

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ELLIN SUZAN GONÇALVES DA CRUZ NUNES**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA: PROPOSTA PARA UM PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

**CURITIBA**

**2022**

**ELLIN SUZAN GONÇALVES DA CRUZ NUNES**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA: PROPOSTA PARA UM PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone Cristina Ramos

**CURITIBA**

**2022**

## Liderança autêntica: proposta para um programa de desenvolvimento gerencial

**Ellin Suzan Gonçalves da Cruz Nunes**

### RESUMO

Considerada um grande desafio para o âmbito empresarial na contemporaneidade, a gestão de conhecimento elenca o papel da alta administração no campo do conhecimento e tem a prerrogativa de estimular os processos de aprendizado dos colaboradores da organização, com vistas a alcançar a demanda do ambiente competitivo. Sob esta perspectiva, torna-se fundamental o papel da liderança, componente primordial no alcance dos resultados definidos pelas instituições. A partir da análise do perfil gerencial de uma empresa do ramo logístico, situada na cidade de Curitiba-PR, identificou-se um perfil paternalista, estilo de liderança que pode influenciar negativamente o ambiente de trabalho e o desenvolvimento das pessoas envolvidas no processo. Este trabalho propõe um modelo de treinamento a partir das competências da liderança autêntica, definida como um comportamento do líder baseado em uma premissa ética e promovendo capacidades positivas em seus liderados. Busca-se apresentar uma abordagem teórica de promoção de saúde mental positiva no ambiente de trabalho, com o objetivo de fomentar as capacidades e potencialidades humanas. Propõe-se, portanto, a implementação de um treinamento gerencial, com o objetivo de fomentar e estimular em líderes com tendências de estilo de liderança paternalista, as competências encontradas no estilo de liderança autêntica. Este estudo possibilitou verificar a importância da atualização do estilo de liderança no contexto atual de desenvolvimento da sociedade. Tendo em vista as principais mudanças institucionais nos últimos anos, percebe-se a grande influência do perfil de liderança na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Liderança autêntica. Treinamento. Autenticidade. Competências.

### ABSTRACT

Considered a major challenge for the contemporary business environment, knowledge management lists the role of senior management in the field of knowledge and has the prerogative of stimulating the learning processes of the organization's employees, in order to meet the demand of the competitive environment. From this perspective, the role of leadership becomes fundamental, a fundamental component in achieving the results defined by the institutions. From the analysis of the managerial profile of a company in the logistics sector, located in the city of Curitiba-PR, a paternalistic profile was identified, a leadership style that can negatively influence the work environment and the development of the people involved in the process. This work proposes a training model based on authentic leadership competencies, defi-

ned as a leader's behavior based on an ethical premise and promoting positive capabilities in his followers. It seeks to present a theoretical approach to promoting positive mental health in the work environment, with the aim of fostering human capabilities and potential. Therefore, it is proposed the implementation of a management training, with the objective of promoting and stimulating in leaders with paternalistic leadership style tendencies, the competences found in the authentic leadership style. This study made it possible to verify the importance of updating the leadership style in the current context of society's development. In view of the main institutional changes in recent years, the great influence of the leadership profile on people management can be seen.

Keywords: Authentic leadership. Training. Authenticity. Skills.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações políticas, econômicas, e tecnológicas do mundo contemporâneo promoveram mudanças importantes no que diz respeito aos valores fundamentais das sociedades e suas estruturas sociais. Essa mudança de contexto exerce impacto e influência nas configurações do mundo do trabalho. O mundo organizacional, portanto, não passou incólume às transformações das sociedades e suas atividades centrais passaram da produção ou distribuição de objetos para produção e distribuição de informação e conhecimento (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 2).

Neste novo modelo de organização, a ênfase se dá na gestão do conhecimento, uma área emergente e, no entanto, considerada imprescindível enquanto estratégia para a obtenção de melhores resultados e conservação da competitividade organizacional (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 2). A gestão do conhecimento conta com um elemento central: a liderança.

Considerada um grande desafio para o âmbito empresarial, a gestão de conhecimento elenca o papel da alta administração no campo do conhecimento. Estimular o processos de aprendizado dos colaboradores da organização, atração e retenção de talentos, estimular competências individuais e coletivas no processo de aprendizado e análise do ambiente, são algumas características importantes para alcance da demanda do ambiente competitivo e atividades desenvolvidas principalmente pela liderança, componente primordial no alcance dos resultados definidos pelas instituições (TERRA, 2001)

O conceito de liderança se transformou ao longo da história e está diretamente associado ao contexto social e político de sua determinada época (MALVEZZI, 2015). Na teoria contemporânea da liderança, esta é vista como um importante instrumento de gestão, capaz de exercer uma ação na produtividade, criatividade, motivação e influência na equipe. Além disso, acredita-se que a habilidade do líder atua na contingência de falhas e correção de erros (MALVEZZI, 2011, p. 16). Na teoria contemporânea, portanto, a liderança é considerada como uma competência essencial na gestão de pessoas.

Desse modo, foram construídas diversas teorias sobre liderança, que podem ser classificadas como abordagens tradicionais e novas teorias da liderança. Destacam-se as teorias da liderança transformacional, liderança autêntica, liderança

como trabalho adaptativo, liderança ética e liderança espiritual (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 3). Uma das vertentes da teoria contemporânea de liderança, tida hoje como a principal dos últimos dez anos, é a liderança autêntica (ESPER; CUNHA, 2015).

A liderança autêntica tem como fundamento a autenticidade e é impregnada de valores éticos, o que favoreceria à construção de um ambiente organizacional positivo, além da produção e partilha de conhecimento (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017). Em contraste com teorias de liderança centradas na correção de erros e deficiências, a liderança autêntica tem como base a Psicologia Positiva, cujo escopo está no fortalecimento de competências e nas relações saudáveis entre as pessoas, grupos e instituições (PALUDO, 2007). Assim, a liderança autêntica enquanto forma de relação no interior da organização se define a partir da ideia de comportamento organizacional positivo.

No contexto organizacional, a liderança autêntica possui como premissa uma relação entre líder e liderado pautada nos preceitos éticos e no equilíbrio entre os objetivos da empresa e as pessoas envolvidas. Desta forma, contribui para a otimização dos estados positivos: esperança, otimismo, resiliência e autoconfiança (CERVO, 2016).

O desenvolvimento da liderança autêntica e sua aplicabilidade no contexto organizacional, tendo como fundamento a Psicologia Positiva, implica a construção de habilidades para lidar com questões éticas. Fundamentado por uma abordagem teórica de promoção de saúde mental positiva no ambiente de trabalho, com o objetivo de fomentar as capacidades e potencialidades humanas (VÁZQUEZ; COLUNGA, 2017, p. 591).

A liderança é construída, portanto, a partir do autoconhecimento, sendo o líder uma figura exemplar para os colaboradores. Os principais atributos do líder são a transparência nas relações (ser quem realmente é) e valorização do aprendizado, o que tornaria possível um ambiente organizacional mais saudável (ESPER; CUNHA, 2015).

Fundamentado por uma abordagem teórica de promoção de saúde mental positiva no ambiente de trabalho, com o objetivo de fomentar as capacidades e potencialidades humanas (VÁZQUEZ; COLUNGA, 2017, p. 591).

As ferramentas de treinamento e desenvolvimento se apresentam como meios importantes para a manutenção da competitividade da organização (MARCHI;

SOUZA; CARVALHO, 2013). As técnicas da Psicologia Positiva contribuem para o desenvolvimento e fortalecimento dos aspectos saudáveis, uma vez que permitem conhecer as forças de caráter e forças de virtudes dos líderes participantes. Desse modo, o programa de treinamento busca desenvolver aspectos que possam auxiliar na promoção da qualidade de vida laboral e gestão de pessoas e promoção de um bom ambiente de trabalho imbuído de boas relações interpessoais (VÁZQUEZ-COLUNGA, 2017).

Esta pesquisa busca propor um modelo de treinamento fundamentado nas competências da liderança autêntica, tendo como ponto de partida uma análise da literatura referente ao tema liderança autêntica. Com base nesta principal meta, foi realizado um delineamento do perfil gerencial composto por 08 participantes com cargo de liderança, de uma empresa do ramo logístico da cidade de Curitiba-PR, que conta com cerca de aproximadamente 200 funcionários nesta área.

## **2 CONTEXTO DA LIDERANÇA NA ATUALIDADE**

As transformações sociais ocorridas nas últimas décadas tiveram reflexos na sociedade e na forma como nos relacionamos, nos mais variados contextos, inclusive no contexto organizacional. A transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, instaurada pela revolução tecnológica, influenciou na alteração em nossos “códigos de vida” (CASTELL, 1999, p.19).

A partir da década de 1950, as sociedades pós-industriais passam a reunir esforços para “informatizar a sociedade” (CARVALHO; KANISKI, 2000 p. 34). Assim, “descobriu-se que a fonte de todas as fontes chama-se informação e que a ciência – assim como qualquer modalidade de conhecimento – nada mais é do que um certo modo de organizar, estocar e distribuir certas informações” (BARBOSA apud CARVALHO; KANISKI, 2000, p. 34). Emerge a sociedade do conhecimento, na qual o objeto de trabalho deixa de ser somente a relação com a máquina para se tornar a relação entre pessoas, com ênfase nas ocupações.

A nova configuração organizacional, cuja ênfase está no conhecimento, refletiu no panorama organizacional, promovendo uma maior interação entre a tecnologia e as pessoas. Desta forma, houve uma reconfiguração na estrutura organizacional, o que resultou em uma crescente valorização dos cargos administrativos e técnicos (CASTELL, 2002, p.280).

Assim, na contemporaneidade, o conhecimento se apresenta como um instrumento de competitividade e promoções estratégicas. A influência do conhecimento nas organizações também repercute na forma como as pessoas passam a se comportar no ambiente de trabalho. Atentas a processos e procedimentos capazes de auxiliar no processo de disseminação de conhecimento, as organizações investem na identificação do potencial intelectual dos colaboradores, a fim de desenvolvê-lo em decisões competitivas para a empresa. Assim, o papel da liderança passa a ganhar maior atenção nas decisões estratégicas e competitivas das empresas, contribuindo nas articulações necessárias à implementação do processo de gestão do conhecimento (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 3).

Neste novo cenário político, econômico, social e, sobretudo, tecnológico, emerge a necessidade da implementação de uma adequada gestão do conhecimento e conseqüente promoção de técnicas e desenvolvimento de competências, tendo como objetivo manter a competitividade organizacional. O novo processo de gestão de conhecimento desponta para a necessidade de uma mudança nas técnicas e formas de se liderar. Sob esta perspectiva, torna-se fundamental o papel da liderança. (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 3).

No contexto organizacional, portanto, a liderança exerce um importante papel na gestão de pessoas. A atribuição do líder pode ser entendida como um processo interativo, que compreende a influência sobre uma equipe no alcance dos resultados, abrange questões concernentes à relação entre líderes e liderados e na promoção de transformação em um determinado contexto. Em virtude da sua constante presença nos mais variados contextos sociais, como comunidades, escolas, instituições religiosas, organizações no geral, e também por sua importância de análise e entendimento das relações sociais (TURANO; CAVAZOTTE, 2016, p. 436), o conceito de liderança é amplamente estudado pelas ciências.

Adjacente ao avanço da gestão do conhecimento e as novas dinâmicas sociais, o interesse e a busca pelos estudos no conceito liderança perpassaram por diversas teorias e definições ao longo dos anos. Para Turano e Cavazotte (2016, p. 437), houve investimento em pesquisas do constructo liderança sob a perspectiva política e filosófica, econômica e sociológica e pela psicologia, na qual, segundo o

autor, houve uma importante contribuição para a formação da teoria da liderança na contemporaneidade.

De maneira geral, o líder assumiu o papel de influenciar pessoas (seguidores e/ou liderados). Na contemporaneidade, além de continuar a influenciar pessoas, no âmbito organizacional, conforme mencionado, o líder atua nas estratégias e objetivos planejados pelas organizações. No entanto, a exigência das empresas pelo alcance dos objetivos e metas fez com que apareçam diversos casos de comportamentos antiéticos entre os líderes.

Assim, as últimas décadas testemunharam inúmeros escândalos e consequentes perdas econômicas no mundo corporativo. A pressão por resultados e a proliferação de comportamentos antiéticos contribuiu para a construção de um cenário de tensão e possível influência negativa na saúde mental do trabalhador. Por conta disso, desenvolvem-se estudos sobre a necessidade de um papel da liderança íntegra capaz de manter um clima organizacional saudável (WALUMBWA, AVOLIO, GARDNER, WERNING, & PETERSON, 2008 *apud* CAMPOS; RUEDA, 2018, p. 292).

Nesta conjuntura, surgem os primeiros estudos sobre o conceito de Liderança Autêntica, sendo definido como um comportamento do líder baseado em uma premissa ética e promovendo capacidades positivas em seus liderados (LUTHANS & AVOLIO, 2003, *apud* VILAÇA; MÓNICO & CASTRO, 2012, p. 283).

## 2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

No âmbito da teoria, o conceito de liderança autêntica é uma abordagem nova, tendo se desenvolvido a partir do início do século XXI (CAMPOS; RUEDA, 2018, p. 292). Conforme a literatura especializada, não existe ainda uma definição “comum” de liderança autêntica, mas sim várias definições de acordo com as diferentes linhas de abordagem. Uma das definições possíveis concebe a liderança autêntica como

um processo que se baseia tanto nas capacidades psicológicas positivas quanto em um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em uma maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo (LUTHANS; AVOLIO, 2003, p. 243, tradução nossa)

Embora contemple estudos e linhas de abordagens variadas, a noção central de liderança autêntica situa-se na ideia de autenticidade do líder. A noção de autenticidade remonta à Grécia Antiga e, em linhas gerais, designa uma relação sincera do indivíduo consigo mesmo. Nesse sentido, é autêntico o indivíduo que “é dono das próprias experiências, sejam pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências, ou crenças, processos esses que são capturados pelo aforismo ‘conhece-te a ti mesmo’”(CAMPOS; RUEDA, 2018, p. 292).

No âmbito organizacional, a autenticidade implica, por parte do líder, a “autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, fé, ações”(BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 3). Perpassa, ainda, pela construção de relacionamentos autênticos fundamentados em “transparência, confiança, integridade e altos padrões morais”(BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017, p. 3). Como é possível observar, a autenticidade pode ser vista como uma ética.

A crise ética e moral do mundo contemporâneo levou à criação de um tipo de liderança baseada em princípios, valores e ética: a liderança autêntica. Por promover uma abordagem ética, a liderança autêntica tem relação importante com os chamados “comportamentos organizacionais positivos”(LUTHANS, 2003, p. 243), sendo que em determinadas concepções os conceitos da Psicologia Positiva assumem papel fundamental.

A Psicologia Positiva, cuja teoria influencia a liderança autêntica, teve seu marco no início dos anos 2000 quando os psicólogos Seligman e Csikszentmihalyi publicaram na *American Psychologist*, uma produção sobre as virtudes, qualidade, potencialidades e forças psíquicas dos seres humanos (BOEHS; SILVA; 2017). Com vistas ao desenvolvimento e a potencialidade dos indivíduos, a Psicologia Positiva possui como finalidade a contribuição para fortalecer as competências e manter um ambiente saudável para as pessoas, grupos e instituições (PALUDO; KOLLER; 2007).

A Psicologia Positiva concebe a “autenticidade como ser, ao mesmo tempo, dono dos seus próprios pensamentos e crenças, e agir de modo que seja correspondente ao próprio eu” (ESPER; CUNHA, 2015, p. 63). Em contraste com abordagens tradicionais da psicologia, que se concentram na identificação das “fraquezas e desvios”, a Psicologia Positiva investe no desenvolvimento dos aspectos positivos das capacidades psicológicas dos indivíduos, o que inclui a

valorização de “traços de personalidade e habilidades positivos”(ESPER; CUNHA, 2015, p. 63).

Logo, a Psicologia Positiva propõe a criação de métodos e técnicas para que se possa identificar fenômenos positivos e aspectos saudáveis com o foco nas virtudes, capacidades e forças pessoais de cada pessoa para auxiliar na tomada de decisão e resolução de problemas, promovendo um desenvolvimento individual ou do grupo (PALUDO; KOLLER; 2007).

O conceito de comportamento organizacional positivo (Positive Organizational Behavior) criado por Luthans e fundamentado na Psicologia Positiva, tem como escopo mensurar, desenvolver e gerir de modo eficiente o potencial psicológico dos indivíduos no âmbito das atividades organizacionais. O comportamento organizacional positivo dos indivíduos no cotidiano da organização pode ser caracterizado por estados de “confiança, esperança, otimismo e resiliência, que são agregados na categoria ‘capital psicológico’”(LUTHANS; AVOLIO, 2003, p. 243).

Os aspectos positivos sugeridos pela Liderança Autêntica não excluem o foco nos interesses econômicos das organizações, uma vez que o objetivo final é aumentar o nível de satisfação e desempenho. Ao contrário, a busca por um comportamento organizacional positivo vem justamente reparar comportamentos antiéticos que “propagaram fortes crises em diversos setores econômicos globais”(CAMPOS; RUEDA, 2018, p. 292). Trata-se, portanto, de uma resposta da academia aos novos desafios postos pela sociedade do conhecimento.

Vale ressaltar que, embora os esforços sigam nesse sentido, é impossível que um indivíduo alcance uma autenticidade integral, mas buscar agir conforme as suas próprias capacidades psicológicas positivas no enfrentamento dos desafios da organização, pode ser visto como um ponto forte da liderança autêntica. Outra observação importante a fazer é que a liderança autêntica não supõe um individualismo, posto que trata-se de uma relação (autêntica) com o outro (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017

Nesse sentido, o líder autêntico “Seria capaz de aprimorar o engajamento, a motivação, a satisfação e o envolvimento de seguidores, de forma a melhorar seu desempenho e resultados por meio da criação de uma identificação pessoal com o seguidor e de uma identificação social com a organização”(CAMPOS; RUEDA, 2018, p. 292). O comportamento autêntico do líder, portanto, deve servir de modelo para o comportamento dos liderados, que por sua vez tem a oportunidade de

construir, também, um modo autêntico de praticar as atividades organizacionais. Somados o comportamento organizacional positivo do líder e dos seus liderados, tem-se as condições fundamentais para a criação de um ambiente organizacional profundamente desenvolvido.

Analisando os estudos sobre liderança autêntica, foi possível elencar algumas características encontradas como aderente ao modelo de liderança autêntica:

Características da Liderança Autêntica	Autenticidade
	Confiabilidade
	Esperança
	Otimismo
	Resiliência
	Ética
	Transparência

Fonte: elaborado pela autora (2022) a partir de Avolio (2005) citado em Sobral & Gimba (2012).

Para a implementação do projeto, opta-se pelo treinamento, como proposta de desenvolver as habilidades e características encontradas na liderança autêntica.

Para Chiavenato (2014) o processo de treinamento consiste em sua orientação voltada para o presente, tendo como objetivo proporcionar o aperfeiçoamento das habilidades e capacidades do indivíduo a curto prazo.

Este processo educacional poderá ser aplicado de uma forma organizada e sistematizada, proporcionando conhecimento e um meio de transmissão de informações, a fim de desenvolver competências, mudança de comportamento e interação com o ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

A escolha pela modalidade treinamento justifica-se na medida em que esta possui como ponto principal a preparação das pessoas para o trabalho, sendo um trabalho contínuo e planejado para a melhora das atividades da pessoa e aperfeiçoamento das competências organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

A proposta de intervenção para desenvolvimento de líderes tem a finalidade de proporcionar um modelo de treinamento com o objetivo de fomentar e estimular as competências encontradas na liderança autêntica.

Segundo Chiavenato (2014), o treinamento consiste em um processo cíclico e constituído por quatro fases

- I. Diagnóstico: levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

- II. Desenho: elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
- III. Implementação: execução e condução do programa de treinamento.
- IV. Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento (CHIAVENATO, 2014).

Fundamentada nas oito competências encontradas na liderança autêntica: Autenticidade, Confiabilidade, Esperança, Otimismo, Resiliência, Ética, e Transparência, apresenta-se uma proposta de programa de desenvolvimento gerencial.

### **3 METODOLOGIA**

No que tange os procedimentos utilizados para a construção deste documento, fez-se um levantamento bibliográfico e análise a literatura sobre liderança autêntica. Realizou-se um estudo de caso de em uma empresa de distribuição, com o objetivo de analisar as características do perfil gerencial dos líderes do setor da logística desta empresa.

Para a coleta de dados dos perfis gerenciais, realizou-se uma entrevista semiestruturada individual, com a finalidade de coleta de informações sobre a prática da liderança nesta empresa e a caracterização da organização como estrutura e cultura.

O universo de estudo foi composto por 8 (oito) colaboradores de uma empresa de logística da cidade de Curitiba-PR, caracterizados abaixo:

Quanto aos critérios de seleção, optou-se pela amostragem por acessibilidade, na qual “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL, 2008, p. 94).

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

A empresa estudada caracteriza-se por ser do ramo de distribuição de produtos para farmácias e grandes redes farmacêuticas. Fundada no início da década de 1950 no estado do Paraná, expandiu-se em território nacional.

A unidade analisada encontra-se na cidade de Curitiba-PR, com aproximadamente 220 colaboradores na área da logística. Atualmente, o setor da

logística é composto por 8 colaboradores da liderança e aproximadamente 192 colaboradores com cargo auxiliar.

Na cidade de Curitiba-PR, a empresa possui setores como RH, comercial, fiscal e tecnologia da informação, apenas este realiza prestação de serviço para todo o Brasil, os demais setores atendem demandas apenas da cidade em questão.

Na tabela abaixo, arrolam-se as características dos 8 colaboradores pertencentes ao quadro gerencial do setor da logística da empresa supracitada:

<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
Líder de Logística	Masculino	Ensino Superior Completo	5 anos
Líder de Logística	Feminino	Ensino Médio Completo	9 anos
Líder de Logística	Feminino	Ensino Médio Completo	10 anos
Líder de Logística	Feminino	Ensino Superior Completo	15 anos
Líder de Logística	Feminino	Ensino Superior Cursando	17 anos
Coordenador de Logística	Feminino	Ensino Médio Completo	29 anos
Líder de Logística	Feminino	Ensino Médio Completo	33 anos
Coordenador de Logística	Feminino	Ensino Médio Completo	34 anos

Fonte: elaborado pela autora (2022) – Caracterização da amostra da pesquisa.

Conforme é possível observar na tabela 2, o tempo de estabilidade na organização é discrepante entre os avaliados, cuja média é de 19 anos de empresa. Um dado que chama a atenção é que, dos 08 avaliados, 07 ingressaram na empresa em “cargos de base” e foram promovidos ao cargo de liderança. Portanto, apenas 01 dos avaliados foi contratado especificamente para a função de liderança.

Esses dados sugerem que, de maneira geral, a empresa promove a ascensão profissional de “pessoas de confiança”. Quando se trata de contratação, privilegia o mesmo estilo já praticado na organização. Essa característica é comum em um estilo de liderança denominado paternalista ou carismático (GARCIA, 2016).

No que concerne ao perfil gerencial da amostra da pesquisa realizada por meio de entrevista individual, identificou-se um perfil “paternalista” ou carismático nos avaliados. Na teoria sobre liderança, Miniucci (1995), citado em Gallo & Longo (2010, p. 4), define o líder paternalista como um

(...) líder amável, paterno e cordial, a fim de evitar discórdias entre os trabalhadores fazendo com que se revele um grupo feliz e efetivo. Um dos pontos fracos deste estilo é a ascensão profissional, que geralmente ocorre com quem tem chance de tomar decisões pelo grande grupo, ou seja, o futuro líder é alguém de confiança total que tende a ser o sucessor do atual líder. Tem como lema, “as cabeças mais velhas são as mais sábias” e que o líder existente é o “pai” de todos.

Tendo em vista a visão “paternal” no perfil dos cargos de liderança avaliados, associado com a cultura atual da empresa, próxima ao perfil paternalista, propõe-se um projeto de treinamento gerencial sob a luz da liderança autêntica, estilo de liderança contemporâneo.

Durante as entrevistas foi possível identificar a posição da tomada de decisão na escolha de um sucessor dos avaliados. Um fator determinante no processo seletivo interno, baseia-se na relação de confiança com o liderando, considerando-o como um “braço direito”. Desta forma, a triagem de um sucessor em um processo seletivo interno pode descartar candidatos/colaboradores que não possuem uma relação de credibilidade com a atual liderança. Entende-se esta relação de confiança e proximidade do liderado com o líder, não apenas o vínculo para a execução das tarefas, conforme diagnosticado em entrevista .

Embora a relação de confiança com a equipe seja um ponto positivo para o desenvolvimento individual, percebe-se que esta relação encontra-se apenas em algumas pessoas da equipe, não em todos. O que contrasta com com umas das características da liderança autêntica, a gestão eficiente do potencial dos indivíduos.

A partir da análise da literatura sobre liderança autêntica e a sua eficácia na promoção de saúde mental positiva no ambiente de trabalho, com o objetivo de fomentar as capacidades e potencialidades humanas (VÁZQUEZ; COLUNGA, 2017, p. 591), sugere-se uma proposta de intervenção para o desenvolvimento gerencial.

Baseado nas etapas de implementação de treinamento, proposta por Chiavenato, será descrito a proposta de intervenção para capacitação gerencial tendo como referencial as competências da liderança autêntica.

As empresas possuem como foco principal o alcance por resultados, assim como a promoção de um ambiente saudável para seus colaboradores, tendo em vista a necessidade do alcance das metas e a promoção de um engajamento de todos os envolvidos nos propósitos instituídos pela empresa. A descrição do

treinamento de capacitação de liderança possui como público alvo os colaboradores com cargos gerenciais, com objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável para a sua equipe.

O programa aqui proposto consistirá em quatro encontros realizados uma vez na semana, com a duração de 01 (uma) hora cada encontro. Abaixo descreve-se o desenho do treinamento:

### **1º Encontro:**

Encontro interativo e dialogado, com exposição de conteúdo e utilização de material interativo.

A partir da troca de experiências entre os envolvidos, coloca-se em pauta as seguintes competências implicadas no conceito de liderança autêntica: autenticidade e confiabilidade. O objetivo é explorar a noção de autenticidade do indivíduo e sua aplicabilidade nas atividades cotidianas da organização. A autenticidade consiste em “ser verdadeiro consigo mesmo, não necessitando da presença de outros para se manifestar” (AVOLIO; GADNER, 2005, citado em SOBRAL, 2012).

Busca-se estabelecer uma relação de confiabilidade no ambiente organizacional, por intermédio da escuta das potencialidades e dificuldades dos líderes, e assim desenvolver habilidades que contribuam para a construção de um líder confiante. A confiabilidade envolve o respeito, qualidade e alto envolvimento com os indivíduos (TURANO; CAVAZOTTE, 2016, p. 436).

### **2º Encontro:**

Encontro interativo e dialogado, com exposição de conteúdo e utilização de material interativo.

Ética e transparência serão as duas competências abordadas no segundo encontro.

A Ética do líder “trata-se das próprias concepções de certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto, o que é chamado pelos autores na perspectiva moral internalizada” (AVOLIO; GADNER, 2005 apud ESPER; CUNHA, 2015). A competência transparência “reflete o grau de abertura do líder com os subordinados” (SOBRAL; GIMBA, 2012).

Este encontro possui como proposta a percepção dos pontos a serem desenvolvidos para a construção de um indivíduo ético pautado pela transparência.

A partir da premissa de autoconhecimento e conhecimento da equipe com quem trabalha, será proposto uma reflexão sobre o grau de envolvimento do líder com a sua equipe, assim como a sua relação ética, utilizando-o como indicador de uma ambiente organizacional transparente.

### **3º Encontro:**

Encontro interativo e dialogado, com exposição de conteúdo e utilização de material interativo.

Com base os encontros iniciais, o terceiro encontro tem como objetivo trabalhar a resiliência enquanto capacidade adaptativa para lidar com possíveis situações adversas no ambiente organizacional. Cervo (2016) descreve a resiliência como um comportamento adaptativo e positivo quando exposto a condições desfavoráveis. A competência de ser resiliente desenvolvida no indivíduo, principalmente em cargo gerencial, pode melhor conduzir uma ação quando o indivíduo se depara com situações que exigem adaptação.

### **4º Encontro:**

Encontro interativo e dialogado, com exposição de conteúdo e utilização de material interativo.

O último encontro tem a finalidade de trabalhar as competência de otimismo e esperança, que estão associadas a capacidade de desenvolver a satisfação com o trabalho do líder e de toda a equipe, assim como a satisfação com sua vida pessoal.

As competências de otimismo e esperança, compreendidos como estados positivos de influência na liderança autêntica são desenvolvidas com o objetivo de engajar a equipe em alcançar os objetivos propostos (CERVO, 2016). Desta forma, otimismo e esperança podem contribuir para engajar a equipe no alcance de metas e resultados propostos pela empresa, promovendo o bem estar e saúde mental de todos os envolvidos.

Por último, será realizado um feedback sobre o percurso e desenvolvimento do treinamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na contemporaneidade, o estilo de liderança encontrado nos perfis gerenciais das empresas apresenta-se como elemento competitivo na gestão de pessoas e

consequentemente na conquista de metas e resultados. O estilo da liderança autêntica, na última década, tem se destacado como um importante instrumento no fortalecimento de competências e nas relações saudáveis entre as pessoas, grupos e instituições. Para manter uma vantagem competitiva no mercado, cada vez mais as instituições tem investido em treinamento e desenvolvimento para poder auxiliar a organização na conquista dos seus resultados. Este estudo de caso teve por objetivo propor um modelo de treinamento a partir das competências da liderança autêntica. Para tanto, realizou-se uma análise da literatura sobre estilos de lideranças contemporâneo, a fim de cotejar a importância do papel da liderança ne como instrumento de competitividade do mercado. Constatou-se que o estilo de liderança autêntica pode contribuir para a promoção de saúde mental positiva no ambiente de trabalho, tendo em vista sua proposta de autoconhecimento e a formação de uma liderança autêntica no ambiente corporativo.

A proposta da implementação do projeto se deu a partir da análise do perfil gerencial de uma empresa do ramo logístico, localizada na cidade de Curitiba-PR. Foram entrevistados 08 indivíduos com o cargo de liderança, nos quais identificou-se o perfil de liderança paternalista. Constatado o perfil gerencial anacrônico ao contexto mercadológico atual, optou-se pela proposta de um treinamento a curto prazo, baseado nas competências identificadas na liderança autêntica. O modelo de treinamento teve por objetivo propor um processo educacional, a partir da identificação dos pontos de melhorias e o desenvolvimento das habilidades e capacidades gerenciais dos líderes.

A proposta deste estudo de caso, portanto, consistiu na sugestão de implementação de um treinamento gerencial, com o objetivo de fomentar e estimular líderes com tendências de estilo de liderança paternalista, as competências encontradas no estilo de liderança autêntica, em conformidade com os avanços da sociedade industrial.

Este estudo possibilitou verificar a importância da atualização do estilo de liderança no contexto atual de desenvolvimento da sociedade. Tendo em vista as principais mudanças institucionais nos últimos anos, percebe-se a grande influência do perfil de liderança na gestão de pessoas. Optou-se pelo treinamento como forma de fomentar o conhecimento sobre liderança autêntica e aumentar a vantagem competitiva.



## REFERÊNCIAS

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F.A.P. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.

BOEHS, S. T. M.; SILVA, N. (Org). **Psicologia Positiva nas organizações e no trabalho. Psicologia positiva: historicidade, episteme ontologia, natureza humana e método**. São Paulo: Vetor, 2017.

CERVO, C. S. **Relações entre liderança autêntica, capital psicológico e engajamento no trabalho: análise da influência a estrutura organizacional. Tese (Doutorado em Psicologia)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157452/001018799.pdf?sequence=1>. Acesso em 14 fev 2022.

CASTELLS, M. (1999). **A Sociedade em rede (Vol. 1)**. In :M. Castells. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Org). **A sociedade em rede. Do conhecimento à Acção política. A sociedade em rede: do conhecimento à política**. Lisboa, Portugal: Casa da Moeda, 2006.

CAMPOS, M.I.; RUEDA, F.J.M. **Evolução do constructo liderança autêntica: uma revisão de literatura**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 18(1), jan-mar 2018, 291-298

CAMPOS, M.I. **Liderança autêntica: desenvolvimento e validação de um teste de julgamento situacional**. 2018. 187f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco, Área de concentração – Avaliação Psicológica. 2018.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem?**Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000

CERVO, C.S. **Relações entre liderança autêntica, capital psicológico e engajamento no trabalho: análise da influência da estrutura organizacional**. 2016. 283f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, Manole, 2014.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C.J.A. **Liderança autêntica: uma revisão integrativa**. Navus, v. 5, n. 2, p. 60-72, abr./jun. 2015.

FERRAZ, M. **Liderança: Um desafio para gestores do século XXI?** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2015. p. 1-20.

GALLO, M.; LONGO, C. **A influência dos estilos de liderança na rotatividade de pessoal: Um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentício**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

GARCIA, I. S. **Interconexões entre valores e confiança organizacionais: o caso de uma empresa familiar da grande Florianópolis**. 2016.352f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina. 2016.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2008.

LUTHANS, F., AVOLIO, B. **Authentic Leadership Development**. In: KIM, S.C., DUTTON, J.E., QUINN, R. E. (Org). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2003.

MALVEZZI, S. **A ação da liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo**. Dom (Fundação Dom Cabral), v. 1, p. 15-19, 2011.

MALVEZZI, S. (2015). **Liderança**. In P. BENDASSOLLI; J. E. BORGES-ANDRADE (orgs). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 417-423.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S.H. **Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões**. *Pandéia*, 17(36), 9-20, 2007.

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

SOBRAL, F.J.B.A.; GIMBA, R.F. **As prioridades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança.** Rev. Adm. Mackenzie, v. 13, n. 3. Ed. Especial. São Paulo. Maio/Jun. 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** , 2001

TURANO, L.M.; CAVAZOTTE, F. **Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly.** RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago. 2016.

VILAÇA, I.; MÓNICO, L.S.M.; CASTRO, F.V. **Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: Qual o papel da liderança autêntica?**.INFAD Revista de Psicología, N°1-Vol.4, 2012. ISSN: 0214-9877. pp:281-289.