

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Mestrado Acadêmico em Psicologia

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA AUTÊNTICA, JOB CRAFTING E  
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E O PAPEL DOS RECURSOS PESSOAIS  
EM GESTORES**

**CLÁUDIA MARIA MÜLLER**

Porto Alegre, Março de 2019.  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA AUTÊNTICA, JOB CRAFTING E  
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E O PAPEL DOS RECURSOS PESSOAIS  
EM GESTORES**

**CLÁUDIA MARIA MÜLLER**

Dissertação de Mestrado do Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia do  
Desenvolvimento e da Personalidade  
da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul.

Orientador: Professor Doutor Cláudio  
Simon Hutz

Porto Alegre, Março 2019.

## **Apresentação**

Cada vez mais as pessoas buscam empresas onde possam realizar seus objetivos, e isto não está apenas vinculado à oferta de melhores salários. O desejo por crescimento e qualificação profissional guarda relação com oportunidades de desenvolvimento profissional e com chances de crescimento na carreira fazendo o que se gosta com desafios constantes e incentivos à inovação. Desta forma, um novo olhar foi colocado sobre o papel do trabalhador, uma vez que a administração de empresas avançou de uma posição de fazer para o entendimento de que as pessoas são “(...) esperanças, temores, motivações, ansiedades, aspirações” (Grey, 2010, p. 96).

Muitos estudos surgiram no campo da Psicologia Positiva, a qual está relacionada ao estudo das qualidades, virtudes humanas e emoções positivas (Snyder & Lopez, 2009) - ou seja, “positivo” significa a busca de aspectos saudáveis que impulsionam o indivíduo ao crescimento e ao desenvolvimento (Pacico & Bastianello, 2014). No dizer de Seligman, Steen, Parks e Peterson (2005), através da Psicologia Positiva, é possível ampliar-se o entendimento científico da natureza humana e suas experiências positivas ou negativas. Propõem os autores que a Psicologia na prática entende o sofrimento e a felicidade usando da sua interação para aliviá-lo e potencializar a felicidade.

Santos e Koller (2007) complementaram essa proposta ao ponderar que a intervenção na melhoria da qualidade de vida previne patologias, contribuindo para o florescimento e funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, uma vez que potencializa as competências e diminui as deficiências. As autoras seguem na perspectiva de que ocorre a construção de competências na medida em que aspectos positivos de forças e virtudes são agentes preventivos e protetivos do indivíduo. Assim, a Psicologia Positiva deseja compreender virtudes e forças pessoais de modo a entender a constituição de experiências positivas, contribuindo assim para o bom funcionamento dos grupos e o florescimento das instituições (Santos & Koller, 2007).

Da mesma forma, a busca pela excelência humana tem estimulado muitos estudos para se compreender o funcionamento dos indivíduos com habilidades superiores nos mais variados campos da vida humana. Esses estudos tentam descrever as características da excelência e identificar as variáveis pessoais e contextuais para essas condições (Garcia-Santos, Almeida & Werlang, 2012). Como decorrência deste

processo é que vem se constituindo o campo da Psicologia Organizacional Positiva, que se preocupa com a excelência humana e com o potencial dos trabalhadores, sendo capaz de mostrar possibilidades de desenvolvimento e crescimento do bem-estar humano e organizacional (Carlomagno, 2016).

Nesta perspectiva, Bakker e Schaufeli (2008) contribuíram com seus estudos em *Positive Organizational Behavior* (POB) ao investigarem as condições e as forças psicológicas individuais positivas enquanto recursos dos trabalhadores relacionados ao bem-estar ou à melhoria do desempenho inclusive podendo inclusive envolver a validade preditiva da capacidade mental e da inteligência emocional para o desempenho de tarefas. Os estudos em POB também podem se concentrar nas capacidades cognitivas da criatividade e do conhecimento, bem como examinar as capacidades afetivas relacionadas à categoria de Engajamento no Trabalho e ao humor. Da mesma forma, investigam o papel dos estados de autoeficácia, otimismo, esperança, resiliência e outros recursos pessoais que atendem às demandas de trabalho ou promovem o desempenho. Portanto, os pesquisadores se interessam por compreender o desempenho e as condições nas quais os trabalhadores prosperam (Bakker & Schaufeli, 2008).

Considerando este contexto, pode-se dizer então que a motivação maior desta pesquisa é a premissa da valorização dos aspectos positivos do trabalho e seu objetivo principal, o aprofundamento desses aspectos como fatores de proteção (protetivos) e de desenvolvimento dos gestores em seu papel de liderar pessoas, processos e negócios.

Assim é que esta pesquisa estruturou-se basicamente a partir de dois estudos com o propósito de relacionar conceitualmente os construtos Liderança Autêntica, Engajamento no Trabalho, *Job Crafting* e o modelo teórico de Recursos e Demandas de Trabalho (RDT) com foco nos recursos pessoais de autoestima, otimismo, esperança e autoeficácia.

A noção de Liderança Autêntica refere-se aos valores internalizados pelo gestor que facilitam sua atuação sob as premissas de alto desenvolvimento da autoconsciência, perspectiva moral e ética, transparência relacional e processamento equilibrado das informações na relação com seus liderados (Gardner & Carlson, 2015). Já o conceito de Engajamento no Trabalho diz respeito a um estado disposicional que leva à motivação e à execução do trabalho por meio de contribuições significativas, sendo as motivações intrínsecas as que geram a realização prazerosa do trabalho, mesmo ocorrendo esforços,

por se encontrarem identificadas com ele. (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). O construto *Job Crafting* engloba comportamentos pró-ativos dos indivíduos que modificam seu trabalho a partir de mudanças nas tarefas, estabelecendo novas relações e alterações cognitivas no entendimento do próprio trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Já o modelo teórico de Recursos e Demandas de Trabalho (RDT) explica, por exemplo, o Engajamento no Trabalho e a síndrome de *Burnout* partindo de variáveis como Recursos de Trabalho (suporte social, *feedback* e materiais) e Demandas de Trabalho (desafios e obstáculos), bem como Recursos Pessoais (autoestima, autoeficácia, esperança e otimismo) (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013).

O primeiro estudo delineou o panorama de publicações ao redor do mundo sobre Recursos Pessoais nas organizações. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura produzida sobre este tema no período compreendido entre 2008 e 2018, quando os estudos de POB se iniciaram. Identificou-se um considerável aumento das produções empíricas nos últimos três anos através de artigos que centraram seus objetivos principalmente na relação entre Recursos Pessoais e Engajamento no Trabalho, *performance*, intenção de *turnover* e *Burnout*. A maioria das produções foi de amostras europeias, o que é compreensível por ser aquele continente o berço da Psicologia Organizacional Positiva. Produções de autores brasileiros estiveram ausentes, o que mostra a possibilidade de desenvolvimento de um largo campo de pesquisa regional.

O segundo estudo realizado teve caráter teórico-analítico, e seu foco foi entender o papel dos Recursos Pessoais na autenticidade do líder, *Job Crafting* e Engajamento no Trabalho em Gestores a partir de uma amostra de 432 gestores brasileiros caracterizada por ser predominantemente masculina, ocupando diversos cargos de gestão em empresas de grande porte no Brasil. As análises dos dados ocorreram a partir da Correlação de Pearson, Análise de Rede e *Path Analysis*. Os resultados apontaram que os Recursos Pessoais de autoestima, otimismo, esperança e autoeficácia desempenham o papel de preditores de Engajamento no Trabalho, *Job Crafting* e Liderança Autêntica. Cabe destacar que *Job Crafting* funciona também como mediador entre Recursos Pessoais, Liderança Autêntica e Engajamento no Trabalho - diferentemente do afirmado por Bakker e Demerouti (2007) de que *Job Crafting* é preditor de Engajamento no Trabalho.

Finalizando a pesquisa, foram retomadas as principais conclusões obtidas pelos dois estudos e feitas considerações para orientar intervenções no trabalho com as lideranças das organizações. Também foram apontadas as limitações dos estudos, o que poderá incentivar outros delineamentos de pesquisa no Brasil sobre estes temas tão complexos e fascinantes.

### Referências

- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 147–154. Doi:10.1002/job.515.
- Carlomagno, L. L. L. (2016). Psicologia Positiva Aplicada às Organizações. In Seibel, B. L., Poletto, M., & Koller, S. H. (Orgs). *Psicologia Positiva Teoria, Pesquisa e Intervenção* (pp. 209-224). Curitiba: Juruá.
- Garcia-Santos, S.C., Almeida, L.S. & Werlang, B.S.G. (2012). Human excellence: The contribution of personality. *Paidéia*, 22 (52), 271-279. Doi:10.1590/S0103-863X2012000200011
- Gardner, W. L., & Carlson, J. D. (2015). Authentic Leadership. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 245–250). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22001-1>.
- Pacico, J. C., & Bastinello, M. R. (2014). As Origens da Psicologia Positiva e os primeiros Estudos Brasileiros. In Hutz, C. S. (Org). *Avaliação em Psicologia Positiva* (13-21). Porto Alegre: Artmed.
- Paludo, S. & Koller, S. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17 (36), 9 – 20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305423757002>.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Parks, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress – Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. DOI:10.1037//003-066X.60.5.410

Schaufeli, W. B.; Dijkstra, P. & Vazquez, A. C. S. (2013). *Engajamento no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Artmed.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. <http://amr.aom.org/content/26/2/179.short>

### **Considerações Finais**

Os estudos realizados em nossa investigação tiveram como objetivo primordial entender, a partir da observação de Gestores de organizações brasileiras, o papel dos Recursos Pessoais (Autoestima, Esperança, Otimismo e Autoeficácia) nas variáveis Autenticidade do Líder, Engajamento no Trabalho e *Job Crafting*, bem como a relação entre Liderança Autêntica, *Job Crafting* e Engajamento no Trabalho.

Os Recursos Pessoais fazem parte do modelo de Recursos e Demandas de Trabalho (RDT), relacionando-se positivamente com o Engajamento no Trabalho. Os dois estudos que constituem esta investigação pretenderam ampliar e contribuir para a compreensão sobre o papel dos Recursos Pessoais na relação com outros construtos relevantes para as práticas de Liderança nas organizações.

No primeiro estudo, observou-se que a produção de artigos sobre Recursos Pessoais nas organizações vem crescendo nos últimos anos, seus objetivos sendo direcionados para se entender como se relaciona ao Engajamento no Trabalho, *Performance*, *Turnover* e *Burnout*. Os resultados chamam a atenção sobre a importância dos Recursos Pessoais como fator relevante a ser considerado nos planos de desenvolvimento das organizações, já que mostraram correlações importantes com o crescimento do indivíduo como trabalhador, ressaltando ainda preocupação com a saúde ocupacional.

O segundo estudo trouxe o papel dos Recursos Pessoais, os quais colocam-se como preditores de Engajamento no Trabalho, Liderança Autêntica e *Job Crafting*, tendo este último a função de mediador entre os Recursos Pessoais, Liderança Autêntica

e Engajamento no Trabalho. Recursos como Autoestima, Autoeficácia e Esperança estão correlacionados à Liderança Autêntica, sendo a relação com o Redesenho da Tarefa um mediador de menor intensidade. Este resultado infere que o líder necessita sentir-se forte internamente e com objetivos e metas bem traçadas para exercer sua Liderança Autêntica. Por outro lado, o Engajamento no Trabalho tem como preditores o Otimismo, a Autoeficácia e a Esperança, porém mediados pelo Redesenho das Relações e Reformulação Cognitiva. Em nossa pesquisa, Redesenho da Tarefa e Autoestima não se relacionaram com o Engajamento no Trabalho, nem mesmo Liderança Autêntica se relacionou com Engajamento no Trabalho.

Verificou-se nesse trabalho a importância central dos Recursos Pessoais e a mediação do *Job Crafting* para Engajamento no Trabalho e Liderança Autêntica. Tal fato pode vir a promover uma ressignificação das estratégias de desenvolvimento de líderes nas organizações, pois se não houver o estímulo ao *Job Crafting* e ao uso dos Recursos Pessoais pelos Gestores, programas bem estruturados de desenvolvimento podem não atingir seus objetivos, bem como a prática do suporte social no trabalho, *feedback* e acompanhamento também não serão efetivos. Os estudos encontrados na revisão sistemática e na pesquisa empírica corroboram essas conclusões, pois mostraram significância do modelo RDT-R através da abordagem dada aos Recursos Pessoais para o alto desempenho.

Novas pesquisas necessitam ser feitas considerando a realidade brasileira e relacionando os construtos analisados nesse trabalho a outros fatores, como bem-estar, comportamento organizacional, comprometimento com a organização, carreira, traços de personalidade, *employee experience*, entre outros. As áreas Organizacional e do Trabalho poderão se beneficiar destas pesquisas no sentido de ressignificarem as relações de trabalho, as quais precisam acompanhar as mudanças mundiais em termos de tecnologia, economia e política.

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA AUTÊNTICA, REDESENHO DO TRABALHO, ENGAJAMENTO NO TRABALHO E O PAPEL DOS RECURSOS PESSOAIS EM GESTORES

**Pesquisador:** Claudio Simon Hutz

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 85425518.8.0000.5334

**Instituição Proponente:** Instituto de Psicologia - UFRGS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 2.717.602

**Apresentação do Projeto:**

Sob a luz da Psicologia Positiva novos espaços de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho se abrem e possibilitam estudos com vistas a compreender os processos de adaptação aos novos tempos onde a tecnologia e o desempenho exigem novas posturas frente às necessidades de reconhecimento dos trabalhadores. A partir da evolução da visão sobre o trabalho, cada vez mais as pessoas buscam empresas onde possam realizar seus objetivos e isso não está apenas vinculado à oferta de melhores salários. Guarda relação com oportunidades de desenvolvimento profissional e chances de crescer na carreira permitindo fazer o que se gosta, com desafios constantes e incentivos a inovação. Um novo locus de trabalho aparece.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Investigar o papel dos Recursos Pessoais na autenticidade da liderança, no Engajamento no Trabalho e nas ações de redesenho do trabalho em gestores.

**Objetivo Secundário:**

- Identificar se os Recursos Pessoais de autoestima, esperança, otimismo e autoeficácia precedem a autenticidade do líder e, conseqüentemente, o seu Engajamento do Trabalho e Redesenho do Trabalho;
- Entender se a autenticidade de líder promove o seu Engajamento do Trabalho e Redesenho do

**Endereço:** Rua Ramiro Barcelos, 2600

**Bairro:** Santa Cecília

**CEP:** 90.035-003

**UF:** RS

**Município:** PORTO ALEGRE

**Telefone:** (51)3308-5698

**Fax:** (51)3308-5698

**E-mail:** cep-psico@ufrgs.br

Continuação do Parecer: 2.717.602

**Trabalho;**

- Realizar a análise sócio-demográfica a partir da amostra coletada associando os dados com os construtos e teorias levantadas por esse estudo, a fim de obter referências nacionais;
- Identificar as correlações entre a autenticidade do líder, o seu Engajamento do Trabalho e Redesenho do Trabalho.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os proponentes mencionam que o estudo oferece riscos mínimos aos participantes e não apresenta benefícios diretos aos participantes.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata-se de um estudo realizado por meio de entrevistas a partir de questionários eletrônicos. Os participantes serão arrolados por meio da plataforma Linkdn, segundo critérios de inclusão como trabalhar em empresas da região de abrangência do estudo e contemplar o perfil de pessoas estudadas.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória como termo de consentimento livre e esclarecido contendo terminologia acessível aos participantes do estudo com riscos e benefícios, objetivos do estudo, possibilidade de retirada do consentimento em qualquer tempo, local e tempo de guarda das informações coletadas, garantia de anonimato, dados para contato com pesquisadores e comitê de ética em pesquisa estão presentes, assim como dados detalhados do projeto e dos pesquisadores.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Projeto atende as diretrizes da resolução CNS 466/12 em relação aos pressupostos éticos da pesquisa com seres humanos.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO 1090351.pdf	16/05/2018 21:17:19		Aceito
Outros	Correspondencia_CEP.pdf	16/05/2018 21:15:06	Cláudia Maria Müller	Aceito
Outros	TERMO_ANUENCIA.pdf	16/05/2018 21:14:18	Cláudia Maria Müller	Aceito
Projeto Detalhado	PROJETO MESTRADO 2018.pdf	16/05/2018	Cláudia Maria	Aceito

**Endereço:** Rua Ramiro Barcelos, 2600  
**Bairro:** Santa Cecília **CEP:** 90.035-003  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-5698 **Fax:** (51)3308-5698 **E-mail:** cep-psico@ufrgs.br

UFRGS - INSTITUTO DE  
PSICOLOGIA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO



Continuação do Parecer: 2.717.602

/ Brochura Investigador	PROJETO_MESTRADO_2018.pdf	21:09:29	Müller	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	16/05/2018 16:26:29	Cláudia Maria Müller	Aceito
Folha de Rosto	img026.pdf	12/03/2018 16:44:47	Cláudia Maria Müller	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PORTO ALEGRE, 17 de Junho de 2018

---

**Assinado por:**  
**Clarissa Marcell Trentini**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Rua Ramiro Barcelos, 2600  
**Bairro:** Santa Cecília **CEP:** 90.035-003  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-5698 **Fax:** (51)3308-5698 **E-mail:** cep-psico@ufrgs.br