algumas pessoas são por natureza gerentes; outras são por natureza líderes. Estes, segundo Bennis (1989 *apud* HUGHES *et al.,* 2005), inovam, desenvolvem, inspiram, possuem visão de longo prazo e desafiam o *status quo.*

No que diz respeito à questão de gerentes, liderança e cultura, na concepção de Hughes *et al.* (2005) os gerentes se utilizam de estruturas, regras e procedimentos formais, enquanto que os líderes somam a esta estrutura as questões emocionais e culturais. Do ponto de vista de Schein (1992 *apud* HUGHES *et al.*, 2005) os líderes criam e mudam culturas, enquanto que os gerentes e administradores vivem dentro delas. Kotter (1999 *apud* HUGHES *et al.*, 2005) descreve gestão em termos de lidar com a complexidade e a liderança em termos de lidar com a mudança.

Os líderes e gestores devem assumir o papel de disseminadores e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências, argumenta Éboli (2002 *apud* PRATA, 2004). Para esta autora, o papel dos líderes e gestores é fundamental não só por se tratar de agentes de disseminação, consolidação e transformação na cultura da empresa, mas principalmente por estes serem percebidos como exemplos dados.

De acordo com Schein (1992 *apud* HUGHES *et al.*, 2005) culturas organizacionais são criadas por líderes e uma das funções mais decisivas da liderança é a criação, o gerenciamento e às vezes até mesmo a destruição da cultura. Neste sentido, Gardner (1987) argumenta que qualquer grupo social tem necessidades a serem compartilhadas, aspirações, valores, esperanças e medos.

A ordem social é constituída, segundo este autor, pois o grupo cria normas que tendem a controlar o comportamento de seus membros. É neste contexto que os líderes surgem; e é este contexto que determina que tipos de líderes emergirão e o que será esperado deles (GARDNER, 1987).

Observa-se na literatura, diversas teorias que apontam para o fato de que o processo da liderança envolve tanto os líderes, quanto os seguidores e o contexto em que se encontram. A teoria da liderança transacional emergiu de pesquisas realizadas por Burns (1978 *apud* AVOLIO E BASS, 1995) onde a relação entre líderes e seguidores foi analisada num contexto baseado em trocas; os esforços dos seguidores são retribuídos através de sistemas de recompensas. Segundo Bass *et al*. (2003), a liderança transacional acontece quando o líder ajusta expectativas, padrões, ou objetivos para recompensar ou disciplinar um seguidor dependendo do quão suficiente foi o desempenho deste (BASS *et al.*, 2003).

Em pesquisas iniciais, muitos pesquisadores se referiam ao reforço contingencial transacional como o principal componente do comportamento de liderança eficaz nas organizações (BASS, 1985; BURNS, 1978; HOUSE, 1977). Posteriormente, Bass focou sua atenção aos elementos emocionais das necessidades dos seguidores, em relação aos dos líderes (TRUGILHO, 2009). Então, uma vez que não é a subordinação o que importa, e sim as necessidades, motivações e valores dos seguidores, ou seja, o líder os assume como pessoas totais, a teoria da liderança transformacional caracteriza-se pela harmonia entre líder e seguidor.

De acordo com Bass (1985) a liderança transformacional energiza grupos para persistir quando condições são impossíveis de predizer, difíceis, e estressantes. Possui quatro dimensões (BASS *et al.*, 2003) que estão apresentadas no Quadro 2.

Dimensões	**Caracterização**
Influência idealizada	Caracteriza-se pelo posicionamento do líder em compartilhar riscos com seguidores e ser consistente em condutas éticas subjacentes, em princípios e valores.
Motivação inspiradora	Caracteriza-se pelo comportamento do líder. Na forma pela qual ele motiva os seguidores, provendo desafios de trabalho, despertando tanto o espírito individual como o de equipe. São exibidos entusiasmo e otimismo. O líder encoraja os seguidores a pensar a longo prazo, atrai os esforços dos membros do grupo para alcançarem além do seu próprio interesse e a se sentirem parte da organização.
Estímulo intelectual	Caracteriza-se pelo papel do líder em estimular seus seguidores a serem inovadores e criativos, a questionarem suposições, a desenvolver novos meios de solucionar problemas e os encoraja a pensar sobre antigos problemas através de um novo olhar.
Consideração individualizada	Caracteriza-se pelo papel do líder ao prestar atenção às necessidades e desejos de cada um de seus seguidores, atribuindo-lhes tarefas de forma específica e individual, promovendo oportunidades de novas formas de aprendizagem através de um clima encorajador para a realização e crescimento pessoal, atuando como treinador ou mentor.

Quadro 2 – Dimensões e Características da Liderança Transformacional

Fonte: Baseado em BASS, AVOLIO, JUNG, BERSON (2003)

Finalizando, em um momento mais recente, Gardner e Avolio (2005) e outros teóricos de liderança, estão reconhecendo que em tempos difíceis e turbulentos torna-se ainda mais relevante e urgente uma estratégia de desenvolvimento de liderança autêntica para obtenção dos resultados desejáveis (EAGLY, 2005; LUTHANS, AVOLIO, 2003; SELIGMAN, 2002).

3.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Walumbwa *et al.* (2008a) citam que a teoria da liderança autêntica surgiu da interseção de temas como liderança, ética e comportamento organizacional positivo (AVOLIO;

GARDNER, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008a). A liderança autêntica representa uma das áreas mais novas da pesquisa em liderança e o surgimento desta é decorrente de falhas no setor público e privado que fazem com que as pessoas clamem por uma liderança real, moralmente fundamentada e confiável, segundo Northouse (2010, p. 205).

Reforçando este posicionamento, porém com foco nas pessoas, Gardner e Avolio (2005) argumentam que os desafios atuais que empresas públicas, privadas e até as ONGs vêm enfrentando, decorrentes dos "colapsos éticos", têm propiciado o restabelecimento de comportamentos psicológicos positivos como: confiança, esperança, otimismo e resiliência, e promovendo nas pessoas uma nova autoconsciência, além de estreitar os laços de relacionamento entre líderes, seguidores e demais *stakeholders* (GARDNER, AVOLIO, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008a).

Dentro deste contexto, de acordo com Eagly (2005, p. 460) "as pessoas procuram líderes que possam restabelecer a confiança nas instituições de base e reforçar a confiança de que podem atingir coletivamente um mundo melhor, mais seguro". Ainda segundo Eagly (2005) o conceito de liderança autêntica surgiu destas discussões relatadas acima – escândalos corporativos, falta de ética -, de modo que para capturar as qualidades de líderes que facilitam o alcance de resultados positivos, os teóricos e pesquisadores da liderança estão tentando delinear melhor as qualidades que constituem uma boa liderança autêntica.

De acordo com Eagly (2005 *apud* Northouse, 2010) a liderança autêntica é relacional. É um processo interpessoal. A autenticidade emerge da interação entre líderes e seguidores. É um processo recíproco porque líderes afetam os seguidores e estes são afetados pelos líderes.

Seguindo uma perspectiva empiricamente fundamentada, Kernis (2003 *apud* AVOLIO E GARDNER, 2005) identificou quatro componentes da autenticidade como sendo: (i) autoconsciência; (ii) comportamento imparcial; (iii) agir autêntico; e (iv) autenticidade relacional. Tal estudo serviu de base para o modelo de Gardner *et al.* (2005) que, buscando integrar as diferentes perspectivas e definições de liderança autêntica, propuseram um modelo que foca nos dois principais componentes da liderança autêntica, segundo este modelo inicial, do qual fazem parte a autoconsciência e o autocontrole.

Estes autores partem da premissa onde consideram que, "através de um maior autoconhecimento, autocontrole e de modelos positivos de comportamento, os líderes autênticos fomentam o desenvolvimento da autenticidade nos seguidores", e que essa autenticidade contribui para o bem-estar, resultando em engajamento, satisfação com o trabalho e em um desempenho verdadeiro e sustentável dos seguidores (AVOLIO, GARDNER, 2005 E WALUMBWA *et al.*, 2008a).

Líderes autênticos exibem quatro tipos de comportamentos: autoconsciência, perspectiva moral internalizada, balanceamento de informação e transparência relacional (WALUMBWA *et al*., 2008, 2011), os quais são demonstradas de modo esquemático, na Figura 1.

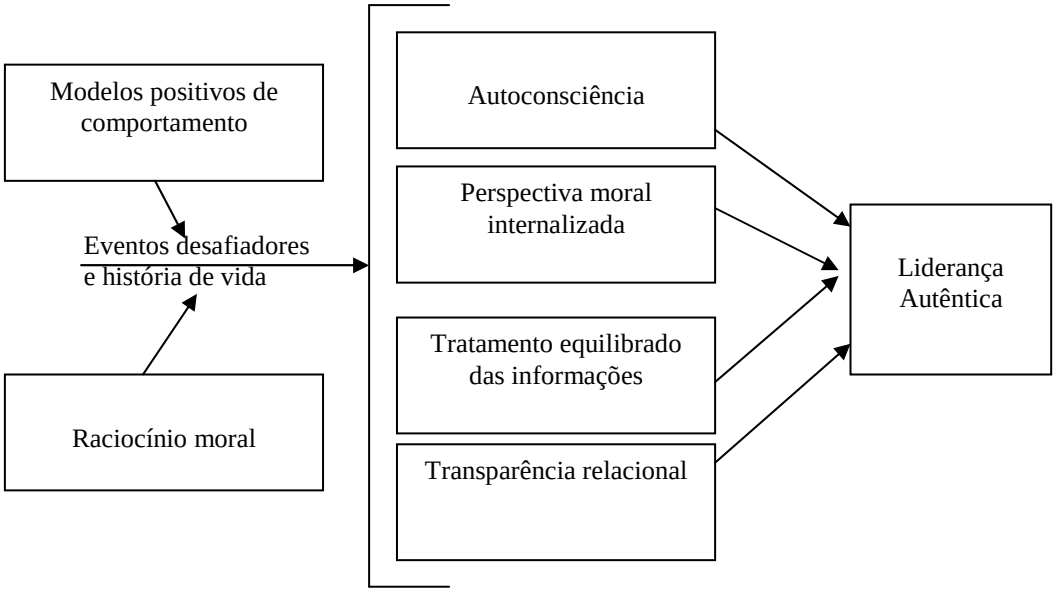


Figura 1 – Esquema Relacional da Liderança Autêntica

Fonte: Northouse (2010, p. 217)

O Quadro 3 apresenta o que caracteriza cada dimensão que compõe a liderança autêntica, segundo Walumbwa *et al.* (2008, 2011).

Dimensões	**Caracterização**
Tratamento equilibrado	Refere-se a um comportamento do líder que é menos suscetível a recusas, distorções e exageros.
Perspectiva moral internalizada	Refere-se aos comportamentos do líder que são orientados por padrões morais internos em oposição àqueles comportamentos com base na pressão externa de pares e outras exigências organizacionais.
Transparência relacional	Refere-se a comportamentos de líder que visam promover a confiança através de divulgações que inclua abertamente partilha informações e expressões de verdadeiro pensamentos e sentimentos do líder.
Autoconsciência	Refere-se o quanto os líderes parecem entender seus pontos fortes, motivos e pontos fracos e como outros vêem sua liderança.

Quadro 3 – Dimensões e Características da Liderança Autêntica

Fonte: Baseado em Walumbwa *et al.* (2011, p. 6)

Um fator chave que contribui para o desenvolvimento da liderança autêntica é a autoconsciência ou *insight* do líder. Gardner *et al.* (2005) consideram que a autoconsciência, em parte, está ligada a autorreflexão, uma vez que através da introspecção, os líderes autênticos tentam operar em concordância com relação aos seus valores fundamentais, identidade, emoções, motivações e objetivos (GARDNER *et al.*, 2005).

Ainda de acordo com Gardner *et al.* (2005) autenticidade é formada pelas experiências pessoais, pelo "eu interior" – valores, pensamentos, emoções ou crenças – que levam a pessoa a agir, a se comportar e se expressar baseando-se no que realmente pensa e acredita. Segundo Luthans e Avolio (2003 *apud* Avolio *et al.*, 2004) os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que permitem que atuem com altos níveis de integridade moral, cientes do contexto em que operam e com conhecimento de seus pontos fortes e de suas fraquezas.

Conforme argumentam Gardner *et al.* (2005) e Walumbwa *et al.* (2008b), tanto a história pessoal do líder quanto determinados eventos-chave são vistos como antecedentes para o desenvolvimento da liderança autêntica. Estes autores consideram que a história pessoal do líder inclui: as influências e modelos familiares e os desafios da vida precoce, a educação e experiências de trabalho. Enquanto que os eventos-chave são os que surgem nos ambientes organizacionais vindos de fontes internas ou externas e que desafiam as habilidades dos líderes ou que exigem soluções inovadoras e não convencionais (GARDNER *et al.*, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008b).

O líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, transparente, ético / moral e orientado para o futuro. O líder autêntico é fiel a ele mesmo e exibe autenticidade através de comportamentos que, quando positivamente modelados, transformam os seguidores e os

desenvolvem para se tornar seguidores autênticos. Líderes autênticos são ativos e positivos na forma como eles se comportam em seu mundo e como eles interagem com outras pessoas (AVOLIO *et al.*, 2004; GARDNER *et al.*, 2005).

Complementando, Avolio *et al.* (2004) sugerem que líderes autênticos são capazes de aumentar o envolvimento, a motivação, o comprometimento, e a satisfação dos seguidores necessários para melhoria continua dos resultados de trabalho e desempenho, através da criação da identificação pessoal com o seguidor e identificação social com a organização (KARK & SHAMIR, 2002 *apud* AVOLIO *et al*., 2004).

Avolio e Gardner (2005) apontam para o fato de que uma nova e promissora perspectiva de desenvolvimento de liderança autêntica vem emergindo com Michie e Gooty (2005), que até então, vinham mantendo o foco cognitivo. Nesta nova perspectiva, buscam reconhecer a importância das emoções para compreensão da liderança e dos seguidores.

Estes pesquisadores vêm explorando os efeitos dos valores e emoções positivas na autenticidade do líder, afirmando que valores universais como: justiça social, igualdade e liberdade; e valores benevolentes como: lealdade, honestidade e responsabilidade, quando dirigidas positivamente a outras emoções como: gratidão, apreço, valorização e preocupação com os outros, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da liderança autêntica.

Do ponto de vista de Eagly (2005, p. 461) merecem destaque os processos que intervem entre a expressão dos valores do líder e na identificação dos seguidores com eles. Nesta interface entre líderes e seguidores estão os processos de persuasão e negociação, e é aqui que a

legitimidade do líder como um representante do grupo, organização ou sociedade é crucial para o sucesso (EAGLY, 2005).

McCall (1995) afirma que a autoconsciência – a avaliação realista dos próprios pontos fortes e fracos – não é nem automática nem fácil e, no entanto, é vital para a liderança eficiente; especialmente à medida que as situações requerem líderes para desenvolver a compreensão das perspectivas dos outros, delegar poderes, tomar decisões de risco e absorver os fracassos.

Howard e Bray (1988, 1995) consideram a autoconsciência vital para que os líderes conheçam seus próprios limites, para que saibam o que realmente querem e o que estão dispostos a sacrificar para consegui-lo, assumindo a responsabilidades pelas suas carreiras e crescimento, estando prontos a agarrar as oportunidades quando estas surgem.

Destarte, exige-se que os líderes aprofundem a compreensão dos seus próprios valores; e isso os faz estar conscientes das suas próprias vulnerabilidades, permitindo-lhes comunicá-las e comportar-se com coerência com os colegas. Eles podem mudar de idéia e serem vistos como um ser agindo de acordo com seus valores máximos e, portanto, autêntico.

De acordo com Ciulla (2004, p. 4) ter consistência moral não significa que os líderes não possam mudar suas ações e opiniões com o passar do tempo, mas quando o fazem, eles precisam explicar publicamente por que eles fizeram a mudança e assim, a mudança passa a estar moralmente justificada.

Os líderes autênticos sempre pensam em construir a autenticidade em seus associados, auxiliando-os na construção da sua capacidade e de forças psicológicas positivas (GARDNER

et al., 2005). Quando as ações dos líderes não emparelham com os seus valores, eles perdem a confiança que precisam para ser efetivos com vários *stakeholders* (CIULLA, 2004, p. 3).

De acordo com Ciulla (2004, p. 8), ética é fundamental para nossa compreensão de liderança, pois se fixarmos padrões de moralidade muito altos tornaria-nos desiludidos por não localizar tais líderes. Por outro lado, se tais padrões forem muito baixos, os líderes não serão merecedores de nosso respeito. Segundo a autora, o que se quer são líderes que possuam convicções morais fortes. Os líderes têm uma obrigação moral de se consultar com *experts*, e planejar com cuidado suas ações. Bons líderes pedem ajuda das pessoas a quem confia, admitem quando estão errados e convidam ao debate e discussão. Bons líderes precisam de conhecimento, autoconhecimento, ética, confiança e humildade (CIULLA, 2004, p. 8).

Segundo Gardner *et al.* (2005) e Walumbwa *et al.* (2008b), "comportamento autêntico se refere às ações que são guiadas pela verdadeira identidade do líder refletida por valores, crenças, pensamentos e sentimentos, em oposição às contingências ambientais ou pressões de outros. Além disso, afirmam que "a integridade comprovada de líderes autênticos, juntamente com as experiências de desenvolvimento e um trabalho significativo, promovem níveis mais elevados de envolvimento, confiança e bem-estar entre os seguidores, contribuindo para seu desenvolvimento e para um desempenho sustentável e verdadeiro" (AVOLIO *et al.*2004; GARDNER *et al.*, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008b).

3.3 DESEMPENHO

Com a utilização da avaliação do desempenho, as organizações obtêm, através de instrumentos, o diagnóstico e a análise do desempenho individual e/ou grupal de seus colaboradores, podendo, por um lado, promover o crescimento pessoal e profissional, bem

como um melhor desempenho destes. Mas, por outro lado, se as pessoas se sentirem injustiçadas com o resultado da avaliação, o efeito poderá ser bastante prejudicial, tanto para a organização quanto para o empregado.

Líderes de todo tipo de organização, segundo Bennis (2003 *apud* Hughes *et al.*, 2005), precisam pensar longa e profundamente sobre assuntos como recompensas que sejam importantes para os colaboradores e para a humanização dos ambientes de trabalho. Na organização estudada, considera-se que a gestão do desempenho seja um processo essencial para a vida da organização. Seus resultados servem como base para inúmeros outros processos, como o programa de reconhecimento e recompensas, programas de treinamento e desenvolvimento, seleção e recrutamento, promoção e realocação de pessoal (EMBRAPA, 2008).

Observa-se que na literatura ainda não há nem teorias nem estudos empíricos que estabeleçam relações da liderança autêntica com desempenho esperado. O desempenho do trabalho é pensado para ser potencialmente influenciado pelo comprometimento organizacional. Se a empresa desenvolve líderes autênticos que influenciam o comprometimento, podem fazer com que também seu comportamento se reflita na elevação do desempenho.

Entretanto, percebe-se que o que se encontra na literatura são estudos voltados a analisar como a liderança transformacional e a transacional predizem o desempenho (Bass *et al.*, 2003). Percebe-se também que há poucos estudos analisando se a liderança autêntica prediz o desempenho. Por conseguinte, neste estudo investigou a relação da liderança autêntica com o desempenho da produção científica numa empresa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

Por outro lado, a literatura acumulada sobre a teoria da liderança transformacional tem prestado um apoio geral para a hipótese de relações entre a liderança transformacional, transacional, liderança e desempenho (AVOLIO, 1999; BASS, 1998).

Argumenta Bass (1985 *apud* Bass *et al.*, 2005) que a liderança transacional cria a base para relações entre líderes e seguidores, especificando as expectativas, esclarecendo responsabilidades, negociação de contratos e fornecendo reconhecimento e recompensas para alcançar o desempenho esperado. Este mesmo autor considera que, com a introdução de teoria de liderança transformacional na literatura, houve um melhor entendimento de como certos líderes são mais equipados para elevar a motivação e desempenho de um seguidor para os níveis mais altos de realização.

Dentro deste contexto, Bass *et al.* (2003) complementam que a liderança transformacional aumenta o desenvolvimento de seguidores, desafiando-os a pensar de maneiras pelas quais eles não estão acostumados, inspirando-os a realizar além do que eles sentiam que seria possível, motivando-os, mantendo em mente os valores e os elevados padrões morais que guiam seu desempenho (AVOLIO, 1999 *apud* BASS *et al.*, 2003).

De acordo com Hogan, Curphy, Hogan, (1994 *apud* Hughes *et al.*, 2005), os fins da liderança envolvem a obtenção de resultados através dos outros, e os meios da liderança envolvem a capacidade de construir equipes coesas, orientadas a objetivos. Bons líderes são aqueles que constroem equipes para obter resultados, dentro de uma variedade de situações.

Bandura (1997) argumenta que autoeficácia desempenha um papel importante no desempenho relacionado à tarefa porque crenças de autoeficácia influenciam o indivíduo na escolha de objetivos e atividades direcionadas à meta, nas reações emocionais, e na persistência de

superar desafios e obstáculos. Autoeficácia determina que as pessoas selecionam um desafio ou atividade que acreditam poder realizar com êxito. Indivíduos com elevada autoeficácia optam por entrar em uma situação em que sua expectativa de desempenho seja elevada e evitam uma situação na qual eles antecipam que a demanda excederá sua capacidade (BANDURA, 1997 *apud* WALUMBWA *et al.* 2008b). De acordo com Walumbwa *et al.* (2008b), eles também irão definir objetivos mais elevados e comprometer-se com esses objetivos.

Peterson *et al.* (2009) embora reconheçam que há outras características psicológicas positivas, buscaram estabelecer uma relação entre esperança, otimismo, e resiliência, o comportamento do líder transformacional e o desempenho das empresas. Estes autores consideram que tais capacidades estejam relacionadas a outros resultados como desempenho no trabalho e solução de problemas, além de representarem papéis importantes no desenvolvimento da liderança.

A autoeficácia refere-se à crença de um indivíduo em sua capacidade para cumprir com sucesso uma tarefa específica ou conjunto de tarefas (BANDURA, 1997 *apud* WALUMBWA *et al.*, 2008b). Entendendo como seguidores se veem, os líderes são capazes de ajudar a "transformar" seu autoconceito para habilitar seguidores a acreditar que podem ser bem sucedidos em tarefas mais desafiadoras.

Shamir, House e Arthur (1993) sugeriram que a autoeficácia é um possível mecanismo de mediação através da qual a liderança transformacional afeta o desempenho dos seguidores. Sugeriram ainda que os líderes transformacionais reforçam a percepção de autoeficácia em seus seguidores, destacando visões positivas, comunicando expectativas de alta performance, e manifestando confiança na capacidade dos seguidores em contribuir para a missão e os objetivos da organização (BASS *et al.*, 2003; WALUMBWA *et al.*, 2008b).

Segundo Walumbwa *et al.* (2008b) se os funcionários não têm as melhores ferramentas e/ou recursos para fazer seu trabalho, eles são menos propensos a ser motivados a aumentar os seus níveis de desempenho no trabalho. Por outro lado, se um indivíduo trabalha em uma unidade que é percebida como sendo o estado da arte em processos, recursos e ferramentas, espera-se que os mais elevados níveis de confiança nesses processos, recursos e ferramentas aumente o desempenho. Ou seja, a eficácia de meios relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

Conforme sugerido por Shamir, House, e Arthur (1993 *apud* Bass *et al.* 2003) "os líderes transformacionais elevam sentimentos dos seguidores como: envolvimento, coesão, comprometimento, poder, e desempenho". Eles ainda sugeriram que os líderes transformacionais melhoram a percepção de autoeficácia dos seguidores, enfatizando visões positivas, comunicando as expectativas de alta performance e expressando confiança nas capacidades dos seguidores em contribuir para a missão e os objetivos da organização (WALUMBWA *et al.*, 2008a).

Santos Filho (2008) argumenta que "quando a cultura organizacional privilegia o sentimento de valorização dos empregados, estes se sentem mais comprometidos com o desempenho e livres para tomar iniciativas e orientar suas habilidades e experiências, contribuindo com o seu desenvolvimento e com a melhoria dos resultados da organização. Cooperação, resiliência, civismo e voluntarismo passam a ditar os pressupostos básicos para as novas relações de trabalho".

Hughes *et al.* (2005) sugerem que, em termos de fatores de trabalho, os líderes precisam estar conscientes de como a interdependência de tarefas, estrutura da tarefa e as características do

trabalho podem afetar seu próprio comportamento e de seus seguidores, e como estes líderes podem mudar esses fatores, a fim de melhorar a satisfação e desempenho dos seguidores.

Diante do exposto, pode-se observar o foco que se tem dado à liderança transformacional e desempenho, porém não se pode dizer o mesmo em relação à liderança autêntica. Observa-se ainda que não há nenhuma teoria nem muitos estudos empíricos, nem mesmo a nível internacional, que relacionem liderança autêntica com o desempenho dos seguidores. Os estudos de Walumbwa *et al.* (2008a), segundo Villas Boas (2010), foi o pioneiro; e em se tratando da realidade brasileira, o estudo recente deste último contribuiu para demonstrar, na amostra estudada, que "a liderança autêntica está associada a melhores níveis de desempenho dos funcionários no trabalho".

3.4 JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Diversos estudos têm investigado as relações entre percepções de justiça no trabalho e comprometimento organizacional revelando que percepções individuais acerca de preceitos de justiça aplicados pelas organizações podem influenciar o comprometimento de seus colaboradores. A seguir, serão abordadas algumas considerações sobre estes estudos.

3.4.1 – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Estudos de Adams (1964 e 1965) e Adams e Jacobsen (1964) foram primordiais para o entendimento do construto justiça no contexto organizacional e gerencial (De CREMER *et al.*, 2007). Observou-se em tais estudos que, ao vivenciar uma situação considerada injusta, as pessoas desenvolviam estratégias mentais ou comportamentais para alterar esta situação (FILENGA E SIQUEIRA, 2006).

Para evitar comportamentos indesejáveis e obter resultados positivos, conforme argumentam Gardner *et al*. (2005), líderes autênticos devem proporcionar climas de trabalho que deem pleno acesso à informação, recursos e apoio e que ofereçam oportunidades de aprendizagem e desenvolvolvam procedimentos que sejam estruturalmente e interacionalmente justos.

Inicialmente eram consideradas três dimensões para o construto justiça organizacional - distributiva, procedimental e interacional, conforme observado no Quadro 4. Porém, em recentes pesquisas observam-se mais duas dimensões, resultantes da divisão da dimensão interacional, que são interpessoal e informacional.

O Quadro 4 apresenta o que caracteriza cada dimensão da justiça organizacional

Dimensões	**Caracterização**
Distributiva	É um julgamento sumário sobre a imparcialidade das decisões gerenciais relativas à distribuição de resultados, tais como salários e promoções (DAILEY, KIRK, 1992).
Procedimental	Refere-se à equidade percebida de processos de decisão e é julgado por aferir se os procedimentos são precisos, consistentes, imparcial, e corrigi-los (LEVENTHAL, 1980).
Interacional	Refere-se à equidade percebida de promulgação ou aplicação de procedimentos (BIES & MOAG, 1986). Tem duas subdivisões: Interpessoal e Informacional (COLQUITT, 2001 e GREENBERG, 1993).
Interpessoal	Capta a sinceridade e a respeitabilidade de comunicação do líder/autoridade (COLQUITT, 2001 e GREENBERG, 1993a).
Informacional	Diz respeito ao uso de explicações honestas e adequadas para as decisões (COLQUITT, 2001 e GREENBERG, 1993a).

Quadro 4 – Dimensões e Características da Justiça Organizacional

Fonte: Baseado em Colquitt *et al.* (2006, p. 111)

Pesquisas empíricas desenvolvidas por Colquitt (2006) forneceram evidências para conceitualizar as dimensões da justiça organizacional como construtos distintos (BIES, 2005, p. 93), sendo: distributiva, procedimental, informacional e interacional.

A justiça distributiva pode ser definida como a justiça dos retornos ou recompensas que alguém recebe de um intercâmbio ou interação social (ADAMS, 1965). A justiça procedimental, na concepção de Greenberg (1990), é o julgamento do processo das decisões de alocações das recompensas pelos trabalhos realizados. O conceito de justiça interacional, introduzido por Bies e Moag (1986), refere-se à justiça existente no processo de comunicação interpessoal e que o mesmo justifica-se pelo fato das pessoas serem afetadas pela qualidade do tratamento que recebem durante a vivência dos processos organizacionais (De CREMER *et al.*, 2007). Para Colquitt (2001) e Greenberg (1993) *apud* Colquitt (2006, p.111), a "justiça informacional, diz respeito ao uso de explicações honestas e adequada para as decisões tomadas".

Os estudos teóricos e as pesquisas sugerem que dentro das organizações, indivíduos que percebem justiça nas avaliações e procedimentos, que têm bons relacionamentos com seus superiores hierárquicos e seus pares, parecem ter maior comprometimento com os objetivos organizacionais e também realizam mais ações que extrapolam as atribuições formais de seus cargos, isto é, comportamentos de cidadania organizacional (JONAS, 2008).

De acordo com Colquit *et al.* (2001) resultados de pesquisas ilustram as relações entre justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional e os vários resultados organizacionais, tais como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, avaliação de autoridade, comportamento de cidadania organizacional, rotatividade e desempenho.

Em particular, na justiça organizacional observa-se que há incidência sobre os antecedentes e consequentes, de dois tipos de percepções subjetivas: (i) a equidade da distribuição de resultados ou de atribuições e (ii) a equidade dos procedimentos utilizados para determinar a distribuição de resultados ou atribuições (COLQUITT *et al.*, 2006).

Destarte, quando nos referimos à percepção de justiça dentro das organizações, convém citarmos a Teoria da Equidade. Bowditch e Buono (2004) argumentam que a teoria da equidade é um modelo baseado na abordagem da comparação social, e a base da teoria é que as pessoas comparam a proporção de seus *inputs* (esforços) e os resultados (recompensas) com os resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis. Se a pessoa enxerga a relação como desigual, haverá uma tentativa de restaurar a igualdade, seja trabalhando com uma eficácia reduzida, ou tentando obter recompensas maiores através de outros meios, como dirigir o comportamento para outras atividades ou deixar a organização.

Gomide Jr. (1999) observa em seus estudos que, mesmo admitindo-se o fato de o conceito de equidade poder variar enormemente de uma cultura para outra, a justiça pode ser definida como uma relação equitativa percebida pelo observador quanto às recompensas e contribuições de cada participante (FILENGA, SIQUEIRA, 2006).

Estudos reforçam a importância das várias facetas da justiça: as pessoas mais comprometidas afetiva e normativamente com as suas organizações, e menos ligadas instrumentalmente, são as que expressam as mais positivas percepções de justiça – seja ela distributiva, procedimental, interpessoal ou informacional (REGO, SOUTO, 2004). De acordo com Kim e Mauborgne (1997 *apud* REGO, SOUTO, 2004) quando as pessoas percebem que são distributivamente justiçadas, experimentam sentimentos de satisfação, o que as induz a executar aquilo que delas é esperado.

Geralmente, as distribuições justas - aquelas em que relações de insumo-produto são percebidos como iguais aos de uma outra comparação - resultam em comportamentos e resultados psicológicos positivos (BALL, TREVISAN & SIMS, 1994 *apud* FIELDS, 2002).

Entretanto, quando denotam percepções de justiça interacional elevadas, experimentam laços de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança para com a organização e os seus líderes. Assim sentem-se reconhecidas pelo seu valor pessoal, emocional e intelectual. Conseqüentemente, disponibilizam-se para ir mais além do que é esperado, e para adotar comportamentos de cidadania (REGO, 2002 *apud* REGO, SOUTO, 2004; JONAS, 2008). Estas duas vias conduzem a níveis de desempenho organizacional distintos, sendo mais frutuosos os que têm a gênese na via interacional (REGO, SOUTO, 2004).

No que diz respeito à liderança, Fairholm (1991) sugere que os líderes alimentam ideia de unidade, igualdade, justiça e equidade, além de eficiência e eficácia (HUGHES *et al.*, 2005). Neste contexto, Kernis (2003 *apud* GARDNER *et al.* 2005) argumenta que o líder autêntico, ao comportar-se autenticamente significa dizer que ele está agindo de acordo com os próprios valores, preferências e necessidades, ao invés de agir apenas para agradar aos outros ou para obter benefícios ou agindo falsamente para evitar punições.

3.4.2 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações estão cada vez mais dependentes de uma força de trabalho comprometida. Desta forma, torna-se importante a compreensão da natureza, o desenvolvimento e as implicações do comprometimento dos empregados (MEYER, PARFYONOVA, 2010).

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982) o grande interesse científico sobre os diferentes níveis de comprometimento teve início nos anos de 1950, pela emergência das transformações dos ambientes de trabalho e formatos organizacionais, face ao fato de que poderiam enfraquecer a intensidade do vínculo pessoa-organização. Estes teóricos, considerados clássicos, realizaram estudos para compreender o fenômeno comprometimento, porém, inicialmente dentro de uma visão unidimensional. De acordo com Meyer e Allen (1996), o comprometimento organizacional é atualmente reconhecido como uma atitude de trabalho multidimensional.

Outros estudos observaram a influência do comprometimento organizacional como variável que influencia o alcance dos objetivos e metas organizacionais (FILENGA, SIQUEIRA, 2006). Outros ainda, realizados no cenário internacional, buscaram conhecer os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, onde se observou que os preditores mais relevantes envolvem fatores pessoais relativos ao emprego, ao planejamento e ao manejo de atividades, bem como à qualidade da liderança exercida por gerentes (MARTINS, DA PAZ, 1999 *apud* FILENGA, SIQUEIRA, 2006).

De acordo com Rego e Souto (2004) o comprometimento organizacional é uma das variáveis que mais dedicação tem recebido por parte dos investigadores em psicologia organizacional (ALLEN, MEYER, 2000; SWAILES, 2000) uma vez que desta atitude decorrem efeitos substanciais para o desempenho dos indivíduos e das organizações (REGO, SOUTO, 2004).

Klein, Brinsfield & Molloy (2006 *apud* VANDENBERGHE, 2009) definem o construto comprometimento como sendo um vínculo percebido entre o indivíduo e um determinado alvo de interesse. Os autores também sugeriram que comprometimento pode ser

acompanhado por lógicas diferentes (diferentes razões) ou "*self-explanations*" que indivíduos utilizam para fazer sentido o seu comprometimento.

Vandenberghe (2009, p. 100) observa que vários modelos multidimensionais de comprometimento foram desenvolvidos ao longo dos anos. Esses modelos incluem a trilogia de O'Reilly e Chapman (1986), a dicotomia de Mayer e Schoorman (1992, 1998) entre comprometimento para ficar e vontade de participar e, ainda, o modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (ALLEN, MEYER, 1990; MEYER, ALLEN, 1991, 1997 *apud* WANDERBERGER, 2009). Este último modelo será considerado para efeito deste estudo.

O Quadro 5 apresenta o que caracteriza cada dimensão do comprometimento organizacional, segundo estudos de Meyer e Allen (1996) .

Dimensões	**Caracterização**
Afetivo	Representa um apego emocional para com a organização, envolvimento e identificação com a organização.
Normativo	Refere-se a um sentimento de lealdade impulsionado por um sentimento de obrigação para com a organização.
Instrumental	Representa um apego derivado do reconhecimento dos custos associados a deixar a organização e/ou percepção da falta de alternativas de emprego.

Quadro 5 – Dimensões e Características do Comprometimento Organizacional

Fonte: Baseado em Vanderberghe (2009, p. 111)

Com relação à triologia de O'Reilly e Chatman (1986) e Kelman (1958), estes autores sugeriram que o vínculo entre um funcionário e uma organização poderia assumir três formas: cumprimento, identificação de conformidade e interiorização. O cumprimento reflete o comportamento concebido para ganhar recompensas. A identificação ocorre quando os empregados têm determinados comportamentos porque querem manter uma boa relação com a organização, por entenderem que os objetivos ou valores são atraentes. A interiorização reflete o comportamento baseado em valores internos ou objetivos que são compatíveis com os da organização (MOWDAY, 1998).

Avaliações meta-analíticas relataram modestas e positivas correlações entre o desempenho do trabalho e o comprometimento afetivo, quando medido através de classificações de supervisores ou indicadores objetivos. Em geral, a correlação encontrada foi mais forte com comportamento de cidadania organizacional (ALLEN, MEYER, 1996).

Pesquisadores, frequentemente, têm questionado se o comprometimento com a carreira é realmente compatível com o comprometimento com a organização. Em uma meta-análise da literatura sobre comprometimento profissional e organizacional, Wallace (1993 *apud* VANDENBERGHE, 2009) identificou vários moderadores, incluindo o grau de profissionalismo, posição ocupada (gestores versus empregados não supervisores) e tipo de medida.

Diferentes mecanismos provavelmente estão envolvidos no desenvolvimento do comprometimento de unidades de negócios versus corporação (VANDENBERGHE, 2009). Lawler (1992 *apud* VANDENBERGHE, 2009) utilizando como moderadores a unidade de negócios versus organização global, concluiu que o grupo local tem uma "vantagem de interação" que resulta em comprometimentos mais fortes com o indivíduo.

Ou seja, verificou-se que os funcionários se identificam mais fortemente com sua unidade local do que com a organização global.

Outros estudos sugerem que a identificação com a organização pode atender a uma variedade de necessidades dos funcionários, tais como autoestima, redução da incerteza ou afiliação. As bases de identificação podem ser o grau de prestígio da organização, seu distintivo e seus valores, bem como a confiabilidade das relações com a gestão e o grau de atratividade aos colegas da organização (GEORGE & CHATTOPADHYAY, 2005 *apud* VANDENBERGHE, 2009). É provável que se essas propriedades forem mais fortes a nível organizacional do que a nível local, consequentemente, a identificação ou o comprometimento com a organização global será reforçada; enquanto que, se esses atributos forem mais enfatizados na entidade local, a identificação ou comprometimento com a unidade de trabalho local irá predominar (VANDENBERGHE, 2009).

Estas teorias não são mutuamente excludentes. Tendo em vista que os funcionários podem desenvolver relações mais fortes com sua unidade de trabalho local e estas relações podem levar a mais forte identificação com a unidade de trabalho local porque eles fornecem empregados com maior senso de controle sobre seu ambiente de trabalho. No entanto, os valores organizacionais mais distantes indiretamente podem atuar sobre identificação dos trabalhadores à entidade local e, finalmente, a identificação com ou comprometimento com a organização global. Essa visão é consistente com a conclusão de que comprometimentos locais contribuem para aumentar o comprometimento com a organização global (HUNT & MORGAN, 1994 *apud* VANDENBERGHE, 2009).

De acordo com Vandenberghe (2009), o comprometimento também pode ser afetado pelas características do trabalho e pela liderança, considerada como variável antecedente

que pode potencialmente afetar o comprometimento através de metas. Contrapondo a este posicionamento, Allen e Meyer (1996) consideram que liderança não é relevante ao comprometimento profissional, porque ocupações geralmente não possuem legitimidade e poder suficiente para influenciar as condições e decisões nos locais de trabalho.

O estudo de Steers (1977 *apud* MOWDAY, 1998) foi um dos pioneiros a focar na identificação dos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, examinado a extensão em que o comprometimento estaria relacionado ao trabalho, à pessoa, à função e às características organizacionais. Por sua vez, investigou as relações entre comprometimento e variáveis importantes de nível individual, como o absenteísmo, rotatividade e desempenho no trabalho.

Rego e Souto (2004) têm observado que entre os potenciais antecedentes que mais explicam (positivamente) o comprometimento normativo e, especialmente, o afetivo encontram-se: afetividade positiva, liderança transformacional, apoio organizacional percebido, receptividade da gestão às sugestões dos empregados, o apoio do supervisor e dos colegas, clareza do papel, recepção de *feedback* relativo ao desempenho, funções enriquecidas/desafiantes, percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária, percepção de que as organizações atuam de modo socialmente responsável (econômica, legal, ética e filantropicamente) e percepções de justiça.

Estudos recentes de Meyer e Parfyonova (2010) observaram que a liderança autêntica, transformacional e carismática, devem contribuir para o desenvolvimento de um perfil dominante de comprometimento afetivo e normativo nos funcionários. Os autores observaram ainda que a liderança transformacional tem sido correlacionada positivamente com

comprometimento afetivo e comprometimento normativo, enquanto que a liderança autêntica tem sido associada ao comprometimento afetivo.

Finalizando, reconhecer que o comprometimento pode ter múltiplas formas é um avanço conceitual importante na compreensão do construto (MOWDAY, 1998).

4 MODELO DE PESQUISA

Face ao conteúdo abordado, o presente estudo investigou em um ambiente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), a competência e o papel da liderança autêntica na alavancagem da produção e disseminação do conhecimento científico. E ainda, na percepção de justiça e no comprometimento, analisando a influência destes construtos em tais relações. Com base nos argumentos levantados na literatura e evidências de pesquisa, as seguintes hipóteses foram testadas neste estudo:

H1 - Quanto mais autêntico for o líder de projeto melhor será o desempenho do pesquisador.

H2a - Quanto mais autêntico for o líder de projeto maior será a percepção de justiça distributiva.

H2b - Quanto mais autêntico for o líder de projeto maior será a percepção de justiça interacional.

H3a - Quanto mais autêntico for o líder de projeto maior será o comprometimento afetivo.

H3b - Quanto mais autêntico for o líder de projeto maior será o comprometimento normativo.

H4a - Quanto maior a percepção de justiça distributiva maior será o desempenho do pesquisador.

H4b - Quanto maior a percepção de justiça interacional maior será o desempenho do pesquisador.

H5a- Quanto maior o comprometimento afetivo maior será o desempenho do pesquisador.

H5b - Quanto maior o comprometimento normativo maior será o desempenho do pesquisador.

H6a - Quanto maior for a percepção de justiça distributiva, maior será o comprometimento afetivo.

H6b - Quanto maior for a percepção de justiça interacional, maior será o comprometimento afetivo.

H6c - Quanto maior for a percepção de justiça distributiva, maior será o comprometimento normativo.

H6d - Quanto maior for a percepção de justiça interacional, maior será o comprometimento normativo.

As hipóteses acima são demonstradas de modo esquemático, conforme mostra a Figura 2.

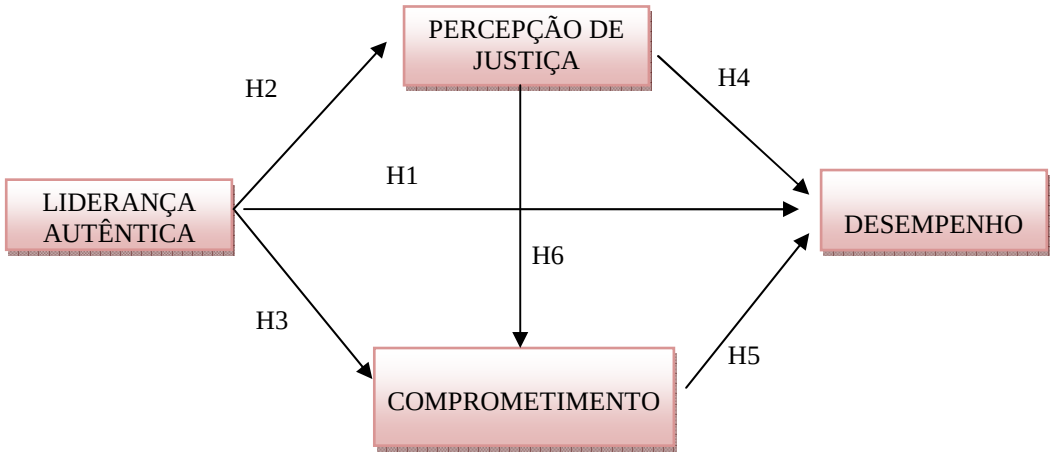


Figura 2 – Modelo Proposto

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Este estudo foi realizado em junho de 2011, na Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, cuja missão é “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA - V PDU, 2008, p. 18). Criada há 38 anos, atua por intermédio de 47 Unidades de Pesquisa e de Serviços e de 14 Unidades Centrais Administrativas, estando presente em quase todos os Estados da Federação. Na área de cooperação internacional, a Empresa mantém 78 acordos de cooperação técnica com mais de 56 países, 89 instituições estrangeiras, principalmente de pesquisa agrícola, mantendo ainda acordos multilaterais com 20 organizações internacionais, envolvendo principalmente a pesquisa em parceria e a transferência de tecnologia. É atualmente a maior instituição de pesquisa do mundo em agricultura tropical. Para ajudar a construir esta liderança a empresa investiu sobretudo no treinamento de recursos humanos. No início de junho de 2011, ocasião em que a pesquisa foi realizada, contava em seu quadro, com 9.062 empregados efetivos e na ativa, dos quais 2.295 pesquisadores - 1% com graduação e especialização, 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado e, 2.202 analistas, assim distribuídos - 32% com graduação, 36% com especialização, 26% com mestrado, 6% com doutorado. No ano anterior à pesquisa, a instituição e sua força de trabalho receberam cinquenta e nove prêmios sendo sete internacionais, onze nacionais, vinte e quatro científicos e dezessete regionais. O Lucro Social da empresa em 2010 girou em torno de R$18 bilhões de reais e cada real aplicado gerou um retorno de R$ 9,35 para a sociedade brasileira (BALANÇO SOCIAL, 2010, p.32). A receita operacional no mesmo ano, a mais alta desde a sua criação, foi de aproximadamente dois

bilhões de reais. (BALANÇO SOCIAL, 2010, p.11). Está sob a sua coordenação o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico. A estrutura organizacional da empresa pode ser observada no Anexo A. A estrutura de cargos de provimento efetivo é constituída em torno de duas carreiras e três cargos. A carreira de Pesquisa e Desenvolvimento é constituída pelo cargo de Pesquisador, divididos em um nível Pesquisador I (extinto no momento em que não mais houver ocupante) e em duas classes (Pesquisador A e B) enquanto a de Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento dos cargos de Analistas (A e B) e Assistentes (A, B e C). O processo de P&D é a principal atividade da empresa, que entende pesquisa e desenvolvimento como o conjunto de ações que envolvem a geração de conhecimentos e a transformação dos conhecimentos e a adaptação de tecnologias já existentes em novas tecnologias, na forma de produtos e processos acabados que atendam às necessidades do mercado (EMBRAPA, 1999). A cultura do planejamento estratégico de suas atividades é cultivada desde 1990 e atualmente vigora o V Plano Diretor da Embrapa (PDE) onde se encontram definidos os objetivos estratégicos a serem perseguidos pelas pesquisas da Embrapa, direcionando suas iniciativas no médio e longo prazos (2008-2023) e em consonância com esse instrumento corporativo cada Unidade Descentralizada elabora e implementa o seu, neste caso, denominado Plano Diretor da Unidade (BALANÇO SOCIAL, 2010). O Sistema Embrapa de Gestão (SEG), um dos principais instrumentos por meio da qual a Embrapa realiza o planejamento e a gestão das suas atividades de P&D, de transferência de tecnologias, de comunicação e de desenvolvimento institucional, contempla seis grandes carteiras de projetos, organizados em seis macroprogramas (MP). Quatro deles tratam de atividades de P&D (MP1, 2, 3 e 6); um que envolve atividades de transferência de tecnologia e comunicação (MP4) e um que aborda os processos organizacionais e gerenciais

(MP5) (INTRANET-EMBRAPA, 2011). Os macroprogramas são instrumentos gerenciais para a operacionalização da programação da Empresa, orientando-a para a obtenção de resultados de impacto que levem ao atendimento das metas técnicas, estabelecidas a partir dos Planos Diretores da Empresa e das Unidades. Têm duração indeterminada e são gerenciados por um Gestor com a assessoria de uma Comissão Técnica de Macroprograma (INTRANET-EMBRAPA, 2011). O Sistema de Acompanhamento, Avaliação e Desempenho (SAAD-RH) é a ferramenta utilizada para avaliar o trabalho desenvolvido ao longo do ano pelo colaborador. Para isso, utiliza-se de parâmetros quantitativos e qualitativos para mensurar o desempenho no alcance ou não das metas a serem atingidas. Dentre os fatores de desempenho avaliados temos o cumprimento de prazos, a efetiva execução das atividades planejadas, a qualidade dos resultados produzidos e o impacto de determinada tecnologia ou processo no âmbito da empresa e para a sociedade. Para fins deste estudo, foi utilizado o resultado do SAAD (Escore de Avaliação Final - EAF) que pelo fato das informações serem reservadas, só foi possível ter acesso ao EAF dos participantes da pesquisa que deram autorização. No âmbito da empresa, além do Plano Plurianual (PPA) – ferramenta de planejamento, monitoramento e avaliação das ações do Governo -, a empresa utiliza outros instrumentos de gestão que avaliam seu desempenho, por meio de indicadores. Os indicadores de produção científica e tecnológica medem a evolução da Empresa entre exercícios e contemplam: (i) o desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, (ii) a produção técnico-científica, (iii) a produção de publicações técnicas e (iv) a transferência de tecnologias e a valorização da imagem corporativa no âmbito da sociedade brasileira. Para fins deste estudo, utilizou-se o indicador relacionado à produção técnico-científica apresentado no Quadro 6 com o resultado dos três últimos anos.

Indicador de desempenho	2008	2009	2010
Artigo em anais de congresso	4.071	4.544	4.054
Artigo periódico indexado	1.841	1.995	1.878
Capítulo em livro técnico-científico	1.089	939	629
Orientação tese/dissertação de Pós-Graduação	335	344	327
Resumo em anais de congresso	4.420	3.988	3.934
TOTAL	11.756	11.810	10.822

Quadro 6 – Indicadores de Desempenho da Produção Científica e Tecnológica da Embrapa - 2008 / 2010
Fonte: Relatório de Gestão Embrapa (2010)

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Visando uma maior abrangência do estudo, buscou-se autorização da Chefia do Gabinete da Presidência para que os dados fossem coletados em todas as unidades e centros de pesquisa da empresa. Por ocasião do estudo, do universo de 4.595 pesquisadores e analistas, apenas 4.497 estavam ativos na empresa.

Para tornar a estrutura do estudo mais representativa da população (COOPER E SCHINDLER, 2003, p. 155) face ao objetivo do estudo, foi obtida a listagem com todos os colaboradores ocupantes dos cargos mencionados e, logo após, o procedimento de filtragem foi empregado seguindo alguns critérios. Dentre eles, que a amostra seria composta por empregados que estariam subordinados a pelo menos um líder de projeto relacionado a um dos seis macroprogramas da empresa, o que foi observado através da área de atuação informada na listagem recebida. Com este procedimento, excluiu-se da amostra: (i) diretores e chefes de unidades que no momento da coleta dos dados ocupavam cargo comissionado, cargos estes mais direcionados à gestão; (ii) gestores de macroprogramas; (iii) pesquisadores e analistas que atuavam na área administrativa; (iv) colaboradores que se encontravam

afastados por qualquer razão (licença médica e licença especial, em curso de Pós-Graduação, férias); (vi) os cedidos a outros órgãos; e, (vii) os que não possuíam e-mail cadastrado.

Após o procedimento acima, a listagem dos colaboradores relacionados para participar do estudo, isto é, dos potenciais respondentes, totalizou inicialmente em 2.868 e-mails a serem enviados. Porém, por problemas no servidor de alguns Centros de Pesquisa, destes, retornaram 283, o que corresponde a 9,87% dos que foram enviados no primeiro momento.

Face ao ocorrido, posteriormente, considerou-se o quantitativo de 2.585 colaboradores efetivamente convidados para participar do estudo. O número de pessoas que se disponibilizaram a responder a pesquisa foi igual a 323, o que corresponde a 12,5% do total.

Tendo em vista que o software onde foi alocado o instrumento de coleta de dados permite o monitoramento da pesquisa em relação ao número de respondentes que finalizaram ou não o questionário, 47 respostas foram desconsideradas e 276 reconhecidas e transportadas para o banco de dados do Excel para tratamento dos dados. Ainda assim, após ter se observado questionários com respostas em branco, 31 respostas deixaram de ser consideradas na amostra final. A Tabela 1 permite uma maior compreensão.

	Quantitativo
Pesquisadores e Analistas (ativos)	4.497
Potenciais respondentes	2.868
E-mails enviados - 1º momento	2.868
E-mails retornados (inacessibilidade)	283
Colaboradores participantes do estudo	2.585
Pessoas que se dispuseram a responder	323
Respostas incompletas	47
Respostas finalizadas e transportadas para Excel	276
Respostas em branco	31
Total da amostra considerada	245

Tabela 1 - Quantitativo da População e Amostra

5.3 PROCEDIMENTOS

Por se tratar de uma pesquisa empírica e de natureza quantitativa que buscou abranger a empresa a nível nacional, a técnica de coleta de dados empregada foi a do questionário autoadministrado, que utilizou-se da Intranet da empresa como veículo de comunicação. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 260) este tipo de questionário autoadministrado tornou-se ubíquo na vida moderna e apresenta as vantagens de oferecer uma maior cobertura geográfica, ser de baixo custo e proporcionar maior rapidez na coleta de dados. A pesquisa foi realizada no período compreendido entre 02 a 17 de junho de 2011.

Após a confecção e inclusão do instrumento no sistema disponibilizado pela empresa para realização de pesquisas acadêmicas de interesse institucional, foi enviado um e-mail aos potenciais respondentes convidando-os a participar da pesquisa, explicando o objetivo do estudo, as instruções de procedimento, o tempo estimado para responder o questionário, o link de acesso à pesquisa, além de esclarecer o período para a resposta e afirmar a garantia no

sigilo das respostas. Ao acessar o e-mail, era solicitado automaticamente um retorno do recebimento. Com este procedimento é que pode ser verificado que dentre os 2.868 e-mails enviados, 9,87% não haviam chegado aos destinatários por problemas no servidor. Também pode ser observado, com este procedimento de retorno, que foram excluídas três mensagens de e-mails.

O instrumento de pesquisa construído foi divido em cinco partes. Na primeira, sete questões abrangiam os dados demográficos como: idade, estado civil, sexo, conhecimento de idiomas (nível e outros) e grau de instrução. Nove questões referentes à parte funcional, como por exemplo: tempo de empresa, cargo atual e unidade de lotação, foram incluídas na segunda parte.

Da terceira parte em diante foram utilizados instrumentos desenvolvidos e validados por pesquisadores/autores citados na revisão da literatura e foram utilizadas escalas tipo *Likert* com 5 pontos. Convém ressaltar que a escala de *Likert*, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 201), "é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória".

Com o intuito de investigar se os respondentes consideravam seus líderes como líderes autênticos, a autora solicitou e obteve permissão do uso do instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* de autoria de Avolio e Bass (1995) que se encontra no Anexo B. Os 16 itens que compõem a escala foram encaminhados à autora pela Mind Garden, detentora dos direitos autorais, já com a tradução para o português. Cada item esteve associado a uma escala tipo *Likert*, de freqüência, de 5 pontos, onde "1" correspondia a "Nem um pouco" e "5" correspondia a "Sempre". São exemplos de itens com relação ao líder: "Diz exatamente o que ele quer dizer", "Demonstra crenças que são coerentes com suas ações". Segundo Walumbwa *et al.* (2008) o valor original do *Alpha de Cronbach* para essa medida é de 0.84.

Na sequência, o instrumento tomado como base para investigar tanto o comprometimento afetivo (CA) quanto o comprometimento normativo (CN) foi o *Affective, Normative, and Continuance Commitment*, elaborado por Meyer & Allen (1997). Os 10 itens que compuseram a escala no presente estudo, ofereciam respostas que variavam de "Discordo totalmente" (1) a "Concordo totalmente" (5). São exemplos destes itens: "Gosto de falar sobre minha organização mesmo com as pessoas de fora" e "Eu não sinto qualquer obrigação de permanecer na Embrapa". Segundo os autores do instrumento e outros autores que também o validaram (FIELDS, 2002, p. 51) o valor original do *Alpha de Cronbach* para a medida de comprometimento afetivo é de 0.88 e para o comprometimento normativo, de 0.86.

Finalizando o instrumento, foram analisadas as percepções de justiça distributiva (JD) e interacional (JI). A Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD), construída e validada por Siqueira *et al.* (1996) avalia o quanto o empregado percebe justiça na distribuição de recursos organizacionais e foi utilizada neste estudo com todos os seus 5 itens. Um exemplo de item deste instrumento é: "Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho". O *Alpha de Cronbach* original para esta medida é de 0,98. Para medir a percepção de justiça interacional, o instrumento desenvolvido por Moorman (1991) foi utilizado. Como exemplo deste item, tem-se: "Seu líder é capaz de eliminar preconceitos pessoais". O *Alpha de Cronbach* original para esta medida varia de 0.93 a 0.94.

Neste estudo, a avaliação da confiabilidade das escalas utilizadas, realizada através do cálculo do A*lpha de Cronbach*, demonstrou que tais instrumentos apresentaram valores próximos ou superiores ao mínimo comumente aceito em pesquisas sociais que é de 0,70, sugerindo que foram capazes de medir com adequação os respectivos construtos (Tabela 2).

Escalas	*Alpha de Cronbach*
Authentic Leadership Questionnaire	0.93
Affective, Normative, and Continuance Commitment	0.66 (CA)
	0.75 (CN)
Percepção de Justiça Distributiva	0.94(JD)
	0.92 (JI)

Tabela 2 - Confiabilidade das Escalas

O sistema onde o instrumento foi alocado permite exportar as respostas consideradas válidas para o Excel e para o software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Os dados obtidos foram primeiramente tratados no Excel e ao final deste procedimento, a amostra obtida resultou em 245 questionários válidos, sendo então exportados para o SPSS para as análises estatísticas.

Foram realizadas as análises descritivas que visaram caracterizar os dados demográficos e funcionais, as estatísticas inferenciais (correlação de Pearson) para verificar a existência de relações entre as variáveis e as análises fatoriais e de regressão, cujos resultados serão descritos no Capítulo 6.

Com relação às respostas recebidas, observa-se quanto ao cargo, que dos respondentes, 179 (73%) são pesquisadores e 66 (27%) são analistas (Figura 3).

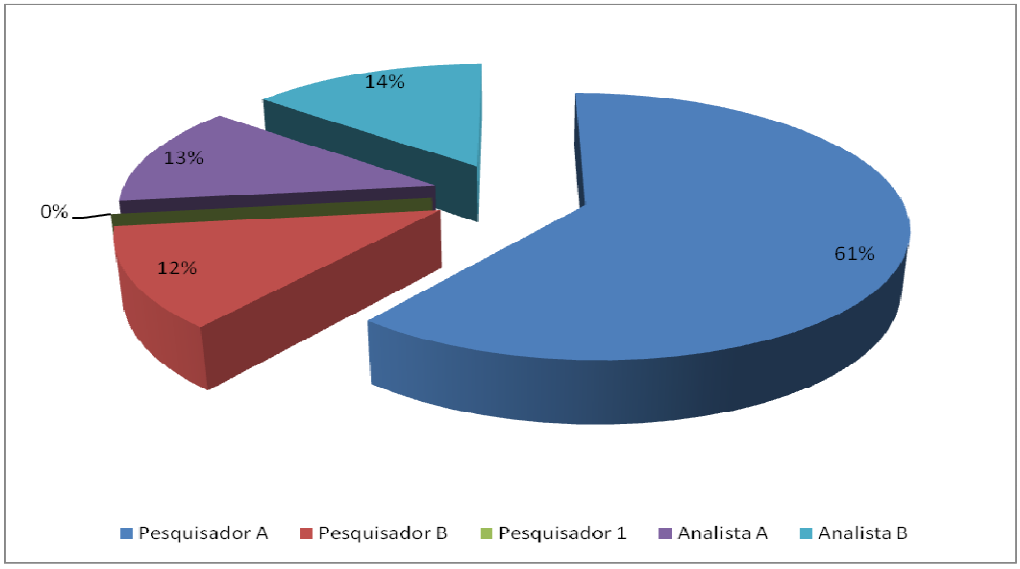


Figura 3 - Gráfico da distribuição dos respondentes por cargo

Com relação ao grau de instrução, 38 (15%) são detentores de diploma de pós-doutorado, 120 (49%) de doutorado, 58 (24%) de mestrado, 19 (8%) de especialização ou MBA e 10 (4%) são detentores de diploma de graduação (Figura 4).

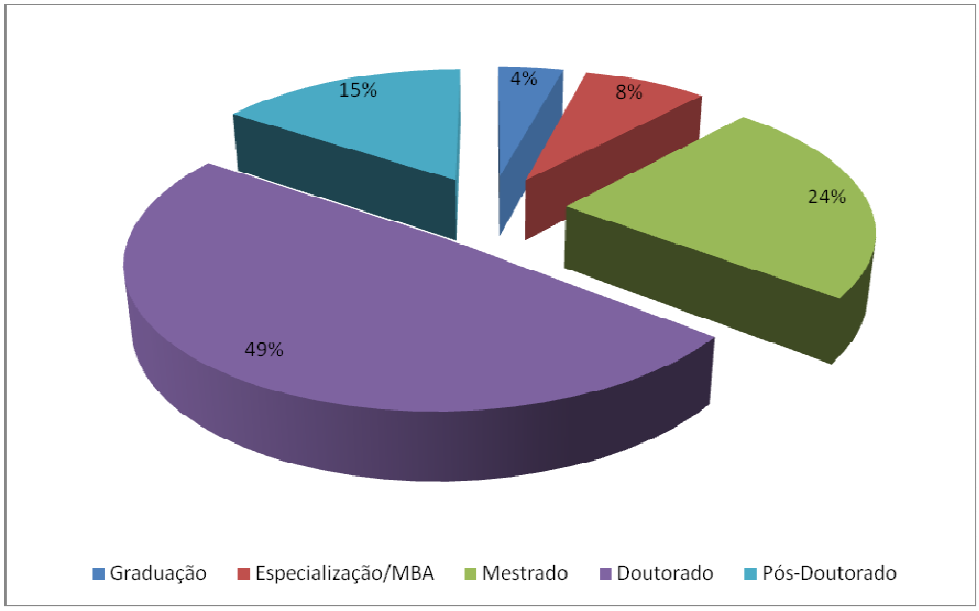


Figura 4 – Gráfico da distribuição dos respondentes por instrução

Com relação ao gênero, verifica-se que 32,2% dos respondentes são do sexo feminino e 67,8% do sexo masculino (Figura 5).

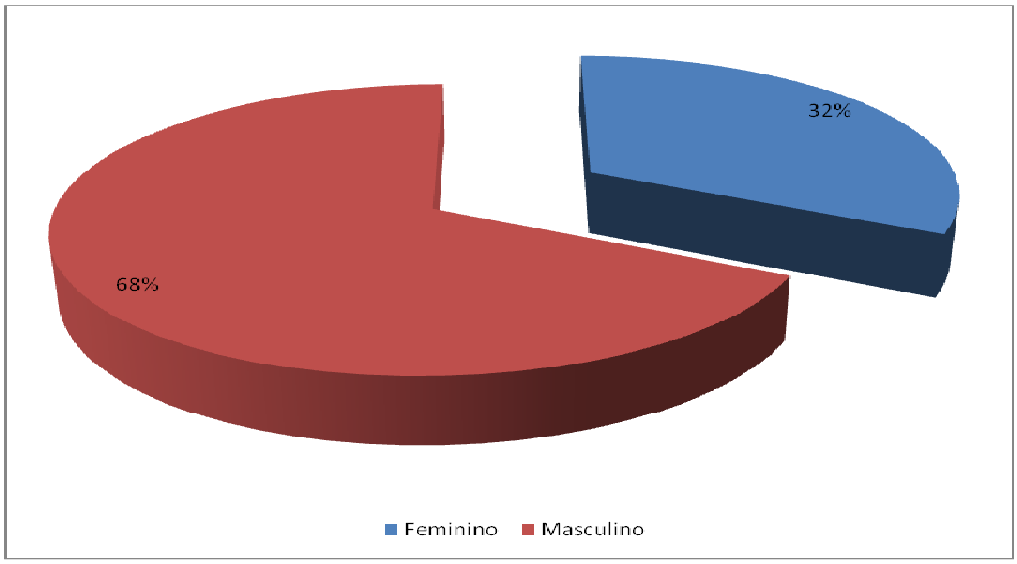


Figura 5 - Gráfico da distribuição dos respondentes por gênero

Em relação à idade, a média da amostra é de 43 anos, sendo a idade mínima de 23 e a máxima de 72 anos. O tempo médio de empresa entre os respondentes é de 12,5 anos. Verifica-se ainda que 33,9% dedicam a maior parte do seu tempo a projetos que pertencem ao macroprograma 2, enquanto que 16,3% pertencem ao macroprograma 4 e 13,1% e 12,7%, pertencem aos macroprogramas 3 e 1, respectivamente.

6 RESULTADOS

Para descrever as características básicas dos dados utilizou-se da estatística descritiva e tais resultados foram apresentados no capítulo anterior, enquanto que as hipóteses foram testadas através de análise de regressão utilizando-se do software SPSS.

No Capítulo 5, foram informados os níveis de confiabilidade dos instrumentos de medição utilizados para cada uma das variáveis do estudo, conforme Cooper e Schindler (2003), esse indicador revela o grau em que os itens do instrumento são homogêneos e refletem o mesmo construto. Analisando os valores encontrados, observa-se que as escalas utilizadas apresentaram consistência interna e, consequentemente, confiabilidade aceitável.

As médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis estudadas no modelo, são apresentadas na Tabela 3.

Variável	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Sexo	0,68	0,47	1												
2.Idade	43,44	10,48	,160*	1											
3. Instrução	2,64	0,97	-0,03	,119†	1										
4. Tamanho do grupo	12,05	16,28	0,012	0,016	,141*	1									
5. Tempo de empresa	12,54	11,47	,147*	,830**	0,036	0,016	1								
6. Liderança Autêntica	3,72	0,72	138*	0,101	0,035	-0,010	0,088	1							
7. Comprom. Afetivo	4,22	0,67	,127*	,155*	-0,016	0,030	,209**	,200**	1						
8. Comprom. Normativo	3,72	0,86	,145*	,225**	-0,029	0,014	,278**	,170**	,501**	1					
9. Justiça Distributiva	3,38	1,14	,132*	-0,050	0,013	-0,084	-0,039	,385**	,163*	,260**	1				
10. Justiça Interacional	3,98	0,88	,188**	-0,057	-0,063	-0,076	-0,016	,600**	,179**	0,087	,527**	1			
11. Publicações	7,55	15,15	,166**	,210**	,173**	,213**	,251**	-0,020	0,030	0,061	0,000	0,068	1		
12. Produção Científica	23,61	41,90	,144*	,242**	,168**	,246**	,269**	0,011	0,039	0,062	-0,001	0,061	,896**	1	
13. SAAD	0,86	0,18	0,035	-0,149	-,427**	-0,099	0,022	-0,026	-0,127	-0,222*	-0,057	0,020	-0,224*	-0,212	1

n = 245 * p < 0,05 ** p < 0,01 † p < 0,10

Tabela 3 – Médias, Desvios-padrão e Correlações

Inicialmente foi realizada uma regressão para verificar o efeito da liderança autêntica sobre a percepção de justiça distributiva. O coeficiente de determinação da regressão foi significativo ($R^2 = 0,15$, $F = 42,39$, $p < 0,00$), assim como o coeficiente de regressão para o efeito da variável liderança autêntica ($\beta = 0,39$, $t = 6,51$, $p < 0,00$). Esses resultados evidenciam que liderança autêntica está estatisticamente associada com percepção de justiça distributiva (Tabela 4).

Variável	β	t	R^2	F	Sig.
Liderança Autêntica	0,39**	6,51	0,15	42,39	0,00

n = 245 *p < 0,05 **p < 0,01 † p < 0,10

Tabela 4 – Análise de Regressão para Percepção de Justiça Distributiva

A segunda regressão realizada verificou o efeito da liderança autêntica sobre a percepção de justiça interacional. O coeficiente de determinação da regressão foi significativo ($R^2 = 0,36$, $F = 136,54$, $p < 0,00$), assim como o coeficiente de regressão para o efeito da variável liderança autêntica ($\beta = 0,60$, $t = 11,68$, $p < 0,00$). Esses resultados evidenciam que liderança autêntica está estatisticamente associada com percepção de justiça interacional (Tabela 5).

Variável	β	t	R^2	F	Sig.
Liderança Autêntica	0,60**	11,68	0,36	136,54	0,00

n = 245 *p < 0,05 **p < 0,01 † p < 0,10

Tabela 5 – Análise de Regressão para Percepção de Justiça Interacional

A regressão seguinte verificou o efeito da liderança autêntica sobre o comprometimento afetivo. O coeficiente de determinação da regressão foi significativo ($R^2 = 0,40$, $F = 10,08$, $p < 0,02$) bem como o coeficiente para o efeito da variável liderança autêntica ($\beta = 0,20$, $t = 3,17$, $p < 0,02$). Estatisticamente, esse resultado evidencia que quanto mais autêntico for o líder de projeto maior será o comprometimento afetivo (Tabela 6).

Variável	β	t	R^2	F	Sig.
Liderança Autêntica	0,20	3,17	0,40	10,08	0,02*

n = 245 *p < 0,05 **p < 0,01 † p < 0,10

Tabela 6 – Análise de Regressão para Comprometimento Afetivo

A seguir verificou-se o efeito da liderança autêntica sobre o comprometimento normativo. O coeficiente de determinação da regressão foi significativo ($R^2 = 0,29$, $F = 7,23$, $p < 0,08$) bem como o coeficiente de regressão para o efeito da variável liderança autêntica ($\beta = 0,17$, $t = 2,69$, $p < 0,08$). Esse resultado demonstra evidências de que liderança autêntica está estatisticamente associada com comprometimento normativo (Tabela 7).

Variável	β	t	R^2	F	Sig.
Liderança Autêntica	0,17	2,69	0,29	7,23	0,08†

n = 245 *p < 0,05 **p < 0,01 † p < 0,10

Tabela 7 – Análise de Regressão para Comprometimento Normativo

Posteriormente foi realizada uma regressão que verificou o efeito da liderança autêntica sobre o desempenho da produção científica. O coeficiente de determinação da regressão não foi significativo ($R^2 = 0,00$, $F = 0,99$, $p < 0,75$) bem como o coeficiente de regressão para o efeito da variável liderança autêntica ($\beta = -,020$, $t = -,315$, $p < 0,77$). Esse resultado demonstra que não houve evidências de que liderança autêntica esteja estatisticamente associada com o desempenho da produção científica, conforme pode ser observado na Tabela 8.

Utilizando os princípios de regressão hierárquica, as hipóteses H4 e H5 foram testadas em seguida. Primeiro foram incluídas as variáveis de justiça no modelo. No entanto, não houve incremento do R^2 ($\Delta R^2 = 0,18$, ns). Desse modo, não se pode afirmar que a percepção de justiça distributiva e a percepção de justiça interacional estejam estatisticamente associadas com o desempenho do pesquisador (Tabela 8).

No mesmo modelo, foram incluídas em seguida as variáveis de comprometimento. No entanto, também nessa etapa não houve incremento do R^2 ($\Delta R^2 = 0,00$, ns). Desse modo, não se pode afirmar que comprometimento afetivo ou normativo estejam estatisticamente associados ao desempenho do pesquisador (Tabela 8).

Foram realizadas outras análises de regressão (Tabela 8) onde a variável dependente foi a produção científica e os preditores testados foram gênero, idade, instrução, tamanho do grupos e tempo de empresa, no modelo 1. No modelo 2, além destes, foi incluída a liderança autêntica como variável preditora. No modelo 3, somaram-se àquelas, as percepções de justiça distributiva e interacional. No modelo 4 incluíram-se as variáveis do comprometimento afetivo e normativo.

ANÁLISE REGRESSÃO PARA DESEMPENHO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Variáveis	Modelo 1 Dados Demográficos		Modelo 2 Liderança Autêntica		Modelo 3 Justiça		Modelo 4 Comprometimento	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Sexo	0,14	2,26*	0,15	2,37*	0,13	2,03*	0,13	2,04*
Tamanho do grupo	0,19	3,09**	0,19	3,07**	0,20	3,29**	0,20	3,24**
Grau de instrução	0,15	2,41*	0,15	2,44*	0,16	2,61*	0,16	2,60*
Tempo de empresa	0,27	2,50*	0,27	2,51*	0,26	2,39*	0,26	2,40*
Idade	-0,06	-0,52	-0,05	-0,48	-0,02	-0,18	-0,02	-0,20
Liderança Autêntica			-0,06	-1,03	-0,16	-2,12	-1,60	-2,06
Justiça Distributiva					-0,03	-0,40	-0,03	-0,39
Justiça Interacional					0,18	2,21†	0,19	2,24
Comprometimento Afetivo							-0,05	-0,68
Comprometimento Normativo							0,02	0,25
R2	0,14		0,15		0,17		0,17	
Δ R2	0,14		0,00		0,02		0,00	
F	8,04**		6,88**		5,87**		4,71**	
Δ F	8,04**		1,05		2,57†		0,24	

n = 245 *p< .01 **p< .05 †p< .10

Tabela 8 – Análise de Regressão para Desempenho da Produção Científica

Observa-se que os modelos 1 e 3 foram os que apresentaram relações positivas mais significativas. Entretanto, no modelo 1 os resultados sugerem que há um efeito significativo do grau de instrução e tempo de empresa do pesquisador e sua produção científica, bem como do tamanho da equipe. Nota-se ainda que, quando incluídas as percepções de justiça distributiva e interacional, conforme o modelo 3, os resultados sugerem que existe um efeito marginal da justiça interacional na produção científica. Observa-se também que todos os preditores juntos, só foram capazes de explicar 17% da variância em produção científica.

Observou-se também que nem a percepção de justiça distributiva nem a percepção de justiça interacional tem efeito sobre o comprometimento afetivo, portanto, com relação às hipóteses H6a e H6b observa-se que não houve evidências de que a percepção de justiça esteja

estatisticamente relacionada ao comprometimento afetivo e ao comprometimento normativo. Pelas regressões realizadas observa-se que é mais forte a relação entre a percepção de justiça interacional e a liderança autêntica, onde o coeficiente de determinação da regressão encontrado foi $R^2 = 0,40$, $F = 26,35$, $p < 0,00$ e o coeficiente de regressão para liderança autêntica encontrado foi $\beta = 0,60$, $t = 11,71$ e $p = 0,00$. A segunda relação mais fortemente apoiada é entre comprometimento normativo e comprometimento afetivo.

Ao efetuar a análise de regressão para verificar o efeito da percepção de justiça distributiva no comprometimento normativo, observou-se que o coeficiente de determinação da regressão foi significativo de maneira marginal ($R^2 = 0,07$, $F = 17,61$, $p < 0,00$), assim como o coeficiente de regressão para o efeito da variável percepção de justiça distributiva ($\beta = 0,26$, $t = 4,20$, $p < 0,00$). Esses resultados evidenciam que a percepção de justiça distributiva está estatisticamente relacionada com o comprometimento afetivo. Entretanto com as análises realizadas para verificar o efeito da percepção da justiça interacional sobre o comprometimento normativo, não apresentaram significância. Desse modo, não há evidências de que, para esta amostra, a percepção de justiça interacional esteja estatisticamente relacionada com o comprometimento normativo.

Para fins de exploração dos dados institucionais, foram rodadas regressões onde a variável dependente considerada foi o resultado do sistema de avaliação de desempenho (SAAD) e os preditores testados foram foram gênero, idade, instrução, tamanho do grupos e tempo de empresa, no modelo 1. No modelo 2, além destes, foi incluída a liderança autêntica como variável preditora. No modelo 3, somaram-se àquelas, as percepções de justiça distributiva e interacional. No modelo 4 incluíram-se as variáveis do comprometimento afetivo e normativo e, ainda, foi adicionada a variável produção científica compondo o quinto modelo (Tabela 9).

ANÁLISE REGRESSÃO PARA RESULTADO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAAD

Variáveis	Modelo 1 Dados Demográficos		Modelo 2 Liderança Autêntica		Modelo 3 Justiça		Modelo 4 Comprometimento		Modelo 5 Produção científica	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Sexo	0,04	0,36	0,04	0,37	0,05	0,44	0,07	0,69	0,09	0,89
Tamanho do grupo	-0,04	-0,44	-0,04	-0,44	-0,05	-0,50	-0,04	-0,41	0,00	-0,03
Instrução	-0,38	-3,78**	-0,38	-3,75**	-0,38	-3,69**	-0,40	-3,96**	-0,36	-3,60**
Tempo de empresa	0,39	2,19*	0,39	2,17*	0,39	2,16*	0,48	2,68**	0,53	2,98**
Idade	-0,43	-2,40*	-0,43	-2,38*	-0,44	-2,40*	-0,45	-2,53*	-0,46	-2,59*
Liderança Autêntica			-0,01	-0,09	0,03	0,21	0,06	0,50	0,05	0,37
Justiça Distributiva					-0,07	-0,61	0,01	0,08	0,01	0,05
Justiça Interacional					-0,01	-0,10	-0,05	-0,37	0,00	-0,03
Comprometimento Afetivo							-0,05	-0,40	-0,05	-0,48
Comprometimento Normativo							-0,26	-2,18†	-0,26	-2,18*
Produção Científica									-0,19	-1,80†
R2	0,24		0,24		0,25		0,31		0,35	
Δ R2	0,24		0,00		0,01		0,07		0,03	
F	4,98**		4,10**		3,08*		3,35**		3,15**	
Δ F	4,98**		0,01		0,25		3,58*		3,25†	

n = 245 *p< .01 **p< .05 †p< .10

Tabela 9 – Análise de Regressão para Resultado do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAAD)

Os resultados apontados com a regressão para a variável avaliação de desempenho acima, confirmam alguns resultados. Observa-se que o grau de instrução está negativamente relacionado com a variável SAAD e, da mesma forma, com a variável idade. Nota-se também que não foram significativos os resultados do modelo 2, onde $\Delta R^2 = 0,00$, bem como nos modelos 3 e 5, onde $\Delta R^2 = 0,01$ e $\Delta R^2 = 0,03$, respectivamente. Entretanto, no modelo 4, observa-se um resultado marginalmente significativo do comprometimento normativo no SAAD, apesar de invertido, onde $\beta = -0,26$, $t = -2,18$, $p < 0,10$ e $\Delta R^2 = 0,07$. Nota-se que não foi observado que a percepção de justiça esteja relacionada com variável SAAD. Nota-se também que a liderança autêntica está relacionada com o comprometimento normativo e com

o tempo de empresa, positivamente. Os resultados também sugerem que a percepção de justiça, nesta amostra, não tem efeito aparente no comprometimento afetivo.

7 CONCLUSÕES

O presente estudo foi realizado visando investigar a competência e o papel da liderança autêntica na alavancagem da produção e disseminação do conhecimento científico. E ainda, na percepção de justiça e no comprometimento, analisando a influência destes construtos em tais relações.

Os resultados observados indicaram que a H1 - quanto mais autêntico for o líder de projeto melhor será o desempenho do pesquisador -, contrariando os poucos estudos que se tem sobre liderança autêntica, foi refutada. Vilas Boas (2010), em pesquisa realizada com funcionários de duas empresas brasileiras, também públicas, evidenciou que a liderança autêntica está associada a melhores níveis de desempenho no trabalho, corroborando com os achados de Walumbwa *et al.* (2008).

A análise dos dados apontou uma relação positiva significativa entre liderança autêntica e as demais variáveis envolvidas no estudo (sexo, comprometimento afetivo e normativo, e tanto com a justiça distributiva quanto com a interacional). Também foi possível observar que a variável publicações que inclui toda a produção científica dos últimos três anos que estão relacionadas na base de dados da empresa (AINFO), estão correlacionadas com as variáveis demográficas tempo de empresa, grau de instrução e tamanho do grupo.

Quanto ao papel da liderança autêntica na gestão do desempenho das pessoas, na amostra estudada foi possível observar que, embora a H1 não tenha se confirmado, a maioria dos respondentes reconhecem comportamentos que confirmam a autenticidade dos líderes de projetos. Uma outra questão inicialmente postulada neste estudo foi se quando atuam sob uma liderança autêntica, os colaboradores percebem maior justiça na forma como são avaliados.

Dos resultados apresentados, observaram-se evidências que apontam esta relação. Vilas Boas (2010) observou em seu estudo que o reconhecimento de um líder como autêntico acentua intensamente as percepções de justiça processual e interacional dos seguidores.

Da mesma forma, com as análises realizadas no presente estudo pode-se observar que ao atuarem com líderes com características autênticas, há um maior comprometimento por parte dos membros da equipe. Se a empresa desenvolve líderes autênticos que influenciam o comprometimento, pode fazer com que também seu comportamento se reflita na elevação do desempenho.

Diante do contexto apresentado, as análises sugerem um modelo diferente do que fora proposto anteriormente e que pode ser observado na Figura 6.

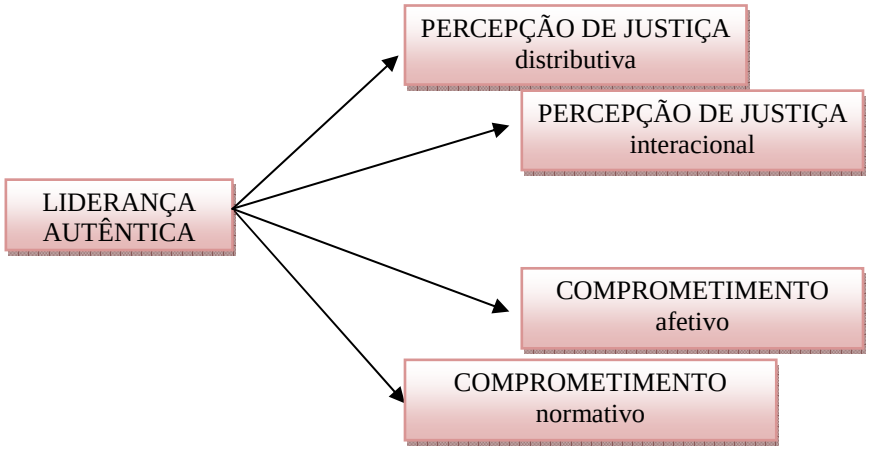


Figura 6 – Modelo final

Conforme já mencionado no Capítulo 5, o Sistema de Acompanhamento, Avaliação e Desempenho (SAAD) é a ferramenta utilizada para avaliar o trabalho desenvolvido ao longo do ano pelo colaborador e, utiliza-se de parâmetros quantitativos e qualitativos para mensurar

o desempenho no alcance ou não das metas a serem atingidas. Para fins deste estudo, foi utilizado o resultado do SAAD (Escore de Avaliação Final - EAF).

Com relação à este resultado do SAAD observa-se que está negativamente relacionado com a variável publicações, com o comprometimento normativo e também com o grau de instrução. Com esta observação pode-se inferir que o SAAD não está demonstrando ser uma boa métrica para analisar o desempenho, pois se o comprometimento normativo é baixo e a avaliação de desempenho é alta, supõe-se que o sistema não reconhece quem mais publica, além do que, a correlação negativa com o grau de instrução, parece demostrar que quanto maior o grau de instrução, menor a avaliação no SAAD.

Neste contexto, para finalizar, é importante conhecer quais as condições favoráveis ao comprometimento dos empregados, objetivando implementá-las ou reforçá-las, visando o retorno do investimento não somente para a sociedade, estado e organização, mas, principalmente para os que geram estes resultados, valorizando-os, recompensando-os de forma justa e reconhecendo-os como profissionais extremamente necessários para alavancagem da produção científica.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto às limitações do estudo, o fato de muitos e-mails não terem chegado aos destinatários por problemas no servidor, acarretou em uma redução da amostra. Outra limitação foi o baixo índice de retorno das informações relativas ao desempenho no SAAD, principal instrumento utilizado na empresa para avaliação do desempenho individual. Para se certificar que os resultados das avaliações correspondessem exatamente à realidade, sem viéses, após a realização da pesquisa é que foi solicitado aos participantes que encaminhassem autorização

para o setor responsável fornecer o resultado das avaliações de desempenho. Muitos, talvez por estarem ausentes, não o fizeram. Tal fato reduziu o poder preditivo do estudo. Por outro lado, foram utilizados instrumentos relativos à produção científica bem robustos, por terem sido obtidos de base de dados da empresa e ter-se utilizado de métricas institucionais.

Uma razão pela qual a hipótese central da pesquisa não ter sido confirmada pode estar no fato de que, no campo da ciência, um aspecto a ser considerado é o tempo que um projeto leva para fornecer subsídios para produção de um artigo científico e ainda, o tempo de aprovação para publicação. É possível que esta deficiência possa ter interferido na métrica da produção científica utilizada neste trabalho, que se baseou na informação do quantitativo de artigos publicados, constante do repositório da organização, disponível para a comunidade científica mundial.

Um outro fato que deve ser levado em consideração é que ainda não se tem na literatura estudos correlacionando a liderança autêntica aos demais construtos aqui analisados, dificultando a comparação de dados. Porém, como já mencionado, embora sejam raros os estudos empíricos sobre liderança autêntica em organizações de PD&I, com os achados deste estudo espera-se contribuir e ampliar este universo de investigação.

7.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

A qualidade da liderança e sua efetividade é e sempre será imprescindível em organizações de pesquisas. Destarte, em pesquisas futuras sugerimos investigar se as competências dos líderes de projetos de P&D são similares às apresentadas por colaboradores que ocupam cargos de liderança na área administrativa, principalmente com enfoque na liderança autêntica. E ainda,

investigar até que ponto as relações de autenticidade do líder influencia, ou não, na saúde, na qualidade de vida e no bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. de. A Integração Estratégica entre Inovação e Gestão de Pessoas. In: ALBUQUERQUE, L.G. de; LEITE, N.P. (ORG.). **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. ***Journal of Vocational Behavior,*** v. 49, n. 43, p. 252–276, 1996.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O.; LUFTHANS, F.; MAY, D. R. Unlocking the Mask: a Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. ***The Leadership Quarterly***, vol. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AVOLIO, B. J.; BASS, B.M. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition. Manual and Sampler Set, Mind Garden, Inc., 1995.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. ***The Leadership Quarterly***, vol. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B. J.;GARDNER, W. L.; WALUMWA, F.O. ***Authentic Leadership Questionnaire*** (ALQ). Mind Garden, Inc. 2007. Disponível em:< http://www.mindgarden.com/docs/SampleALQreport.pdf. Acesso em: 25 de dez. de 2010.

BASS, B.M.; AVOLIO, B. J., JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. ***Journal of Applied Psychology***. v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.

BIES, J.R.. Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In.: GREENBERG, J., COLQUITT, J. A. **Handbook of Organizational Justice.** New Jersey: Lawrence Erlbaun associates, Inc. 2005.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": Interligando Pessoas, Estratégia e Performance.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOSQUETTI, M. A; PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L.G. de. A Integração Estratégica entre Inovação e Gestão de Pessoas. In: ALBUQUERQUE, L.G. de; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRITO, J. **O Toque Feminino na Pesquisa Agropecuária**. FOLHA DA EMBRAPA. Ano XVIII, n. 43, Nov. 2010.

BURNS, J. M. The Crisis of Leadership. In: WREN, J. **The Leaders's Companion:** Insigths on Leadership Through the Ages. New York: Free Press, 1995.

CARPENTER, D.J.; FUSFELD, A.R.; GRITZO, L. Leadership Skills and Styles. ***Research-Technology Management***. v.53, n.6, p.58, Nov-Dec, 2010.

CHARAN, R. **O Líder Criador de Líderes**. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLBERT, A. E. *et al.* CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. ***Academy of Management Journal***, v. 51, n. 1, p. 81-96, 2008.

COLQUITT, J. A.; SCOTT, B**.** A.; JUDGE, T.; SHAW, J.C**.** Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes,*** v. 100, n. 1, p. 110-127, May, 2006.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. Métodos de Pesquisa em Administração. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVACS, J.M.L.M. **Bem-estar no Trabalho:** O Impacto dos Valores Organizacionais, Percepção de Suporte Organizacional e Percepções de Justiça. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). SÃO PAULO: UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, UMESP, SBC, 2006.

CIULLA, J.B. **What Is Good Leadership**. [S.I.:s.n.], 2004.

DAZA, R. P. Gestão do Conhecimento Versus Gestão das Habilidades Criativas nas Organizações. Tradução de María Nuria Mauleón Montes e Roberta de Souza Palhares. ***Revista Administração***, São Paulo, v. 38, n.1, p. 84-92, jan./fev./mar. 2003.

DAILEY, KIRK. In: FIELDS, D. L. **Taking the Measure of Work – A guide to validated scales for organizational research and diagnosis.** 2002. SAGE Publications, Inc. Califórnia. p. 173, 2002.

DE CREMER, D.; VAN DIJKE, M; BOS, A. E. R. When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice. ***Journal of Applied Social Psycology,*** v.37, n. 8, p.1797-1816, 2007.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências**. *In:* Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. 1998. Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. ***The Leadership Quarterly***, v. 14, p. 807-834, 2003.

EAGLY, A. H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? ***The Leadership Quarterly*** v.16, p. 459–474, 2005.

EMBRAPA. **Balanço Social da Pesquisa Agropecuária Brasileira.** Brasília, DF: Embrapa, Assessoria de Comunicação Social: Secretaria de Gestão e Estratégia, 1998.

EMBRAPA. **Balanço Social da Pesquisa Agropecuária Brasileira**. Brasília, DF: Embrapa, Assessoria de Comunicação Social: Secretaria de Gestão e Estratégia, 2010.

EMBRAPA. **Política de P&D**. Brasília, DF: Embrapa, Presidência: Comunicação para Transferência de Tecnologia, 1999. p. 39.

EMBRAPA. **V Plano-Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023.** Brasília, DF: Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia, 2008, p. 44.

EMBRAPA. **Relatório de Gestão: 2010.** Brasília, DF: Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia, 2011, p. 53.

EMBRAPA. **Especialistas contribuem com a revisão do SEG**. Embrapa: Assessoria de Comunicação Social da Embrapa. Brasília, DF, 2010. Disponível em: < https://intranet4.sede.embrapa.br/embrapa/intranet/pasta-todospcom>. Acesso em: 18 de out. de 2010.

FAIRHOLM, G. W. In: HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership Is Everyones`S Business.** In: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

FIELDS, D. L. **Taking the Measure of Work – A guide to validated scales for organizational research and diagnosis.** 2002. SAGE Publications, Inc. Califórnia. p. 173, 2002.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. ***Revista de Administração,*** São Paulo, v.41, n.4, p.431-441, out./nov./dez. 2006.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea.** [online]. 2001, v. 5, n. spe, pp. 183-196. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf. Acesso em: 15 de nov. de 2009.

GARDNER, J. W. Leaders and Followers. ***Liberal Education***, v.73, n. 2, p.4-6, March-April, 1987.

GARDNER, J. W. The Cry for Leadership. In: WREN, J. **The Leaders's Companion:** Insigths on Leadership Through the Ages. New York: Free Press, 1995.

GARDNER, J. W., AVOLIO, B.J.; LUTHANS, F.; MAIO, D.R.; WALUMBWA, F. O. **"**Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. ***The Leadership Quarterly***, v. 16, (2005) 343–372, 2005.

GEORGE, B. **Liderança Autêntica**: Resgate os Valores Fundamentais e Construa Organizações Duradouras. Tradução e adaptação técnica de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Editora Gente, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

HAIR Jr., J.F., ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. Análise Multivariada de Dados. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLLINGSWORTH, J.R. In: CARPENTER, D.J.; FUSFELD, A.R.; GRITZO, L. Leadership Skills and Styles. ***Research-Technology Management***. v.53, n.6, p.58, Nov-Dec, 2010.

HOWARD, A.; BRAY, D. W. Desenvolvendo a Liderança. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E.E. **Organizando para competir no Futuro.** Tradução de James E. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.

HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership:** Enhancing the Lessons of Experience. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

INTRANET-EMBRAPA. Macroprogramas da Embrapa – Disponível em:<https://intranet4.sede.embrapa.br/pesquisa_desenvolvimento/seg/programatica/macroprogramas> Acesso em: 24 de mar. de 2011.

JONAS, F. M. **Uma Investigação Empírica sobre a Relação entre Justiça, Comprometimento e Cidadania.** 2008. 76 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec, 2008.

KELLEY, R. E. In Praise of Followers. ***Harward Business Review,*** v.66, n. 6, p. 142-147, Nov-Dec, 1998.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança.** Traduções e assessoria de informática. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LLOYD-WALKER, B., WALKER, D. Authentic Leadership for 21st Century Project Delivery. ***International Journal of Project Management*** v. 29, p. 383–395, 2011.

McCALL, M.W., Jr. Desenvolvendo a Liderança. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E.E. **Organizando para competir no Futuro.** Tradução de James E. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization. ***Human Resource Management Review***, v. 20, p. 283-294, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 496

MOWDAY, R.T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. ***Human Resource Management Review***, v. 8, n. 4, p. 387-401, Winter, 1998.

MUSSAK, E. In: GEORGE, B. **Liderança Autêntica**: Resgate os Valores Fundamentais e Construa Organizações Duradouras. Tradução e adaptação técnica de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Editora Gente, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa:** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORRIS-WATTS, C.; LEVY, P. E. The Mediating Role of Affective Commitment in the Relation of the Feedback Environment to Work Outcomes. ***Journal of Vocational Behavior,*** v.65, n. 3, p. 351-365, Dec., 2004.

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice.** 4ª ed. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. 2007.

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice.** 5ª ed. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. 2010.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, A.R. dos. Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de remuneração em Organizações Públicas. ***Revista Alvance-Eletrônica,*** v. 15, n. 2, p.226-242, Mai-Ago, 2008. Disponivel em: < http://www.univali.br/alcance>. Acesso em: 15 set. 2010.

OLIVEIRA, S. Geração Y: **O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PETERSON, Suzanne J. *et al.* CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. ***Journal of Management***, v. 35, p. 348, 2009.

PIRES, A. K. *et al.* Gestão por Competências em Organizações de Governo. Brasília: ENAP, 2005.

PRATA, C. F. **Gestão de competências em organização de PD&I**: **Uma análise do caso da Embrapa.** 2004. 187 p. Dissertação (Mestrado em Administração). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2004.

QUINN, R.E., *et al.* **Competências Gerenciais.** Tradução de Cristina de Assis Guerra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RABEQUINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. de. Perfil das competências em equipes de projetos. ***RAE – eletrônica,*** v. 2, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1333&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003> Acesso em: 9 de jun. de 2009.

REGO, A.; SOUTO, S. O. **A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional:** um Estudo Luso-Brasileiro. ***RAC***, v. 8, n. 1, p. 151-177, Jan./Mar. 2004.

TRUGILHO, A. M. Liderança Transformacional, Confiança e Desempenho: Um Estudo Com Funcionários do Setor Industrial. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro, 2009.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos:** Inovando para Obter os Melhores Resultados. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.; SWEETMAN, K. **O Código da Liderança:** Cinco Regras para Fazer a Diferença. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

VANDERBERGHE, C. Organizational Commitments. **In**: KLEIN, H.J, BECKER, T. E.; MEYER, J. P. **Commitment in Organizations**: Accumulated Wisdom and New Directions. New York: NY. 2009.

VILAS BOAS, O. T. **Liderança Autêntica: Efeito sobre o Desempenho no trabalho e Análise de Processos Mediadores**. 2010. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC, 2010.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNSING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. ***Journal of Management***, v. 34, n. 1, p. 89-126, February, 2008a.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J; ZHU, W. How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. ***Personnel Psychology***, v. 61, n. 4, p. 793-825, Winter, 2008b.

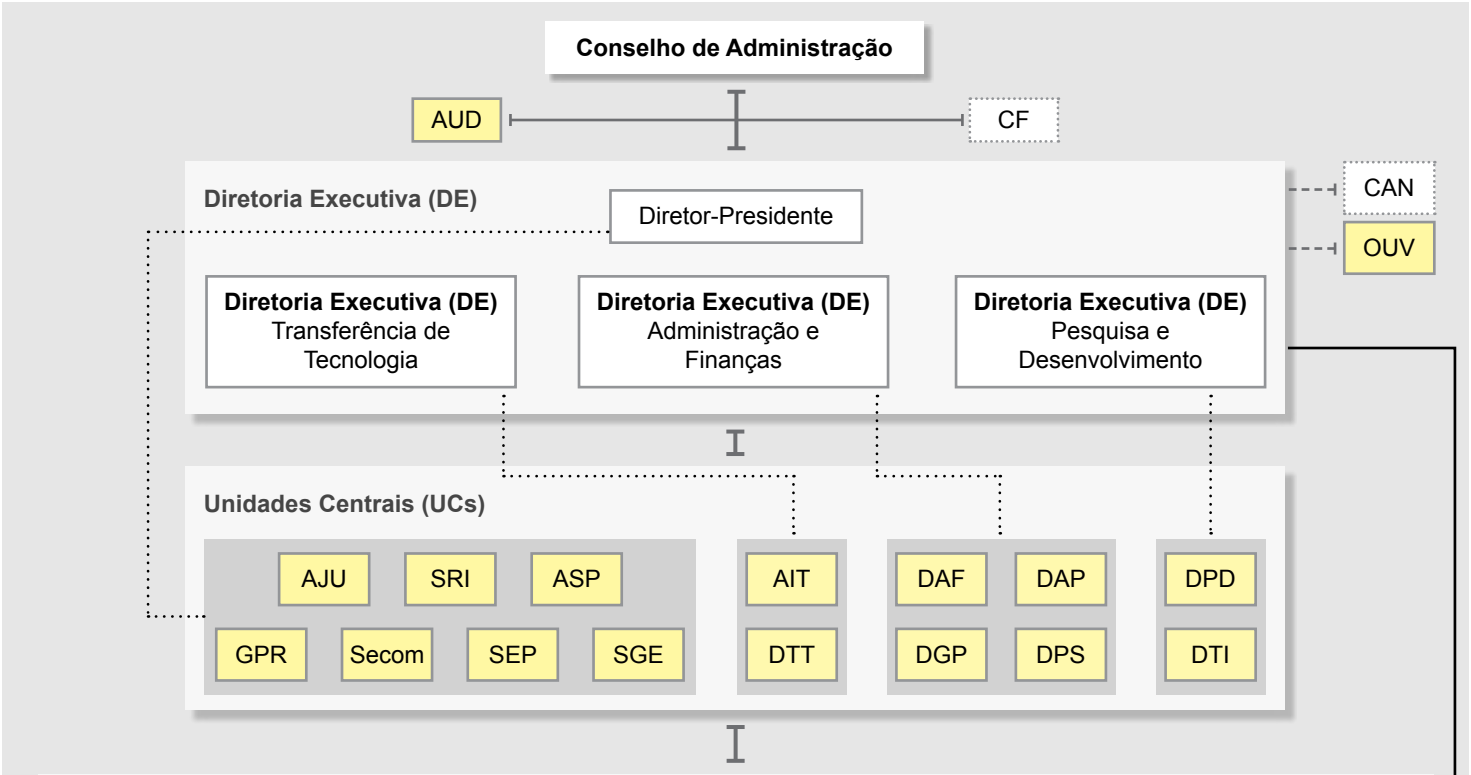
WALUMBWA, F.O.; CHRISTENSEN, A. L.; HAILEY, F. Authentic Leadership and the Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers (*IN PRESS*). ***Organizational Dynamics***, v. 40, n. 1, p. 1-74, January-March, 2011.

WALUMBWA *et al.* Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. ***Journal of Organizational Behavior***. v. 32, p. 4-24, 2011

ZALEZNIK, A. Leadership Is Everyones`S Business. **In:** HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership:** Enhancing the Lessons of Experience. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMBRAPA

Organograma da Embrapa



Unidades Descentralizadas (UD)

Embrapa Acre	Embrapa Agroenergia	Embrapa Café
Embrapa Agropecuária Oeste	Embrapa Algodão	Embrapa Gestão Territorial
Embrapa Agrossilvipastoril	Embrapa Arroz e Feijão	Embrapa Informação Tecnológica
Embrapa Amapá	Embrapa Caprinos e Ovinos	Embrapa Quarentena Vegetal
Embrapa Amazônia Ocidental	Embrapa Florestas	Embrapa Transferência de Tecnologia
Embrapa Amazônia Oriental	Embrapa Gado de Corte	Embrapa Agrobiologia
Embrapa Cerrados	Embrapa Gado de Leite	Embrapa Agroindústria de Alimentos
Embrapa Clima Temperado	Embrapa Hortaliças	Embrapa Agroindústria Tropical
Embrapa Cocais	Embrapa Mandioca e Fruticultura	Embrapa Estudos e Capacitação
Embrapa Meio-Norte	Embrapa Milho e Sorgo	Embrapa Informática Agropecuária
Embrapa Pantanal	Embrapa Pesca e Aquicultura	Embrapa Instrumentação
Embrapa Pecuária Sudeste	Embrapa Soja	Embrapa Meio Ambiente
Embrapa Pecuária Sul	Embrapa Suínos e Aves	Embrapa Monitoramento por Satélite
Embrapa Rondônia	Embrapa Trigo	Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia
Embrapa Roraima	Embrapa Uva e Vinho	
Embrapa Semiárido		Embrapa Solos
Embrapa Tabuleiros Costeiros		

Unidades Centrais (UC) | Unidades Ecorregionais | Unidades de Produtos | Unidades de Serviço | Unidades de Temas Básicos

Legenda: CF - Conselho Fiscal | **AUD** - Assessoria de Auditoria Interna | **CAN** - Conselho Assessor Nacional | **OUV** - Ouvidoria | **DE** - Diretoria Executiva | **GPR** - Gabinete do Diretor-Presidente | **SGE** - Secretaria de Gestão e Estratégia | **SRI** - Secretaria de Relações Internacionais | **SEP** - Secretaria Executiva do Plano de Fortalecimento e Crescimento da Embrapa | **Secom** - Secretaria de Comunicação | **AIT** - Assessoria de Inovação Tecnológica | **AJU** - Assessoria Jurídica | **ASP** - Assessoria Parlamentar | **DPD** - Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento | **DGP** - Departamento de Gestão de Pessoas | **DAF** - Departamento de Administração Financeira | **DPS** - Departamento de Patrimonio e Serviços | **DAP** - Departamento de Administração do Parque Estação Biológica | **DTI** - Departamento de Tecnologia da Informação | **DTT** - Departamento de Transferência de Tecnologia.

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DE USO DO *ALQ*

mind garden

www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: ***Authentic Leadership Questionnaire***

Authors: ***Bruce Avolio and Bernard Bass***

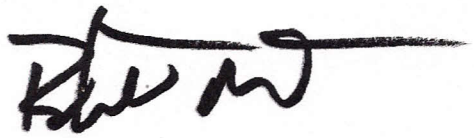
Copyright: ***1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass***

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,



Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.