

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

LIDERANÇA AUTÊNTICA: UM ESTUDO DE CASO

AUTHENTIC LEADERSHIP: A CASE STUDY

GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Suzete Antonieta Lizote, Univali, Brasil, lizote@univali.br

Mário Nenevê, Univali, Brasil, mneneve@uol.com.br

Resumo

A Teoria da Liderança Autêntica é uma abordagem sobre liderança que enfatiza a construção da legitimidade de um líder por meio de relações transparentes e honestas com seus seguidores. Neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender o desenvolvimento de lideranças em uma organização autenticizante. Metodologicamente, se fundamenta numa abordagem qualitativa, tendo como estratégia um estudo de caso único. O objeto de estudo foi a empresa Condor S.A. situada no nordeste de Santa Catarina, em São Bento do Sul. A escolha dos entrevistados se deu inicialmente pelo papel que cada elemento exerce dentro das variáveis que seriam investigadas na organização. Neste sentido, sete pessoas foram entrevistadas, obedecendo a critérios de convivência na cultura da empresa, bem como considerando as suas potenciais interações com as lideranças, com o corpo de funcionários e com órgãos de governança corporativa. Os resultados apontaram que todos os elementos de um líder autêntico foram reconhecidos no líder Heinz Engel, que encetou o processo de sucessão da Condor. As lideranças internas, como postulado teoricamente, convergiram para esta cultura em que estes elementos se fazem presentes.

Palavras-chave: Liderança; Organização Autenticizante; Líderes.

Abstract

Authentic Leadership Theory is an approach to leadership that emphasizes building a leader's legitimacy through transparent and honest relationships with his/her followers. In this context, this study aims to understand the leadership development in an authenticizing organization. Methodologically, it is based on a qualitative approach, having as strategy a unique case study. The object of study was the company Condor S.A. located in the northeast of Santa Catarina, São Bento do Sul. Selecting respondents was initially due to the role that each element plays within the variables that would be investigated in the organization. In this sense, seven people were interviewed, according to the criteria of coexistence in the company's culture, as well as considering their potential interactions with the leaders, the staff and corporate governance bodies. The results indicated that all elements of an authentic leader were recognized by leader Heinz Engel, who began Condor's succession process. Internal leaders, as postulated theoretically, converged on this culture in which these elements are present.

Key words: Leadership; Organization Authenticizing; Leaders.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança envolve uma complexidade de aspectos, pois em toda e qualquer situação em que haja mais de um indivíduo envolvido num determinado processo, alguém, de certa forma assume a liderança para a busca do objetivo que contemple a melhor alternativa viável. Para Yukl (2008), Northouse (2016) ele tem sido objeto de muita pesquisa com um resultado significativo, porém sem um consenso conceitual, e sim, uma sucessão de abordagens e teorias sob diversas perspectivas nos respectivos ambientes focados.

Diversas abordagens tradicionais evoluíram, e, na dinâmica em que o assunto demandava, foram surgindo novas teorias, face à multiplicidade de focos envolvendo comportamentos, processos e a diversidade de contextos. Dentre estas novas abordagens, a Teoria da Liderança Autêntica surgida há não mais de 20 anos, vem se destacando. Nesse sentido, Pioli, et al. (2020) destacam que “As mudanças sociais têm demonstrado a necessidade de se buscar um novo conceito de liderança, voltado a relações mais positivas, a liderança autêntica”. Essa teoria tem sua abordagem focada em aspectos de valores dos líderes e liderados. Muito se questiona atualmente o poder e a autoridade moral, não apenas no contexto organizacional, mas em termos do que ocorre em âmbito mundial em termos da efetiva representatividade das suas lideranças. Embora o construto liderança autêntica venha recebendo atenção há mais de uma década, Wiewiora e Kowalkiewicz (2018) destacam que uma definição comum da liderança autêntica ainda não foi estabelecida

A Teoria da Liderança Autêntica é uma abordagem sobre liderança que enfatiza a construção da legitimidade de um líder por meio de relações transparentes e honestas com seus seguidores. Caracteriza-se quando o líder valoriza as contribuições dos seguidores, que se pautam na condução ética. Segundo Northouse (2016), o foco é a autenticidade dos líderes e de sua liderança compreendida como liderança real e genuína. Normalmente, o líder autêntico é capaz de construir uma interação positiva, proporcionando abertura suficiente para que os liderados possam acreditar numa transparência relacional. A confiança mútua é uma construção permanente, capaz de atuar como apoio aos liderados e proporcionar oportunidades de crescimento. Os líderes autênticos, promovendo esse tipo de relação, têm como resultado um desempenho positivo, que funciona como feedback dos liderados.

A liderança autêntica busca focar líderes que têm um comportamento “sui generis”, embasados por um conhecimento de si mesmos, capazes de se portarem com autenticidade, sem a dependência de um padrão definido a se espelharem. Como o próprio nome evidencia, são autênticos, em que pelo seu estilo próprio, não buscam copiar alguém, mas agem, pela consciência do seu “eu” dentro dos objetivos maiores do grupo, por um ideal, sem o apego em obter vantagens próprias. Procuram atuar com transparência relacional com os liderados e, dotados de visão para o sucesso coletivo, imprimem um estilo próprio na condução de uma empresa. Líderes autênticos, na concepção de Regan, Laschinger e Wong (2016), são plenamente conscientes de seu comportamento e, portanto, se importam com a impressão que passam aos outros, tendo sempre a preocupação de transmitir exatamente aquilo em que acreditam por meio de suas ações.

Neste viés de liderança autêntica, em termos teóricos, surge uma variável, que se entrelaça dentro de um ambiente organizacional em que líderes e liderados se integram para um clima sadio, entendido como tal em que os trabalhadores o sintam como um ambiente que é parte importante de suas vidas. E neste contexto encontramos o termo Organizações Autentizóticas, como aquelas que são merecedoras de confiança em que os trabalhadores as têm como capazes de proporcionar um sentido de propósito às suas vidas (Kets de Vries, 2001).

Neste sentido este estudo busca resposta a seguinte questionamento: Como ocorre o desenvolvimento de lideranças em uma organização autentizótica? Para tanto, definiu-se como objetivo geral compreender o desenvolvimento de lideranças em uma organização autentizótica.

Este estudo se justifica pois compreender a interligação dentro do ambiente de uma empresa, cuja cultura se pressupõe autentizótica e o papel do Líder Autêntico para manter um clima propício a fim de favorecer a formação de um corpo de lideranças autênticas, que preserve esta cultura em que o humano se harmonize com os objetivos maiores da empresa, é empenho para que se coloquem as teorias de Liderança Autêntica e Organizações Autentizóticas num contexto empírico. Destaca-se também que Liderança autêntica e organizações autentizóticas são

abordagens recentes e permeiam entre as discussões acadêmicas em termos organizacionais, sobretudo, numa busca de um tipo de liderança que possa agir com transparência e ética para a construção de um ambiente que possa ser saudável.

O artigo está estruturado em seis seções, iniciando com esta introdução; na seção dois se apresenta o marco teórico; ao que segue a abordagem metodológica na terceira seção. Os resultados são apresentados na quarta e na seção cinco são feitas as considerações finais da pesquisa e, por último, se disponibiliza o referencial citado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada. Para tanto, se abordam os seguintes temas: lideranças autênticas e organizações autenticizáveis.

2.1 Lideranças Autênticas

A crise de credibilidade ocorrida nas últimas décadas, envolvendo grandes organizações sobretudo, nos Estados Unidos, teve como marco inicial um episódio que envolveu uma corporação de renome, a “Enron”, oriunda de administrações malconduzidas. Desde então houve uma preocupação maior entre os estudiosos sobre as lideranças das organizações. Foi o início de uma percepção generalizada de que os escândalos corporativos advinham da ganância dos executivos, pautados num viés de interesses próprios, o que influía negativamente sobre a concepção dos valores dos dirigentes na condução dos negócios; isto comprometia os resultados das empresas, abalando as estruturas hierárquicas, além de atingir todas as partes relacionadas a estas corporações.

Contudo, Bass (1985) na sua obra “Liderança e desempenho além das expectativas”, já abordavam uma perspectiva ética nas organizações, numa concepção da liderança autêntica. Em 1993, Terry advogava a necessidade de um construto de liderança focado na postura ética e moral dos líderes. O referido autor já empregara o termo liderança autêntica, entendendo que esta concepção carregava um forte senso de valor, indispensável para um mundo em rápida transformação. Em 1997, artigos, tais como “Autenticidade, intencionalidade, espiritualidade e sensibilidade” (Bhindi, & Duignan, 1997) e “O poder da vulnerabilidade na liderança contemporânea” (Bunker, 1997) contemplavam esta visão de liderança lastreada em valores pessoais e compartilhada entre seus liderados, num sentido de condução moral e ética que inspirassem confiabilidade.

Fry e Whittington (2005) afirmam que as ocorrências negativas no meio corporativo conduziram a que estudiosos questionassem sobre as abordagens existentes de liderança e que o desafio se constituía em encontrar uma nova abordagem, em um modelo de liderança que contemplasse lideranças dotadas de valores pessoais. Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011) reafirmam que este viés de autenticidade foi impulsionado fruto dos escândalos, principalmente na virada do século XX para o século XXI, em que grandes organizações foram envolvidas, ficando evidenciado que as lideranças não satisfaziam a confiança necessária para o desempenho esperado pelas entidades relacionadas a estas organizações.

As abordagens das chamadas lideranças inoperacionais, como a carismática, a transformacional, além das outras, como ética, servidora e espiritual, carregavam no seu bojo a personalização e a autovalorização do líder (Bass, & Steidlmeier, 1999) e levaram a que teóricos como Avolio e Walumbwa, aprofundando o que já havia sido exposto por Bass (1985) no seu livro “Liderança e desempenho além das expectativas”, publicassem diversos trabalhos sobre liderança transformacional que enveredava para o rumo da concepção da liderança autêntica.

Esper (2015) cita que além das publicações empíricas, a análise dos textos permitiu identificar que a teoria da liderança autêntica teve origem na teoria da liderança transformacional, especialmente inspirada no artigo de Bass e Steidlmeier (1999). O mencionado artigo assume uma perspectiva ética e divide em duas categorias os líderes transformacionais: (1) os líderes transformacionais autênticos, líderes que exercem a liderança pautada em princípios éticos; e (2) os líderes transformacionais inautênticos, aqueles que não agem pautados em valores éticos, mas, pelo contrário, utilizam-se da sua capacidade de influência para controlar e conformar os liderados aos seus interesses.

Os autores Price (2003), Jingping (2004), Driscoll e McKee (2007) enfatizam ter havido uma transição em que se emigrou da liderança transformacional para a liderança autêntica, sob a perspectiva de princípios éticos para nortear mais consistentemente uma nova abordagem. Gardner, et al. (2005) citam que a Liderança Autêntica embora derivada das lideranças inspiracionais diferencia-se delas por estar ancorada no senso mais profundo do próprio eu do líder, sendo tais líderes autoconscientes, conhecedores de sua relação com a vida em geral, valores e crenças.

Eigel e Kuhnert (2005) enfatizam que a abordagem da Liderança autêntica abarca todas as formas de liderança positiva; porém, diferencia-se das demais por estar ancorada no senso mais profundo do próprio eu do líder; assim o pressuposto básico de que estes líderes são autoconscientes. No entanto, Humphreys, et al. (2011) questionam na esta concepção com relação ao “verdadeiro eu” obtido nas pesquisas para o significado da autenticidade de líder.

Luthans e Avolio (2003) defendem que os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que lhes permitem operar com elevados padrões de integridade moral demonstrada por comportamentos que colocam ideais à frente dos resultados (Peterson, & Seligman, 2004). Avolio, et al. (2004) enfatizam ainda que os líderes autênticos têm profunda consciência da sua forma de pensar e agir, bem como do contexto no qual atuam, e são percebidos como conscientes das perspectivas morais; são conhecedores das suas forças próprias e da força dos outros, além de serem confiantes, esperançosos, otimistas e resilientes, além de serem dotados de um elevado caráter moral (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004).

A transparência é sua essência, levando-os à coerência entre seus valores e comportamentos, o que gera o respeito e a confiança dos seguidores (Walumbwa, et al., 2008).

Autores seminais desta abordagem de Liderança Autêntica, Luthans e Avolio (2003), Avolio e Gardner (2005), Gardner, Avolio e Walumbwa (2005), Hoffman, et al. (2008), Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) e Walumbwa, et al. (2008) têm como consenso as quatro dimensões desta abordagem: orientação moral; transparência relacional; autoconsciência e; processamento equilibrado da informação (Walumbwa, et al., 2008). Estas dimensões conduzem a interação positiva entre líder e liderados, a condução ética baseada por valores, a capacidade de analisar objetivamente os dados relevantes antes de se tomar uma decisão, além de um elemento fundamental, a perspectiva moral internalizada, significando que o líder se guia por padrões morais internos, demonstrados pelo seu comportamento de autorregulação (Walumbwa, et al., 2008).

Em termos de ambiente onde os líderes atuam, enfatize-se que dentro desta abordagem estão contempladas as seis dimensões que Rego e Souto (2004) caracterizam organizações autênticas como espírito de camaradagem, credibilidade e confiança no superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade e conciliação trabalho-família.

Na Tabela 1 se apresenta as dimensões da liderança autêntica, sob a visão norteadora dos autores seminais, dentro do construto evolutivo das definições.

Dimensões da liderança autêntica	Definição	Referências
Autoconsciência	Demonstra a sua visão e sentido do mundo percebendo e compreendendo as próprias forças e fraquezas, tendo igualmente noção da forma como os outros os veem e do impacto que tem nos outros.	Kernis (2003); Walumbwa et al. (2008), Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011)
Processamento equilibrado	Analisa objetivamente toda a informação relevante antes de tomar uma decisão. Solicita aos outros que desafiem profundamente as suas posições, e opiniões enraizadas.	Gardner et al. (2005); Walumbwa et al. (2008).
Transparência relacional	Partilha abertamente a informação, expressando pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros.	Walumbwa et al. (2008).
Moral	A sua conduta é norteada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais para além disso, as suas decisões e os seus comportamentos são compatíveis com os valores demonstrados.	Walumbwa et al. (2008); Gardner et al. (2005); Avolio e Gardner (2005), Hannah, Avolio e Walumbwa, (2011).

Tabela 1 - Dimensões da liderança autêntica

2.2 Organizações Autentizóicas

Diante do contexto e considerando todos os aspectos introduzidos anteriormente em termos organizacionais, por meio das abordagens expostas, de acordo com Kets de Vries (2001) as Organizações Autentizóticas têm como o pressuposto é que impere um local aprazível de trabalho, onde seja promovida a qualidade de vida, o clima positivo, a saúde organizacional, o bem-estar afetivo e conseqüentemente, o equilíbrio pessoal e organizacional dos seus componentes; onde as pessoas possam fazer da organização uma extensão de suas casas. A Figura 01 evidencia a correlação existente entre os conceitos.

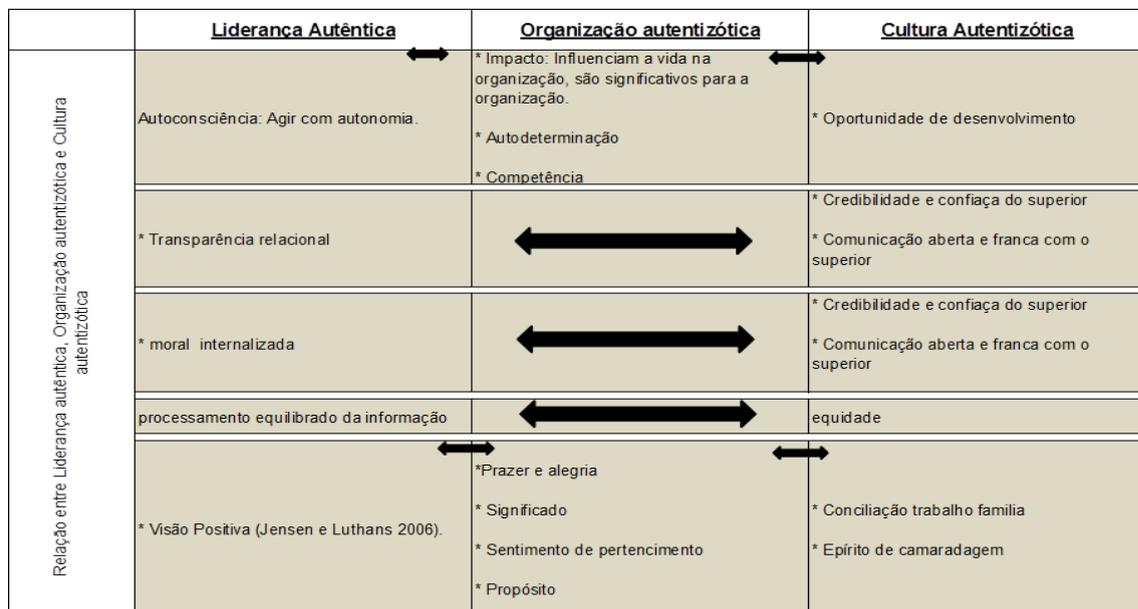


Figura 1 - Correlação existente entre os conceitos

Um ambiente organizacional autêntizótico se faz a partir da compreensão sobre o ser humano, dando condições para que o indivíduo se sinta saudável dentro da organização. Para que seja possível esta integração entre pessoas e a conseqüente busca de resultados, as Organizações Autentizóticas pautam-se pela busca da conciliação da saúde organizacional com a saúde dos

indivíduos, tendo como fundamental a atuação dos líderes para contribuir à criação no seio da organização estas características que se entrelaçam.

Rego (2004) cita que a noção de organizações autenticizóticas sugerida por Kets de Vries (2001), capta a essência dos ambientes de trabalho, que podem ser uma fonte de significado e crescimento para os colaboradores. Organizações com fortes características autenticizóticas, segundo Kets de Vries, podem ser a âncora para a saúde e para o bem-estar psicológico (BEP) e ainda, uma forma de desenvolver a autoestima. Estas organizações ajudam os colaboradores a equilibrar sua vida pessoal e organizacional, podendo esse equilíbrio funcionar como antídoto para o estresse.

O pressuposto, nesse contexto, é de que o líder da organização se comunica convincentemente, de forma a dar significado aos liderados para cada objetivo ou propósito organizacional. Esta forma de comunicação combina com a palavra *zoteekos*, "vital para a vida". Portanto as interações se estabelecem claramente, propiciando um significado para os liderados, o que lhes leva a conceber no trabalho um fator para a essencialidade de suas vidas.

Kets de Vries (2001) enfatiza que as Organizações Autenticizóticas ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Postula o autor que para que seja possível criar um bom local para trabalhar, uma condição fundamental é a relação do indivíduo com o ambiente, ou seja, é significativo proporcionar condições para que ele se sinta proativo e saudável. A questão central colocada por Kets de Vries (2001) é de que a vida para o funcionário dentro da organização adquira um significado, e assim ser possível que cada um contribua com o seu potencial máximo. Nesta concepção, pressupõe-se que haja uma congruência entre as realidades interior de cada qual e o encontrado no ambiente de trabalho. Realidades estas traduzidas pelos diversos sentidos que os ambientes de trabalho proporcionam aos seus membros, como:

- 1) sentido de propósito criado pelos líderes para as pessoas, mediante a concepção de uma perspectiva para o futuro e de uma cultura para a organização, no propósito de contribuir para uma identidade de grupo;
- 2) sentido de autodeterminação, intencionando que os colaboradores se percebam como donos do seu destino, no controle de suas vidas, não sendo apenas passivos ou tidos como meros personagens sem identidade própria na organização;
- 3) clima psicológico em que prevaleça o bem-estar afetivo;
- 4) sentido de impacto, favorecendo para que os membros da organização tenham o sentimento de que as suas ações influenciam de forma efetiva a vida da organização;
- 5) sentido de competência, no pressuposto de que exista entre os indivíduos um sentimento de possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal através da organização. A organização fomenta a aprendizagem contínua que potencializa a criatividade individual e elimina os sentimentos de frustração por estagnação na carreira;
- 6) senso de pertencimento, no sentido de que as pessoas se sintam inseridas à comunidade organizacional. Este laço constitui a base da confiança e do respeito mútuo;
- 7) sentido de prazer e alegria, no pressuposto de que a vida organizacional é comandada por pessoas que promovam e estimulem um ambiente alegre, como influxo à saúde mental dos indivíduos, da qual emerge a imaginação, a inovação e a sua assertividade;
- 8) sentido de significado, no pressuposto de que as pessoas se sintam motivadas a colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, percebendo-se como envolvidas, focadas no trabalho que realizam na organização.

3 METODOLOGIA

Este estudo está fundamentado em uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia um estudo de caso único, ou comum, holístico (Yin, 2015), ou ainda, estudo de caso intrínseco (Stake, 2000). A frequência de pesquisa de estudo de caso (Yin, 2015) é uma tendência ascendente, ocupando um lugar cada vez mais proeminente no portfólio de outras pesquisas.

O objeto de estudo foi a empresa Condor S.A. situada no nordeste de Santa Catarina, em São Bento do Sul. Fabrica produtos de higiene, beleza, limpeza e pintura. Conforme informações colhidas no site da empresa, ela é a maior fabricante de escovas da América Latina, presente em todo o Brasil e em mais de 30 outros países. Emprega mais de 1.200 colaboradores que trabalham na fabricação dos mais de 1.500 utensílios e acessórios para os cuidados pessoais e para o lar

Detentora de uma trajetória constituída de fases importantes desde a sua fundação em 1929, atualmente uma empresa familiar na quarta geração. Ela desponta no meio, sobretudo pela governança corporativa consolidada dentro de um processo de sucessão que se iniciou em 1997, quando os familiares se retiraram da gestão executiva. Importante destacar que embora agregando contribuições expressivas dos gestores advindos do mercado, conservou seus valores, dentro de uma cultura de comprometimento dos trabalhadores e de lideranças formadas num contexto de transição, que no presente são fundamentais para a sua sustentabilidade. Assim, o fenômeno que se analisou concentrou-se nas variáveis de liderança autêntica e Organizações autenticizóticas, que teoricamente se complementam. O seu ambiente organizacional, aliado às lideranças e desenvolvimento dos profissionais é o grande motivador para a escolha deste estudo de caso.

A escolha dos entrevistados se deu inicialmente pelo papel que cada elemento exerce dentro das variáveis que seriam investigadas na organização. Neste sentido, sete pessoas foram entrevistadas, obedecendo a critérios de convivência na cultura da empresa, bem como considerando as suas potenciais interações com as lideranças, com o corpo de funcionários, com órgãos de governança corporativa e mais especificamente, com o Líder Heinz Engel, que instaurou o processo de sucessão. Foram elas:

E1. Sr. Jean Luc Jadoul, Primeiro Diretor-Presidente contratado externamente. Nascido na Bélgica e naturalizado brasileiro. Assumiu o cargo em abril de 1997 permanecendo até dezembro de 1999.

E2. Sr. Osmar Mühlbauer – Primeiro Diretor-Presidente formado na própria organização. Admitido na empresa em 1984, assumiu o cargo máximo na empresa em 2.008, tendo permanecido até fevereiro de 2.011 (quando foi acometido de um acidente vascular). Hoje é membro do Conselho de Administração.

E3. Sr. Alexandre Wiggers – Atual Diretor-Presidente, formado na própria empresa, na qual fora admitido em 1988, quando contava com 17 anos, para auxiliar de serviços administrativos.

E4. Sr. Ervino Blödern, Diretor de uma unidade, Condor Pincéis, há 40 anos na empresa, tendo ingressado como auxiliar de serviços gerais no ano de 1977. Atuou em diversas áreas da organização (num processo de “Job Rotation”).

E5. Sr. Elzo Duda, diretor industrial. Admitido na empresa em 1986 como operador de máquina, hoje diretor industrial, com mais de 30 anos de empresa.

E6. Sr. Cleisson Alves, Gerente de RH da empresa. Admitido na empresa em 1997.

E7. Sr. Sílvio Dreveck, Deputado Estadual (ex-prefeito da cidade e ex-presidente da Assembleia Legislativa de Santa Catarina), ex-funcionário da Condor S.A, na que entrou como operador de máquinas e chegou a ser gerente de RH, subordinado ao Sr. Heinz Engel (neto do fundador).

Para a coleta das entrevistas, além do aceite das pessoas pelo Termo de Consentimento de Livre escolha, os pesquisadores se pautaram em assegurar aos entrevistados a ética no que se refere ao que foi dito. Todas elas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Estas entrevistas seguiram o que postula Yin (2015), que enfatiza que elas lembram conversas guiadas, não investigações estruturadas. Embora sendo semiestruturadas, durante a entrevista as conversas fluíram, tornando-se mais abertas, de maneira a obter detalhes sutis para entender melhor o fenômeno.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização que fomenta a aprendizagem contínua potencializa a criatividade individual e elimina os sentimentos de frustração por estagnação na carreira. O clima interno se torna mais positivo à aprendizagem quando os trabalhadores sentem que a organização percebe os seus dons e estimula a desenvolver o seu potencial. No conceito de Organizações Autentizóticas formulado por Kets de Vries (2001) está implícito que são aquelas que fomentam a aprendizagem contínua. Quando existe um clima de camaradagem, estimulado pelos líderes autênticos, ocorre aumento da autoestima e da capacidade de aprendizagem dos profissionais (Cameron & Caza, 2004; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Kets de Vries, 2001; 2013; Marujo et al., 2007; Schaufeli & Bakker, 2010).

Um clima de autenticidade, de transparência é propício a que haja um ambiente positivo na empresa. Através dos feedbacks recíprocos e transparência relacional os trabalhadores sentem-se mais autoconfiantes, o que gera uma autonomia individual, com conseqüente autoestima e um sentimento de bem-estar no ambiente do trabalho; esta percepção de sentirem-se num ambiente que lhe acolhe, estimula o aprendizado contínuo para a sua evolução e para a missão da empresa (Kets de Vries, 2013).

A Condor tem uma cultura intrínseca desde o fundador, quando ele próprio buscava desenvolver a autonomia, inclusive na construção de máquinas para a sua indústria. Conta-se que em certa ocasião, ele se deparara com o responsável da oficina de desenvolvimento de máquinas, deitado sobre uma máquina, como a descansar. Ao questionar-lhe do porquê o funcionário tranquilamente lhe respondeu que estava a pensar como desenvolver uma solução de uma máquina “x”. Como Augusto era uma pessoa rude, o consenso é de que ele poderia chamar severamente a sua atenção ou demiti-lo. No entanto, diante do que o trabalhador lhe ponderara, ele admitiu esta atitude um tanto quanto intempestiva. Mesmo que seja um “case anedotário” serve para ilustrar a sua personalidade de que era humano e compreensivo quando se tratava de buscar inspiração para a criatividade.

E esta cultura permaneceu com as lideranças sucessivas. A empresa construiu esta cultura mediante a busca de aprendizagem, exposições, visitas a empresa, viagens internacionais, cursos externos e internos, bem como pelas experiências proporcionadas na própria organização e a identificação dos trabalhadores que poderiam galgar novas posições. E esta cultura formada ao longo do tempo se fortificou à medida que as lideranças internas se desenvolviam, numa aprendizagem contínua proporcionada pelos gestores externos, que ao ingressaram na empresa, foram capazes de agregar conhecimento, habilidades, compreensão humana e visão para que esta equipe se desenvolvesse ao ponto de gerar líderes para o comando da empresa.

Dentre as características relevantes citadas pelos autores de Liderança Autêntica e Organizações Autentizóticas, é a de que estas organizações se pautam em buscar que os liderados deem um

sentido à vida e de sua conexão com o presente, promovendo uma consciência renovada de si mesmos, o que lhes leva a estarem sempre atentos aos seus propósitos dentro da missão maior da empresa (Seligman, et al., 2004).

Begley (2006) postula a importância do papel do líder para que, considerando suas percepções individuais, construa uma liderança adaptada ao contexto, em que os liderados se sintam como pertencentes a um objetivo maior quando se desenvolvem, construindo suas carreiras. Para que este desenvolvimento ocorra é fundamental que cada liderado se sinta motivado a construir carreira na empresa. As lideranças precisam ser verdadeiras, com as suas crenças e valores transparentemente expostos, razão para que liderados acreditem que estão agindo de fato para desenvolvimento pessoal deles, dando-lhes um sentido de empoderamento na empresa (Vilaça, et al., 2012).

Atualmente a Condor conta com um diretor que iniciou sua carreira construída nesta empresa; advindo de atividades agrícolas, iniciou suas atividades no chão de fábrica. Seus pontos fortes foram percebidos e potencializados pelos gestores; hoje ele ocupa o cargo de diretor industrial.

“Todos os outros tem formação dentro de casa, começaram em alguma função depois viraram gerente, ou começaram como primeiro emprego e depois viraram gerente, você viu o Elzo, você entrevistou ele também, ele diretor de operações, ele está para 33, 32 anos na Condor. Começou lá na fábrica, na máquina etc.” (E3)

O focar no potencial de cada profissional da empresa é que gerou uma cultura de desenvolvimento profissional. A aprendizagem estimula a autonomia dos liderados (Ilies, et al., 2005). As lideranças autênticas à medida que intensificam os treinamentos adequados, mediante a identificação das potencialidades dos mesmos, promovem a sua autonomia e integração grupal num processo de motivação que irradia num sentido de espiral construtiva (Ilies, et al., 2005). O depoimento abaixo, de um egresso da empresa, que iniciou sua carreira no chão de fábrica, ascendeu na carreira ao nível de gerência, depois foi vereador na cidade, prefeito municipal e hoje é deputado estadual, inclusive assumindo a presidência da Assembleia Legislativa de Santa Catarina, ilustra seu impulso inicial proporcionado pela Condor.

“Eles tinham a área dos recursos humanos que era um dos setores, meio que trabalhava com o treinamento das pessoas... para fazer a capacitação contínua. E este... gerente que fazia isso, ele tinha todo o acompanhamento do teu desempenho, tanto na produção, quanto o teu desempenho teórico nas avaliações da capacitação. E essas pessoas eram evidentemente vistas por esse gerente... e depois eram levados ainda para avaliação da diretoria, ou no mínimo no diretor que estava, o diretor administrativo, no mínimo era feito isso.” (E7)

Existe uma forma sistêmica de estar atento aos potenciais dos liderados e seu desenvolvimento. Os líderes autênticos ajudam as pessoas a explorar seu verdadeiro potencial dando-lhes poder de pensar, encorajando-os a tomar suas próprias decisões, dando-se lhes oportunidade de assegurar às pessoas que desfrutem de encontrar soluções para os seus problemas (Wulffers, Bussin, & Hewitt, 2016). Eles validam, confirmam, incentivam, apoiam e acreditam no potencial das pessoas e asseguram para que realizem o seu máximo para a melhora da organização. A Condor já tinha um processo consolidado, embora não tão formal, mas inserido na cultura da esma, no qual cabia a cada setor identificar as pessoas de destaque e conduzi-las aos superiores.

“Era difícil eles buscar alguém simplesmente sem ter qualquer informação de alguém lá da fábrica que não tivesse passado por uma capacitação ou por um treinamento e visto todo desempenho... depois vinha diretor administrativo da empresa: “nós temos um nome aqui, assim, assim, tal!... [...] como eu, quando eu tive essa oportunidade, tantos outros tiveram, e nem todos, alguns subiram até uma altura, outros foram mais, outros foram menos, mas era basicamente feito uma avaliação com muito critério.” (E7)

Para a aprendizagem não basta o conhecimento, a prática do dia a dia; a aprendizagem é suscitada pelas atitudes. Num ambiente de lideranças autênticas, os seguidores são estimulados a experimentarem uma variedade de atitudes e mentalidades melhoradas para o seu desenvolvimento pessoal (Avolio, et al., 2004; Chan, et al., 2005; Dasborough, & Ashkanassy, 2005).

“Porque uma coisa é eu ter o conhecimento teórico, outra coisa é eu começar dentro da fábrica e passar por toda a escada vamos dizer assim, passando por todos os processos, qual é a dificuldade que um colaborador tem lá numa máquina, ele só vai saber se ele viver isso. Então esse pessoal de gerência, na grande maioria, ou conviveram, ou estavam dentro da fábrica. A maioria dos gerentes... Esse pessoal, que era esses gerentes, vamos dizer assim, o chefe, não importa, era o líder né, eles eram muito preparados para fazer esse trabalho, tanto do processo, quanto da pessoa, mas principalmente das pessoas.” (E6)

O liderado que inicia num nível inferior e vai galgando posições vai se percebendo melhor, tem alimentada sua autoestima, e sua aprendizagem se amplia pela sua interação. Sabedores que a empresa lhes dá oportunidade, eles aliam a prática à teoria, a qual buscam para compor o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Kernis (2003) postula que a autenticidade produz elevados níveis de autoestima, um sentimento de autovalorização, capacidade de lidar com os desafios da empresa de forma positiva. Esta autenticidade que existia nas relações entre líder e liderados na Condor foi um dos estimuladores para a aprendizagem gerando nestes o sentimento de pertencimento, perfil também de uma organização autenticizótica.

Esta cultura de valorização do colaborador se dava num sentido amplo: aprendizagem, viagens para interação com as novidades empresariais, o que propiciava uma atualização permanente para o desenvolvimento dos indivíduos que nela trabalham.

“Então a própria empresa, a própria Condor é que fazia essa preparação do pessoal internamente, como eu disse, contratando empresas enfim, que davam cursos, seminários, era uma política contínua de atualização dos próprios colaboradores... como o profissional que eu trabalhei lá, que prezou sempre pela qualidade, pela eficiência dos colaboradores, pela honestidade também, mas ao mesmo tempo permitia essa sequência de oportunizar as pessoas para crescer.” (E4)

O desenvolvimento dos líderes atuais da Condor, inclusive daquele que está no alto comando da empresa, se deu através de oportunidades que lhe foram dadas tendo em vista seu potencial.

“E daí Osmar (primeiro Diretor-Presidente de carreira na organização) me levou para área contábil, e eu fiquei lá acompanhando ele daí depois ele foi promovido, eu também fui, depois ele foi para a presidência, ele me convidou para ser o diretor administrativo-financeiro, mas nessa época já com uma participação, uma decisão muito grande da família, tanto a família Klimmek, como a família Engel. Então principalmente Marion e senhor Heinz...” (E3)

E, nesta perspectiva, em que a Condor busca oportunizar o desenvolvimento pessoal e profissional, é gerado um grupo de lideranças comprometidas e de confiança, dentro da organização. A liderança autêntica, caracterizada, por orientação, transparência, abertura e confiança faz uma conjugação com o desenvolvimento dos liderados, voltado para objetivos dignos (Gardner, et al., 2005). Esta filosofia, impregnada na Condor, gera este direcionamento de organização autenticizótica, que inspira os trabalhadores a se desenvolverem.

“Hoje a gente procura aqui na companhia inclusive sempre oportunizar crescimento a quem já está aqui dentro, exatamente para que eles saibam que, hoje por exemplo, quando eu olho o Alexandre, quando eu olho a mim mesmo, o Ervino, quando nós somos diretores, mas nós éramos operadores aqui dentro. O Alexandre era office-boy Ervino era operador, eu era operador, mas hoje a gente chegou na posição de turmas por quê? Porque alguém nos deu uma oportunidade, alguém nos identificou, nos desenvolveu, e assim é o caminho de todos aqui dentro.” (E5)

Walumbwa, et al. (2008) destaca que o líder autêntico tem a capacidade de acercar-se de pessoas com as características que possam se adequar a esta perspectiva de autenticidade. George, et al. (2007) postulam que o líder autêntico, além da escolha de pessoas que supram suas eventuais necessidades, é capaz de fornecer-lhes feedbacks agregadores. Verifica-se no contexto da Condor, que ao longo de sua trajetória, os líderes, conseguiram manter esta competência de formação de bons profissionais, iniciada com seu fundador Augusto, justamente pelo tino que este possuía de intuir e escolher pessoas de sua confiança, acreditando nos seus potenciais. Este conceito de formação de bons profissionais é reconhecido pelos líderes intermediários e pela alta direção da Condor:

“O Alfredo, o Heinz, o pai do senhor Heinz, a Condor se você olhar a história dela, ela sempre formou bons profissionais, o senhor Heinz sempre fala isso.” (E3)

Esta cultura de acercar-se de pessoas que possam se desenvolver na empresa, que despontam ainda jovens na comunidade, já existia na Condor, nas gestões anteriores. Estas lideranças, com o discernimento de acercar-se de liderados com características de unirem seus propósitos em prol da organização, é próprio de cultura de Liderança Autêntica. Neste contexto, uma liderança de gestões anteriores já denotava esta característica de estimulação ao desenvolvimento de pessoas, o que atesta ser esta uma cultura eminente na empresa.

“Quando eu comecei, o meu chefe direto lá, que era o gerente administrativo e financeiro, era o senhor Laurindo Rank... Se aposentou aqui na empresa também, ele foi o incentivador, foi o motivador, ele me deu oportunidade; ele e um co-auxiliar dele... eles me deram condições e inclusive convidaram para fazer aquela Faculdade de Tecnologia da Informação, de processamento de dados na época. Então assim.... Você quer fazer? A empresa banca isso para você!" então, você veja que eles me incentivaram, me convidaram, lógico que eu aceitei na hora... Então o Laurindo Rank foi o primeiro chefe meu, o primeiro Líder meu que me auxiliou.” (E4)

“E quando ele (Deputado Silvio Dreveck) veio pra Condor também essa visão do senhor Heinz sobre ele aconteceu, "o cara tem perfil, tem estilo, dá para apostar", entrou numa linha de desenvolvimento, cresceu, chegou a gestor do RH, e o gestor RH já com o ímpeto de ser político, já desenhando esse estilo e o senhor Heinz sempre foi um padrinho muito forte do Silvio.” (E5)

A delegação não apenas dá treinamento ao subordinado, como também autonomia e empoderamento. A liderança que tem este perfil se insere num dos conceitos de liderança autêntica. Um papel importante do líder autêntico é facilitar para que emerja a motivação do seguidor que lhe facilite a autonomia e comunicação grupal, através de treinamentos adequados (Gardner, et al., 2005; Ilies, et al., 2005).

Neste processo de profissionalização este foco está mais sistematizado, de modo a identificar pessoas para postos chaves, analisar suas competências e carências para, através de treinamentos adequados, motivá-las com relação ao seu futuro no quadro de sucessão para os mais diversos cargos, importantes na estrutura da empresa.

“Então já começou a se fazer um mapeamento das pessoas, e depois ocorreram mais treinamentos, mas na época do Osmar também, ele também promoveu alguns treinamentos desses para desenvolvimentos das questões...” (E4)

Na Condor, existe formalmente implantado, um acompanhamento com a respectiva identificação e a análise das lideranças, pelo qual as lideranças incentivam seus membros para que procurem se desenvolver, inclusive nos seus pontos fortes já detectados.

“... hoje existe um programa de mapeamento das lideranças e para cada diretor ou gerente, tem mapeado pelo menos um provável substituto que reúne as condições para em algum momento poder ascender este novo degrau.” (E2)

A organização que se comunica convincentemente, de forma a dar significado aos liderados, em cada objetivo ou propósito organizacional está entre as Organizações Autentizóticas (Kets de Vries, 2001). A atenção ao corpo de trabalhadores, na Condor, envolve também o Conselho de Administração. Evidentemente, que o interesse não é apenas dar oportunidades aos mesmos, mas, também, segurança à empresa. O funcionário que percebe que tem possibilidade de carreira na empresa se motiva a permanecer porque sabe que nela se desenvolve.

“Têm o comitê do conselho, que é o comitê de RH que cuida especificamente deste ponto, para que não aconteça de eventualmente alguém por alguma razão, doença ou por alguma fatalidade tenha que se afastar, que não tenha ninguém para dar continuidade, então no nosso caso, está tudo bem alinhado e definido, isso é um trabalho do conselho de administração, mesmo que aconteça alguma coisa fatalidade, rapidamente se consegue dar continuidade.” (E2)

Kets de Vries (2001) postula que nas organizações Autentizóticas há um princípio de equidade e não há favoritismos pessoais nas promoções. Na Condor, para cada posição importante na organização existe um sistema que aponta os possíveis sucessores, e, não apenas isto, um mapeamento completo do desenvolvimento das pessoas chaves na organização. Com isso, evita-se eventuais favoritismos.

“Ele (comitê do Conselho de Administração) contribui com isso. Então assim, nós temos um mapeamento, com uma determinada frequência a gente faz reuniões para justamente olhar isso, principalmente a diretoria com o RH, olhar assim, os principais cargos e quem seriam os possíveis sucessores, isso já tem, isso já se prepara hoje, a gente já vem fazendo isso há alguns anos.” (E4)

O fato do primeiro gestor profissional que comandou a empresa delegar para que um subalterno o substituísse, converge para a percepção de que ele era autêntico, transparente, nada tinha a reter como posicionamento apenas seu, mas comprometido com a equipe, próprio de uma liderança autêntica.

“Eu (1º gestor externo) trouxe uma coisa, quando eu saía de férias, eu indicava no rotativo um de meus diretores para ocupar o meu lugar, agir como um diretor geral. No começo senti que o Heinz estava um pouco duvidoso, mas vamos lá, se eu não posso sair 15 ou 20 dias, ou mesmo que seja 30 dias, e qualquer outro diretor não possa tocar a empresa, durante estes dias, alguma coisa está errada.” (E1)

Neste desenvolvimento de pessoas na Condor, evidentemente se formaram lideranças, lideranças estas que se vieram a se tornar a estrutura dorsal da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Liderança Autêntica é definida por Walumbwa, et al. (2008) como um padrão de comportamento do líder que se baseia na promoção, tanto das capacidades psicológicas positivas, como num clima ético positivo para fomentar uma maior auto consciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado de informação e transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o auto desenvolvimento positivo (Walumbwa, et al., 2008).

Esta definição contém os atributos essenciais para que um líder autoconfiante aja como uma pessoa genuína, que conhece seus pontos fortes e os utiliza para a condução de um projeto como algo transcendental, que conflui para um ideal, como numa organização o seu desempenho crescente e sustentável, através de pessoas de liderados para quem faz uso um de tratamento transparente para desenvolvê-los.

Ciente de seus valores, trata de, num feedback construído com os liderados, promover uma cultura em que eles se sintam integrados a um senso de pertencimento aos objetivos maiores da organização.

Para ser respeitado e admirado, condição de um líder, ele precisa ser coerente e dotado de valores em que se perceba a ética, o respeito entre líder e liderados. Sua perspectiva moral internalizada não lhe permite se sujeitar a imposições que traiam o seu compromisso pessoal de autenticidade.

O líder autêntico, dentro destas características é capaz de identificar os potenciais dos liderados, desenvolvê-los e torná-los convergentes, de forma a que os objetivos grupais da organização sejam incentivados e comprometidos com cada qual num coletivo.

Luthans e Avolio (2003), May, et al. (2004), Mitchie e Gooty (2005) enfatizam a importância da humildade, nesta perspectiva de liderança autêntica, pela qual os líderes deveriam ser capazes de consultar as pessoas, promovendo ações equilibradas para a tomada de decisões.

Os elementos teóricos acima foram investigados dentro da organização Condor, esta pesquisa tinha por fito confirmar no empírico o que é expresso na teoria, buscando compreender o desenvolvimento de lideranças em uma organização autenticizadora. Pelas evidências obtidas, todos estes elementos foram reconhecidos no líder Heinz Engel, que encetou o processo de sucessão da Condor. As lideranças internas, como postulado teoricamente, convergiram para esta cultura em que estes elementos se fazem presentes.

Complementarmente na investigação surgiram líderes importantes que se identificaram com a organização como Vicente Donini, no Conselho de Administração e uma das familiares que desenvolveu o seu potencial dentro de uma liderança de perfil mais diplomático, todavia autêntica, o que condiz que para ser líder autêntico, não cabe a dissimulação, mas sim o fato de ser o que se é. O fundamental é que se integre aos liderados, num processo construtivo, transparente, para que ocorra o desenvolvimento de todos.

Esta proposição contemplou a liderança autêntica como suporte para uma organização autenticizadora. Teoricamente afirma-se que a liderança autêntica está associada ao bem-estar geral dos colaboradores e ao seu desempenho nas organizações onde prestam colaboração (Walumbwa, et al., 2008; Sousa, 2009).

Kets de Vries (2001) postula que os líderes autênticos desenvolvem em seus liderados um sentido de propósito, de competência, de autodeterminação, mesmo de impacto. Neste aspecto pois, o líder autêntico ao dar aos liderados o sentido para o trabalho no qual se engaja é útil para uma organização, da qual estes sentem-se integrantes; e que sentindo-se úteis, têm sua autoestima elevada, o que vem propiciar bem-estar no trabalho.

Dentro destas concepções conclui-se que um líder familiar autêntico, incorporado no clima de liderança que existia na Condor, de um ambiente autenticizatório, no qual é estimulado o bem-estar do trabalhador, consolidou um sentido de propósito, de competência, de autodeterminação, de impacto aos liderados, o que é preconizado em organizações autenticizadoras.

Com relação às recomendações para futuros sugere-se fazer estudos empíricos, em empresas, desta região originárias de uma cultura europeia, para averiguar as lideranças num contexto diferente e suas influências.

REFERÊNCIAS

Avolio, B. J. et al. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In: Chemers, M. M.; Ayman, R. (Eds.). *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- Baumgarten, C. E. (2015). O jeito Condor de ser. HB Editora. Florianópolis.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management e Administration*, 25(2), 117-132
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *University of Michigan School of Business*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco, C.A.: Berrett-Koehler Publishers.
- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. In: Gardner, J. W.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. San Diego: Elsevier.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). *Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence*. Oxford: Elsevier.
- Driscoll, C., & Mckee, M. (2007). Restoring a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 205-217.
- Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: leadership development level and executive effectiveness. *Leadership and Management*, 3, 357-385.
- Fry, L. W.; Whittington, J. L. (2005). *In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and practice on authentic leadership*. In: Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O. (Eds.). *Monographs in leadership and management volume 3: Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Amsterdam: Elsevier.
- Gardner, W. L. et al. (2005). Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: emergent trends and future directions. *Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development*, 387-406.
- George, B, et al. (2009). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hoffman, S. J., et al. (2008). Student leadership in interprofessional education: benefits, challenges and implications for educators, researchers and policymakers. *Medical Education*, 42(7), 654-661.

- Humphreys, J. H., et al. (2011). Lillian McMurry of trumpet records: integrity and authenticity in the charismatic, constructive narcissist leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 40-55.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jingping, S. (2004). Understanding the impact of perceived principal leadership style on teacher commitment. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 234-257.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Criação de organizações autênticas: bem-estar individual em sociedades vibrantes. *Relações Humanas*, 54(1), 101-111.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). *The leadership mystique: a user's manual for the human enterprise*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kets de Vries, M. F. R. (2013). *The art of forgiveness: differentiating transformational leaders*. INSEAD Working Paper.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: a positive development approach*. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Marujo, H. A., et al. (2007). Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- May, D. R., et al. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mitchie, S., & Gooty, A. (2005). Values, emotions, and authenticity: will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, 22(3), 441-457.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Peterson, C., & Seligman M. E. (2004). *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. American Psychological Association: Washington DC.
- 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.
- Price, T. L. (2003). *The ethics of authentic transformational leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415–434.
- Regan, S., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 54–61.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 60-82.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*. In: Bakker, A. B., & Leiter, M.P. (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Seligman, M. E. P., Park, N. & Peterson, C. (2004). The values. In: Action (VIA): classification of character strengths. *Ricerche di Psicologia*.
- Sousa, M. F. N. (2009). *A liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2009.
- Stake, R. E. (2000). *Case studies*. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vilaça, I., et al. (2012). Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica? *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, v. 4, n. 1, 281-289.
- Walumba, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes and OCB: the role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251-265.
- Walumbwa, F. O. et al. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2018). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415-430.
- Wulffers, T., Bussin, M., & Hewit, M. (2016). Fast-tracking authentic leadership development by of a program. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 13.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Editora Bookman.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.