

A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa

Authentic leadership in the educational system and in nursing education: an integrative review
Liderazgo auténtico en el sistema educativo y en la formación de enfermería: revisión integradora

Cezar Augusto da Silva Flores¹

ORCID: 0000-0003-2278-4195

Suellen Rodrigues de Oliveira Maier¹

ORCID: 0000-0002-4677-1674

André Almeida de Moura¹

ORCID: 0000-0003-2990-5375

Alexandre Pazetto Balsanelli¹

ORCID: 0000-0003-3757-1061

Bruna Moreno Dias¹

ORCID: 0000-0002-7346-4848

Andrea Bernardes¹

ORCID: 0000-0002-9861-2050

¹Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

²Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, São Paulo, Brasil.

Como citar este artigo:

Flores CAS, Maier SRO, Moura AA, Balsanelli AP, Dias BM, Bernardes A. Authentic leadership in the educational system and in nursing education: an integrative review. Rev Bras Enferm. 2022;75(1):e20220122. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122pt>

Autor Correspondente:

Andrea Bernardes
E-mail: andreab@eerp.usp.br



EDITOR CHEFE: Antonio José de Almeida Filho
EDITOR ASSOCIADO: Priscilla Valladares Broca

Submissão: 25-02-2022 **Aprovação:** 30-05-2022

RESUMO

Objetivos: identificar e analisar o conhecimento produzido na literatura acerca da liderança autêntica no sistema educacional, assim como na educação em enfermagem. **Métodos:** revisão integrativa, realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science, CINAHL, MEDLINE/PubMed, ERIC, LILACS. Foram elegíveis artigos que abordassem sobre a liderança autêntica no sistema educacional de uma perspectiva geral e no âmbito da enfermagem, assim como as práticas de ensino desse modelo de liderança. **Resultados:** 23 artigos atenderam aos critérios de inclusão, a maioria publicada em 2019, sobressaindo-se estudos no contexto no ensino, com predomínio no curso de enfermagem e que foram sintetizados em três categorias temáticas. **Considerações Finais:** constatou-se que, quanto maiores os níveis da liderança autêntica no sistema educacional, mais elevados serão os índices de outros fatores positivos a ela relacionadas, como confiança, envolvimento, otimismo acadêmico, responsabilidade, criatividades, entre outros.

Descritores: Liderança; Educação; Docentes; Estudantes; Educação em Enfermagem.

ABSTRACT

Objectives: to identify and analyze the knowledge produced in literature about authentic leadership in the educational system, as well as in nursing education. **Methods:** an integrative review, carried out in the Scopus, Web of Science, CINAHL, MEDLINE/PubMed, ERIC, LILACS databases. Articles that addressed authentic leadership in the educational system from a general perspective and within the nursing scope, as well as teaching practices of this leadership model, were eligible. **Results:** twenty-three articles met the inclusion criteria, most published in 2019, highlighting studies in the context of teaching, with a predominance in the nursing course and which were synthesized into three thematic categories. **Final Considerations:** it was found that the higher the levels of authentic leadership in the educational system, the higher the rates of other positive factors related to it, such as trust, involvement, academic optimism, responsibility, creativity, among others.

Descriptors: Leadership; Education; Faculty; Students; Education, Nursing.

RESUMEN

Objetivos: identificar y analizar el conocimiento producido en la literatura sobre el liderazgo auténtico en el sistema educativo, así como en la formación de enfermería. **Métodos:** una revisión integradora, realizada en bases de datos Scopus, Web of Science, CINAHL, MEDLINE/PubMed, ERIC, LILACS. Fueron elegibles los artículos que abordaran el liderazgo auténtico en el sistema educativo desde una perspectiva general y en el ámbito de la enfermería, así como las prácticas docentes de este modelo de liderazgo. **Resultados:** 23 artículos cumplieron con los criterios de inclusión, la mayoría publicados en 2019, destacándose estudios en el contexto de la enseñanza, con predominio en el curso de enfermería y que fueron sintetizados en tres categorías temáticas. **Consideraciones Finales:** se encontró que a mayores niveles de liderazgo auténtico en el sistema educativo, mayores índices de otros factores positivos relacionados con el mismo, como confianza, involucramiento, optimismo académico, responsabilidad, creatividad, entre otros.

Descriptor: Liderazgo; Educación; Docentes; Estudiantes; Educación en Enfermería.

INTRODUÇÃO

De acordo com o modelo teórico, a liderança autêntica pode ser compreendida como um processo relacionado às capacidades psicológicas positivas em um ambiente organizacional desenvolvido, resultando em comportamentos positivos por partes dos líderes e dos liderados, gerando um autodesenvolvimento positivo a todos os envolvidos⁽¹⁾. O comportamento do líder autêntico se baseia na avaliação de itens distribuídos em quatro domínios: transparência nos relacionamentos; perspectiva moral e ética; processamento equilibrado de informações; e autoconsciência⁽²⁻³⁾.

Os líderes autênticos criam um ambiente de trabalho que permite aos liderados terem uma autoexpressão sincera e autêntica, reduzindo práticas negativas e permitindo que líderes e liderados trabalhem juntos para a eficácia geral e o sucesso da organização⁽⁴⁾. Assim, a liderança autêntica pode ser considerada um dos modelos teóricos de liderança que mais se adequa ao processo de trabalho desenvolvido no sistema educacional, tanto no ensino fundamental e médio quanto no ensino superior, especialmente por basear-se no caráter, nos valores, na ética, na moral, na transparência e na tomada de decisão⁽⁵⁻⁶⁾. Atualmente, este modelo de liderança é considerado o mais genuíno, positivo, transparente e ético nas organizações⁽⁷⁾, incluindo as instituições de ensino⁽⁸⁾.

Na enfermagem, pesquisas demonstram quão benéficos os líderes autênticos podem ser na prática profissional, especialmente por influenciarem significativamente o processo de trabalho do enfermeiro, promoverem ambientes de trabalho saudáveis, além de refletirem no engajamento, na satisfação, na retenção e no comprometimento organizacional da equipe de enfermagem. No entanto, essas pesquisas evidenciam a necessidade do desenvolvimento de estudos acerca de líderes autênticos, considerando o contexto do ensino, especialmente na enfermagem⁽⁷⁻⁹⁾.

De tal modo, é evidenciado o entendimento dos benefícios da liderança autêntica no setor empresarial por meio do clima organizacional positivo, confiança, satisfação, retenção, comprometimento, comportamento de cidadania e melhor desempenho dos trabalhadores⁽¹⁰⁾. Entretanto, observa-se que a liderança autêntica não recebeu a mesma atenção no desenvolvimento dos currículos escolares, tanto no Brasil como no mundo, muito menos no ensino da enfermagem.

Considerando a relevância desse modelo teórico de liderança, emerge o interesse em analisar os estudos científicos que abordaram sobre a liderança autêntica no sistema educacional de maneira ampla, assim como analisar sobre a perspectiva de ensino/utilização da liderança autêntica nos cursos de graduação em enfermagem, haja vista que, nesta profissão, há a necessidade de líderes cada vez mais eficientes e comprometidos com o ensino e com o trabalho.

É indispensável, portanto, avançar o conhecimento acerca das evidências científicas na utilização da liderança autêntica no sistema educacional mundial, mas especialmente no cenário brasileiro, pois não foram identificadas revisões de qualquer natureza sobre o tema, razão pela qual se justifica o desenvolvimento da presente pesquisa.

OBJETIVOS

Identificar e analisar o conhecimento produzido na literatura científica acerca da liderança autêntica no sistema educacional, assim como na educação em enfermagem.

MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, caracterizada como um método de estudo que fornece o conhecimento amplo e atualizado, além de sintetizar informações relevantes sobre determinado assunto. Sua elaboração se pauta em seis etapas distintas, a saber: reconhecimento do tema e seleção da hipótese da pesquisa para a produção da revisão integrativa; estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; análise e interpretação dos resultados; e apresentação da revisão/síntese do conhecimento⁽¹¹⁾.

Para definição da questão de pesquisa, utilizou-se a estratégia PCC (*Population, Concept e Context*), presente nas guias de recomendações das revisões sistemáticas de escopo⁽¹²⁾. Para o presente estudo, foram considerados os seguintes componentes: P – “Gestores, docentes e discentes”; C – “Liderança Autêntica” e C – “Sistema educacional no ensino fundamental, médio e superior”. Também foi estabelecida a seguinte pergunta norteadora: como a liderança autêntica tem sido exercida no contexto educacional, com destaque para a educação em enfermagem?

Foram incluídos artigos primários, disponíveis na íntegra, com abordagem sobre liderança autêntica no sistema educacional, tanto na gestão quanto no ensino/desenvolvimento, nos idiomas inglês, português e espanhol, sem restrições quanto ao ano de publicação. Foram excluídos artigos que discutissem sobre autenticidade do líder sem referenciar a teoria da liderança autêntica.

A busca foi realizada nas principais bases de dados relacionadas às áreas da saúde e da educação: Scopus, *Web of Science*, *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL), *National Library of Medicine* (MEDLINE)/*PubMed Central*, *Educational Resources Information Center* (ERIC) e *Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde* (LILACS).

Foram utilizados os descritores controlados, extraídos do MeSH e CINAHL *Headings: Leadership; Education; Faculty; Students; Education, Nursing*, bem como a palavra-chave *Authentic Leadership*. Também foram utilizados os descritores extraídos dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) *Liderança, Educação, Docentes, Estudantes, Educação em Enfermagem*, além da palavra-chave *Liderança Autêntica*. Para realizar as combinações entre os termos, utilizaram-se os operadores lógicos booleanos “AND” ou “OR”.

As buscas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2021, e repetidas em junho do mesmo ano, a fim de minimizar vieses na aplicação dos critérios e elegibilidade e de exclusão durante o processo de seleção. Participaram do processo de busca dois revisores, sendo utilizado um terceiro revisor nos casos de divergência entre os estudos selecionados pelos demais revisores.

Todos os artigos incluídos na amostra final foram classificados de acordo com os níveis de evidência propostos por Melnyk e Fineout-Overholt⁽¹³⁾, os quais são classificados em: I – revisão sistemática ou metanálise; II – teste controlado e aleatório; III – ensaio controlado sem randomização; IV – estudo de caso-controle ou coorte; V – revisão sistemática de estudos qualitativos ou descritivos; VI – estudo qualitativo ou descritivo; VII – opinião ou consenso de especialistas.

Após a extração dos resultados, estes foram categorizados conforme a temática central de cada estudo, a fim de explicitar a aplicabilidade da liderança autêntica no contexto educacional de forma sistematizada.

RESULTADOS

Foram identificados 141 artigos, sendo 52 na Scopus, 33 na *Web of Science*, 25 na CINAHL, 19 na MEDLINE/PubMed, 11 na ERIC e um na LILACS. Atenderam aos critérios de inclusão 23 artigos, conforme se observa na Figura 1, elaborado de acordo com a recomendação PRISMA⁽¹⁴⁾.

A caracterização dos artigos está resumidamente apresentada no Quadro 1, em que se destacam a autoria, o país, a base de dados, o objetivo(s), o número de participantes, o delineamento, o instrumento de coleta de dados e o desfecho.

Constatou-se que houve pulverização em relação ao ano de publicação, com destaque para o ano de 2019, com seis publicações sobre o tema, o que representa 26,08% das produções. Ressalta-se que se trata de temática que começou a ser investigada a partir de 2009 no contexto educacional.

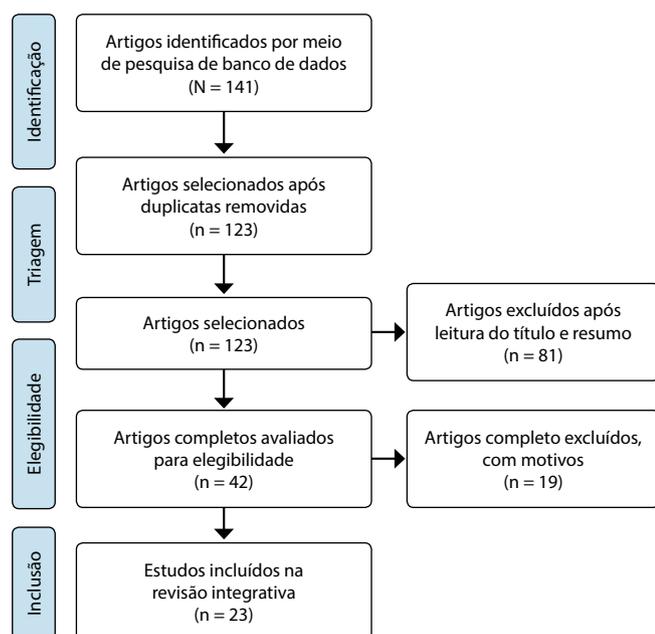


Figura 1 - Fluxograma síntese da extração dos artigos para a revisão integrativa

Quadro 1 - Quadro síntese com os artigos de acordo com autoria, país, base de dados, nível de evidência, objetivo(s), número de participantes, delineamento, instrumento de coleta de dados e desfecho, Sinop, Mato Grosso, Brasil, 2020

Autoria, país, base de dados e nível de evidência	Objetivo(s)/número de participantes	Delineamento/instrumento de coleta de dados	Desfecho
Eriksen ⁽¹⁵⁾ EUA, Scopus, VI	Demonstrar uma estratégia de ensino de liderança autêntica. N = 43 estudantes.	Compartilhamento de suas declarações de crenças gravadas em áudio em sala de aula, contando suas experiências de vida.	Os estudantes consideraram o exercício significativo para o desenvolvimento da liderança autêntica.
Rahman et al. ⁽¹⁶⁾ Paquistão, Scopus, IV	Investigar o padrão de liderança autêntica nas escolas de um país em desenvolvimento. N = 195 professores e 9 diretores.	Pesquisa quantitativa. 1. Questionário de Liderança Autêntica (ALQ)	Os quatro componentes da liderança autêntica foram considerados relevantes para a prática democrática no ambiente educacional.
Bird et al. ⁽¹⁷⁾ EUA, ERIC, VI	Relações entre a liderança autêntica de diretores escolares com a confiança, o envolvimento e a intenção de retornar ao trabalho no próximo ano letivo. N = 28 diretores e 633 professores.	Pesquisa descritiva quantitativa. 1. ALQ; 2. Inquérito de confiança no local de trabalho; 3. Pesquisa Q12 de <i>Gallup Organization</i> ; 4. Intenção dos professores de retornar.	A autenticidade do diretor da escola está positivamente relacionada à confiança e aos níveis de engajamento dos professores, estando também associados à sua intenção de retornar ao trabalho no próximo ano letivo.

Continua

Em relação aos países em desenvolvimento das pesquisas, observa-se predomínio de produções no continente Asiático, com um total de 15 artigos (65,21%). Entretanto, o país com maior número de publicações foi os Estados Unidos da América (EUA), que apresentou quatro artigos (17,39%). No Brasil, foi identificada apenas um estudo com este escopo (4,35%).

Por fim, as pesquisas foram publicadas em periódicos das áreas da educação, com oito artigos (34,78%), da liderança, com cinco artigos (21,74%), acadêmicos, com quatro artigos (17,39%), da psicologia, com três artigos (13,04%), da enfermagem com dois artigos (8,70%) e da medicina, com um artigo (4,35%).

Nove estudos (39,13%) foram desenvolvidos na educação primária e/ou secundária (ensino fundamental e/ou médio), e 14 estudos foram realizados no ensino superior (60,87%), com destaque para os cursos da área da saúde, com quatro estudos (17,39%).

DISCUSSÃO

A discussão dos artigos selecionados foi estabelecida a partir de três categorias temáticas, sendo elas: *A relação entre a liderança autêntica com fatores positivos e negativos*; *A avaliação da liderança autêntica dos gestores no sistema educacional*; e *A liderança autêntica nos cursos de graduação na enfermagem e na área da saúde e o ensino da liderança autêntica no ensino superior*.

A relação entre a liderança autêntica com fatores positivos e negativos

Nesta primeira categoria, foram selecionados 12 estudos que realizaram a relação (associação direta) entre liderança autêntica e fatores positivos ou negativos, bem como com alguns fatores mediadores (fator que influenciam a relação direta entre este modelo teórico e o fator positivo ou negativo). Para realizar uma análise minuciosa dos artigos, os mesmos foram subdivididos em estudos realizados nos ensinos fundamental e médio^(1,10,17,24,30) (21,74%) e no ensino superior^(3,25-29,31) (30,43%).

Continuação do Quadro 1

Autoria, país, base de dados e nível de evidência	Objetivo(s)/número de participantes	Delimitação/instrumento de coleta de dados	Desfecho
Bento e Ribeiro ⁽¹⁸⁾ Brasil, CINAHL, VI	Conhecer a percepção de professores sobre a liderança autêntica do seu líder imediato e verificar se existe diferença entre as organizações públicas e privadas. N = 86 professores.	Pesquisa descritiva e exploratória. 1. ALQ.	O nível de autenticidade do líder está acima do nível moderado. Em consideração ao tipo de organização escolar, as escolas privadas demonstraram valores ligeiramente superiores nos quatro domínios analisados.
Opatokun et al. ⁽¹⁹⁾ Malásia, CINAHL, VI	Testar se os quatro domínios são preditores para a liderança autêntica entre os diretores. N = 214 trabalhadores da equipe administrativa.	Estudo de caso. 1. ALQ.	A equipe administrativa classifica a liderança autêntica dos diretores como moderadamente alta em todas as dimensões da liderança autêntica.
Shapira-Lishchinsky ⁽²⁰⁾ Israel, Web of Science, VI	Explorar a tomada de decisão ética do enfermeiro em simulação de trabalho em equipe, a fim de identificar os benefícios dessas simulações para o desenvolvimento da liderança autêntica. N = 50 enfermeiros.	Pesquisa qualitativa. O estudo consistiu na subdivisão dos enfermeiros em dez grupos de trabalho, os quais participaram de 50 sessões de simulação de trabalho em equipe com 45 minutos cada.	O estudo ressaltou a importância da incorporação das simulações na prática de enfermagem, como simular conflitos de poder e suas resoluções, para o desenvolvimento da liderança autêntica.
Shapira-Lishchinsky ⁽²¹⁾ Israel, ERIC, VI	Identificar se os líderes educacionais podem desenvolver uma liderança autêntica através de simulações de trabalho em equipe com casos vivenciados. N = 50 líderes educacionais.	Pesquisa qualitativa. O estudo consistiu na subdivisão dos líderes educacionais em dez grupos de trabalho, os quais participaram de 50 sessões de simulação de trabalho em equipe com 45 minutos cada.	O estudo encorajou o uso de simulação em programas de liderança, para familiarizar os líderes com diversos problemas éticos e assim desenvolver sua liderança autêntica.
Waite et al. ⁽⁸⁾ EUA, Scopus, VI	Desenvolvimento/implementação de um curso de liderança autêntica para estudantes de enfermagem. N = 18 estudantes.	Pesquisa quanti-qualitativa. Examinaram os conhecimentos dos estudantes sobre o conteúdo do curso, em específico a liderança autêntica, antes e depois da conclusão do mesmo.	A liderança autêntica forneceu uma estrutura sólida para que os estudantes desenvolvessem um repertório de habilidades de liderança e identidade pessoal, contribuindo para o avanço da prática da enfermagem.
Pavlovic ⁽²²⁾ Sérvia, Scopus, VI	Definir o caráter da liderança autêntica em instituições de ensino usando os fatores “comunicação”, “autoconsciência”, “autodescoberta” e “autoconceito”. N = 227 diretores.	Pesquisa quantitativa. 1. ALQ.	Líderes autênticos em instituições educacionais têm um comportamento específico, reconhecido através da comunicação, autoconsciência, autodescoberta e autoconceito.
Al-Moamary et al. ⁽²³⁾ Arábia Saudita, CINAHL, VI	Estudar características de liderança autêntica entre líderes acadêmicos em uma universidade de ciências da saúde. N = 75 líderes acadêmicos.	Pesquisa transversal. 1. ALQ.	A liderança autêntica dos líderes acadêmicos mostrou consistência em todas as suas dimensões, exceto a transparência nos relacionamentos. Os líderes acadêmicos do curso de enfermagem tiveram melhores pontuações na liderança autêntica.
Srivastava e Dhar ⁽²⁴⁾ Índia, Scopus, VI	Analisar o impacto da liderança autêntica no otimismo acadêmico por meio da mediação do comprometimento afetivo. N = 623 professores e 124 diretores.	Pesquisa quantitativa descritiva. 1. ALQ; 2. Escala de comportamento afetivo; 3. Escala de otimismo acadêmico; 4. Escala de abrangência de treinamento.	A liderança autêntica pode influenciar indiretamente o otimismo acadêmico por meio do efeito mediador significativo do comprometimento afetivo.
Frederick et al. ⁽²⁵⁾ EUA, ERIC, VI	Examinar se os três fatores (responsabilidade, abertura e resposta) podem prever a liderança autêntica. N = 324 trabalhadores.	Estudo quantitativo transversal. 1. Questionário de itens demográfico; 2. ALQ; 3. <i>Leader Accountability Index</i> .	As escalas de liderança autêntica, responsabilidade, abertura e resposta apresentaram alta correlação entre elas. Relação preditiva forte com 82% de variação.
Erkutlu e Chafra ⁽²⁶⁾ Turquia, Web of Science, VI	Examinar a relação entre a liderança autêntica e a inserção no trabalho organizacional por meio da mediação da propriedade psicológica e da autoconcordância. N = 1.193 docentes e 13 reitores.	Pesquisa quantitativa descritiva, com amostragem aleatória por conglomerado. 1. ALQ; 2. Implantação de trabalho organizacional; 3. Propriedade psicológica; 4. Escala de Causalidade de Locus Percebido.	A liderança autêntica estava positivamente relacionada às percepções dos trabalhadores sobre a propriedade psicológica e a autoconcordância; estes, por sua vez, foram relacionados positivamente com a inserção no trabalho.

Continua

Continuação do Quadro 1

Autoria, país, base de dados e nível de evidência	Objetivo(s)/número de participantes	Delimitação/instrumento de coleta de dados	Desfecho
Kotzé e Nel ⁽²⁷⁾ África do Sul, Scopus, VI	Relação entre liderança autêntica e os fatores pessoais de inteligência emocional, personalidade, habilidade cognitiva e gênero. N = 341 trabalhadores e futuros estudantes.	Pesquisa quantitativa exploratória, com amostragem por conveniência. 1. ALQ; 2. Índice de Quociente Emocional de Rahim (REQI); 3. Questionário de Personalidade Ocupacional 32r (OPQ32r); 4. <i>Verify Verbal Reasoning and Numeral Reasoning</i> .	Os achados sugerem que uma dimensão da inteligência emocional (autoconsciência) e quatro atributos da personalidade (controle de emoção, avaliação, independência de espírito e adaptação) predizem a liderança autêntica.
Adil e Kamal, ⁽²⁸⁾ Paquistão, Scopus, VI	Explorar a relação da liderança autêntica e do capital psicológico com <i>Burnout</i> através da mediação da propriedade psicológica promotora e preventiva. N = 500 docentes.	Pesquisa descritiva correlacional. 1. Questionário de Capital Psicológico (PCQ); 2. ALQ; 3. Questionário de Propriedade Psicológica (POQ); 4. <i>Maslach Burnout Inventory</i> (MBI-ES).	A propriedade psicológica promotora teve um efeito negativo, enquanto a propriedade psicológica preventiva teve uma relação positiva com o <i>Burnout</i> .
Aria et al. ⁽¹⁰⁾ Irã, ERIC, VI	Analisar a relação entre liderança autêntica e a intenção dos professores permanecerem no trabalho, através do efeito mediador do capital psicológico e do suporte organizacional. N = 412 docentes.	Pesquisa quantitativa exploratória. 1. ALQ; 2. Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS); 3. PCQ; 4. Intenção dos Professores em Permanecerem no Trabalho.	A liderança autêntica influenciou a intensão dos professores em permanecerem no trabalho, sendo significativo o efeito de mediação do capital psicológico e do suporte organizacional.
Bahzar ⁽⁶⁾ Indonésia Scopus, VI	Examinar as práticas de liderança autênticas nas escolas secundárias islâmicas e discutir sobre estilo de liderança para o desempenho do professor. N = 30 diretores e 60 professores.	Estudo observacional e transversal. 01. ALQ. 02. Questionário desenvolvido pelo pesquisador.	A liderança autêntica é geralmente bem implementada pelos diretores. Entretanto, os diretores que possuem mestrado e/ou doutorado possuem níveis mais elevados de liderança autêntica.
Hassan e Din ⁽²⁹⁾ Malásia, Scopus, VI	Investigar a relação entre motivação intrínseca sistema de trabalho de alto desempenho e liderança autêntica com a criatividade, por meio da mediação do compartilhamento de conhecimento. N = 286 docentes.	Pesquisa quantitativa exploratória. 1. Criatividade de funcionários 2. Compartilhamento de conhecimento; 3. Motivação intrínseca; 4. Sistema de trabalho de alto desempenho; 5. ALQ.	A liderança autêntica e o sistema de trabalho de alto desempenho tiveram um efeito significativo na criatividade. O compartilhamento de conhecimento mediou apenas o sistema de trabalho de alto desempenho com a criatividade.
Ismail, Abdullah e Abdullah ⁽³⁰⁾ Malásia Scopus, VI	Determinar a relação e o efeito da liderança autêntica dos líderes escolares em relação ao estresse no trabalho dos professores. N = 330 professores.	Estudo observacional e transversal. 1. ALQ. 2. <i>Stress no Trabalho dos Professores</i> (TWS).	Há uma relação significativa negativa entre a liderança autêntica dos líderes escolares e o estresse no trabalho dos professores.
Saeed e Ali ⁽³¹⁾ Paquistão, ERIC, VI	Investigar a liderança autêntica dos líderes e professores e medir a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento da sala de aula. N = 12 reitores, 195 diretores, 350 supervisores e 410 docentes.	Abordagem do método misto. 1. ALQ; 2. Entrevistas em profundidade.	Constatou-se correlação média significativa entre a liderança autêntica e o envolvimento em sala de aula na universidade, sendo que, no setor privado, esta relação é superior ao setor público.
Srivastava e Dhar ⁽¹⁾ Índia, Scopus, VI	Analisar o efeito da liderança autêntica na regra de comportamento, por meio da mediação do otimismo acadêmico. N = 192 diretores e 576 docentes.	Técnica de amostragem aleatória para selecionar a amostra de professores e diretores em escolas de ensino fundamental. 1. ALQ; 2. Escala de comportamento afetivo; 3. Escala de otimismo acadêmico; 4. Escala de abrangência de treinamento.	Influência positiva da liderança autêntica na regra de comportamento por meio da mediação parcial do otimismo acadêmico.
Luu e Vo ⁽³²⁾ Vietnã PubMed, VI	Examinar os efeitos da liderança autêntica dos professores de medicina nos comportamentos de elaboração de tarefas. N = 100 tutorias ambulatoriais e 100 cirúrgicas.	Abordagem do método misto. 1. ALQ; 2. Observação e entrevistas.	Forneceu evidências empíricas de que estudantes de medicina guiados por professores autênticos expressam níveis aumentados de elaboração de tarefas de estudo.

Continua

Continuação do Quadro 1

Autoria, país, base de dados e nível de evidência	Objetivo(s)/número de participantes	Delimitação/instrumento de coleta de dados	Desfecho
Soares, Lopes ⁽³⁾ Portugal, ERIC, VI	Relatar o impacto da liderança autêntica, segurança psicológica e as forças das relações de trabalho no desempenho acadêmico. N = 199 estudantes.	Estudo observacional e longitudinal. Foram realizadas quatro formas de mensuração.	Foi encontrado um impacto positivo da liderança autêntica e da segurança psicológica do professor no desempenho acadêmico.

No estudo de Bird et al.⁽¹⁷⁾, realizado nos ensinos fundamental e médio, a relação ocorreu entre a liderança autêntica e a confiança, o envolvimento e a intenção de retornar. Na pesquisa de Srivastava e Dhar⁽²⁴⁾, a liderança autêntica foi relacionada ao otimismo acadêmico, por meio da mediação do comportamento afetivo e da abrangência de treinamento. Já na pesquisa de Aria et al.⁽¹⁰⁾, a liderança autêntica foi relacionada à intenção do docente em permanecer no trabalho, mediada pelo capital psicológico e pelo suporte organizacional. O estudo de Ismail, Abdullah e Abdullah⁽³⁰⁾ relaciona a liderança autêntica com o estresse dos docentes, enquanto que, na pesquisa de Srivastava e Dhar⁽¹⁾, a liderança autêntica foi relacionada com o comportamento de papel extra, mediado pelo otimismo acadêmico e pela abrangência de treinamento.

Acerca dos estudos realizados no ensino superior, a pesquisa de Frederick et al.⁽²⁵⁾ destaca que três fatores foram relacionados à liderança autêntica: responsabilidade, abertura e resposta. No estudo de Erkutlu e Chafra⁽²⁶⁾, a liderança autêntica foi relacionada à inserção no trabalho organizacional, mediada pela propriedade psicológica e a autoconcordância. Na pesquisa de Kotzé e Nel⁽²⁷⁾, a liderança autêntica foi relacionada com a inteligência emocional, personalidade, habilidades cognitivas e gênero. Na pesquisa de Adil e Kamal⁽²⁸⁾, a liderança autêntica e o capital psicológico foram relacionados à Síndrome de *Burnout* por meio da mediação da propriedade psicológica promotora e preventiva. Na pesquisa de Hassan e Din⁽²⁹⁾, a motivação intrínseca, o sistema de trabalho de alto desempenho e a liderança autêntica foram relacionadas com a criatividade, mediados pelo compartilhamento de conhecimento. Já na pesquisa de Saeed e Ali⁽³¹⁾, houve a relação entre a liderança autêntica e a gestão/envolvimento em sala de aula. Por fim, na pesquisa de Soares e Lopes⁽³⁾, a liderança autêntica, a segurança psicológica e a densidade da rede foram relacionadas com o desempenho acadêmico.

Quando se analisam os resultados das pesquisas apresentadas, constata-se que, na maioria dos estudos, há predomínio de relações e mediações da liderança autêntica com fatores positivos, como a confiança, otimismo acadêmico, intenção de permanecer no trabalho, responsabilidade, habilidades cognitivas, personalidade, criatividade, entre outros. Observa-se que nessas relações e mediações, quando os escores de liderança autêntica são moderados ou elevados, os demais fatores positivos a ela relacionada ou mediada também estarão presentes no mesmo patamar, o que demonstra a importância de o líder desenvolver a liderança autêntica, principalmente no sistema educacional.

Por meio do estudo da psicologia humana, descobriu-se que o comportamento humano é influenciado pelo ambiente, ou seja, um ambiente percebido positivamente afeta o comportamento humano de maneira positiva⁽¹⁾. Portanto, há evidências da influência positiva da liderança autêntica na satisfação no trabalho⁽³³⁾,

como aumento do otimismo dos liderados por meio das emoções positivas⁽³⁴⁾, aumento do otimismo dos trabalhadores por meio da identificação pessoal⁽³⁵⁾ e influência da liderança autêntica no aumento da confiança, esperança, otimismo e resiliência⁽³⁶⁾.

Já quanto aos fatores negativos, nota-se que apenas dois estavam relacionados à liderança autêntica, sendo eles o estresse no trabalho e a Síndrome de *Burnout*. Entretanto, há relação inversa, ou seja, se a liderança autêntica estiver presente, os fatores negativos estarão ausentes ou com índices negativos por parte dos liderados, o que ratifica a importância desse modelo teórico nos cenários da saúde.

Assim, observa-se que líderes autênticos criam um ambiente de trabalho que permite aos liderados terem uma autoexpressão sincera e autêntica⁽⁴⁾, reduzindo várias práticas negativas e permitindo que líderes e liderados trabalhem juntos para a eficácia geral e o sucesso da organização⁽³⁷⁾.

Depreende-se, então, que a liderança autêntica tem se mostrado como um facilitador das boas práticas de gestão também no ambiente educacional, estando positivamente relacionada ao compromisso dos atores educacionais (diretores, coordenadores, docentes e estudantes) com a organização e com o engajamento no trabalho, podendo, inclusive, influenciar no não desenvolvimento de fatores negativos entre os trabalhadores⁽³⁸⁾.

Observa-se que os 12 estudos incluídos nesta categoria foram classificados com nível de evidência VI (estudo qualitativo ou descritivo), reforçando a necessidade do desenvolvimento de outras pesquisas que relacionem a liderança autêntica com os fatores positivos e negativos, com melhor nível de evidência.

A avaliação da liderança autêntica dos gestores no sistema educacional

Na segunda categoria, foram elencadas cinco pesquisas^(6,16,18-19,22) de campo (21,74%), realizadas no ambiente educacional, e que tiveram a intenção de mensurar o grau de liderança autêntica atribuído pelos gestores, docentes e/ou estudantes, sendo identificados níveis moderados e elevados entre os gestores educacionais, demonstrando a importância da liderança autêntica neste sistema. Entretanto, constataram-se divergências entre a percepção dos liderados e a autopercepção dos líderes, o que demonstra que os líderes não estão familiarizados exatamente com como os liderados os percebem⁽¹⁶⁾, assim como se autoavaliavam muito bem em qualquer situação⁽³⁹⁾.

Pode-se constatar que, dos cinco artigos, em apenas em dois^(6,16), houve a avaliação da percepção dos líderes e dos liderados para se fazer a comparação dos resultados, como é proposto na teoria da liderança autêntica, por meio das versões SELF e RATER do ALQ^(2,35). Nos demais trabalhos, foi realizada apenas a avaliação

da liderança autêntica unidimensional, ou seja, apenas pelos docentes⁽¹⁸⁾, pela equipe administrativa⁽¹⁹⁾ ou pelos diretores⁽²²⁾, trazendo apenas a visão de como esses profissionais avaliam seus líderes por meio do formulário RATER do ALQ.

Observa-se, nas análises realizadas por meio do uso do ALQ, que os liderados conseguem ser mais precisos ao analisar características do líder, sugerindo que esses conseguem avaliá-las melhor que o próprio líder^(16-17,39-40).

Ao demonstrar índices moderados e/ou elevados na avaliação da liderança autêntica, as pesquisas convergem ao apontar que líderes autênticos colocam as necessidades da organização e dos liderados acima das suas próprias, em busca de práticas éticas que, conseqüentemente, beneficiam o aprendizado⁽⁴¹⁾. Ainda, nesse modelo de liderança, os gestores podem desenvolver liderados autênticos e possibilitar instituições educacionais do exercício democrático⁽¹⁶⁾.

Portanto, constata-se que a liderança autêntica é um modelo de liderança conceitualmente novo na educação⁽¹⁷⁾. Entretanto, não poderia ser mais pertinente para este cenário, haja vista que se baseia no caráter, nos valores, na ética, na moral, na transparência e na tomada de decisão⁽⁴²⁾. Atualmente, a liderança autêntica é considerada um dos modelos mais genuínos, positivos, transparentes e éticos nas organizações e, especificamente, nas instituições de ensino⁽⁴³⁾.

Cabe ressaltar que os cinco estudos elencados nessa categoria apresentam nível VI de evidência, o que demonstra que estudos mais robustos acerca deste modelo de liderança no sistema educacional ainda devem ser desenvolvidos.

A liderança autêntica nos cursos de graduação na enfermagem e na área da saúde e o ensino da liderança autêntica no ensino superior

Nesta terceira categoria, foram relacionados os estudos sobre liderança autêntica no sistema educacional dos cursos da área da saúde^(8,20,23,32), assim como os estudos em que são observadas iniciativas de ensinar a liderança autêntica como uma competência inerente ao líder, desenvolvidas no ensino superior^(15,21).

Destacam-se três estudos, por abordarem a liderança autêntica na educação em enfermagem, sendo que o estudo de Shapira-Lishchinsky⁽²⁰⁾ demonstrou os benefícios da simulação clínica para o desenvolvimento da liderança autêntica entre estudantes do curso de enfermagem. Já no estudo de Waite et al.⁽⁸⁾, houve a criação de um curso de liderança autêntica para acadêmicos do curso de graduação em enfermagem, cuja dinâmica aplicada proporcionou, aos acadêmicos, a descoberta do seu próprio eu autêntico. Por fim, o estudo de Al-Moamary et al.⁽²³⁾ aferiu os escores de liderança autêntica dos líderes acadêmicos dos cursos de graduação da área da saúde, os quais foram ligeiramente superiores aos escores dos líderes acadêmicos dos demais cursos, a exemplo do curso de medicina. Sobre este curso, ficou comprovado que docentes que lideram com autenticidade têm potencial para desenvolver os estudantes de forma mais positiva⁽³²⁾.

A competência de liderar pode ser aprendida, conforme demonstrado no estudo de Eriksen⁽¹⁵⁾, por meio da criação de um curso de liderança em um *Master Business Administration* (MBA), sendo consideradas significativas as atividades propostas para

o desenvolvimento da liderança autêntica. Também, a fim de promover o desenvolvimento da liderança autêntica, Shapira-Lishchinsky⁽²¹⁾ propuseram simulações de equipe para familiarizar os líderes com diversos problemas éticos.

Depreende-se que os estudos realizados na área da saúde, em especial nos cursos de enfermagem, destacam a importância de tal modelo teórico de liderança. No caso do curso de enfermagem, parece haver forte relação entre os domínios da liderança autêntica com esta profissão, uma vez que a competência de liderar foi incorporada como uma função do enfermeiro, que deve organizar o trabalho e a gestão de pessoas, por meio de recursos físicos, financeiros, materiais, além dos saberes administrativos, como planejamento, coordenação, direção e controle⁽⁹⁾. Complementa-se que a Associação Americana de Cuidados Críticos de Enfermagem (AACN) enfatiza que a liderança autêntica é uma das seis competências necessárias para se criar ambientes de trabalhos saudáveis e promover resultados positivos para pacientes e enfermeiros⁽⁴⁴⁾.

Apesar do exposto, ressalta-se que há iminente escassez de líderes no mercado de trabalho, principalmente na área da enfermagem, demonstrando lacunas no ensino ofertado pelas universidades, bem como falhas na formação em serviço, que devem investir na introdução da ética organizacional, essencial para a formação de tais líderes, principalmente nos líderes autênticos⁽⁴⁵⁾. Destarte, há que se investir no ensino das competências de gestão e liderança desde os currículos de graduação e pós-graduação e mantidas durante a vida profissional⁽⁴⁶⁾.

Conforme demonstrado nos estudos, uma das estratégias ativas de ensino da liderança autêntica ocorre por meio de simulações clínicas, sendo esta considerada um processo de ensino-aprendizagem que cria um ambiente artificial ou sintético, com a finalidade de gerenciar as experiências de um indivíduo (ou equipe) com a realidade, proporcionando ao estudante uma experiência de aprendizagem mais construtivista⁽⁴⁷⁾. Tais simulações contribuem tanto para o ensino quanto para a gestão, de modo a melhorar a consciência clínica e desenvolver competências no manejo clínico avançado, incluindo habilidades de liderança e de trabalho colaborativo, visto que envolve a facilitação de processos pelos quais os conhecimentos são criados, compartilhados, acumulados, internalizados e usados nas organizações⁽⁴⁸⁾.

Nesta última categoria, também foram constatados que os seis artigos aqui elencados apresentam nível de evidência VI, reforçando novamente a necessidade do desenvolvimento de pesquisas mais robustas sobre o tema.

Limitações do estudo

A limitação deste estudo se relaciona à escolha das bases de dados para as buscas dos artigos, visto que investigar outras bases de dados internacionais pode colaborar para a inclusão de outros artigos científicos.

Contribuições para a área da enfermagem e saúde

É importante ressaltar os benefícios para a prática do profissional da área da saúde, especialmente da enfermagem, haja vista que os resultados têm potencial para contribuir com o avanço do conhecimento referente à liderança autêntica no sistema

educacional, principalmente para a educação em enfermagem. Destacam-se três aspectos essenciais, identificados a partir dos resultados: o avanço que a liderança autêntica tem tido no sistema educacional; a importância do ensino/desenvolvimento desse modelo teórico como competência para os estudantes, seja do ensino fundamental, médio ou superior; e a importância dos líderes educacionais em desenvolverem a liderança autêntica, uma vez que fatores, como otimismo, desempenho acadêmico, criatividade, envolvimento, entre outros, também estarão presentes, além desse modelo de liderar ser um impeditivo para o desenvolvimento do estresse no trabalho e da Síndrome de *Burnout*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que a liderança autêntica tem sido utilizada na gestão educacional e tem sido ensinada em alguns cursos de graduação e pós-graduação. Dessa forma, ressalta-se a essencialidade em se investir no ensino da liderança autêntica nesse contexto, bem como na produção de novas evidências científicas, especialmente no ensino superior, dado que, quanto maior a adoção desse modelo de liderança, maiores os índices de fatores positivos a ela relacionadas (confiança, envolvimento, otimismo acadêmico, responsabilidade, criatividade, entre outros). Ainda, essa liderança

foi vista como um fator protetor contra o estresse no trabalho e a Síndrome de *Burnout*.

No âmbito da gestão do sistema educacional, os artigos convergiram ao apontar que líderes autênticos colocam as necessidades da organização e dos liderados acima das suas próprias, em busca de práticas éticas que, conseqüentemente, beneficiam o aprendizado. Observa-se, também, que a liderança autêntica ainda não é um modelo fortemente adotado na educação na área das ciências da saúde, incluindo os cursos de enfermagem.

Nesta perspectiva, apesar de alguns pesquisadores estarem investindo na temática da liderança autêntica no sistema educacional, evidências mais robustas devem ser desenvolvidas, a fim de solidificar o conhecimento produzido, haja vista que há preocupação crescente sobre como as organizações educacionais estão sendo gerenciadas, além do fato de que tal modelo teórico se enquadra tacitamente no modelo da escola democrática, tão vislumbrada na atualidade.

FOMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

1. Srivastava AP, Dhar RL. Authentic Leadership and Extra Role Behavior: a School Based Integrated Model. *Curr Psychol*. 2019;38(3):684–97. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>
2. Avolio BJ, Walumbwa FO. Authentic Leadership: Moving HR Leaders to a Higher Level. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. 2006; 25:273–304. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25007-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25007-2)
3. Soares AE, Lopes MP. Are your students safe to learn? the role of lecturer's authentic leadership in the creation of psychologically safe environments and their impact on academic performance. *Act Learn High Educ*. 2020;21(1):65–78. <https://doi.org/10.1177/1469787417742023>
4. Baquero A, Delgado B, Escortell R, Sapena J. Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). *Sustainability*. 2019;11(8):2412. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
5. Srivastava AP, Mani V, Yadav M, Joshi Y. Authentic leadership towards sustainability in higher education: an integrated green model. *Int J Manpow*. 2020;41(7):901–23. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0404>
6. Bahzar M. Authentic Leadership in Madrassas: Asserting Islamic Values in Teacher Performance. *J Soc Stud Educ Res [Internet]*. 2019 [cited 2021 Sep 15];10(1):259–84. Available from: <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/432/363>
7. Alilyyani B, Wong CA, Cummings G. Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: a systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2018;83:34–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
8. Waite R, McKinney N, Smith-Glasgow ME, Meloy FA. The Embodiment of Authentic Leadership. *J Prof Nurs*. 2014;30(4):282–91. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.11.004>
9. Maziero VG, Bernardes A, Righetti EAV, Spiri WC, Gabriel CS. Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(6). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>
10. Aria A, Jafari P, Behifar M. Authentic leadership and teachers' intention to stay: the mediating role of perceived organizational support and psychological capital. *World J Educ*. 2019;9(3):67. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
11. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Use of the bibliographic reference manager in the selection of primary studies in integrative reviews. *Texto Contexto Enferm*. 2019;28. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2017-0204>
12. Peters MDJ, Godfrey CM, Khalil H, McInerney P, Parker D, Soares CB. Guidance for conducting systematic scoping reviews. *Int J Evid Based Healthc*. 2015;13(3):141–6. <https://doi.org/10.1097/xeb.0000000000000050>
13. Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Making the case for evidence-based practice. In: *Evidence-based practice in nursing & healthcare*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2005. 599 p.
14. Tricco AC, Lillie E, Zarin W, O'Brien KK, Colquhoun H, Levac D, et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med*. 2018;169(7):467–73. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>

15. Eriksen M. Authentic Leadership. *J Manag Educ.* 2009;33(6):747–71. <https://doi.org/10.1177/1052562909339307>
16. Rahman F, Abiodullah M, Quraishi U. Authentic Leadership for Democracy in Schools. *Acad Leadersh Online J [Internet]*. 2010 [cited 2021 Oct 30];8(2). Available from: <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1403&context=alj>
17. Bird JJ, Wang C, Watson J, Murray L. Teacher and Principal Perceptions of Authentic Leadership: Implications for Trust, Engagement, and Intention to Return. *J Sch Leadersh.* 2012;22(3):425–61. <https://doi.org/10.1177/105268461202200302>
18. Bento AV, Ribeiro MI. Authentic leadership in school organizations. *Eur Sci J.* 2013;9(31):121–30. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n31p%25p>
19. Opatokun KA, Hasim CN, Hassan SSS. Authentic leadership in higher learning institution: a case study of International Islamic University Malaysia (IIUM). *Int J Leadersh Stud [Internet]*. 2013 [cited 2021 Nov 30];8(1):44–60. Available from: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss1/4opatokun.pdf>
20. Shapira-Lishchinsky O. Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. *J Nurs Manag.* 2014;22(1):60–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x>
21. Shapira-Lishchinsky O. Toward Developing Authentic Leadership: Team-Based Simulations. *J Sch Leadersh.* 2014;24(5):979–1013. <https://doi.org/10.1177/105268461402400506>
22. Pavlovic N. Authentic leadership in educational institutions. *Int J Qual Res [Internet]*. 2015 [cited 2021 Nov 30];9(2):309–22. Available from: <http://ijqr.net/journal/v9-n2/10.pdf>
23. Al-Moamary MS, Al-Kadri HM, Tamim HM. Authentic leadership in a health sciences university. *Med Teach.* 2016;38(sup1):S19–25. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2016.1143092>
24. Srivastava AP, Dhar RL. Authentic leadership for teacher’s academic optimism. *Eur J Train Dev.* 2016;40(5):321–44. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2015-0096>
25. Frederick HR, Wood JA “Andy,” West GR “Bud,” Winston BE. The effect of the accountability variables of responsibility, openness, and answerability on authentic leadership. *J Res Christ Educ.* 2016;25(3):302–16. <https://doi.org/10.1080/10656219.2016.1237907>
26. Chafra J, Erkutlu H. Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. *Hacettepe Univ J Educ.* 2017;32(2):1–1. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2016018528>
27. Kotzé M, Nel P. Personal factor effects on authentic leadership. *J Psychol Africa.* 2017;27(1):47–53. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1268291>
28. Adil A, Kamal A. Impact of perceived authentic leadership and psychological capital on burnout: mediating role of psychological ownership. *Psychol Stud (Mysore).* 2018;63(3):243–52. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0446-x>
29. Hassan SIU, Din BH. The mediating effect of knowledge sharing among intrinsic motivation, high-performance work system and authentic leadership on university faculty members’ creativity. *Manag Sci Lett.* 2019;887–98. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.013>
30. Ismail SN, Abdullah AS, Abdullah AGK. The effect of school leaders’ authentic leadership on teachers’ job stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia. *Int J Instr.* 2019;12(2):67–80. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.1225a>
31. Saeed S, Ali R. Relationship between authentic leadership and classroom management in public and private sector universities. *J Educ Educ Dev.* 2019;6(1):171–87. <https://doi.org/10.22555/joeeed.v6i1.2041>
32. Luu TT, Vo TT. Crafting study tasks among medical students: the role of authentic medical teachers. *BMC Med Educ.* 2020;20(1):430. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02337-5>
33. Wong C, Walsh EJ, Basacco KN, Mendes Domingues MC, Pye DRH. Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadersh Heal Serv.* 2020;33(3):247–63. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056>
34. Hoogh AHB, Hartog DN. Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: a multi-method study. *Leadersh Q.* 2008;19(3):297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
35. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *J Manage.* 2008;34(1):89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
36. Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa F. “Can you see the real me?” a self-based model of authentic leader and follower development. *Leadersh Q.* 2005;16(3):343–72. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
37. Begley PT. Self-knowledge, capacity and sensitivity. *J Educ Adm.* 2006;44(6):570–89. <https://doi.org/10.1108/09578230610704792>
38. Kelly LA, Lefton C, Fischer SA. Nurse Leader Burnout, Satisfaction, and Work-Life Balance. *JONA J Nurs Adm.* 2019;49(9):404–10. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000784>
39. Bernardes A, Gabriel CS, Cummings GG, Zanetti ACB, Leoneti AB, Caldana G, et al. Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(suppl 5). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>
40. Atkins PWB, Wood RE. Self- versus others’ ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Pers Psychol.* 2002;55(4):871–904. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x>
41. Mateus SCA. Impacto da liderança autêntica na motivação/satisfação docente: o caso das Eb1/PE da RAM: Universidade da Madeira [Internet] 2013 [cited 2021 Oct 15]. Available from: <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/361>

42. Vasconcelos RMA. Adaptação cultural do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o contexto da enfermagem brasileira. Universidade de São Paulo. 2018. <https://doi.org/10.11606/T.22.2018.tde-03072018-154029>
 43. Duignan P. Authenticity in educational leadership: history, ideal, reality. *J Educ Adm.* 2014;52(2):152–72. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2014-0012>
 44. American Association of Critical-Care Nurses. Standards for establishing and sustaining healthy work environments: a journey to excellence[Internet]. 2nd ed. California: AACN; 2015 [cited 2021 Oct 10]. Available from: <https://www.aacn.org/WD/HWE/Docs/HWEStandards.pdf>
 45. Wong CA, Spence Laschinger HK. The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: a cross-sectional study. *Int J Nurs Stud.* 2015;52(12):1824–33. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
 46. Bernardes A. Contemporary perspectives on leadership and management in nursing. *Rev Gaúcha Enferm.* 2018;39. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0247>
 47. Besen F, Tecchio E, Fialho FAP. Authentic leadership and knowledge management. *Gestão Prod.* 2017;24(1):2–14. <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
 48. Ribeiro VS, Garbuio DC, Zamariolli CM, Eduardo AHA, Carvalho EC. Clinical simulation and training for Advanced Nursing Practices: an integrative review. *Acta Paul Enferm.* 2018;31(6):659–66. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800090>
-