

As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva

Authentic, ethical and transformational leadership as constructs of positive leadership

DOI:10.34117/bjdv8n7-036

Recebimento dos originais: 23/05/2022

Aceitação para publicação: 30/06/2022

Inara Antunes Vieira Willerding

Doutora

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Pedro Cunha, 689, Apto 703, Capoeiras, Florianópolis – SC,

CEP: 88070-500

E-mail: inara.antunes@gmail.com

Bruno Seeller Biesczad

MBA em Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Tiradentes, 43, Apto 62, Centro, Florianópolis – SC, CEP: 88010-430

E-mail: brunobiesczad@gmail.com

Marcilde Sabadin

Mestrado Estratégias Organizacionais

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rodovia Admar Gonzaga, 841, Itacorubi, Florianópolis - SC

E-mail: marcildesabadintelles@gmail.com

Sylvia Couto Nunes

Especialista em Moda, Criação E Produção pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Instituição: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Endereço: Rod. Haroldo Soares Glavan, 1093/2, Cacupe, Florianópolis – SC,

CEP: 88050-005

E-mail: sylviacouto@gmail.com

RESUMO

O fenômeno da liderança é objeto de estudo de muitos pesquisadores ao longo dos últimos anos, porém os estudos que correlacionam o tema da liderança com a Psicologia Positiva é um fenômeno recente, que vem sendo integrada, por alguns autores, à teorias já consolidadas, como: a liderança autêntica, a liderança transformacional e a liderança ética. O estilo de liderança positiva, segundo Bueno e Carvalho (2019), trata-se de um modelo em que o gestor valoriza as virtudes individuais na equipe, gerando confiança, estimulando a proatividade e fortalecendo o comprometimento de cada indivíduo da equipe e, com isso, apoiando o aumento da autoconfiança e a autonomia de cada um deles. Este artigo tem o objetivo de compreender o impacto da liderança positiva no ambiente corporativo.

Palavras-chave: liderança, liderança positiva, psicologia positiva.

ABSTRACT

The phenomenon of leadership is the object of study of many researchers over the past few years, however, the studies that correlate the theme of leadership with Positive Psychology is a recent phenomenon, which has been integrated, by some authors, to theories already consolidated, such as: authentic leadership, transformational leadership, and ethical leadership. The positive leadership style, according to Bueno and Carvalho (2019), is a model in which the manager values individual virtues in the team, generating confidence, stimulating proactivity, and strengthening the commitment of each individual in the team, and thereby supporting the increase of self-confidence and autonomy of each of them.

This article aims to understand the impact of positive leadership in the corporate environment.

Keywords: leadership, positive leadership, positive psychology.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da liderança é objeto de estudo de muitos pesquisadores ao longo dos últimos anos, porém os estudos que correlacionam o tema da liderança com a Psicologia Positiva é um fenômeno recente, que vem sendo integrada, por alguns autores, à teorias já consolidadas, como: a liderança autêntica, a liderança transformacional e a liderança ética.

Uma pesquisa sobre estilos de liderança, realizada por Nogueira, Costa e Claro (2015), revelou que 26% dos entrevistados percebem o seu estilo de liderança voltado para a situação; 22% percebem o seu estilo voltado para os relacionamentos; 33% voltados para a tarefa e 19% dos entrevistados preferiram não se definir em um estilo de liderança.

Segundo Seligman (2012), a psicologia positiva é o estudo das emoções positivas, do engajamento, do sentido, das realizações positivas e dos relacionamentos positivos, buscando avaliar, classificar e produzir esses aspectos da vida.

Dentro dessa perspectiva, Wooten e Cameron (2010) afirmam que líderes positivos são aqueles que cuja conduta mostram uma orientação para questões positivas. Para Gil e Muñoz (2017), a liderança positiva possui três orientações básicas, (1) posiciona o seu interesse nos pontos fortes e habilidades das pessoas, (2) dá ênfase aos resultados, facilitando o desempenho acima da média, tanto individual como organizacional e (3) sua atuação concentra-se nos componentes que poder ser concebidos como virtudes da condição humana.

O estilo de liderança positiva, segundo Bueno e Carvalho (2019), trata-se de um modelo em que o gestor valoriza as virtudes individuais na equipe, gerando confiança, estimulando a proatividade e fortalecendo o comprometimento de cada indivíduo da equipe e, com isso, apoiando o aumento da autoconfiança e a autonomia de cada um deles.

Já Nogueira, Costa e Claro (2015), externam que o comprometimento possui pouca relação com o estilo de liderança, sendo que estudos realizados por Souza, Siqueira e Martins (2015), Fernandes (2012) e Siqueira, Costa e Filenga (2012) sugerem que outros fatores, como a percepção de apoio da organização, possuem maior influência no comprometimento dos colaboradores.

Independente do estilo de gestão adotado pela pessoa que está no cargo de liderança, é necessário manter uma atitude positiva. Segundo Anjos (2019), manter uma atitude positiva é imprescindível para a liderança, sobretudo nos momentos conflituosos, pois o líder terá de ter a capacidade de encontrar qualidades nesses momentos, gerando um relacionamento suficientemente harmonioso no seu dia-a-dia.

Nesse sentido, este artigo tem o objetivo de compreender o impacto da liderança positiva no ambiente corporativo.

Com isso, pretende-se contribuir com os estudos sobre o tema da liderança e, sobretudo, ser um apoio para o desenvolvimento dos líderes que já atuam no mercado e dos novos líderes, apoiando-lhes no desenvolvimento de suas carreiras profissionais, além de contribuir, de maneira teórica e prática, para o desenvolvimento de ambientes organizacionais adequados.

Nesse intuito, serão abordadas algumas teorias de liderança que contribuem para a construção do conceito de liderança positiva, seguido de uma análise correlacional entre estas teorias, destacando os seus elementos que contribuem para o constructo do conceito de Liderança Positiva.

2 LIDERANÇA: UMA VISÃO GERAL

O estudo sobre a liderança é um assunto que parece chamar a atenção tanto das pessoas que atuam diretamente no mercado quanto dos estudiosos do ambiente acadêmico. De acordo com Gomes (2017), as empresas fazem um grande esforço para encontrarem líderes cada vez mais competentes e eficazes para manterem-se no mercado, que está cada vez mais competitivo.

A liderança é um fenômeno que vem sendo estudado há alguns anos, sendo que Stogdill, já nos anos de 1950, dizia que a liderança pode ser considerada como um

processo que visa influenciar um grupo em seus esforços para estabelecer e alcançar os seus objetivos e metas (STOGDILL, 1950). Corroborando com esse pensamento, Ramos, Corrêa, Silva, Pereira, Lemes e Magalhães (2016) afirmam que a liderança é a capacidade de se convencer alguém a atingir algum resultado, sendo que no ambiente organizacional é a capacidade de influenciar os funcionários a realizarem alguma atividade para o bem da organização.

Segundo Gonçalves e Mota (2010), é importante o líder conhecer os seus liderados, identificando as principais competências individuais de cada integrante da equipe e, concordando com essa afirmação, Brown (2018) externa que o líder é qualquer pessoa que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em processos e pessoas, demonstrando coragem para desenvolver esse potencial.

Ao se debater sobre o fenômeno da liderança, pode-se considerar diversas vertentes sobre as habilidades que os líderes devem possuir quanto à gestão de processos e/ou gestão de pessoas (Gonçalves; Mota, 2010) e, a seguir, será explanado sobre três teorias que podem compor o estilo de liderança positiva: a) liderança autêntica; b) liderança ética e c) liderança transformacional.

2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

O conceito sobre a liderança autêntica é uma construção recente. As teorias sobre esse tipo de liderança permeiam vários estudos e abordagens que, de forma geral, sugerem que a autenticidade é estimulada pelas pessoas que ocupam a posição de liderança por meio do autoconhecimento, autoconsciência, auto aceitação, relacionamentos e comportamentos (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017).

Para Sobral e Gimba (2012), a liderança autêntica está essencialmente ligada ao conceito de autenticidade que, de acordo com Avolio e Gardner (2005), está relacionada com ser verdadeiro consigo mesmo, não havendo a necessidade da presença de outras pessoas para se manifestar.

Shamir e Eilam (2005) percebem a liderança autêntica sob uma perspectiva intrapessoal. Os autores sugerem que líderes autênticos exibem uma liderança genuína, lideram por convicção e são originais, não cópias. Essa perspectiva enfatiza as experiências de vida de um líder e o significado que ele atribui a essas experiências como sendo essenciais para o desenvolvimento da liderança autêntica.

Já Eagly (2005) entende a liderança autêntica como um processo interpessoal, criado por líderes e liderados em suas relações, resultando não apenas dos esforços do

líder, mas também do retorno dos seus liderados, sendo um processo com reciprocidade, uma vez que líderes influenciam seus liderados e os liderados influenciam seus líderes.

Adotando uma abordagem de desenvolvimento, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) conceituam a liderança autêntica como um padrão de comportamento dos líderes, que se desenvolve e se baseia nas qualidades psicológicas positivas e na forte ética dos que ocupam a posição de liderança. Para eles, liderança autêntica é composta por quatro componentes distintos, mas relacionados: autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Ao longo da vida, líderes autênticos aprendem e desenvolvem cada um desses quatro tipos de comportamento. Portanto, a liderança autêntica pode ser desenvolvida em um indivíduo, não sendo uma característica fixa.

Em essência, a liderança autêntica instiga os líderes a serem autênticos ou "verdadeiros" consigo mesmos, com a organização em que atuam e com o mundo, baseando suas ações no que realmente está acontecendo na situação para alcançarem os objetivos (NORTHHOUSE, 2013).

2.2 LIDERANÇA ÉTICA

Integrada no conceito de liderança, a liderança ética constitui, de acordo com Brown e Treviño (2006), um tema ainda pouco abordado no campo das organizações e gestão. De acordo com Northouse (2013), um dos primeiros escritos a tratar especificamente sobre a ética da liderança apareceu em 1996, em um conjunto de documentos de trabalho realizados por um pequeno grupo de estudiosos da liderança, reunidos pela Fundação W. K. Kellogg.

Do ponto de vista ocidental, o desenvolvimento da teoria sobre a ética remonta a Platão (427-347 aC) e Aristóteles (384 a 322 aC). A palavra ética tem suas raízes na palavra grega *ethos*, que se traduz em costumes, conduta ou caráter (NORTHHOUSE, 2013).

Dessa forma a ética, enquanto disciplina oriunda da filosofia, estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto, orientando para uma reflexão filosófica sobre a moral desses mesmos comportamentos. Estes códigos têm por base um conjunto de princípios morais, que determinam o que deve ou não deve ser feito em função do que é considerado certo

ou errado por determinada sociedade (NEVES; JORDÃO; CUNHA; VIEIRA; COIMBRA, 2016).

De acordo com Gini (1998), a ética é fundamental para a liderança, sendo que os líderes são pessoas que ajudam a reforçar a cultura e os valores de uma organização. Diz que todos os líderes possuem uma agenda, uma proposta e valores que desejam trazer para o seu cotidiano organizacional.

Assim, os líderes possuem um papel de grande importância no estabelecimento de um clima ético nas organizações, pois os valores promovidos pelos líderes possuem um impacto significativo nos valores exibidos e percebidos nas organizações (CARLSON; PERREWE, 1995).

Northouse (2013), propõe cinco princípios que oferecem uma base sólida para o desenvolvimento de uma liderança ética: respeito, o servir, justiça, honestidade e comunidade.

Figura 1: Os princípios para o desenvolvimento da liderança ética



Fonte: Northouse (2013, p. 431)

Segundo Northouse (2013) tratar os outros com respeito, na liderança ética, significa que um líder ouve atentamente, é empático e tolerante com pontos de vista

opostos e trata os liderados de forma a confirmar suas crenças, atitudes e valores. Quando um líder demonstra respeito pelos liderados, os liderados podem se sentir competentes em relação ao seu trabalho para o alcance dos objetivos. Para o autor, os líderes que demonstram respeito tratam os outros como seres humanos dignos.

Para Beauchamp e Childress (1994), a responsabilidade ética do líder em servir aos outros é muito semelhante ao princípio ético nos cuidados de saúde da beneficência. A beneficência deriva da tradição de Hipócrates, que orienta que os profissionais de saúde devem fazer escolhas que beneficiem os pacientes. De maneira geral, a beneficência afirma que os provedores têm o dever de ajudar os outros a perseguir seus próprios interesses e objetivos. Dessa forma, os líderes éticos têm o dever de servir aos seus liderados, tomando decisões que os beneficiem.

A justiça e o sentimento de justiça são preocupações que devem estar na agenda do líder ético. A justiça precisa ser colocada no centro de todas as decisões tomadas pelos líderes, tendo como regra o tratamento igualitário a todos os liderados. Ninguém deve receber tratamento especial ou consideração especial, exceto quando sua situação particular exigir. Quando os indivíduos são tratados de maneira diferente, os motivos para um tratamento diferente devem ser claros e razoáveis (NORTHHOUSE, 2013).

A honestidade também é um dos princípios da liderança ética. Para Dalla Costa (1998), ser honesto significa mais do que não enganar. Afirma que um líder honesto é aquele que não promete o que não consegue cumprir, não deturpa as informações, não foge de suas obrigações e responsabilizações, e não aceita que “a sobrevivência das mais rigorosas pressões dos negócios libera qualquer um de nós da responsabilidade de respeitar a dignidade e a humanidade de outros” (DALLA COSTA, 1998, p. 164). Sugere, ainda, que as organizações reconheçam a necessidade de honestidade e recompensem comportamentos honestos dentro da organização.

Por fim, líderes éticos constroem comunidades. Burns (1978) colocou essa ideia no centro de sua teoria sobre liderança transformacional. Um líder transformacional tem como objetivo conduzir o grupo a um bem comum, que é benéfico tanto para os líderes quanto para os liderados. Ao seguir em direção a objetivos mútuos, tanto o líder quanto os liderados sofrem alterações. Para Burns, a liderança deve ser fundamentada no relacionamento líder-liderado.

Um líder ético leva em consideração os propósitos de todos os indivíduos do grupo e se mantém atento aos interesses da comunidade e da cultura. O líder ético demonstra

ética de cuidar dos outros, não forçando e nem ignorando as intenções e desejos dos outros (GILLIGAN, 1982).

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Líderes transformacionais são aqueles que servem como modelo de inspiração para seus liderados, exercendo uma comunicação eficaz, estimulando, assim, engajamento e maior satisfação com o trabalho (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZZOTE, 2018).

O surgimento da liderança transformacional, como uma abordagem da liderança, teve início com os trabalhos de Burns (1978), que vinculou os papéis do líder com os liderados. Para o autor, os líderes são pessoas que exploram os motivos dos liderados para alcançar melhor os objetivos de líderes e dos próprios liderados.

Para Burns (1978), a liderança transformacional é o processo pelo qual uma pessoa se envolve com outras pessoas, criando uma conexão que eleva o nível de motivação tanto no líder quanto no liderado. O líder transformacional está atento às necessidades e motivações dos seus liderados, esforçando-se para ajudar os liderados a alcançarem o seu potencial máximo. Ou seja, os líderes transformacionais inspiram profundamente os seus liderados, ao ponto de que seus liderados se doam e transcendem seus próprios interesses em favor dos objetivos comuns do grupo (BURNS, 1978).

De acordo com Avolio e Bass (2004), a liderança transformacional foi estruturada em quatro dimensões: a) influência idealizada, que se divide em influência idealizada atribuída e influência idealizada comportamental; b) motivação inspiracional; c) estimulação intelectual e d) consideração individualizada.

Figura 2: Dimensões da liderança transformacional

Influência idealizada	Descreve líderes que são um modelo para seus liderados, que se identificam com seus líderes e procuram replicar seus comportamentos.
Atribuída	Correspondente às atribuições sobre tais características em um líder feitas por seus liderados.
Comportamental	Refere-se à observação dessas características em um líder por seus liderados.
Motivação inspiracional	Corresponde à capacidade de o líder comunicar um elevado grau de expectativas, inspirando os seus liderados a compartilharem sua visão e internalizarem um senso de missão sobre seus propósitos.
Estimulação intelectual	Procura instigar a criatividade e inovação, a reflexão sobre os próprios valores e a solução dos desafios cotidianos.
Consideração individualizada	Refere-se à capacidade de o líder oferecer atenção personalizada a seus liderados, aconselhando e dando-lhes suporte quando necessário.

Fonte: elaborado pelos autores, inspirado em Avolio e Bass (2004).

Em suma, Northouse (2013) afirma que os líderes transformacionais atuam na intenção de capacitar seus liderados e nutri-los na mudança. Eles buscam ampliar a consciência dos indivíduos e fazê-los transcender seus próprios interesses em benefício dos outros.

Os líderes transformacionais são confiantes, competentes e articulados, expressando ideais consistentes. Ouvem seus liderados e não são intolerantes com pontos de vista diferentes dos seus. Dessa forma, desenvolve-se um espírito de cooperação entre líderes e liderados, sendo que esse último inspira-se nos primeiros, porque aprendem a confiar neles e a acreditar nas idéias pelas quais eles se posicionam (NORTHOUSE, 2013).

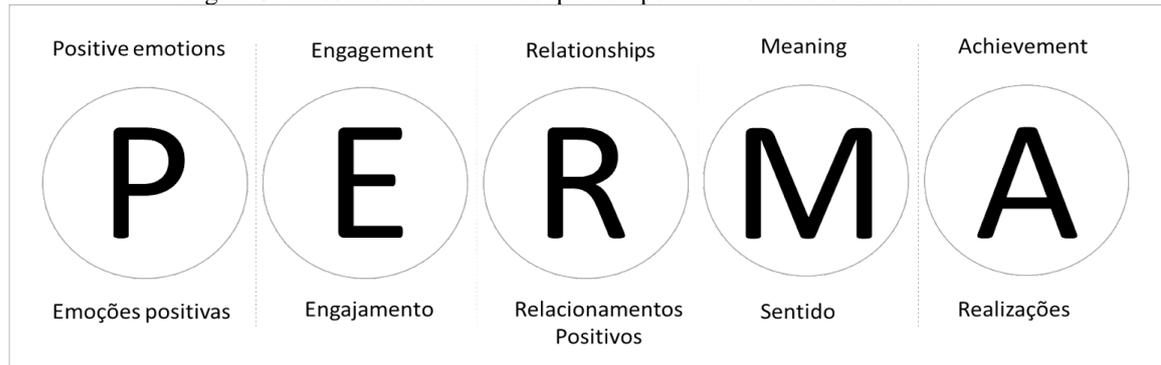
3 TEORIA DO BEM-ESTAR

A Liderança Positiva é uma espécie de guarda-chuva, que se constrói por meio da união de diversas teorias de liderança já desenvolvidas na literatura sobre o assunto. Nesse sentido, serão verificadas as contribuições que as teorias apresentadas anteriormente oferecem ao constructo do conceito de Liderança Positiva.

Para isso, será utilizada teoria de bem-estar, que foi desenvolvida por Seligman (2012). Segundo o autor, o constructo da teoria do bem-estar é o tema focal da Psicologia Positiva e é composta por cinco elementos: emoções positivas, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realizações.

Os cinco elementos, no idioma inglês, resultam em um acróstico chamado de P.E.R.M.A.:

Figura 3: acróstico dos elementos que compõem a teoria do bem-estar



Fonte: elaborado pelos autores, inspirado no modelo de Seligman (2012).

Seligman (2012) sugere uma definição para os cinco elementos, da seguinte forma:

Emoções positivas: referem-se emoções que contribuem para uma vida agradável. De acordo com Seligman (2009), as emoções positivas decorrem do exercício das forças pessoais e virtudes dos seres humanos.

Engajamento: está relacionado à maneira como o indivíduo se compromete com alguma atividade, perdendo, muitas vezes, a noção do tempo e do espaço.

Relacionamentos Positivos: tem a característica de nos relacionarmos de forma positiva com as outras pessoas. As outras pessoas, segundo Seligman (2012), são o antídoto para as coisas negativas que nos acontecem na vida e é a fórmula mais confiável para termos bons momentos.

Sentido: está relacionado com propósito, ou seja, pertencer e fazer algo que se acredita ser maior do que nós mesmos.

Realizações: relaciona-se com conquistas e atingimento de metas e objetivos.

4 CORRELAÇÃO ENTRE AS QUATRO TEORIAS COMO CONSTRUCTO DO CONCEITO DE LIDERANÇA POSITIVA

Tomando a teoria do bem-estar, juntamente com os seus cinco elementos constituintes, como um ponto de partida para a correlação, serão analisados aspectos das três teorias de liderança apresentadas (autêntica, ética e transformacional), correlacionando com cada um dos cinco elementos da teoria do bem-estar (emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, sentido e realizações).

Figura 4: correlação entre emoções positivas e as três teorias de liderança

Emoções Positivas	Liderança autêntica	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) conceituam a liderança autêntica como um padrão de comportamento dos líderes, que se desenvolve e se baseia nas qualidades psicológicas positivas e na forte ética dos que ocupam a posição de liderança.
	Liderança ética	Os líderes possuem um papel de grande importância no estabelecimento de um clima ético nas organizações, pois os valores promovidos pelos líderes possuem um impacto significativo nos valores exibidos e percebidos nas organizações (CARLSON; PERREWE, 1995).
	Liderança transformacional	Os líderes transformacionais são confiantes, competentes e articulados, expressando ideais consistentes. Ouvem seus liderados e não são intolerantes com pontos de vista diferentes dos seus (NORTHOUSE, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores

Na figura 4 é possível perceber que as teorias se encaixam no elemento emoções positivas, uma vez que todas propõem abordagens que exercitam forças pessoais e virtudes propostas por Seligman (2002), seja na transmissão de valores, no desenvolvimento por meio de qualidades psicológicas positivas ou exercitando, de fato, as forças pessoais.

Figura 5: correlação entre engajamento e as três teorias de liderança

Engajamento	Liderança autêntica	Shamir e Eilam (2005) percebem a liderança autêntica sob uma perspectiva intrapessoal. Os autores sugerem que líderes autênticos exibem uma liderança genuína, lideram por convicção e são originais
	Liderança ética	Um líder ético leva em consideração os propósitos de todos os indivíduos do grupo e se mantém atento aos interesses da comunidade e da cultura. O líder ético demonstra ética de cuidar dos outros, não forçando e nem ignorando as intenções e desejos dos outros (GILLIGAN, 1982).
	Liderança transformacional	O líder transformacional está atento às necessidades e motivações dos seus liderados, esforçando-se para ajudar os liderados a alcançarem o seu potencial máximo (BURNS, 1978).

Fonte: Elaborado pelos autores

Como é possível verificar na figura 5, as três teorias de liderança possuem elementos relacionados à maneira com a qual os líderes se comprometem com suas atividades e equipes, podendo ser correlacionadas com o elemento engajamento.

Figura 6: correlação entre relacionamentos positivos e as três teorias de liderança

Relacionamentos positivos	Liderança autêntica	Eagly (2005) entende a liderança autêntica como um processo interpessoal, descrevendo a liderança autêntica como um processo criado por líderes e liderados em suas relações, resultando não apenas dos esforços do líder, mas também do retorno dos seus liderados, sendo um processo com reciprocidade.
	Liderança ética	Segundo Northouse (2013) tratar os outros com respeito, na liderança ética, significa que um líder ouve atentamente, é empático e tolerante com pontos de vista opostos e trata os liderados de forma a confirmar suas crenças, atitudes e valores.
	Liderança transformacional	Para Burns (1978), a liderança transformacional é o processo pelo qual uma pessoa se envolve com outras pessoas, criando uma conexão que eleva o nível de motivação tanto no líder quanto no liderado.

Fonte: Elaborado pelos autores

É possível verificar na figura 6 que as três teorias de liderança apresentam elementos voltados à construção de relacionamentos favoráveis, correlacionando-se ao elemento dos relacionamentos positivos da teoria do bem-estar.

Figura 7: correlação entre sentido e as três teorias de liderança

Sentido	Liderança autêntica	Shamir e Eilam (2005) percebem a liderança autêntica sob uma perspectiva intrapessoal. Essa perspectiva enfatiza as experiências de vida de um líder e o significado que ele atribui a essas experiências como sendo essenciais para o desenvolvimento da liderança autêntica.
	Liderança ética	Para Beauchamp e Childress (1994), a responsabilidade ética do líder em servir aos outros é muito semelhante ao princípio ético nos cuidados de saúde da beneficência. A beneficência deriva da tradição de Hipócrates, que orienta que os profissionais de saúde devem fazer escolhas que beneficiem os pacientes. De maneira geral, a beneficência afirma que os provedores têm o dever de ajudar os outros a perseguir seus próprios interesses e objetivos. Dessa forma, os líderes éticos têm o dever de servir aos seus liderados, tomando decisões que os beneficiem.
	Liderança transformacional	Os líderes transformacionais inspiram profundamente os seus liderados, ao ponto de que seus liderados se doam e transcendem seus próprios interesses em favor dos objetivos comuns do grupo (BURNS, 1978).

Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 7 traz o entendimento de que as três teorias de liderança abordadas nesse trabalho apresentam elementos que se correlacionam com o elemento sentido da teoria do bem-estar. Todas fazem uma proposta de que os líderes estão envolvidos em algo maior do que eles próprios, seja pelo comportamento com os liderados ou seja pelo significado próprio que dão ao exercício da liderança.

Figura 8: correlação entre realizações e as três teorias de liderança

Realizações	Liderança autêntica	Em essência, a liderança autêntica instiga os líderes a serem autênticos ou "verdadeiros" consigo mesmos, com a organização em que atuam e com o mundo, baseando suas ações no que realmente está acontecendo na situação para alcançarem os objetivos (Northouse, 2013).
	Liderança ética	Segundo Northouse (2013) tratar os outros com respeito, na liderança ética, significa que um líder ouve atentamente, é empático e tolerante com pontos de vista opostos e trata os liderados de forma a confirmar suas crenças, atitudes e valores. Quando um líder demonstra respeito pelos liderados, os liderados podem se sentir competentes em relação ao seu trabalho para o alcance dos objetivos. Para o autor, os líderes que demonstram respeito tratam os outros como seres humanos dignos.
	Liderança transformacional	Para Burns (1978), um líder transformacional tem como objetivo conduzir o grupo a um bem comum, que é benéfico tanto para os líderes quanto para os liderados. Ao seguir em direção a objetivos mútuos, tanto o líder quanto os liderados sofrem alterações. A liderança deve ser fundamentada no relacionamento líder-liderado.

Fonte: Elaborado pelos autores

Levando em consideração o conceito de que liderança é a capacidade de se convencer alguém a atingir algum resultado (RAMOS; CORRÊA; SILVA; PEREIRA; LEMES; MAGALHÃES, 2016), as três teorias de liderança apresentaram elementos possíveis de se correlacionar com o elemento realizações da teoria do bem-estar, conforme é possível verificar na figura 8.

5 CONCLUSÕES

De acordo com a revisão bibliográfica realizada, é possível entender que as teorias de liderança Autêntica, Ética e Transformacional encaixam-se de maneira adequada no constructo do conceito de Liderança Positiva, uma vez que o estilo de liderança positiva, segundo Bueno e Carvalho (2019), trata-se de um modelo em que o gestor valoriza as virtudes individuais na equipe, gerando confiança, estimulando a proatividade e fortalecendo o comprometimento de cada indivíduo da equipe e, com isso, apoiando o aumento da autoconfiança e a autonomia de cada um deles.

Recomenda-se para outros estudiosos que, no futuro, seja realizado um estudo mais aprofundado do tema, realizando uma investigação com profissionais em cargo de liderança, seus liderados e seus líderes, com o intuito de verificar de que forma a liderança positiva influencia no dia-a-dia das organizações.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins, CARNEIRO, Paulo Cesar da Costa e CAVAZZOTE, Flávia de Souza Costa Neves (2018). **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 20(4), 516-532.

ANJOS. Vanusa (2019). **Postura Positiva**. Liderança com base nas soft skills. 233-244. São Paulo: Editora Leader.

AVOLIO, Bruce J. e BASS, Bernard M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler**. Redwood City, CA: Mind Garden.

AVOLIO, Bruce J. e GARDNER, William L. (2005). **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership**. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.

AVOLIO, Bruce J., WALUMBWA, Fred O. e WEBER, Todd J. (2009). **Leadership: Current theories, research, and future directions**. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

BASS, Bernard. M. e STEIDLMEIER, Paul (1999). **Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior**. Leadership Quarterly, 10(2), 181-217.

BEAUCHAMP, Tom L. e CHILDRESS, James F. (1994). **Principles of biomedical ethics**. New York: Oxford University Press.

BESEN, Fabiana., TECCHIO, Edivandro. e FIALHO, Francisco Antonio Pereira (2017). **Authentic leadership and knowledge management**. Revista Gestão & Produção, 24(1), 2-14.

BROWN, Brené. (2018). **Dare to lead**. New York: Random House

BROWN, Michael E. e TREVIÑO, Linda K. (2006). **Ethical leadership: A review and future directions**. Leadership Quarterly, 17, 595-616.

BUENO, Liliane e CARVALHO, Humberta (2019). **Comunicação Positiva: potencializando relacionamentos**. Liderança com base nas soft skills. 109-121. São Paulo: Editora Leader.

BURNS, James MacGregor (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row

CAMERON, Kim S. (2012). **Positive leadership: strategies for extraordinary performance**. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Boehler.

CARLSON, Dawn S. e PERREWE, Pamela L. (1995). **Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership**. Journal of Business Ethics, 14(10), 829-838.

DALLA COSTA, John (1998). **The ethical imperative: Why moral leadership is good business**. Reading, MA: Addison-Wesley.

EAGLY, Alice H. (2005). **Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?** *Leadership Quarterly*, 16, 459–474.

FERNANDES, Cintia Monteiro (2012). **O papel moderador de estilos de liderança na relação entre percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com trabalhadores da Região Sudeste do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

GIL, Franciso e MUÑOZ, Alfredo Rodrigues (2017). **Positive leadership models: Theoretical framework and research**. *Psychologist Papers*, 37(3), 170-176.

GILLIGAN, Carol. (1982). **In a different voice: Psychological theory and women's development**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

GINI, Al (1998). **Moral leadership and business ethics**. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27–46). Westport: Greenwood.

GOMES, Adriana Maria Gurgel. (2017). **Liderança e personalidade: reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho**. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, 8(2), 83-91.

GONÇALVES, Helen Silva e MOTA, Caroline Maria de Miranda. (2010). **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura**. *Revista Produção*, 21(3), 404-416.

HERSEY, Paul. e BLANCHARD, Kenneth (2007). **Management of organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

NEVES, Maria de Lurdes Gomes, JORDÃO, Filomena, CUNHA, Miguel Pina e, VIEIRA, Diana Aguiar e COIMBRA, Joaquim Luís (2016). **Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses**. *Análise Psicológica*, 2(34), 165-176.

NOGUEIRA, Maria de Lurdes de Oliveira, COSTA, Luciano Venelli e CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos (2015). **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo**. *Race*, Joaçaba, 14(2) 707-736.

NORTHHOUSE, Peter Guy (2013). **Leadership : theory and practice**. London: SAGE Publications.

RAJAH, Rashimah, SONG, Zhaoli e AVEVEY, Richard D. (2011). **Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research**. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.

RAMOS, Lucas Teiceira Grassi, CORREA, Marcelo Roberto Barroso, SILVA, Sheldon William, PEREIRA, Marcio de Oliveira, LEMES, Poliana Tomaz e MAGALHÃES, Sérgio Ricardo (2016). **Um estudo sobre a liderança situacional e as suas**

contribuições para o desenvolvimento das organizações. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 14(1) 1003-1014.

SELIGMAN, Martin. E. P. (2009). **Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente.** Rio de Janeiro: Objetiva

SELIGMAN, Martin. E. P. (2012). **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar.** Rio de Janeiro: Objetiva

SHAMIR, Boas e EILAM, Galit (2005). **“What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development.** Leadership Quarterly, 16, 395–417.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, COSTA, Luciano Venelli e FILENGA, Douglas (2012). **O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo.** Gestão Contemporânea, Porto Alegre, 9(12) 235-256.

SOBRAL, Felipe João Bera de Azevedo e GIMBA, Rogério de Freitas (2012). **As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança.** Revista de Administração Mackenzie, 13(3), 96-121.

SOUSA, Warton da Silva, SIQUEIRA, Mirlene Maria Marias e MARTINS, Maria do Carmo Fernandes (2015). **Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bemestar no trabalho.** Revista Administração em Diálogo, 17(2) 151-184

STOGDILL, Ralph M. (1950). **Leadership, membership and organization.** Psychological Bulletin, 47(1), 1-14.

WALUMBWA, Fred O., AVOLIO, Bruce. J., GARDNER, William. L., WERNING, Tara S., e PETERSON, Suzanne. J. (2008). **Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure.** Journal of Management, 34(1), 89–126.

WOOTEN, Lynn Perry. e CAMERON, Kim S. (2010). **Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership.** Oxford handbook of positive psychology and work (pp. 53-65). Oxford: Oxford University Press.