

O CENTRO DA EFICIÊNCIA DE UM LÍDER: A INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO NO TRABALHO NA LIDERANÇA AUTÊNTICA DE GESTORES BRASILEIROS

The core of a leader's effectiveness: the influence of positive psychological capital at work on authentic leadership in Brazilian managers

El centro de la eficiencia de un líder: la influencia del capital psicológico positivo en el trabajo en el liderazgo auténtico de los gestores brasileños

<https://doi.org/10.5935/2176-3038.20240020>

Recebido: 11.dez.2023

Corrigido: 10.mar.2024

Aprovado: 18.out.2024

IONARA DANTAS ESTEVAM²⁴

MARIA DE NAZARÉ NASCIMENTO CORDEIRO²⁵

NILTON S. FORMIGA²⁶

MARGARIDA MARIA SOBRAL PEREIRA²⁷

Resumo: A liderança organizacional tem se associado aos processos de transformações e mudanças no mundo do trabalho, exigindo aos profissionais uma organização psicossocial frente as exigências e competitividades laborais. Estas, geralmente, direcionam-se nestas novas perspectivas profissionais, para as relações interpessoais e recursos humanos destinadas a um desenvolvimento de gestão de pessoas com base nas capacidades psicológicas positivas para lidar com as adversidades no trabalho. Neste estudo pretende-se avaliar a relação do Capital Psicológico Positivo no Trabalho (CPPT) com a Liderança Autêntica (LA) em líderes de organizações públicas e privadas no Brasil. Participaram do estudo, 136 profissionais líderes-gestores nas organizações brasileiras, os quais, distribuídos em todos os estados brasileiros respondendo além de dados sociodemográficos, a escala de capital psicológico positivo no trabalho e liderança autêntica. Observou-se que, para o contexto amostra em questão, as escalas foram consistentes, bem como, uma relação positiva entre a liderança autêntica e o capital psicologia positivo. Destaca-se também, que, na análise da frequência, houve um maior percentual no alto nível de LA quando associado ao alto nível de CPPT. Estes achados sugerem a boa organização emocional do líder, quando estruturado no capital psicológico positivo, condição que poderá contribuir para uma gestão e dinâmica laboral saudável e humanista.

Palavras-chave: liderança autêntica; capital psicológico positivo no trabalho; funcionários.

Abstract: *Organizational leadership has been associated with the processes of transformation and change in the world of work, requiring professionals to have a psychosocial organization in the face of labor demands and competitiveness. These new professional perspectives generally focus on interpersonal relationships and human resources aimed at developing people management based on positive psychological capabilities to deal with adversities at work. This study aims to evaluate the relationship between Positive Psychological Capital at Work (PPCW) and Authentic Leadership (AL) in leaders of public and private organizations in Brazil. The study included 136 professional leaders and managers in Brazilian organizations, distributed across all Brazilian states, who responded to sociodemographic data and the scale of positive psychological capital at work and authentic leadership. It was observed that, for the sample context in question, the scales were consistent, as well as a positive relationship between authentic leadership and positive psychological capital. It is also worth noting that, in the frequency analysis, there was a higher percentage of high levels of AL when associated with high levels of PPCW. These findings suggest that the leader has good emotional organization when structured in positive psychological capital, a condition that can contribute to healthy and humanistic management and work dynamics.*

Keywords: *authentic leadership; positive psychological capital at work; employees.*

24 Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica, E-mail: ionaradantas@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4123-3244.

25 Universidade Potiguar/ecossistemas Ânima, E-mail: nazare.cordeiro@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-7434-7136.

26 Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica Natal, RN, Brasil, E-mail: nsformiga@yahoo.com. ORCID: 0000-0003-4907-9736.

27 Universidade Potiguar/ecossistema Ânima, E-mail: margaridamsp@hotmail.com. ORCID: 0009-0001-0378-1602.

Resumen: El liderazgo organizacional se ha asociado con los procesos de transformación y cambio en el mundo laboral, exigiendo a los profesionales una organización psicosocial frente a las demandas y competencias laborales. Estas demandas suelen dirigirse hacia nuevas perspectivas profesionales, enfocadas en las relaciones interpersonales y los recursos humanos destinados al desarrollo de la gestión de personas basada en capacidades psicológicas positivas para hacer frente a las adversidades laborales. En este estudio se pretende evaluar la relación entre el Capital Psicológico Positivo en el Trabajo y el Liderazgo Auténtico en líderes de organizaciones públicas y privadas en Brasil. Participaron en el estudio 136 profesionales líderes-gestores en organizaciones brasileñas, distribuidos en todos los estados brasileños, quienes respondieron, además de datos sociodemográficos, la escala de capital psicológico positivo en el trabajo y liderazgo auténtico. Se observó que, para el contexto de la muestra en cuestión, las escalas fueron consistentes, así como una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el capital psicológico positivo. También se destaca que, en el análisis de la frecuencia, hubo un mayor porcentaje del alto nivel de liderazgo auténtico (LA) cuando se asoció con un alto nivel de CPPT. Estos hallazgos sugieren una buena organización emocional del líder cuando se basa en el capital psicológico positivo, una condición que podría contribuir a una gestión y dinámica laboral saludable y humanista.

Palabras clave: liderazgo auténtico; capital psicológico positivo en el trabajo; empleados.

Introdução

Atualmente o que se espera do processo de gestão de pessoas é atrair, desenvolver e engajar talentos humanos para as organizações, a fim de que eles adotem competências essenciais e atendam aos objetivos estabelecidos pela empresa; com isso, algumas expectativas poderão ser geradas no cotidiano dos profissionais: as atividades que são mandatórias de acordo com a função que ocupam, geralmente, explícitas nas descrições dos cargos, e que se firmam no contrato social e as atividades que são realizadas espontaneamente, tem como objetivo colaborar com a organização, seus líderes, equipes, pares no ambiente de trabalho, estabelecendo um contrato psicológico. Esse contrato psicológico apresenta um conjunto de expectativas que o tornam importantes no processo de gestão e na dinâmica do trabalho, uma vez que determina o que cada uma das partes delimita intrinsecamente como deveres e responsabilidades do outro. Tais expectativas nem sempre são ditas e tão pouco registradas. Encontram-se, na sua especificidade, a relação capital e trabalho embasadas na reciprocidade empregado-empregador, os quais, saem favorecidos nesta relação; no referido caso, o capital, geralmente, é representado por gestores ou líderes das respectivas equipes de trabalho (Formiga, Franco & Nascimento, 2020). Diante desse contexto, se apresenta a necessidade de estudar sobre a liderança no mundo do trabalho, em especial, pesquisar sobre a relação do capital psicológico positivo no trabalho e liderança autêntica em líderes de organizações brasileiras. Em termos gerais, os líderes eficazes são importantes para o desempenho e o crescimento da organização, conduzindo equipes para servirem

ao bem comum proporcionando aos colaboradores aquilo que eles ainda não conseguiram suprir por si sós. Estes devem agir segundo aquilo que discursam uma vez que eles são tidos como exemplo para aqueles que são seus subordinados (Lopes et al., 2016). A liderança faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional, em âmbito internacional, há aproximadamente um século, associada diretamente ao comportamento e às competências das pessoas, sendo um dos maiores desafios das empresas para vencer concorrentes e direcionar as equipes para o atingimento dos objetivos (Bunn et al, 2016). No presente estudo será contemplado a concepção da liderança autêntica, condição a qual, se deve a definição e a sua aplicabilidade, um tema que evolui constantemente, mas, também, busca-se avaliar, quanto ao estilo ideal, o que e como, uma liderança deve possuir para corresponder a uma habilidade fundamental, referente à arte de influenciar pessoas, através da relação de confiança. Contudo, quem exerce esse papel necessita buscar constante autoconhecimento, a fim que reconheça suas características predominantes, seus valores éticos, assim como os aspectos a serem desenvolvidos para melhor gestão da equipe e da sua própria carreira profissional. A liderança autêntica surge como uma proposta quanto a melhor forma para explicar as relações entre líderes e liderados, bem como compreender a pessoa do líder, com base em princípios da psicologia positiva, os quais incluem o estudo das emoções positivas, dos traços positivos (forças, virtudes e habilidades) e das instituições positivas (democracia, família e liberdade) (Pioli et al. 2020). Neste contexto, Fidalgo (2018) destaca uma síntese das características da pessoa autêntica, a saber: a consciência dos seus pensamentos,

sentimentos e razões; capacidade de tomar decisões, processando informações sobre si mesma e sobre os outros que a rodeiam, de forma relativamente imparcial; utilização de um discurso aberto, permitindo um relacionamento genuíno com o próximo; aceitação de si próprio; orientação por processos de autorregulação em relação às suas convicções e valores, de forma a exibir comportamento autêntico; por fim, presença de autoestima elevada. Segundo Couto (2021, p. 6), “autenticidade é a expressão do ‘eu verdadeiro’ consigo mesmo, não necessitando de outros para se manifestar. A autenticidade envolve experiências pessoais e são estimuladas pelos próprios líderes por meio de autoconsciência, autoconhecimento e autoaceitação. Neste sentido, uma pessoa será tão mais autêntica quando for convicta e conhecedora de suas necessidades, emoções, pensamentos, escolhas e crenças. Ser autêntico é “dizer o que você realmente pensa, sentir se comportar de acordo com”. Deste modo, a liderança autêntica refere-se aos valores internalizados pelo gestor que facilitam sua atuação sob as premissas de autodesenvolvimento da autoconsciência, perspectiva moral e ética, transparência relacional e processamento equilibrado das informações na relação com seus liderados (Ferreira, 2019; Müller, 2019), as quais, serão apresentados a seguir:

Autoconsciência: o líder tem autoconsciência das suas forças, fraquezas, emoções e valores, compreende a maneira como constrói o sentido de mundo. Indica, portanto que o líder conhece seus pontos fortes e limitações, e até que ponto afetam os outros, principalmente seus liderados. Sendo assim, possui clareza sobre seus valores e o impacto aos liderados. A consciência sobre a própria identidade, o grau de autopercepção internalizado e a congruência na maneira como o líder é percebido pelos demais. Abarca a compreensão das forças e fraquezas do indivíduo e a natureza multifacetada do self (Klenke, 2007).

Transparência Relacional: está ligada à demonstração de autenticidade por meio do compartilhamento de informações e sentimentos apropriados a cada situação, ou seja, evitando mostrar emoções inadequadas. Reflete o relacionamento a ponto de transmitir seus pensamentos e sentimentos com seus liderados. É o oposto de um ser falso: para ser considerado autêntico, o líder necessariamente precisa ser transparente em seus posicionamentos e relações. O relacionamento com os liderados não se reduz apenas ao autoconhecimento do líder, a auten-

tividade desta relação, ocorre pela construção de um relacionamento autêntico com o aprendiz e entrega de ambos. Os liderados seguem o líder por confiarem nas crenças, nos valores e nas convicções por ele compartilhadas, e não por coerção ou expectativas de recompensa pessoal. Por fim, líder autêntico partilha pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros, cria uma atmosfera de confiança e fomenta relações de proximidade (Rego et al., 2015).

Moral Internalizada: essa dimensão é guiada pela autorregulação interna. A liderança autêntica engloba um componente inerentemente ético, se faz presente em sua essência. Os líderes autênticos desenvolvem alta capacidade de conduta moral e ética guiados por seus padrões internos. Portanto, estabelece os valores e os padrões morais internos. A perspectiva moral internalizada diz respeito aos padrões morais internos que guiam uma pessoa e que são usados para autorregular seu comportamento. O líder autêntico tem um comportamento moral congruente com seus valores (Walumbwa et al., 2008).

Processamento Equilibrado e Imparcial: essa dimensão está relacionada na forma como o líder equilibra e considera a opinião dos seus liderados nas decisões importantes. O líder autêntico em seu relacionamento com os liderados aceita e entende visões diferentes que a sua, pois o desenvolvimento de sua liderança vai além de uma condução única. Deste modo, se observa até que ponto o líder reflete com seus liderados, antes de tomar decisões importantes. O processamento equilibrado refere-se à análise objetiva dos dados relevantes antes de se tomar uma decisão. O líder se mostra aberto e disposto a equilibrar as distintas visões face a uma situação, por compreender que este processo é o melhor caminho para chegar a um posicionamento coerente (Rego et al., 2015).

A teoria da liderança autêntica salienta que os líderes autênticos se distinguem dos demais por alcançarem elevados níveis de autenticidade, são de fato conhecedores de si, são firmes em suas crenças e valores, agindo de modo transparente com os outros. A partir do seu autoconhecimento, da sua relação com a vida e perspectiva pessoal que o construto da teoria de liderança autêntica se firma (Pioli et al., 2020). Segundo Lisboa (2022, p. 25-26), “o líder autêntico é aquele que deseja genuinamente servir aos outros com sua liderança. Ele se deixa conduzir tanto pelas qualidades emocionais, como paixão e compai-

xão, quanto pelas qualidades intelectuais, liderando com objetividade, sentido e valores. Para o autor, tal líder é consciente, autodisciplinado e fiel aos seus princípios. Ele é corajoso e humilde ao mesmo tempo, reconhecendo suas forças e fraquezas. Por isso, dedica-se permanentemente ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento”. Vale ressaltar que o líder autêntico não se baseia somente por uma necessidade interna, ele envolve uma relação intersubjetiva, identificando a subjetividade do outro e a sua própria estrutura, com isso valoriza seus colaboradores e seguidores, passando respeito e confiança, sendo possível interagir de forma autônoma, pois o líder possui competência para reconhecer as competências de cada pessoa do grupo, não limitando sua intuição a apenas gerir, mas cultivando a responsabilidade (Esper & Cunha, 2015; Maziero, Bernardes, Righetti, Spiri & Gabriel, 2020; Couto, 2021). Apesar de ser um tema ainda novo e com uma pequena produtividade no contexto brasileiro, pois, em consulta realizada na base de dados da produção científica no periódico capes, apenas 13 artigos, no período de dez anos, sobre o tema da liderança e somente sete estudos que enfatizaram a liderança autêntica neste mesmo período; alguns pesquisadores destacaram que a liderança autêntica aborda a *performance* no contexto da autenticidade, os quais, propuseram uma teoria em que destaca as relações autênticas entre líder e liderado, salientando que esta condição eleva os níveis de confiança dos seguidores no líder, assim como o engajamento, bem-estar no trabalho e *performance* sustentável (Gardner et al., 2005; Ferreira, 2019). O construto da liderança autêntica se inclui no contexto da psicologia positiva, considerada um movimento da ciência psicológica, cujos estudos tiveram início no século XXI; esta área tem sua investigação focada nos potenciais, nas motivações e capacidades humanas, onde a ênfase é mais na busca pela felicidade humana do que as investigações sobre doenças mentais (Formiga et al., 2020). Tal perspectiva direciona a sua prática de desenvolvimento de pessoas, assim como, a de gestão de pessoas oportunizando aos profissionais uma postura de autonomia e protagonismo na sua atuação profissional, diante das fortalezas que um indivíduo tem e poderá direcionar para resultados significativos. Neste contexto, de acordo com Siqueira (2014), foi Luthans (2004; cf. Formiga et al., 2021; Fidelis, Formiga & Fernandes, 2022) um dos primeiros em aplicar, através da escala de Capital Psicológico, a concepção de que o

trabalhador tem a capacidade de avaliar e administrar seu capital (isto é, o investimento emocional) para uma melhor produtividade e organização das emoções no ambiente laboral. Para os autores supracitados, a medida deste construto dimensionado em quatro fatores, considerados pelos autores quanto forças psíquicas de uma pessoa que, ao interagirem de maneira harmônica, analisam e definem uma condição de evolução psicológica que são mensuráveis, desenvolvíveis e impactam de forma positiva no desempenho do colaborador no ambiente organizacional, conforme especificadas abaixo:

Autoeficácia: ter confiança para envidar esforços focando os objetivos. Ter fé para enfrentar e concentrar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras.

Otimismo: ter aptidão emocional e cognitiva responsável pelas expectativas de futuro e sucesso. Adotar uma perspectiva positiva sobre obter sucesso no presente e futuro.

Esperança: ter perseverança para o alcance dos objetivos e, quando necessário, redefinir novos meios para alcançá-los. Florescer na direção de metas, objetivos, e se necessário, redirecionar os esforços, a fim de superá-los.

Resiliência: ter capacidade psicológica positiva de reagir às incertezas, adversidades, fracassos, conflitos, superá-los e seguir em frente. E quando confrontado com dificuldades e problemas, resistir e se recuperar, indo além para obter resultado.

Com isso, um ambiente de trabalho saudável se reflete na colaboração de trabalhadores e gestores em prol de melhoria contínua para a promoção da saúde, segurança e bem-estar de todos os pares, considerando também a sustentabilidade do ambiente de trabalho (WHO, 2010; Estevam et al., 2022). Portanto, trabalhadores autoeficazes são capazes de apresentar atributos específicos, como definir para si próprios objetivos elevados e tarefas desafiadoras, identificarem com novos desafios e normalmente são bem-sucedidos, são altamente motivados, dirigindo os esforços necessários para alcançar os seus objetivos e a perseverança quando confrontados com obstáculos. Considerando a perspectiva do capital psicológico positivo, de acordo com Nogueira et al. (2019) a percepção de controle interno é definida como *willpower* (controle interno que ocasiona a determinação e motivação para alcançar com sucesso

os objetivos) e *waypower* (planos de contingência e caminhos alternativos desenvolvidos para ultrapassar prováveis obstáculos e atingir objetivos); condições, as quais, inerentes à vida dos colaboradores no seu ambiente de trabalho e aqueles profissionais que estiverem mais preparados para lidar com essas mudanças de forma positiva e equilibrada conseguiram desenvolver o seu capital psicológico. Desta maneira, segundo os estudiosos do capital psicológico, este construto, poderá ser modificado pela experiência e desenvolvido em treinamentos. O termo capital tem o objetivo de relacionar com a possibilidade de investimento que as organizações podem realizar com seus colaboradores, uma vez que, as dimensões do construto são mensuráveis, passíveis de desenvolvimento e impactam significativamente o desempenho dos indivíduos e das empresas (Luthans, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Viseu et al., 2012; Nogueira et al., 2019; Fidelis, Formiga & Fernandes, 2022). Neste contexto, com base na Psicologia Positiva, as empresas têm investido na implementação de políticas e práticas de RH para a prevenção da saúde mental, a promoção do desenvolvimento pessoal e bem-estar psicológico como maneiras de melhorar o desempenho individual, profissional e organizacional. O capital psicológico aplicado à área organizacional tem capacidade de promover confiança, regulação emocional e qualidade de vida no trabalho; o motivo da ocorrência desta condição se deve a orientação dominante no comportamento organizacional positivo no trabalho, o qual, destinado a examinar e implementar o nível de capital psicológico nas atitudes e comportamentos laborais, com o foco na promoção das forças emocionais e condutas nas organizações, contemplando gestores e setores da organização (por exemplo, o recurso humano e as políticas de projeto e desenvolvimento organizacional) para o desempenho individual da satisfação, cidadania organizacional (Formiga, et al., 2019). Desta maneira, pretende-se neste estudo, avaliar a relação da liderança autêntica e o capital psicológico positivo em profissionais líderes de organizações brasileiras.

Método

Tipo de Pesquisa

Este artigo tem como orientação epistemológica, a filosofia pós-positivista, pois considerou como estratégia de pesquisa o método quantitativo; para isso, desenvolveu-se um estudo descritivo,

exploratório e correlacional com trabalhadores-líderes nas organizações brasileiras (Creswell, 2013).

No que se refere ao critério de inclusão, considerou-se o participante líder (na função de gestão) em organizações públicas e privadas, estar empregado por mais de um ano e ativo no seu setor de trabalho de acordo com as Consolidações das Leis Trabalhistas - CLT, tendo entre 20 ou 40 horas de trabalho.

Amostra

No que diz respeito à amostra coletada, esta ocorreu a partir do método bola de neve e considerou-se o trabalhador (líder) que consultado, aceitasse participar e concluísse por inteiro as respostas no questionário, bem como, recomendasse outro respondente com características da amostra especificada para o estudo. Esta amostra foi avaliada através do pacote estatístico G Power 3.2, software, utilizado para calcular o poder estatístico relacionando o 'n' necessário para a pesquisa e tipo de cálculo a ser realizado (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007). Realizou-se a análise considerando uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,50$) e um padrão de poder hipotético ($\pi \geq 0,80$). Com base nos indicadores supracitados no parágrafo acima, uma amostra mínima de 105 profissionais brasileiros, homens e mulheres, líderes na organização, revelou-se suficiente para a realização da pesquisa, apresentado indicadores estatísticos (a saber: $t \geq 1,97$; $\pi = 0,93$; $p < 0,05$) confiáveis, para à realização da pesquisa. Para participar da pesquisa, os sujeitos marcaram individualmente no espaço concedido no formulário eletrônico o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previamente, estabelecido na Resolução 466/12 para as pesquisas com seres humanos. Foram apresentadas questões relativas aos benefícios da pesquisa, bem como, os possíveis riscos envolvidos na participação da pesquisa, os quais, eram mínimos (por exemplo: sentir-se envergonhado, inibido ou desconfiado etc.). Esta pesquisa foi submetida ao CEP e aprovada com o CAAE: 54158021.2.0000.5296. Apesar de existir possível risco relacionado a algum dano moral ou constrangimento diante das perguntas ou devido à interação pesquisador-respondentes, situação indispensável para a execução da pesquisa e que poderá acarretar insegurança e constrangimento, levando a danos morais e psíquicos; frente a esta situação, o respondente não era obrigado a continuar, podendo desistir da pesquisa a qualquer momento (seja ao responder

eletronicamente, seja fisicamente) sem nenhum prejuízo ou insistência da pesquisadora. O questionário foi disponibilizado durante dois meses na sua versão eletrônica, tendo um tempo de, aproximadamente, dez minutos para que concluam o preenchimento do questionário como um todo.

Locus de pesquisa

O estudo foi desenvolvido por meio eletrônico através do *Google Forms* e individualmente as pessoas-trabalhadores-líderes de organizações no Brasil. Para aqueles que desejassem contribuir com a sua participação, acessando ao formulário eletrônico enviado por meio das redes sociais e/ou e-mails, era informado sobre a sua participação ser voluntária e anônima.

Instrumentos da pesquisa

No que se refere aos instrumentos da pesquisa, utilizaram-se os seguintes:

Escala de capital psicológico positivo no trabalho (ECP) – Trata-se de um instrumento elaborado por Luthans, Youssef e Avolio (2007); neste estudo utilizou-se a forma reduzida para 12 itens, desenvolvida por Viseu et al. (2012) para o contexto português. A escala é composta por 12 itens que descrevem para os respondentes, um estado psicológico positivo com o objetivo para enfrentar e empregar o esforço necessário para alcançar sucesso em tarefas desafiadoras. De acordo com os autores, a escala é formada por quatro fatores: Otimismo (2 itens), Resiliência (3 itens), Autoeficácia (3 itens) e Esperança (4 itens). O sujeito deverá responder numa escala tipo Likert, de seis pontos, o grau de concordância com cada item (1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Discordo um pouco; 4 – Concordo um pouco; 5 – Concordo; e 6 – Concordo fortemente). No estudo desenvolvido por Formiga, Viseu e Jesus (2014), para o contexto brasileiro, através da análise fatorial confirmatória, com o objetivo de validar tal medida para o referido contexto com amostras de trabalhadores de organizações públicas e privadas, observaram indicadores psicométricos confiáveis ($\chi^2/gf = 1,32$, RMR = 0,05, GFI = 0,98, AGFI = 0,95, CFI = 0,99, TLI = 0,99 e RMSEA = 0,03), os quais, confirmam a estrutura tetrafatorial da ECP, previamente, proposta por Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Viseu et al. (2012) em Portugal.

Escala de Liderança Autêntica (ELA) - Recorreu-se ao *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*

para mensurar a percepção de LA. A versão original em inglês foi cedida pelos autores, após apresentação do projeto de investigação ao Instituto Mind Garden, nos Estados Unidos (Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire - ALQ - by Avolio, Gardner, & Walumbwa, 2007). O questionário avalia quatro dimensões da liderança correspondentes às concebidas no modelo teórico dos autores: autoconsciência (ex, sei quando é o momento de reavaliar minhas posições sobre assuntos importantes), transparência relacional (ex.: digo exatamente o que penso), processamento balanceado de informações (ex.: analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão) e perspectiva moral internalizada (ex.: demonstro crenças que são coerentes com minhas ações). Composto por 16 itens seguidos de uma escala de 5 pontos para que os respondentes informem da frequência com que cada um ocorre com eles (ou com a sua liderança, na versão heteroavaliação). A escala varia de 0 = 'nunca'; 1 = 'uma vez ou outra'; 2 = 'por vezes'; 3 = 'com alguma frequência'; e 4 = 'frequentemente, se não sempre'. O score final é calculado tendo por base a soma total dos itens. O estudo inicial de validação do instrumento foi efetuado com amostras dos Estados Unidos, da China e do Quênia (Walumba et al., 2008). Além desse instrumento, um questionário com a caracterização sociodemográfica foi incluído (aspectos relacionados a sexo, idade, renda, especialização profissional, tempo de serviço e tempo de formado etc.).

Análise dos Dados

No que se refere a análise dos dados, no software estatístico SPSS (versão 25.0), para a realização da análise descritiva e inferencial, Alfa de Cronbach e as correlações intraclassas (ICC), correlação de Pearson e qui-quadrado.

Resultados

Finalizada a coleta dos dados, realizou-se a análise descritiva, de consistência interna e correlacional as variáveis contempladas no estudo. No que se refere as informações sociodemográficas da amostra, destacam-se as seguintes:

Participaram do estudo, 137 profissionais líderes-gestores nas organizações brasileiras, os quais, distribuídos em todos os Estados do país, sendo que, o maior percentual dos participantes, foi observado no Estado do Rio Grande do Norte (24%), seguido do

Pará (20%), São Paulo (13%) e Minas Gerais (12%); os demais Estados (Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Maranhão, Mato Grosso, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, etc.) não apresentaram mais de 5% da representatividade amostral, condição a qual, não é necessário apresentar os percentuais. No que se refere ao gênero, 75% eram do sexo masculino e faixa etária de 42,90 anos (d.p. = 10,03); 75% afirmaram ter uma renda acima de 7.001,00 reais e quanto ao nível educacional, 60% têm Pós-Graduação Lato Sensu (especialização, MBA). A maioria formada em Administração (12%), seguido de Engenharia Mecânica (10%) e Psicologia (10%); as demais profissões não apresentaram percentual acima de 5%. Destaca-se também, que a maioria dos gestores pesquisados (34%) apresentou 12 anos no cargo de gestão, com uma média de 9,97 anos (d.p. = 7,50), outros períodos não apresentaram mais de 5% da representatividade amostral, com isso, não é necessário destacar o percentual; 92% eram de organização privada, apenas 8% do setor público; no que se refere ao modelo de trabalho, 75% estavam em modelo presencial de trabalho. Tendo descrito as informações sociodemográficas dos participantes, realizaram-se análise estatística referente a qualidade da amostra: no que diz respeito a multicolineariedade entre as variáveis, as correlações estiveram dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001) [$r \leq 0,90$], variando de 0,23 a 0,61, condição que destaca não existir um alto grau de correlação, capaz de gerar modelos com baixo erro de explicação. Em relação aos *outliers* multivariados, utilizou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS)

para a análise de amostras superiores a 100 sujeitos; este revelou uma normalidade (KS = 1,23) da amostra a um $p < 0,52$. Nesta etapa do estudo, verificou-se a consistência fatorial dos construtos e para isto, tomou-se com orientação teórica e empírica de análise da distribuição fatorial, os resultados previamente propostos por Formiga, Viseu e Jesus (2014; Formiga, Franco, Neto, Guimarães, Oliveira, Pereira & Estavam, 2019) com o CPP. De acordo com os resultados destas pesquisas, todas estas medidas revelaram alfas acima de 0,70. É preciso salientar que quando se utiliza o cálculo do Alfa de Cronbach quanto critério avaliativo para a qualidade de medida de um construto, destinado à verificação da consistência ou validade interna do instrumento; este, deverá variar de um valor mínimo (0,70) a máximo (1,00) e que, quando mais próximo a 1, significa que os itens são homogêneos em sua mensuração, produzindo semelhante variância quando comparado aos estudos preliminares, denotando assim, uma segurança para a medida do fenômeno que se quer avaliar (Pasquali, 2011; Kline, 2014; Pereira, Formiga & Estavam, 2020). Ainda segundo os autores supracitados, associado a este indicador psicométrico, visando apresentar maior garantia estatística aos alfas, utilizou-se também, a correlação intraclasse (ICC), o qual, permite destacar que caso seja acima de 0,70, provavelmente, os mesmos construtos poderão ser utilizados de forma confiável em amostras com características semelhantes a que foi coletada nesta pesquisa. Na Tabela 1, observou-se que o alfa para as medidas utilizadas foi consistente e garantiu à avaliação dos construtos, os quais, consistentes para estes profissionais.

Tabela 1 - Escores dos alfas de Cronbach (α) das escalas administradas.

Construtos/ Variáveis	Alfa de Cronbach			ICC (IC 95%)
	α geral	V α Item excluído	F Friedman	
CPPT	0,81*	0,76-0,87	53,80*	0,81* (0,75-0,86)
AE	0,79*	0,72-0,85	35,23*	0,79* (0,75-0,83)
ESPER	0,83*	0,79-0,85	34,12*	0,83* (0,79-0,85)
RESIL	0,79*	0,73-0,820	26,18*	0,79* (0,75-0,82)
OTIM	0,85	0,81-0,87	35,63*	0,85* (0,81-0,89)
Escala de Liderança Autêntica (LA) - Líder	0,78*	0,77-0,79	29,02*	

Notas: CPPT = Capital Psicológico Positivo no Trabalho, AE = Autoeficácia, ESPER = Esperança, RESIL = Resiliência, OTIM = Otimismo. V α = Variação alfa quando o item for excluído; F = Teste de Friedman; ICC = Correlação intraclasse. * $p < 0,001$.

Considerando a Tabela 1, é possível destacar que as escalas administradas neste estudo, tanto apresentaram escores acima do que era estatisticamente esperado (Hutz, Bandeira & Trentini, 2015), bem como, foram significativos na avaliação das consistências das medidas de capital psicológico positivo

e da liderança autêntica. Chama-se atenção para o intervalo de confiança no Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC), os quais, revelaram intervalos próximos aos observados no alfa de Cronbach (α), condição que garante a confiabilidade das escalas utilizadas.

Tabela 2 - Escores correlacionais entre as dimensões do capital psicológico positivo no trabalho e a Liderança Autêntica do Líder.

Variáveis	CPPT	AE	ESPE	RESIL	OTIM
LA	0,49*	0,32*	0,48*	0,25*	0,36*
LATRANS	0,20*	0,18*	0,19*	0,05	0,17*
LAMORAL	0,33*	0,18*	0,31*	0,25*	0,20*
LAPROC	0,43*	0,32*	0,48*	0,18*	0,27*
LAAUTOCONSC	0,53*	0,34*	0,48*	0,28*	0,43*

Notas: LA = Liderança Autêntica do Líder; LATRANSF = Liderança Autêntica do Líder Transparência Relacional, LAAUTOCONSC = Liderança Autêntica do Líder Autoconsciência, LAMORAL = Liderança Autêntica do Líder Moral Internalizada, LAPROC = Liderança Autêntica do Líder Processamento Equilibrado e Imparcial. AE = Autoeficácia, ESPE = Esperança, RESIL = Resiliência, OTIM = Otimismo. CPPT = Pontuação total do Capital Psicológico Positivo no Trabalho.

Desta maneira, pode-se destacar que estes participantes responderam de acordo com o que era esperado empiricamente com base na perspectiva comportamento-domínio teórico, previamente abordado pelos autores supracitados (Viseu et al., 2012; Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Avolio, Gardner & Walumbwa, 2007). No que se refere as escalas utilizadas, além de representar o conteúdo na relação item-construto de forma adequada, garantiu a sua aplicabilidade em uma amostra de profissionais líderes nas organizações brasileiras. A partir dos resultados destacados acima, verificou-se o objetivo principal: avaliar a relação entre o capital psicológico positivo no trabalho e a liderança autêntica em líderes nas organizações brasileiras. Na Tabela 2, observa-se a relação positiva do CCPT (Capital Psicológico Positivo no Trabalho) com LA (liderança autêntica do líder) [$r = 0,49$]. Destaca-se também, a relação de LA com as dimensões do CCPT (Autoeficácia [$r = 0,32$], Esperança [$r = 0,48$], Resiliência [$r = 0,25$] e Otimismo [$r = 0,36$]). Outro resultado bastante significativo, foi

a relação das dimensões da LA (liderança autêntica do líder) [Liderança Transparência Relacional, Liderança Autoconsciência, Liderança Moral Internalizada, Liderança Processamento Equilibrado e Imparcial], com as dimensões do CCPT.

É preciso destacar também a relação interna entre os fatores do CCPT e LA, bem como, a relação não significativa entre Resiliência e Liderança Transparência Relacional. Realizou-se o cálculo do qui-quadrado, o qual, tinha como objetivo comparar a frequência em percentual no nível das respostas dos sujeitos no construto do CPPT e LAL dos participantes da pesquisa. Com isso, a fim de facilitar a distribuição dos níveis destas variáveis, optou-se em organizá-las em tercis, estabelecendo nas categorias baixa, moderada e alta.

Na Tabela 3, pode-se observar que o maior percentual é encontrado na categoria do alto nível de LA (Liderança) associado ao alto nível de CPPT (capital psicológico positivo no trabalho).

Tabela 3 - Frequência em percentagem entre o nível de LA e CPPT.

Nível LA	Nível CPPT			Estatística		
	Baixo	Moderado	Alto	χ^2	d.p.	p-valor
Baixo	53%	35%	13%	22,92	4	0,001
Moderado	34%	26%	40%			
Alto	11%	32%	57%			

Fonte: elaboração da autora. LA = Liderança Autêntica do Líder; CPPT = Capital Psicológico Positivo no Trabalho.

Discussão

De forma geral, este artigo pretendeu avaliar, com base em construtos da psicologia positiva, a relação entre Liderança Autêntica e Capital Psicológico Positivo no Trabalho. Os achados desta pesquisa contribuíram tanto para a área acadêmica na ciência humana e social, quanto no âmbito profissional e social, podendo cooperar com os Programas de Desenvolvimento de Líderes nas empresas. Diante dos cenários profissionais atuais, os quais, tem destacado a necessidade de um novo estilo de liderança; Hopkins et al (2008) afirmam, mesmo que homens e mulheres apresentem diferentes comportamentos quando lideram, é importante que seja desenvolvido nos líderes uma melhor autopercepção e disposição para trabalhar em equipe, tendo autonomia, compartilhando as informações e maior atenção com as demandas funcionais (Franco et al., 2021). Os debates a respeito da liderança na organização e sistema de trabalho, enfatiza que as funções dos líderes estão em processo de mudança para atender as demandas do rápido crescimento tecnológico, da diversidade na força de trabalho e as pressões competitivas das organizações, cabendo assim, uma maior participação feminina neste esforço de tornar as organizações mais plurais, e ricas em diversidade e multidisciplinaridade em termos de liderança. Um fator que merece destaque nesta pesquisa é quanto à amostra, a qual, especificamente, foi composta por líderes de organizações brasileiras e que apresentavam mais de 12 anos de experiência no cargo de gestão, com uma média de 9,97 anos da amostra, portanto são profissionais com tempo considerável no cargo de gestão. Sendo a função do líder bastante desafiadora, prevalece nesse perfil a confiança em si para aplicar constantes esforços com vistas aos objetivos profissionais, tendo ainda aptidão emocional e cognitiva responsável por suas expectativas de futuro e sucesso, assim como, a capacidade psicológica de reagir as incertezas, adversidade e conflitos que o mundo do trabalho enfrenta constantemente, superando para seguir em frente e se mantendo por um bom tempo na respectiva função (Formiga et al., 2020). Com o líder buscando seguir em direção as metas e objetivos propostos pela dinâmica organizacional, o qual, é capaz de redirecionar seus esforços para que sua equipe ou grupo profissional atuem de forma produtiva nos processos de trabalho a favor do desempenho organizacional, qualificando as suas competências e das

equipes necessárias para mudanças positivas; esta condição, provavelmente, teria maior eficiência com base no capital psicológico, podendo desenvolver uma capacidade psicológica aberta e maior possibilidade à compreensão das situações experienciadas do mundo do trabalho e sua relação com equilíbrio, organização emocional e bem-estar, seja por meio do treinamento, seja pela vida profissional apreendida (Nogueira et al., 2019). Portanto, além do que explicita o referencial teórico desta pesquisa, a liderança autêntica não somente mantém um conjunto de dimensões que favorece sua relação com o 'time' organizacional, mas, tem com o capital psicológico do líder envolvido, é possível dinamizá-lo em treinamento funcional, visto que os instrumentos de mensuração são válidos e podem acompanhar a evolução das atitudes e comportamentos do líder com vistas a melhor organização e estrutura das práticas e nas demandas organizacionais; afinal, com base nas questões conceituais da liderança, o líder autêntico possui competência para reconhecer o capital psicológico positivo das pessoas e administrá-lo funcionalmente. Os resultados da presente pesquisa, evidenciam que os instrumentos apresentaram indicadores psicométricos consistentes na amostra avaliada, assim como, há uma relação positiva entre os construtos "Liderança Autêntica" e "Capital Psicológico Positivo no Trabalho". O fenômeno da "Liderança Autêntica", seja por parte do próprio líder, seja com o líder direto convergem na mesma perspectiva de liderança atribuída por Avolio, Gardner e Walumbwa (2007). Quanto mais alto é o capital psicológico positivo do líder, melhores são suas relações no ambiente profissional, pois esse líder adota habilidades que influenciam o modo de pensar e o comportamento das pessoas, sendo capaz de direcionar seus liderados a mudarem comportamentos e melhorar suas relações de trabalho. O líder com alto CPPT encontra em si mesmo o esforço necessário para realizar atividades desafiadoras; adota uma visão otimista do seu estado atual e futuro; persevera na busca dos seus objetivos, e quando necessário consegue reajustar seu planejamento e apresenta algumas direções teóricas referente ao enfrentamento dos desafios com resiliência. O comportamento desse líder é contagiante, tem um efeito multiplicador no grupo e na organização, o time é influenciado pelo seu comportamento, valores e crenças. Diante da perspectiva da teoria da liderança, o profissional que ocupa tal área organizacional desenvolve um olhar para relações huma-

nas mais aprimorada e aproveita os pontos fortes de cada membro do time, em vez de simplesmente concentrar-se sobre os pontos de atenção. Especificamente, ele desenvolve uma conduta de motivação, isto é, aprende a valorizar, desenvolver e promover emoções positivas como a compreensão, compaixão e otimismo. Com isso promove as relações de apoio mútuo em todos os níveis, e fornece aos liderados um senso de propósito do trabalho.

Exercer uma liderança autêntica, significa cultivar um clima positivo, desenvolver relacionamentos positivos, manter uma comunicação positiva e finalmente criar, em cada um dos liderados uma percepção de sentido e significado de trabalho. Grupo com relacionamentos positivos, que dão e recebem apoio, compreensão, suporte, encorajamento e têm as suas necessidades emocionais atendidas reciprocamente, se sentem mais seguros e conseqüentemente, têm desempenho e produtividade aumentadas, ou seja, contribuem para as instituições positivas (Marujo, Neto, Caetano, & Rivera, 2007; Formiga et al., 2021; Ramos, 2021). Portanto, quando o líder desenvolve seu CPPT, ele conduz as pessoas e os processos a favor de desempenho organizacional, buscando melhor desenvolvimento das suas competências, capaz de gerir uma melhor auto-observação e incentivo na formação e manutenção das equipes necessárias para mudanças, o que vem ao encontro de um requisito importante do capital psicológico, que consiste no seu conceito como estado, ou seja, uma capacidade psicológica aberta à constante evolução.

Considerações Finais

A partir dos achados neste estudo, destaca-se que o objetivo proposto foi atendido, observando o quanto o CCPT tem uma influência no LA; isto é, o líder autêntico mantém um conjunto de dimensões que favorece sua relação com o time/equipe, quando o capital psicológico dele é desenvolvido, podendo ser treinando, visto que os instrumentos de mensuração dessa pesquisa são válidos e podem acompanhar a evolução do líder. Estes achados sugerem a boa organização emocional do líder, quando estruturado no capital psicológico positivo, passa a ter condição que poderá contribuir para uma gestão dinâmica laboral saudável e humanista. Portanto, se evidencia uma relação positiva do CCPT com LA (liderança autêntica do líder), bem como, tendo estes dois últimos construtos se associando, também, positivamente,

os quais, todos significativos. Entende-se que existem muitos fatores que contribuem para o sucesso de uma organização, os quais, desde a percepção do suporte organizacional, cultura organizacional ao engajamento e envolvimento do trabalhador, entre outros construtos. No entanto, um ambiente de trabalho com alto capital psicológico positivo, ou seja, com colaboradores que se sentem valorizados, engajados e motivados, tende a ter melhores resultados. Da mesma forma, a liderança autêntica, que se baseia na transparência, honestidade, empatia e confiança, contribui para um ambiente de trabalho positivo e desenvolver a confiança e o comprometimento dos colaboradores. Líderes autênticos tendem a ser mais eficazes na gestão de conflitos, na promoção da colaboração e na criação de um senso de propósito e significado no trabalho. No entanto, é importante lembrar que o sucesso de uma empresa depende de muitos outros fatores, como planejamento estratégico, a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, à eficiência operacional, adaptação às mudanças do mercado e a inovação, entre outros. Ou seja, é importante abordar o sucesso de uma empresa de maneira holística, estratégica e considerar múltiplos fatores que contribuem para o desempenho geral, sobretudo considerando um dos bens mais valiosos que se tem, as pessoas. Diante do exposto se propõe novos trabalhos acerca da relação positiva do Construto da Liderança Autêntica com Capital Psicológico Positivo no Trabalho os quais contribuirão para ciência, para os ambientes profissionais e para sociedade, fortalecendo a necessidade de atuar de forma sistemática no desenvolvimento das pessoas, resgatando suas potencialidades e benefícios que elas poderão usufruir para florescimento humano e sua felicidade autêntica. Mesmo que os achados apresentados neste artigos foram consistentes, comprovar a importância das referidas variáveis para o sistema e dinâmica laboral contemporânea, mas, sabendo que nenhuma pesquisa ou trabalho acadêmico pode ser dado como finalizado, faz-se necessário algumas sugestões para pesquisas futuras: considera-se útil um estudo que avaliasse ambas as variáveis em outros sistemas de trabalho, podendo incluir informações sobre a profissão e satisfação com a profissão, com a organização e com a forma de gerir do gestor; também, seria importante um estudo que comparasse as mesmas variáveis em culturas distintas e empresas nas áreas rurais e urbanas, com vista em avaliar a concepção de liderança por parte dos trabalhadores e até mes-

mos dos gestores e proprietários ou empresário das empresas; outro estudo que mereceria atenção seria o que envolvesse metodologia de autoconfrontação trabalhador-gestor e gestor-trabalhador, na busca de compreender a cultura organizacional e a percepção do suporte organizacional entre os participantes. Este estudo oferece uma contribuição acadêmica significativa ao abordar a formação profissional e cultural no ambiente organizacional em relação a gestão dos líderes nas organizações. No espaço das organizações, o estudo visa contribuir na direção de que, também, líderes precisam gerir o desenvolvimento e manutenção de um equilíbrio emocional a fim de melhorarem a relação interpessoal entre os trabalhadores com foco na satisfação laboral e produtividade organizacional. Neste contexto, é essencial que a

organização valorize seus profissionais, em especial, seus líderes, mas, também, que eles mesmos, possam investir em sua prática e valores pessoais e organizacionais em direção de um sistema de trabalho humanizado para tomada de decisão e soluções de problemas na interação trabalhador-organização, proporcionando condições para que eles se desenvolvam plenamente no mundo do trabalho. Por fim, quanto a contribuição profissional, acredita-se ser crucial que o RH das organizações, identifique caminhos que levem a uma maior produtividade e saúde laboral, com base numa gestão compreensiva, mas, não apática e com falta de demandas concretas frente a produtividade e responsabilidade das demandas de trabalho.

Referências

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership quarterly**, 16 (3), 315-338.
- Beddoes-Jones, F. & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar mode. **Strategic HR Review**, 14 (3), 94-99.
- Bendassoli, P. F. (2009). **Psicologia e Trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Editora Cengage Learning,
- Bergamini, C. W. (2009). **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas.
- Besen, F., Tecchio, E. & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção** [online]. 24 (1) [Acessado 10 Outubro 2022], pp. 2-14. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>.
- Birchal, F. F. S & Vileva, C. (2012). **Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte**. Centro Universitário de Lavras – UNILAVRAS.
- Borlot, M. N. R. & Marques, R. (2012). O papel da liderança na motivação de Equipe. **Gestão Contemporânea**, 2 (2), 69-92.
- Campos, Maria Isabel & Rueda, Fabián Javier Marín. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 18(1), 291-298. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13473>.
- Cé, P. da R. P., Seibert, R. M., & Callegaro, A. R. C. (2021). Liderança feminina e liderança autêntica: um estudo bibliométrico / Female leadership and authentic leadership: a bibliometric study. **Brazilian Journal of Development**, 7(12), 117410–117429. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-479>.
- Cervo, C. S., Natividade, J. C., Mendes Mónico, L. dos S., Pais, L., dos Santos, N. R., & Hutz, C. S. (2018). Modelo de Liderança Autêntica: concepção teórica e evidências de validade do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o Brasil. **Psychologica**, 61(2), 7-29. https://doi.org/10.14195/1647-8606_61-2_1.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus.
- Cooper, C. D.; Scandura, T. A.; Schriesheim, C. A. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The leadership quarterly**, 16 (3), 475-493, 2005.
- Couto, M. L. S. (2021). Liderança autêntica: como ser um líder autêntico? **Revista UNIESP**. https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20211109141147.pdf.
- Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. In: Punnett, B. J. & Shenkar, O. (Ed.). **Handbook for international management research**. (p. 267-3490). Cambridge: Blackwell.
- Eagly, A. H. (2013). Women as leaders: leadership style versus leaders' values and attitudes. **Gender and work: challenging conventional wisdom**. (p. 4-11). Harvard Business School Press.
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus I**, 5, 60-72. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34926/lideranca-autentica--uma-revisao-integrativa-/i/pt-br>.
- Estevam, I. D. et al. (2022). A predictive study about Organizational Support and Psychological Capital at work regarding emotional disorder during Covid-19 isolation period. **Research, Society and Development**, 11(7), e38911729883. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i7.29883>.

- Ferreira, C. A. (2019). Liderança autêntica e distância de poder: a influência da liderança autêntica na performance da tarefa. **Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas**.
- Fidalgo, J. T. S. (2018). **A Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de Turnover**. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.
- Fidelis, A. C. F., Formiga, N. S., & Fernandes, A. J. (2022). Valores métricos e invariância fatorial da medida de capital psicológico positivo em trabalhadores hospitalares brasileiros e portugueses. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, 11 (4), e45511427713. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.27713>.
- Formiga, N. S., Fernandes, A. J., Freire, B. G. O., Franco, J. B. M., Oliveira, H. C. C., Prochazka, G. L., Valin, C. G. P., Grangeiro, S. R. A., & Estevam, I. D. (2021). Apoio organizacional, capital social e atitudes inovadoras: um estudo correlacional entre trabalhadores da cidade de Natal-RN. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, 10 (3), e55710313753. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13753>.
- Formiga, N. S.; Silva, A. G. F.; Silva, J. D.; Firmino, T. T.; Santos, S. X.; Azevedo, F. L. B.; Martins, J. G. F. (2020). Mild emotional disorder in workers: Verification of a theoretical model based on organizational support, knowledge management and positive psychological capital. **Research, Society and Development**, 9 (9), DOI: 10.33448/rsd-v9i9.7597. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7597>. Acesso em: 8 apr. 2022.
- Formiga, N. S., Franco, J. B. M., Neto, A. D. de S., Guimarães, W. N. C., Oliveira, M. A. P., Pereira, G. A., & Estavam, I. D. (2019). A medida de capital psicológico positivo: evidência da invariância fatorial em trabalhadores de distintas profissões em João Pessoa-PB e Natal-RN. **Psicologia E Saúde Em Debate**, 5(1), 19–36. <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V5N1A3>.
- Formiga, N. S., Freire, B. G. de O., Azevedo, I. M., & Faria, S. de S. (2020). Correlatos entre o suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro: um estudo com trabalhadores brasileiros. **Research, Society and Development**, 9(6), e155963486. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3486>.
- Formiga, N. S., Freire, B. G. O., Azevedo, I. M., Nascimento, R. L., Franco, J. B. M., Oliveira, H. C. C., Prochazka, G. L., & Grangeiro, S. R. A. (2021). Apoio organizacional, psicológico, capital no trabalho e expectativa de futuro nos trabalhadores brasileiros. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, 10 (3), e27510313352. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13352>.
- Franco, J. B. M., Formiga, N. S., Grangeiro, S. R. A., Oliveira, H. C. C., & Estevam, I. D. (2021). Correlatos e variações na percepção do suporte organizacional e gestão do conhecimento em trabalhadores de organizações públicas e privadas em Natal-RN. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, 2(4), e24213. <https://doi.org/10.47820/recima21.v2i4.213>.
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, 22, 1120–1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. **Personell psychology**, 64 (3), 771-802. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. **International Journal of Leadership Studies**, 3(1), 68-97.
- Lisboa, C. S. **A liderança autêntica e a sua relação com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de abandono da organização**. Dissertação defendida no programa de pós-graduação no Departamento de Ciências Econômicas e Empresariais - Mestrado em gestão de empresas da Universidade Autónoma de Lisboa, 2022.
- Lopes, F. J., Souza, L. W. M., Santos, S. S., Malaquias, T. T. L. & Mayer, V. F.; Liderança nas Organizações; **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, 2016.
- Luthans, F. (2020a). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23 (1), p. 695-706.
- Marujo, H. A., Neto, L. M., Caetano, A. & Rivera, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento organizacional e gestão**, 13 (1), 115-136.
- Maziero, V. G., Bernardes, A., Righetti, E. A. V., Spiri, W. C., & Gabriel, C. S. (2020). Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. **Revista Brasileira De Enfermagem**, 73(6), e20190118. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>.
- Maziero, V.G. (2018). **Análise de Viabilidade do Questionário de Liderança Autêntica**. Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Nogueira, A. N. P. & Oliveira, A. F. (2019). **Impacto da Percepção de suporte organizacional e capital psicológico no Bem-estar no trabalho**. Uberlândia: MG.
- Pioli, B. L. T., Feuerschütte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, E. L. P. L. (2020). Liderança autêntica: Análise da produção científica e de escalas de mensuração. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(3), 1–30. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200126.
- Queiroga, F. (2020). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia. Porto Alegre: Artmed.
- Ramos, B. B. (2021). **Gestão de desempenho positiva**. https://bibliotecadigital.stf.jus.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/4647/Beatris%20Bravo%20Ramos%20_%20artigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Reddin, W. J. (1970). **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas.
- Rego, A., Reis, M., & Cunha, M. P. (2015). Authentic Leader Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. **Journal of Business Ethics**, 128, 617-634.

- Ruffatto, J., Pauli, J. & Ferrão, A. R. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES**, 16 (1), 29-44.
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V. & Souza, W. S. (2014): **Engajamento no trabalho**. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Tecchio, E. L. Nunes, T. S, Rissi, M, & Nakayama, M, K (2010). **Liderança Transformacional em Processos De Tutoria**: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutorial. <https://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/18035/10623>.
- Walumbwa, F. O. et al. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory based measure. **Journal of management**, 34 (1), 89-126. Disponível em: < <http://jom.sagepub.com/content/34/1/89.full.pdf+html>.