

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO

CEZAR AUGUSTO DA SILVA FLORES

Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em enfermagem de universidades federais

RIBEIRÃO PRETO

2022

CEZAR AUGUSTO DA SILVA FLORES

Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em enfermagem de universidades federais

Tese de doutorado, apresentada à Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências, Programa de Pós-Graduação Enfermagem Fundamental.

Linha de pesquisa: gestão e gerenciamento do serviço de saúde e enfermagem.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Andrea Bernardes.

RIBEIRÃO PRETO

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Flores, Cezar Augusto da Silva

Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em enfermagem de universidades federais. Ribeirão Preto, 2022.

201 p. : il. ; 30 cm

Tese de doutorado, apresentada à Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: enfermagem fundamental.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Andrea Bernardes

1. Liderança. 2. Satisfação no trabalho. 3. Enfermagem. 4. Educação.

Nome: FLORES, Cezar Augusto da Silva Flores

Título: Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em enfermagem de universidades federais.

Tese de doutorado, apresentada à Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências, Programa de Pós-Graduação Enfermagem Fundamental.

Aprovado em 14/10/2022

Presidente

Prof. Dra. Andrea Bernardes _____

Instituição: Universidade de São Paulo - USP _____

Assinatura: _____

Comissão julgadora

Prof. Dr. Alexandre Pazetto Balsanelli _____

Instituição: Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. André Almeida de Moura _____

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. Jose Luis Gudes dos Santos _____

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC _____

Assinatura: _____

Dedico esta tese a meus pais, Catarina e Cezar, pelo exemplo de coragem e simplicidade em suas metas, através das quais, com carinho e dedicação, ensinaram-me o caminho da justiça. À minha irmã, Bárbara, pelo exemplo de amor, carinho, honestidade e perseverança. E ao meu companheiro Junior pelo amor incondicional e por ter me dado o apoio necessário para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade em ter cursado o Doutorado Interinstitucional (DINTER) USP-UFMT e ter vivido e aprendido todas as experiências ímpares no decurso dele.

À Prof^a. Dr^a. Andrea Bernardes, por ter aceitado me orientar nesta caminhada e ter toda paciência e dedicação nessa orientação, conduzindo-me ao caminho certo em todos os momentos.

À banca examinadora, em especial ao Prof. Dr. André Almeida de Moura, ao Prof. Dr. Alexandre Pazetto Balsanelli e Prof. Dr. José Luís Guedes dos Santos, pelas contribuições neste processo.

Às coordenadoras do Projeto Dinter USP – UFMT, Prof^a. Dr^a. Patrícia Reis de Souza Garcia e Prof^a. Dr^a. Denise de Andrade, que nos proporcionou a realização do sonho em cursar o doutorado em Sinop, Mato Grosso.

A todos os docentes do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP, que vieram até Sinop ministrar suas disciplinas, pela disposição e pelos ensinamentos proporcionados.

Por fim, aos 190 coordenadores e docentes de curso de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro que participaram da presente pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001, assim como o auxílio para o Programa de Doutorado Interinstitucional (DINTER) nº 1320/2017.

A Estrada não Percorrida

“Estradas se bifurcavam num amarelado bosque,
E me resenti não poder ambas percorrer
Sendo um só viajante, por muito me detive
E observei uma até quão longe pude
Até onde na vegetação ela se encurvava.

Então segui pela outra, tão boa quanto,
E talvez por ter melhor reclame,
Por ser gramada e ansiar uso;
Mesmo que os que por ela passaram
Desgastaram-na do mesmo modo.

E, naquela manhã, em ambas igualmente jaziam
Folhas que passo algum pisara.
Ó, deixei a primeira para outro dia!
Mesmo sabendo que caminho leva a caminho,
Duvidei se um dia conseguiria voltar.

Com um suspiro isto direi
Em algum ponto, há muito tempo distante
Duas estradas num bosque se bifurcavam, e eu
A menos percorrida trilhei,
E isto fez toda a diferença” (FROST, 2018, p. 01)

RESUMO

FLORES, C. A. S. **Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em Enfermagem de universidades federais**. 2022. 198 f. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

A Liderança Autêntica está relacionada a um padrão de comportamento do líder que se baseia em promover tanto capacidades psicológicas positivas quanto um clima ético positivo, responsável, em grande parte, pela satisfação no trabalho. O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre a prática da Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem e a satisfação no trabalho de acordo com a autopercepção de tais coordenadores e na percepção dos docentes de cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro. Trata-se de pesquisa observacional, do tipo analítica, com abordagem quantitativa e de corte transversal. Foi desenvolvida em 12 cursos de graduação em enfermagem, oferecidos em universidades federais, localizados na região Centro-Oeste brasileira, na qual participaram 190 sujeitos, sendo 11 coordenadores e 179 docentes. Para a coleta dos dados, foram utilizados o Questionário de Caracterização dos Sujeitos e Dados Sociodemográficos e Profissionais, o Questionário de Liderança Autêntica e o Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). Para análise dos dados, foram usados testes de correlação, associação, estatística descritiva e análise de regressão logística binomial. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Dentre os principais resultados, destaca-se que, quanto mais tempo os coordenadores têm de magistério, menores são os índices de Liderança Autêntica ($p = 0,038$). Em relação à Liderança Autêntica, constatou-se que coordenadores e docentes avaliam como altos os índices de Liderança Autêntica desenvolvidos pelos coordenadores de curso (Md = 40,00 para coordenadores e Md = 42 para docentes), porém os coordenadores estão se avaliando melhor do que quando avaliados pelos docentes ($p = 0,006$). Ambos os grupos também avaliaram como altos os índices de satisfação no trabalho, não apresentando diferença significativa ($p = 0,568$). Por fim, constatou-se que houve correlação significativa entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho ($p = 0,000$), ou seja, quando a Liderança Autêntica é desenvolvida pelos coordenadores de curso de graduação, há aumento da satisfação no trabalho no ambiente educacional. Identificou-se, ainda, que a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho apresentam associação significativa, porém essa associação explica apenas 24,4% desta relação. Adiciona-se que o domínio transparência nos relacionamentos da Liderança Autêntica apresentou associação significativa com a satisfação no trabalho, além de ser o único domínio que apresentou uma razão de chance de o desfecho acontecer 22,78%. Portanto, a Liderança Autêntica foi considerada relevante para os cursos de graduação em enfermagem das universidades federais, o que resulta em aumento da satisfação no trabalho de coordenadores e docentes. Os achados da presente pesquisa sugerem que os docentes contem com a presença de um líder autêntico que os estimule a trabalhar colaborativamente, valorizando as relações pessoais e a construção coletiva do projeto educativo, favorecendo a satisfação no trabalho e o desenvolvimento pessoal. A Liderança Autêntica serve como ponto de partida para o desenvolvimento de liderança, devendo-se adicionar a orientação e integração contínuas. Portanto, os resultados do presente estudo fornecem suporte para a teoria da Liderança Autêntica no contexto educacional, constituída por coordenadores e docentes nos cursos de graduação de enfermagem das universidades federais no Centro-Oeste brasileiro.

Palavras-chave: Liderança. Satisfação no Trabalho. Enfermagem. Educação.

ABSTRACT

FLORES, C. A. S. **Authentic leadership and job satisfaction of coordinators and professors from undergraduate nursing courses at federal universities.** 2022. 198 f. Thesis (Doctoral) – University of São Paulo at Ribeirão Preto College of Nursing, Ribeirão Preto, 2022.

Authentic leadership is related to a pattern of leader behavior that is based on promoting both positive psychological capabilities and a positive ethical climate, largely responsible for job satisfaction. This study aimed to analyze the relationship between the authentic leadership exercised by coordinators of undergraduate nursing courses and job satisfaction according to the self-perception of such coordinators and the perception of nursing professors at federal universities in midwestern Brazil. This is observational research, of the analytical type, with a quantitative and cross-sectional approach. It was developed in 12 undergraduate nursing courses offered at federal universities in midwestern Brazil, in which participated 190 subjects, being 11 coordinators and 179 professors. For data collection, we used the Subject Characterization Questionnaire and Sociodemographic and Professional Data, the Authentic Leadership Questionnaire and the Job Satisfaction Questionnaire – S20/23. For data analysis, we used correlation, association, descriptive statistic tests and binomial logistic regression analysis. The research was approved by the Research Ethics Committee (REC) of the Ribeirão Preto College of Nursing of the University of São Paulo. Among the main results, it is highlighted that the longer the coordinators have been teaching, the lower the authentic leadership indices ($p = 0.038$). Regarding authentic leadership, it was found that coordinators and professors classify the authentic leadership rates developed by course coordinators as high (Md = 40.00 for coordinators and Md = 42 for professors); however, the coordinators are assessing themselves better than when are assessed by the professors ($p = 0.006$). Both groups also rated job satisfaction as high, showing no significant difference ($p = 0.568$). Finally, we found that there was a significant correlation between authentic leadership and job satisfaction ($p = 0.000$), i.e., when authentic leadership is developed by undergraduate course coordinators, there is an increase in job satisfaction in the educational environment. It was also identified that authentic leadership and job satisfaction present a significant association; however, this association explains only 24.4% of this relationship. Moreover, the domain “Transparency in authentic leadership relationships” showed a significant association with job satisfaction, in addition to being the only domain that presented an Odds Ratio of 22.78% for the outcome. Therefore, authentic leadership was considered relevant for undergraduate nursing courses at federal universities, which results in increased job satisfaction for coordinators and professors. The findings of this research suggest that professors have the presence of an authentic leader who encourages them to work collaboratively, valuing personal relationships and the collective construction of educational projects, favoring job satisfaction and personal development. Authentic leadership serves as a starting point for leadership development, plus ongoing mentoring and integration. Therefore, the results of the study provide support for the authentic leadership theory in the educational population in context, made up of coordinators and professors in undergraduate nursing courses at federal universities in midwestern Brazil.

Keywords: Leadership. Job Satisfaction. Nursing. Education.

RESUMEN

FLORES, C. A. S. **Auténtico liderazgo y satisfacción laboral de coordinadores y profesores del cursos de pregrado en enfermería de universidades federales.** 2022. 198 f. Tesis (Doctorado) – Facultad de Enfermería de Ribeirão Preto de la Universidad de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

El liderazgo auténtico está relacionado con un patrón de comportamiento del líder que se basa en promover tanto capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo, en gran medida responsable de la satisfacción laboral. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la práctica del liderazgo auténtico ejercido por coordinadores de cursos de graduación en enfermería y la satisfacción laboral según la autopercepción de tales coordinadores y la percepción de profesores de cursos de graduación en enfermería de universidades federales del Medio Oeste brasileño. Es una investigación observacional, de tipo analítica, con enfoque cuantitativo y de corte transversal. Fue desarrollado en 12 cursos de graduación en enfermería ofrecidos en universidades federales, ubicadas en la región del Medio Oeste de Brasil, en los que participaron 190 sujetos, entre 11 coordinadores y 179 profesores. Para la recopilación de datos, se utilizó el Cuestionario de Caracterización del Sujeto y Datos Sociodemográficos y Profesionales, el Cuestionario de Liderazgo Auténtico y el Cuestionario de Satisfacción Laboral – S20/23. Para el análisis de los datos se utilizaron pruebas de correlación, asociación, estadística descriptiva y análisis de regresión logística binomial. La investigación fue aprobada por el Comité de Ética en Investigación (CEI) de la Facultad de Enfermería de Ribeirão Preto de la Universidad de São Paulo. Entre los principales resultados, se destaca que cuanto más tiempo llevan enseñando los coordinadores, menores son las tasas de auténtico liderazgo ($p = 0,038$). En cuanto al liderazgo auténtico, se encontró que los coordinadores y profesores califican como alto los índices de liderazgo auténtico desarrollados por los coordinadores de curso ($Md = 40,00$ para coordinadores y $Md = 42$ para profesores); sin embargo, los coordinadores se evalúan mejor a sí mismos que cuando son evaluados por los profesores ($p = 0,006$). Ambos grupos también calificaron la satisfacción laboral como alta, sin mostrar una diferencia significativa ($p = 0,568$). Finalmente, encontramos que existe una correlación significativa entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral ($p = 0,000$), es decir, cuando el liderazgo auténtico es desarrollado por los coordinadores de cursos de pregrado, hay un aumento de la satisfacción laboral en el ámbito educativo. También se identificó que el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral presentan una asociación significativa; sin embargo, esta asociación explica solo el 24,4% de esta relación. Además, el dominio “Transparencia en las relaciones auténticas de liderazgo” mostró una asociación significativa con la satisfacción laboral, además de ser el único dominio que presentó *Odds Ratio* de 22,78% para el resultado. Por lo tanto, el liderazgo auténtico se consideró relevante para los cursos de graduación en enfermería de las universidades federales, lo que resulta en una mayor satisfacción laboral de los coordinadores y profesores. Los hallazgos de la presente investigación sugieren que los docentes cuentan con la presencia de un auténtico líder que los incentiva a trabajar colaborativamente, valorando las relaciones personales y la construcción colectiva del proyecto educativo, favoreciendo la satisfacción laboral y el desarrollo personal. El liderazgo auténtico sirve como punto de partida para el desarrollo del liderazgo, además de tutoría e integración continuas. Por lo tanto, los resultados del presente estudio sustentan la teoría del liderazgo auténtico en el contexto educativo, compuesta por coordinadores y profesores de cursos de graduación en enfermería de universidades federales del Medio Oeste brasileño.

Palabras clave: Liderazgo. Satisfacción en el Trabajo. Enfermería. Educación.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Teorias de liderança.....	22
1.2 Liderança e enfermagem.....	24
1.3 Liderança nas coordenações de curso de graduação.....	31
2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	36
3 HIPÓTESES DO ESTUDO.....	41
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	44
4.1 Liderança Autêntica.....	45
4.1.1 Autoconsciência.....	49
4.1.2 Transparência nos relacionamentos.....	49
4.1.3 Perspectiva moral e ética.....	50
4.1.4 Processamento equilibrado de informações.....	51
4.2 Liderança e Liderança Autêntica no contexto educacional.....	52
4.3 Satisfação no trabalho.....	57
4.3.1 Satisfação no trabalho docente.....	62
4.3.2 Satisfação no trabalho do enfermeiro docente.....	67
4.4 Relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho.....	71
5 OBJETIVOS.....	75
5.1 Objetivo geral.....	76
5.2 Objetivos específicos.....	76
6 MATERIAL E MÉTODO.....	77
6.1 Tipo de estudo.....	78
6.2 Local do estudo.....	78
6.3 Sujeitos do estudo.....	79
6.4 Instrumento para a coleta de dados.....	81
6.4.1 Questionário de Caracterização dos Sujeitos e Dados Sociodemográficos e Profissionais.....	81
6.4.2 Questionário de Liderança Autêntica (ALQ).....	81
6.4.3 Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23.....	83
6.5 Coleta de dados.....	85
6.6 Análise estatística dos dados.....	86

6.7 Aspectos éticos.....	89
7. RESULTADOS.....	91
7.1 Comparação entre coordenadores e docentes quanto aos dados sociodemográficos e profissionais.....	92
7.2 Comparação e percepção de coordenadores e docentes quanto à Liderança Autêntica.....	95
7.3 Comparação e percepção de coordenadores e docentes quanto à satisfação no trabalho.....	100
7.4 Relação entre os dados sociodemográficos e Profissionais, Liderança Autêntica e satisfação no trabalho.....	108
7.5 Regressão logística binomial.....	111
8 DISCUSSÕES.....	113
8.1 Aspectos relacionados aos dados sociodemográficos e profissionais.....	114
8.2 Aspectos relacionados à Liderança Autêntica.....	120
8.3 Aspectos relacionados à satisfação no trabalho.....	126
8.4 Relação entre os dados sociodemográficos e Profissionais, Liderança Autêntica e satisfação no trabalho.....	131
8.5 Aspectos relacionados a Regressão logística binomial.....	135
8.6 Limitações do estudo.....	136
9 CONCLUSÃO.....	138
REFERÊNCIAS.....	144
APÊNDICES.....	172
ANEXOS.....	178

Introdução

1 INTRODUÇÃO

“Liderança eficaz requer profunda paixão, um compromisso inabalável de servir os outros, uma visão ousada das possibilidades futuras e um compromisso consciente com a aprendizagem ao longo da vida”
(KING; ALTMAN; LEE, 2011, p. 58, tradução nossa).

Diversas mudanças que vêm sendo acompanhadas nos últimos anos e ocorrem no cenário mundial, assim como as políticas, questões sociais, econômicas e culturais, modificaram significativamente as relações de trabalho existentes. Nesse sentido, percebem-se mudanças vitais em relação à necessidade do desenvolvimento da resiliência, da eficácia e do otimismo dos funcionários em seu local de trabalho (WALUMBWA et al., 2017). Nessa perspectiva, nota-se cada vez mais a necessidade de que os profissionais sejam capacitados, apresentando maior flexibilidade e aprimoramento de habilidades específicas, dentre as quais se destaca a liderança, rompendo com os padrões arcaicos de gestão (BERNARDES, 2018).

Nota-se, no contexto atual, a necessidade de o líder desenvolver habilidades mais complexas, as quais possibilitam ir além daquelas que o gerente desenvolve, já que liderar é uma competência que abrange múltiplos fatores e em profissões distintas. O líder não se torna líder simplesmente pelo fato de ocupar um cargo ou uma posição de comando na organização, mas por meio do seu comportamento perante a equipe, nos mais diferentes ramos de atuação (MAZIERO et al., 2020; NEVES; SANNA, 2016).

Enquanto objeto de estudo, a liderança compõe um quadro complexo e multidimensional, sendo difícil estabelecer um consenso em relação ao tema, uma vez que é um termo definido sob vários enfoques teóricos (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017). Os conceitos de liderança apresentados nos últimos anos refletem na prática profissional, como movimentos e posturas múltiplas nos perfis dos líderes. Além disso, mais recentemente, ao se analisar as definições para este termo, “líder/liderança”, observa-se que há variações de enfoques estudados, assim como aos relativos às habilidades do líder, de traços de personalidade, de comportamento, de orientação individual, de orientação emocional e de padrões de interações (CAVEIÃO, 2016).

Uma das primeiras definições encontradas para o termo “liderança” foi proposto por Hemphill e Coons (1957), em que conceituam a liderança como “comportamento de um indivíduo dirigindo às atividades de um grupo na direção de um objetivo compartilhado” (p. 07). Esse conceito está mais relacionado à postura do líder em influenciar outras pessoas, promovendo a interação entre os integrantes de determinado grupo. Nesse sentido, liderança é

um processo de influência intencional, promovida por um indivíduo (líder) sobre os demais (liderados) (TANNENBAUM; WESCHELER; MASSARIK, 1970; KATZ; KAHN, 1978; BENNIS; NANUS, 1988; BOWDITCH; BUONO, 2006; BRYMAN, 2007; ROBBINS, 2007; LIMÃO ERVILHA, 2008; YUKL, 2008; BORGES; BAYLÃO, 2009; MARQUIS; HUSTON, 2017). Já outros autores definem liderança com alusão a termos, como mobilização (BURNS, 1978), articulação (RICHARDS; ENGLE, 1986), persuasão (GARDNER, 1990), motivação (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993), inspiração (BENNIS, 1996), negociação (VENDEMIATTI et al., 2010), direção (MAXIMIANO, 2017) e capacidade de inspirar e encorajar as pessoas a trabalhar em direção a algum objetivo comum (SHULHAN, 2018; BAHZAR, 2019).

Percebe-se que, no início dos estudos sobre liderança, a abordagem voltava-se para os traços de personalidade do líder. Entretanto, atualmente, o conceito de liderança está ligado a um processo de relação de contrapartida, priorizando as relações entre líderes e liderados, sendo essas relações bilaterais e não mais de poder (SHULHAN, 2018; BAHZAR, 2019). Diante dessa gama de definições, neste estudo, entende-se que liderança é a “capacidade que uma pessoa possui por meio de suas ações, atos e palavras para exercer influência sobre as outras” (CAVEIÃO, 2016, p. 29). Ou seja, o líder é a pessoa que, por meio de suas habilidades, competências e sensibilidade, promove modificações no ambiente de trabalho, alcançando os objetivos esperados (ANDRES; PEREIRA, 2014). Tal influência exercida pelo líder no processo de liderança pode se dar de maneira formal, quando é conferido a este profissional o posto de líder por meio de um cargo superior (administrador, gestor, coordenador, diretor, entre outros), ou pode surgir naturalmente dentro do grupo (informal), quando o líder assume esse posto e os liderados decidem segui-lo (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009).

Segundo Caveião (2016), o líder é dotado de habilidades e características particulares; ele possui a capacidade de se expressar, sabe o que quer e onde quer chegar, sabendo como realizar a comunicação aos demais para, assim, conseguir a cooperação e o apoio deles. Dentre as características presentes nos líderes, destacam-se a visão (atenção aos resultados), a comunicação (transmitir eficazmente o significado, interpretar a realidade e facilitar a ação coordenada), a confiança (previsibilidade e segurança) e o autoconhecimento (ter consciência de seus pontos fortes e fracos) (BENNIS; NANUS, 1988). Além de conhecer seus pontos fortes e fracos, o líder também deve conhecer as características de seus seguidores e, assim, conseguir identificar talentos e/ou desenvolvê-los, criando vínculos, fortalecendo a equipe, antevendo e promovendo mudanças, para promover a diferença onde atua (CAVEIÃO, 2016).

O verdadeiro líder traz, como principal característica, a capacidade de aproximar as pessoas para perto de si, pois acaba despertando em seus subordinados os mesmos desejos e objetivos. Tal líder expressa um admirável senso de comprometimento, culminando em atrair as pessoas a seguir seus passos, o que não acontecerá se demonstrar instabilidade ou se o seu discurso for contraditório (BENNIS, 1995). Assim, a função do líder não se resume em dar ordens; ele deve estimular seu grupo a participar do processo de gestão, criando desafios e dando autonomia, tornando as pessoas, além de bons seguidores, líderes de suas ações, para que, em conjunto, as decisões sejam tomadas (BORGES; BAYLÃO, 2009). O líder também deve ser competente na sua função de liderança, ou seja, deve saber agir em situações diversas, indo além do prescrito e tomando iniciativa, quando necessário (ROTHBARTH; WOLFF; PERES, 2009).

De acordo com Rothbarth, Wolff e Peres (2009), na área educacional, a competência pode ser definida como a capacidade de mobilizar recursos intelectuais, estando associada à capacidade de articulação e mobilização de atitudes, habilidades e conhecimentos. Portanto, liderança é uma competência, uma vez que essa implica habilidades de agir eficazmente em cada tipo de situação. A mesma é amparada pelo amplo conhecimento científico e capacidade de mobilização de pessoas, recursos e experiências, a fim de cumprir uma tarefa, trabalho ou uma situação particular, de forma criativa e inovadora (CAVEIÃO, 2016).

Os líderes não nascem líderes, mas se fazem líderes, geralmente por iniciativa própria, sendo considerados os profissionais que se destacam no ambiente de trabalho. É incumbido ao líder estimular a criatividade dos colaboradores, criar vínculos e promover discussões a ponto de se chegar a decisões coletivas, de modo a alcançar o sucesso em suas atividades (ANDRES; PEREIRA, 2014). Segundo Bennis (1996), o líder inicia sua formação se inspirando em si mesmo, aprendendo com suas próprias experiências. Com isso, esse profissional passa a confiar em suas próprias atitudes e passa a inspirar os membros da equipe a segui-lo, despertando a confiança dos demais para atingir o melhor potencial no trabalho e alcançar os objetivos esperados. Assim, o líder ensina e é ensinado por seus seguidores, respaldado em sólido conhecimento científico e na capacidade cognitiva por meio da comunicação (NEVES; SANNA, 2012).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), todo profissional com formação superior é livre para exercer sua atuação profissional em âmbito nacional, respaldados pelas legislações vigentes, devendo ser assegurada a autonomia e a capacidade de desenvolvimento da liderança em sua atuação (BRASIL, 1996). Assim, é fundamental expor os estudantes de graduação ao desenvolvimento da liderança durante seus anos de formação, para

garantir o máximo de impacto na profissão (WAITE et al., 2014). Entretanto, mesmo que o aprendizado prévio seja necessário para o desenvolvimento do processo de liderança, os líderes também aprendem a liderar por meio do fazer, cujos desafios e tarefas não são programadas, e a tomada de decisão deve ser executada pela primeira vez. Destarte, reitera-se que liderar é uma tarefa árdua, pois requer o gerenciamento de decisões e mudanças, motivo pelo qual líderes só aprendem liderando (BENNIS, 1996).

Neste processo de desenvolvimento do líder, destaca-se que essa competência pode ser conquistada e aprimorada com o passar do tempo, haja vista que o líder se constrói ao longo da sua formação como ser humano e como profissional (AMESTOY et al., 2021).

A habilidade da liderança não exige do profissional apenas a aprendizagem de técnicas de administração e gerenciamento de recursos humanos e materiais, mas também de um conjunto de características pessoais, comportamentais e de relacionamento, que são adquiridas a partir de suas vivências (RAMOS; FREITAS; SILVA, 2011, p. 158).

Como já referido, o cenário no qual se vive na atualidade é complexo, com destaque para o aumento no número de casos de prevaricação, com questões e problemas não autênticos (SRIVASTAVA; DHAR, 2019), causando insegurança tanto nos líderes como nos liderados. Assim, novas relações de trabalho devem ser desenvolvidas, uma vez que não há mais espaço para modelos obsoletos de gestão, como a verticalização e centralização de tarefas (MOURA et al., 2017).

A insegurança desencadeada pelos problemas não autênticos, por anos, obrigou o líder a adotar uma postura autocrática de controle e poder. Tal postura engessava o ambiente de trabalho, mantendo os funcionários estacionados ao invés de provocar a evolução. Bennis e Nanus (1988) defendem que o líder deve conduzir seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho, ou seja, o líder deve proporcionar poder e confiança, para que os objetivos do trabalho sejam alcançados e os resultados sejam cada vez melhores.

Não existe uma receita de sucesso para a liderança. Entretanto alguns aspectos podem facilitar esse processo; o líder deve fazer uma junção entre o equilíbrio emocional e o otimismo em relação às metas desejadas. Nesse processo, o líder também deve fornecer aos seus liderados a liberdade, para que possam tomar suas próprias decisões e, assim, transformar intenção em realidade (BENNIS, 1995). A confiança de um subordinado decorre do julgamento de autenticidade, que é baseado em ações consistentes do líder (COXEN; VAART; STANDER, 2016).

Todo líder deve apresentar uma postura ética frente ao seu posto, pois está lidando com pessoas. Nesse ponto, é importante que saiba distinguir valores, compromissos e convicções,

para não inferir em condutas danosas e desumanas. Para atender aos preceitos éticos, podem se ver obrigados a rever a sua missão organizacional, sob o risco de perder a razão do seu trabalho e serem corrompidos pela ganância e pela corrupção (BENNIS, 1996). Nesse ponto, faz-se necessário distinguir o líder e o gerente, uma vez que o gerente está ali para delegar ordem, e os funcionários, para obedecê-las, em uma relação simples de troca econômica. Já o líder e os liderados estão ali para se desenvolverem e se realizarem mutuamente, em um processo de enriquecimento cultural. Portanto, a liderança e a gerência são funções importantes, porém diferentes, dentro do ambiente de trabalho (BENNIS, 1996).

Compreende-se, então, que o trabalho desenvolvido pelo líder é importante para o cenário atual, pois é por meio dele que as relações de trabalho se tornam saudáveis e se desenvolvem de forma harmoniosa. Assim, o líder deve estar em constante atualização, tanto do seu conhecimento quanto da sua prática, formulando e modificando a visão de mundo, pois, caso contrário, ficará desatualizado frente às constantes transformações da atualidade.

Alguns estudos já exploraram como as formas positivas de liderança estimulam a positividade dos funcionários e, por sua vez, aumentam o bem-estar e o desempenho deles no trabalho (AVOLIO; WALUMBWA, 2006; AVOLIO et al., 2004;), assim como também já se evidenciou a relação negativa entre a liderança, a rotatividade e a tensão no trabalho (MOURA et al., 2017).

No cenário empresarial, observa-se que as exigências mercadológicas constantes e as novas relações gerenciais pautadas nas relações interpessoais e multiprofissionais devem culminar em bom desempenho do trabalho realizado, resultando em produtividade para as empresas e a satisfação no trabalho para os funcionários (FERREIRA, 2011). Ressalta-se que se deve também observar como se dão essas relações de trabalho no ambiente educacional.

A necessidade de novas iniciativas de planejamento estratégico, mudanças nas estruturas organizacionais e esforços colaborativos para o futuro exigem mais foco dos líderes em instituições educacionais, bem como de docentes e funcionários, motivo pelo qual é essencial se lançar em modelos de liderança que possibilitem a tomada de decisão coletiva e assertiva, incluindo os liderados, no processo decisório e que promovam uma cultura positiva no local de trabalho (BERNARDES, 2018).

Com base na evolução das teorias de liderança, atualmente, podem-se considerar as teorias da abordagem simbólica como as mais utilizadas nos cenários profissionais, tendo destaque para a Teoria da Liderança Carismática, a Teoria da Liderança Visionária, a Teoria da Liderança Transformacional, a Teoria da Liderança Transacional e as Teorias Contemporâneas (MOURA, 2018). Dentre as Teorias Contemporâneas, destacam-se a Liderança Ressonante, a

Liderança Dissonante, a Liderança *Coaching* e a Liderança Autêntica. Muitos pesquisadores fundamentam diferentes estilos de liderança, como liderança transformacional, liderança carismática e liderança ética, para solucionar questões relacionadas ao trabalho dos docentes nas escolas (DUMAY; GALAND, 2012; SAGNAK, 2010). Entretanto, Begley (2006) foi um dos primeiros a abordar a Liderança Autêntica neste ambiente, constatando que a Liderança Autêntica pode aumentar o comprometimento dos docentes com seus estudantes, sua equipe e sua escola, além de reduzir a taxa de absenteísmo dos docentes. Portanto, a autenticidade foi alinhada com a liderança, para superar as limitações de outras teorias de liderança (SRIVASTAVA; DHAR, 2016).

O modelo teórico da Liderança Autêntica surgiu embasado no caráter moral e ético do líder, apresentando maior transparência nas relações de trabalho, gerando o respeito e a confiança dos seus seguidores a partir de um comportamento consistente com os valores pessoais e suas convicções. Tal teoria está preocupada com relações mais positivas de trabalho entre líderes e liderados, respaldadas na fidelidade do líder em relação às suas necessidades, seus desejos, suas crenças e suas emoções (BERNARDES, 2018; SEMEDO; RIBEIRO; COELHO, 2016). Em outras palavras, a Liderança Autêntica é um modelo de comportamento do líder que se caracteriza por uma comunicação transparente, autoconsciência e equilíbrio na tomada de decisão, que priorizam os interesses coletivos e o desenvolvimento de seus colaboradores em todos os momentos, com o potencial de influenciar a positividade no local do trabalho, especialmente no bem-estar, no desempenho e no psicológico dos seguidores (AVOLIO; WALUMBWA, 2006).

Líderes autênticos lideram pelo exemplo, por meio de seus valores, esforçando-se por relacionamentos verdadeiros. Demonstram comprometimento com o trabalho e fornecem orientação aos subordinados, de modo que esses permanecem emocionalmente e fisicamente conectados, bem como vigilantes em suas funções (GARDNER et al., 2005; MAXIMO; STANDER; COXEN, 2019). A fim de desenvolver este estudo, priorizou-se a Liderança Autêntica, por entender que tal teoria é a que mais se adequa ao trabalho desenvolvido no ambiente educacional, principalmente no ambiente universitário, uma vez que se enquadra tacitamente no modelo da escola democrática (RAHMAN; ABIODULLAH; QURAIISHI, 2010).

A própria Associação Americana de Faculdades de Enfermagem (AACN, 2015) enfatiza que a Liderança Autêntica é um dos seis¹ padrões necessários para se criar ambientes

¹ Comunicação qualificada, tomada de decisão eficaz, colaboração verdadeira, equipe adequada, **Liderança Autêntica** e reconhecimento significativo (negrito nosso).

de trabalhos saudáveis e promover resultados positivos para pacientes e enfermeiros. Constatou-se, a partir de uma revisão integrativa desenvolvida por Maziero et al. (2020), que a Liderança Autêntica apresenta vários aspectos positivos que acabam influenciando o processo de trabalho do enfermeiro, bem como a satisfação, o engajamento, a retenção e o comprometimento organizacional.

A Liderança Autêntica recebeu grande importância em países em desenvolvimento, que sofrem com recursos limitados, aumento da população, alta competitividade, degradação da ética e valores e crescentes desafios sociais (SRIVASTAVA; DHAR, 2019). No Brasil, a falta de líderes autênticos e a existência de práticas antiéticas em todas as áreas da sociedade faz com que as organizações sofram com as más práticas de liderança, culminando na população sendo explorada sob a bandeira da corrupção. De acordo com Wong e Laschinger (2015), há iminente escassez de líderes no mercado de trabalho, principalmente na área da enfermagem. Nesse contexto, até as universidades falham em produzir futuros líderes para a sociedade, uma vez que a introdução da ética organizacional é essencial para a formação de tais líderes, principalmente os autênticos. Portanto, há a necessidade de inserir as competências de gestão e liderança desde os currículos de graduação e pós-graduação, uma vez que a formação de tais competências devem ser incentivadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) e mantidas durante a carreira profissional (BERNARDES, 2018).

Desde a década de 1950, inúmeras linhas de pesquisas começaram a ser desenvolvidas, com o objetivo principal de descobrir quais eram os comportamentos típicos dos líderes, tentando relacionar tais comportamentos ao desempenho do grupo e, conseqüentemente, à satisfação de seus membros (VEGA; FUENTEALBA; BOTELHO, 2014). Entende-se por satisfação no trabalho a percepção do profissional decorrente da relação entre o que ele quer do seu trabalho e o que ele percebe como obtido, portanto, caracteriza-se por um estado emocional de prazer, decorrente da avaliação do trabalho, em relação aos valores individuais (ALOISIO; COUGHLIN; SQUIRES, 2021).

De acordo com o modelo teórico proposto por Locke (1976), para se mensurar a satisfação no trabalho, é necessário analisar a importância dos aspectos psicossociais no ambiente de trabalho, associados a outros diversos acontecimentos e/ou circunstâncias, em um momento determinado. Para isso, Locke (1976) dividiu os múltiplos fatores causais em dois grupos. O primeiro está relacionado aos eventos e condições (trabalho em si, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho), e o segundo, aos agentes (colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento e empresa/organização). Atualmente, existe um consenso de que a satisfação no trabalho influencia na satisfação em um

contexto geral, pois as emoções e atitudes adquiridas no ambiente de trabalho acabam extrapolando para a vida pessoal de quaisquer indivíduos (ALOISIO; COUGHLIN; SQUIRES, 2021).

Na área da enfermagem, a AACN (2015) destacou que os ambientes de trabalho dos enfermeiros, assim como a percepção de qualidade dos cuidados prestados, estão piorando desde o ano de 2008. Como se pode constatar no estudo de Flinkman e Salanterä (2015), um em cada cinco enfermeiros é insatisfeito com o seu trabalho, o que resulta no abandono dos postos de trabalho pelos jovens enfermeiros recém-formados.

Em relação ao trabalho docente, a realidade brasileira não favorece o profissional em seu ambiente laboral, havendo inúmeras pesquisas que apontam diversas dificuldades relacionadas à infraestrutura (recursos materiais, financeiros, estruturais e humanos) e também condições de trabalhos negativas e degradantes, o que acaba influenciando negativamente no ensino, pois interfere no desenvolvimento do trabalho docente, além de afetar a vida pessoal dos profissionais (SHIRATORI et al., 2007; FERREIRA, 2011).

A insatisfação com o trabalho pode gerar a rotatividade de funcionários, o que traz para as organizações despesas irreparáveis e resultados adversos. Na educação, a permanência do docente no ambiente de trabalho deve ser uma das prioridades para os líderes (diretores e coordenadores), entretanto as estatísticas demonstram que, mesmo no ambiente educacional, as taxas de rotatividade dos docentes são altas, ocasionadas por estresse no trabalho, condições desfavoráveis, alta carga de trabalho, falta de apoio escolar e indisciplina dos estudantes (ARIA; JAFARI; BEHIFAR, 2019). Diante desse cenário, percebe-se que, se os fatores que promovem a insatisfação no trabalho não forem contornados, podem ocorrer impactos negativos, e os docentes ficarão mais suscetíveis ao estresse no trabalho, o que pode resultar em docentes incapazes de oferecer educação de qualidade aos estudantes (ISMAIL; ABDULLAH; ABDULLAH, 2019).

Entre as várias definições para o termo, pode-se sintetizar que “satisfação no trabalho docente” é um sentimento e forma de estar positivo perante a profissão, que é originado por fatores contextuais e/ou pessoais e se manifestam pela dedicação, defesa e contentamento. Porém, Souza (2016) afirma que, assim como há a falta de consenso na definição de satisfação no trabalho, também não há um consenso para o termo “satisfação no trabalho docente”.

De acordo com Pocinho e Fragoeiro (2012), há várias formas de mensuração da satisfação no trabalho docente, sendo as mais utilizadas as aferições dos fatores intrínsecos (gosto pela profissão, gosto pelo trabalho e interação diária com os estudantes), extrínsecos (salário, apoio administrativo, segurança da escola, características da instituição e recursos

escolares) e demográficos (idade, estado civil, sexo e escolaridade). Entretanto, tais fatores não são consenso entre os teóricos, dificultando as investigações dos determinantes da satisfação no trabalho docente.

1.1 Teorias de liderança

A temática “liderança” começou a ser estudada no início do século XX, aproximadamente no ano de 1930, abordando inúmeras teorias relacionadas à eficácia desta competência (AMESTOY et al., 2012). Durante o início do século XX até a década de 1940, a principal teoria de liderança defendida era a Teoria do Grande Homem, amparada pela filosofia aristotélica, a qual afirma que determinadas pessoas nascem para liderar e outras nascem para serem lideradas (MARQUIS; HUSTON, 2017).

Contrariando tal teoria, Bourdieu (2017) afirma que as características de cada indivíduo não estão atreladas simplesmente ao dom pessoal, mas são decorrentes das desigualdades de capital cultural, transmitido aos indivíduos por suas famílias, influenciados pelas classes sociais às quais pertencem, bem como pelo capital econômico de seus componentes. Portanto, mesmo com a existência de quaisquer características inatas para a liderança, o aprendizado é imprescindível para seu desenvolvimento.

Na década de 1950, observou-se uma abordagem comportamental nas teorias de liderança, em que a atenção está nas ações que o líder realiza, com foco no tipo de comportamento adotado por ele, sendo a educação, a formação e as experiências de vida requisitos indispensáveis ao verdadeiro líder (NEVES; SANNA, 2016). Nessa abordagem, há três estilos de liderança, sendo elas: autoritário, democrático e *laissez-faire*. Os estilos de liderança mais empregados eram o líder autoritário, aquele que controla, coage e ordena as funções de cada membro da equipe, e o líder *laissez-faire*, que se apresentava omissivo, permissivo, não orientando ou controlando os colaboradores (NEVES; SANNA, 2016). Embora seja uma teoria da década de 1950, ainda hoje, em muitas estruturas organizacionais, encontram-se líderes autoritários que utilizam o mecanismo controlador das empresas capitalistas, com estrutura pautada em um eixo vertical.

Entre a década de 1960 a 1980, surgiu a abordagem contingencial ou teoria da Liderança Situacional, cujo líder acaba assumindo seu estilo de liderança de acordo com a situação vivenciada durante sua atuação profissional, analisando a importância atribuída a cada tarefa a ser realizada e levando em consideração as relações estabelecidas com os liderados, bem como a maturidade de cada indivíduo para a execução de tarefas (NEVES; SANNA, 2016). Nesse

momento, surgiu uma mudança na figura do líder, com relações mais positivas com os colaboradores, uma vez que tal teoria se encontra pautada no diálogo e nas relações estabelecidas.

Por fim, na década de 1980, observou-se o início da abordagem simbólica para os estilos de liderança, sendo que o líder determina a estrutura organizacional, articulando sua visão sobre a instituição e a forma como percebe os seus objetivos, com vistas ao alcance dos objetivos propostos. A partir dessa década, surgem a Teoria de Liderança Carismática, a Teoria da Liderança Visionária, a Teoria da Liderança Transformacional, a Teoria da Liderança Transacional, como também as Teorias Contemporâneas (Ressonante, Dissonante, *Coaching*, Autêntica, entre outras) (MOURA, 2018). Tais abordagens prescindem da relação horizontalizada entre líderes e liderados, favorecendo positivamente o trabalho como um todo.

A Liderança Carismática é registrada pelo despertar de grande afeição e carisma emocional para o líder e para as causas e crenças defendidas por ele. Tal teoria é baseada em qualidades pessoais, como persuasão, autoconfiança, carisma, poder pessoal, ideias extraordinárias e forte convicção (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009). Na Liderança Visionária, por sua vez, observa-se a capacidade de criação e articulação de uma visão de futuro atrativa e possível para a instituição; essa teoria visa promover talentos e habilidades para a concretização dos objetivos (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009). Já na Liderança Transformacional, há a inspiração e capacitação dos seguidores para alcançar resultados que transcendem aos interesses individuais, havendo uma reflexão crítica, comunicação, resolução de problemas e tomada de decisões. Contudo, na Liderança Transacional, há a barganha, ou seja, uma tarefa só é realizada na base da troca, sendo os seguidores motivados por recompensas (FISCHER, 2016).

Dentre as Teorias Contemporâneas, observam-se a Liderança Ressonante e a Liderança Dissonante. A Liderança Ressonante estabelece sintonia entre o grupo de líder e seguidores, havendo inteligência emocional com a capacidade de autoconhecimento, gestão própria, consciência social e gestão de relacionamento (MCKEE; MASSIMILIAN, 2006). Por outro lado, a Liderança Dissonante é caracterizada pela liderança marcante e dominadora, podendo ser útil apenas em situações particulares (OH; OH, 2017). Já a Liderança *Coaching* está interessada em enxergar a pessoa como um todo, a fim de que tais indivíduos possam superar os desafios com a máxima agilidade possível nas organizações (MOURA, 2018).

No entanto, a Liderança Autêntica, foco deste estudo, destaca-se enquanto uma das principais teorias dos últimos dez anos, por possibilitar o desenvolvimento de organizações de trabalho mais autênticas, com líderes autoconscientes e relações de trabalho mais transparentes

e éticas (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). A diferença entre o modelo de Liderança Autêntica e os outros modelos se centra no fato de se tratar de liderança positiva, sendo que a autenticidade é um reflexo do eu interior do líder (KOTZÉ; NEL, 2017; AVOLIO et al., 2004).

Destarte, define-se Liderança Autêntica como um processo relacionado à capacidade psicológica positiva e a um contexto organizacional altamente desenvolvido, em que o líder prioriza o desenvolvimento de si próprio e de seus seguidores, respaldado em quatro domínios principais, que são: autoconsciência; transparência nos relacionamentos; perspectiva moral e ética; e processamento equilibrado de informações (SRIVASTAVA; DHAR, 2016; WALUMBWA et al., 2010).

1.2 Liderança e enfermagem

O estudo da liderança tem se disseminado em diversas áreas de conhecimento, dentre elas a enfermagem, com a produção de um escopo de conhecimento referente ao tema. Estudar a liderança e o desenvolvimento dessa competência no enfermeiro não é tarefa fácil, entretanto, tal abordagem se faz necessária, principalmente em âmbito acadêmico, durante o processo de formação profissional, onde tal temática ainda é pouco abordada.

Teoricamente, a prática da liderança na enfermagem não difere, em essência, de outras áreas. Para melhor compreender de como ocorre o fenômeno liderança na enfermagem, algumas abordagens são necessárias, uma delas é o significado que é atribuída à liderança, a outra trata das características do líder e a influência do poder no processo da liderança (SILVA; BORGES, 2012, p. 168).

Historicamente, o objetivo de se introduzir conteúdos de administração dentro da profissão enfermagem se deu pela necessidade de o enfermeiro organizar o ambiente hospitalar. Desde então, a função gerencial foi incorporada como uma função desse profissional, sendo, portanto, indispensável um conjunto de conhecimentos necessários para planejar, tomar decisões, interagir e gerir pessoas (PERES; CIAMPONE, 2006).

O salto no número de produções sobre a liderança em enfermagem se deu em 1998, provavelmente como reflexo da criação do Programa Liderança para a Mudança (LPM), em 1995, pelo Conselho Internacional de Enfermagem (CIE). O LPM é um programa de desenvolvimento da liderança de enfermagem e de outros profissionais de saúde por meio de experiências práticas (NEVES; SANNA, 2012).

Acrescenta-se outro movimento de empoderamento da enfermagem no ano de 2002, quando o então presidente dos Estados Unidos da América promulgou a Lei de Reinvestimento

em Enfermagem, para tentar solucionar o problema da falta de enfermeiros no país; graças a tal lei, houve um estímulo no ingresso acadêmico e na permanência do profissional enfermeiro no ambiente de trabalho, concedendo bolsas de estudos e garantindo uma série de benefícios, como autonomia, estabilidade e melhor remuneração (NEVES; SANNA, 2012).

No ano de 2011, o *Institute of Medicine* emitiu um relatório com recomendações para o desenvolvimento da enfermagem, em que continha como metas:

“...ampliar as oportunidades aos enfermeiros para liderar e difundir esforços de melhoria colaborativa; implementar programas de residência em Enfermagem; aumentar a proporção de enfermeiros com grau de bacharelado em 80% até 2020 e duplicar o número de enfermeiros com doutorado até 2020” (*INSTITUTE OF MEDICINE*, 2011, p. 15, negrito nosso).

No Canadá, a Associação Canadense de Enfermagem citou cinco pontos para o desenvolvimento da liderança entre enfermeiros, sendo eles: investigação, ensino, prática clínica, administração e reforma dos serviços de saúde. Dentro desses cinco domínios, citam-se ainda dez categorias necessárias para o líder enfermeiro, como visão, mudança, assistência, liderança própria, liderança dos outros, política/político, gerenciamento, formação de equipe, gerenciamento de projetos e comunicação, sendo essa última uma importante ferramenta no processo de liderança (LEGGAT; BALDING, 2013).

A comunicação do líder deve ser clara, transparente e compreensível, portanto, o profissional de saúde precisa saber se comunicar, principalmente na enfermagem, onde estão as maiores demandas de troca de informações entre serviços, instituições e população. Um sistema de informação eficiente garante ganho de tempo, facilita o pensar, o fazer, o apoio à gestão de pessoas, auxiliando no processo decisório. Destaca-se, também, que a comunicação tem efeito importante no bem-estar profissional dos enfermeiros, sendo que o incentivo verbal fortalece as relações enfermeiro-enfermeiro, criando um ambiente de trabalho saudável (WEAVER MOORE et al., 2013). Dentre as categorias necessárias para o exercício da liderança em enfermagem, destacam-se a paciência, a empatia, ser bom ouvinte, ter responsabilidade, autonomia e atitude (CAVEIÃO, 2016; LORENZINI; MACEDO; SILVA, 2013). Entende-se, portanto, que o enfermeiro precisa desenvolver competências assistências e gerenciais, sendo a liderança uma competência essencial no melhoramento da organização do trabalho e na gestão das pessoas, por meio de recursos físicos, financeiros, materiais, além dos saberes administrativos, que utilizam ferramentas específicas para serem operacionalizados, como o planejamento, a coordenação, a direção e o controle (MAZIERO et al., 2020; FELLI, PEDUZZI, 2016).

A liderança no trabalho do enfermeiro pode auxiliá-lo na construção de ambientes mais satisfatórios, por meio do estabelecimento de vínculos profissionais positivos (AMESTOY et al., 2021). Na revisão integrativa realizada por Moura et al., (2017), em que se analisou a relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem, foi evidenciado que a liderança exerce uma relação positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho, demonstrado pelos números de artigos em que se comprova essa relação, ratificando a necessidade do desenvolvimento dessa competência para os profissionais, assim como de evidências científicas.

Para atender às necessidades do mercado de trabalho cada vez mais competitivo, o enfermeiro deve estar apto a ensinar, pesquisar, assistir, administrar e participar politicamente, utilizando a liderança em todos esses processos (NEVES; SANNA, 2012). Compreende-se que a enfermagem é uma profissão com múltiplas áreas de atuação, por isso o enfermeiro apresenta diferenças significativas nas posições de líderes, seja na área assistencial, gerencial, docente, entre outras. Para que o enfermeiro possa desenvolver as habilidades de liderança, o mesmo deve adquirir uma preparação que inicia desde a formação acadêmica nos cursos de graduação, completando-se em programas de pós-graduação em áreas de liderança de enfermagem/administração (YODER-WISE, 2014). Atuais estudos já demonstram que programas de aprendizagens, mentorias e *coaching* podem aprimorar os indivíduos no desenvolvimento de habilidades de liderança (BERNARDES et al., 2020). Entretanto, as habilidades para o exercício desta competência também são aprimoradas, com o passar o tempo, de forma contínua, com a vivência profissional. Portanto, para que o enfermeiro possa exercer a liderança, o mesmo deve imergir em uma transformação pessoal e profissional, aperfeiçoando suas habilidades científicas, técnicas e interpessoais (NEVES; SANNA, 2016).

A formação do enfermeiro sofreu várias transformações ao longo dos anos, muitas delas em decorrência do cenário histórico. Nesse processo, o ensino da liderança em enfermagem foi vinculado às mudanças curriculares ocorridas nos cursos de graduação em enfermagem, quando a disciplina Administração Aplicada à Enfermagem passa a integrar o currículo mínimo, graças à determinação do Conselho Federal de Educação (CFE), em 1972² (NEVES; SANNA, 2016). Atualmente, os currículos dos cursos de graduação em enfermagem no Brasil são orientados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem (DCN), com a abordagem de seis competências para a formação do profissional enfermeiro, sendo elas: “atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, **liderança**, administração e gerenciamento e educação permanente” (BRASIL, 2001, p. 85, negrito nosso). Portanto, a formação em enfermagem deve proporcionar

² Aprovação do Parecer nº 163/72 e da Resolução nº 04/72.

aos acadêmicos o desenvolvimento de competências para o exercício do seu processo de trabalho, incluindo a liderança, de forma a estarem aptos a gerenciar os recursos físicos e materiais, dotados de conhecimento científico para tal (WAITE et al., 2014). Os enfermeiros devem estar preparados para agir de forma autônoma, coordenar o plano de cuidados, colaborar efetivamente com outros profissionais da área da saúde e interceder em nome dos pacientes; entretanto, muitos enfermeiros se sentem despreparados para esta importante função que é a liderança (WAITE et al., 2014). Ainda de acordo com as DCN da área da enfermagem, as funções administrativas devem ser centradas em: “planejamento, organização, coordenação, direção e controle dos serviços de saúde, além de conhecimentos específicos voltados para as áreas social e econômica que favoreçam ao enfermeiro agregar conhecimentos referentes à gestão de pessoas” (BRASIL, 2001, p. 12).

Percebe-se, portanto, que a competência de liderar se faz necessária face às próprias características da profissão, pois a enfermagem está intimamente relacionada à atuação com a equipe multiprofissional, cujo enfermeiro deve estar apto a assumir posição de liderança, reforçando o *status quo* dessa categoria profissional, aliada à garantia de sua responsabilidade legal sobre a equipe (PERES; CIAMPONE, 2006). Nesta posição, o enfermeiro líder deve desenvolver empatia, responsabilidade, compromisso, comunicação, habilidade para tomada de decisões e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (BRASIL, 2001). Assim, a liderança poderá auxiliar o enfermeiro na construção de um ambiente de trabalho salutar, com vínculos profissionais satisfatórios e processos de comunicação com os demais integrantes da equipe de enfermagem (VAN DAM; FORD, 2019).

A vivência dos profissionais de enfermagem traz contribuições positivas para o processo de liderança e o desenvolvimento de algumas habilidades, como a capacidade de ensinar seu liderado na realização das competências de enfermagem; a flexibilidade no trabalho em equipe; e o desenvolvimento da comunicação eficaz, tornando-se habilidades necessárias para formação de líderes educadores eficazes ao utilizarem a competência de liderança em enfermagem (VIEIRA; RENOVATO; SALES, 2013, p. 255)

O líder deve trabalhar em conjunto com os liderados, buscando estratégias para diminuir a indiferença, a rejeição, ou a oposição ao seu comando, e, ao mesmo tempo, deve gerenciar conflitos, para garantir sua liderança (PERES; CIAMPONE, 2006).

No currículo da graduação em enfermagem, o processo administrativo/gerencial é comumente abordado na disciplina Administração e/ou Gerenciamento em Enfermagem, na qual são desenvolvidos conhecimentos sobre as concepções teóricas dos processos de formação de pessoas, recursos físicos e materiais, além da aptidão para gestão e liderança nas equipes de

saúde (CAVEIÃO, 2016). Ressalta-se que esta disciplina normalmente é oportunizada apenas nos últimos períodos da graduação, deixando pouco tempo para que os estudantes internalizem conceitos importantes e pratiquem habilidades relacionadas (WAITE et al., 2014), ou seja, há um déficit na formação teórica dos enfermeiros quanto à liderança, reforçando a baixa valorização desta competência durante a formação (VAN DAM; FORD, 2019).

Todavia, o conhecimento sobre a competência gerencial, principalmente relacionado à liderança, não deve se ater apenas à disciplina Administração em Enfermagem, mas sim ser introduzida em todas as disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação, com abordagens múltiplas e de forma inovadora, de modo que o processo educativo seja dinâmico, contínuo e traga avanços sociais (AMESTOY et al.; 2021). Portanto, a temática “liderança” deve ser integrada ao currículo desde o início, em todas as disciplinas da grade curricular e de forma transversal, durante toda a formação acadêmica, pois é algo intrínseco à prática profissional do enfermeiro, independente da sua área de atuação, cabendo aos docentes conhecer previamente a trajetória de vida de cada acadêmico, pois alguns podem já apresentar capital cultural definido, enquanto outros precisam de mais subsídios para o ensino da liderança (LORENZINI; MACEDO; SILVA, 2013; AMESTOY et al., 2021).

Amestoy et al. (2021) corroboram com a questão, ao referirem que a formação dos enfermeiros precisa semear a reflexão, a autonomia, a crítica e, conseqüentemente, a capacidade de liderar.

... os conteúdos de administração em enfermagem devem permear, ao longo do curso, a concretização do currículo proposto e fazer a interlocução com outras disciplinas, de tal forma que se promova um ensino contextualizado, por competências, que deve romper antigos conceitos, com vistas a novas propostas de formação e atuação profissional com base em metodologias inovadoras de ensino e, por fim, um currículo atual, contribuindo, dessa forma, para a formação de sujeitos mais capazes de transformar a realidade social, visando formar profissionais críticos e reflexivos diante das demandas do mercado de trabalho (LEAL; CAMELO; SANTOS, 2017, p. 2331).

Esperidião e Munari (2004) constataram, em seu estudo, que o ensino da enfermagem vinha priorizando os procedimentos técnicos em detrimento aos conteúdos teóricos, como é o caso dos conteúdos de gestão e liderança, cujo assunto tem sido trabalhado em aulas exaustivas e sem a devida importância sobre o seu significado real, descontextualizando a teoria da prática e da realidade profissional, não transmitindo aos acadêmicos o real objetivo do ensino da liderança.

Em muitos cursos de enfermagem, ora vigentes, o ensino ainda é embasado no modelo autocrático, que anula qualquer processo dialógico, assim como o pensamento crítico e reflexivo. Nesse cenário, o acadêmico assume uma postura mais passiva, aguardando apenas

ordens dos demais atores (docente, enfermeiro ou outros profissionais da saúde) (AMESTOY et al., 2021).

Durante a academia, outro ponto a se destacar é a importância dada à clínica, ao saber anátomo-fisiológico, ao processo de cura em si, o que acaba reforçando a importância somente dos processos de cuidar e dos procedimentos técnicos, esquecendo as demais atribuições do ser enfermeiro, perdendo, assim, parte da sua identidade profissional (AMESTOY et al., 2021).

Outro fator complicador no ensino da liderança na enfermagem é justamente o distanciamento dos docentes da prática gerencial, pois, principalmente nas universidades públicas, os docentes são submetidos ao regime de dedicação exclusiva, não sendo permitido assumir outras funções laborais fora do ambiente acadêmico, o que, muitas vezes, os distancia da prática, que é a grande facilitadora do ensino da liderança, haja vista que as exemplificações no cenário prático facilitam o processo ensino-aprendizado (AMESTOY et al., 2021).

De qualquer modo, o processo ensino-aprendizagem referente ao perfil de liderança se inicia nas instituições formadoras, incumbidas da formação profissional, e deve continuar nos serviços de saúde em geral por meio da educação permanentes/continuada; assim, o profissional ampliará seus conhecimentos sobre a relação entre a assistência aos pacientes e o gerenciamento do serviço. (ROTHBARTH; WOLFF; PERES, 2009).

Vale ressaltar a importância da educação permanente para o profissional já formado e que necessita estar em constante atualização/problematização de sua prática. Tal exercício desponta como uma problematização para a prática, disponibilizando soluções adequadas às características dos locais e dos trabalhadores, por meio de ações contínuas de trabalho-aprendizagem que ocorrem no próprio espaço profissional, partindo de uma situação já existente e com o objetivo de solucioná-la, transformando-a, assim, em uma situação desejada (RICARDONI; SENA, 2006).

A educação permanente é compreendida como um processo educativo, que possibilita o surgimento de um espaço para pensar e fazer no trabalho. Também pode ser compreendida como uma ação que possibilita ao indivíduo maior capacidade de atuar dentro do mundo do trabalho, como ser que constrói e destrói sua realidade, norteador por valores políticos, culturais e éticos (BRASIL, 2009, p. 37).

A função da educação permanente é justamente amenizar as condições atuais de trabalho nas instituições de saúde, desmistificando os modelos institucionais que alienam os profissionais e transformam o trabalho em algo pesado e sofrido (AMESTOY et al., 2021). Destarte, a responsabilidade pelo ensino não deve recair exclusivamente sobre as instituições de ensino; instituições profissionais também devem investir na formação de sua equipe.

Outro ponto que merece ser destacado no processo ensino-aprendizagem é o fato de a enfermagem sempre ter buscado aplicar o conhecimento teórico na prática profissional. Entretanto, o cenário prático muitas vezes não corresponde ao esperado, havendo queixas entre a desarticulação da teoria e a prática, uma vez que essa última está engajada a um modelo econômico e social individualizado, competitivo e alienante (LEAL; CAMELO; SANTOS, 2017; AMESTOY et al., 2021).

No campo profissional, o enfermeiro é responsável por inúmeras atividades a ele atribuídas, e esse profissional deve possuir características que o posicionem como líder, tais como responsabilidade, empatia, compromisso e habilidade para tomar decisões, além de comunicação eficaz e gerenciamento efetivo. Por meio desses atributos, o enfermeiro líder consegue organizar o trabalho, de forma que cada integrante contribua com eficácia e competência na sua função (LORENZINI; MACEDO; SILVA, 2013). Segundo o modelo de enfermagem moderna ou *nightingaleana*, preconizado por Florence Nightingale, o perfil de liderança deve ser inerente a todos os profissionais enfermeiros, pois esse constitui a dimensão gerencial necessária para a prática profissional (OGUISSO, 2014).

A legislação para a prática profissional do enfermeiro que regulamenta o exercício profissional da enfermagem³ traz que a liderança é uma prática intrínseca para a excelência no processo de cuidar, sendo fundamental que esse profissional seja um facilitador, capaz de planejar a assistência junto com sua equipe, com a família e com o paciente, possuindo escopo geral de atenção à saúde evidenciada na forma de assistência (promoção, prevenção, proteção e reabilitação) (NEVES; SANNA, 2012; FELLI, PEDUZZI, 2016). Nesse processo, o enfermeiro identifica prioridades, prevê intercorrências e conduz as ações necessárias para o restabelecimento da saúde do paciente (NEVES; SANNA, 2012).

Ressalta-se, ainda, que o enfermeiro não lidera apenas a sua equipe, mas também realiza várias atividades que envolvem o atendimento aos usufrutuários dos serviços de saúde, visando sempre ao bem-estar da equipe, da comunidade e do serviço, o que reforça a necessidade desse profissional possuir confiança administrativa e conhecimento educacional adequado, culminando no desenvolvimento das habilidades de liderança necessárias para desempenhar seu papel (AMESTOY et al., 2021).

O novo modelo de enfermagem atrelado às mudanças dos modelos de gestão faz com que a liderança seja voltada ao fortalecimento da equipe de trabalho, ressaltando e valorizando

³Regulamentação do exercício profissional da enfermagem – Lei nº 7.498/86, de 25 de junho de 1986, regulamentado pelo Decreto nº 94.406/87.

as competências individuais, delegando o poder aos membros da equipe, para que, com isso, cada membro reconheça a finalidade e o significado do seu trabalho (NEVES; SANNA, 2016).

Entretanto, observa-se na enfermagem que há profissionais que não se utilizam da liderança, optando por atuar em funções técnicas, para não se expor a situações embaraçosas e estressantes. O fato de não querer assumir responsabilidades frente à profissão se deve, principalmente, ao capital social e econômico no qual esses profissionais foram criados, reforçando-se o comportamento subserviente. Essa situação pode ser observada mais no comportamento de alguns técnicos de enfermagem que se graduam em enfermagem e não conseguem impor os atributos de um líder no ambiente de trabalho (NEVES; SANNA, 2016).

Mesmo a liderança não sendo indispensável para a formação do enfermeiro, tal atributo é um capital simbólico que aumenta a possibilidade de atuação deste profissional, de modo que o acadêmico que conseguir se empoderar de tal atributo apresentará maiores chances de sucesso e promoção profissional (NEVES; SANNA, 2016). O enfermeiro que utilizar os princípios da liderança positiva produzirá impacto significativo no ambiente de trabalho, como satisfação, desempenho e motivação profissional (MOURA et al., 2017).

Portanto, evidencia-se que, na prática profissional do enfermeiro, o perfil de liderança significa um instrumento gerencial indispensável para que possa conduzir os integrantes da equipe, sejam eles colaboradores, acadêmicos, pacientes ou familiares. Assim, a liderança faz-se necessária nas redes de relações humanas do profissional enfermeiro, ao gerenciar ou coordenar sua equipe de trabalho, além de colaborar na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos, de tal modo que o enfermeiro líder atue como uma inspiração para os demais membros, fazendo com que esses o sigam (NEVES; SANNA, 2012; AMESTOY et al., 2021).

1.3 Liderança nas coordenações de cursos de graduação

Ainda são escassas as pesquisas sobre o trabalho do enfermeiro na gestão acadêmica, principalmente relacionados aos cargos como direção, chefe de departamento e coordenação de curso de graduação (CUNHA et al., 2017). Atualmente, as universidades públicas são geridas por aspectos políticos, econômicos, culturais e sociais, e somente desenvolvendo uma gestão efetiva e eficiente irão alcançar a qualidade necessária para a formação acadêmica (CUNHA et al., 2017). Entende-se por gestão universitária o “trabalho intelectual que envolve diferentes estruturas organizacionais ao usar recursos disponíveis para planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho e o comportamento das pessoas e dos grupos que atuam na universidade” (SCHLICKMANN et al., 2014, p. 87). Entretanto, dentro das estruturas das universidades

públicas, quem assume a função de gestão geralmente são os próprios docentes, que acabam acumulando cargos no ambiente de trabalho, como atividade de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Acrescenta-se que os docentes que assumem cargos de gestão não se isentam de suas demais atividades acadêmicas (CUNHA et al., 2017).

As pesquisas realizadas por Cunha et al. (2017) e Tamayo (2016) comprovam que a maioria dos docentes que assume os cargos de gestão não está preparada e não teve experiência prévia para assumir tal cargo. Entretanto, os mesmos estudos demonstram que, após os docentes assumirem o cargo de gestão, passam a aprender a gerenciar com a prática, trazendo repercussões para si e para todos os envolvidos no processo.

Um dos grandes desafios a ser enfrentado pelos coordenadores está relacionado ao contato com a rede de relações existente entre as várias instâncias da universidade, principalmente das universidades públicas, onde existe uma rede hierarquizada de poder bem-definida e concretizada, além da existência de dependência entre essas várias instâncias de poder (LEONI; ANDRADE; VASCONCELOS, 2008). Na Figura 1, observa-se a teia de relações dos coordenadores dos cursos de graduação e as demais instâncias universitárias.

Na pesquisa de Leoni, Andrade e Vasconcelos (2008), observou-se que os enfermeiros docentes apresentam conceitos sobre os aspectos administrativos adquiridos durante a graduação; entretanto, há a necessidade de se aprofundar em tais conhecimentos, principalmente os relacionados à administração escolar em nível superior, algo inexistente no currículo do bacharelado. Acrescentam Cunha et al. (2017) que os coordenadores avaliam como positivas as experiências na gestão acadêmica, onde esses profissionais acabam exercendo funções políticas e técnico-administrativas, proporcionando visibilidade ao docente gestor que se insere em espaços de discussões, troca de saberes, experiências e corresponsabilidade pelo ensino, contribuindo para a efetividade do seu trabalho e culminando no reconhecimento profissional. “As atividades de gestão possibilitaram trocas de saberes, experiências e opiniões advindas das relações e interações estabelecidas com seus pares, outros discentes e atores atuantes no cenário da universidade...” (p. 1127).

Após o término do período da gestão das coordenações, os docentes consideram tal vivência transformadora para sua prática profissional, resultando em implicações positivas para o crescimento pessoal, profissional e intelectual, possibilitando o seu retorno para as atividades de ensino com um olhar ampliado para além da sala de aula (SANTIAGO; CARVALHO, 2012). Assim, a gestão acadêmica realizada pelo enfermeiro docente tem como enfoque a rede de relação que constitui a universidade, a faculdade ou o instituto, o departamento e o curso; portanto, o foco da gestão está localizado nas pessoas, ou seja, nos docentes, discentes, técnicos

administrativos e sociedade em geral, sendo destacada a importância do trabalho articulado e dialógico entre tais pessoas que representam as estruturas da gestão universitária (CUNHA et al., 2017).

Figura 1 – Teia de relações das coordenações de curso e as demais instâncias acadêmicas



Fonte: adaptado de Leoni, Andrade e Vasconcelos (2008).

Nessa perspectiva, o estudo de Candela, Gutierrez, Keating (2013), realizado nos Estados Unidos da América, corroboram a importância da coordenação dos cursos de graduação, sendo fundamental para viabilização das condições necessárias para o exercício das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão), também contribuindo para maior satisfação profissional.

Srivastava et al. (2020) destacam que, no cenário internacional e no universo de universidades e faculdades privadas, o líder atua mais como um diretor executivo (CEO) do que como líder acadêmico, sendo que sua mentalidade está voltada ao lucro, resistente a

mudanças e incapaz de comunicar objetivos claros aos funcionários, diminuindo o ritmo das práticas autênticas e sustentáveis dentro do ambiente educacional.

Já nas universidades brasileiras, destacam-se como pontos negativos na gestão acadêmica a sobrecarga de trabalho, o excesso de tarefas e responsabilidades, a diminuição das atividades de interesse pessoal e profissional e a interferência na vida pessoal e familiar (KANAN; ZANELLI, 2011).

No Reino Unido, Alemanha e Países Baixos, por exemplo, diferentemente do que acontece no contexto brasileiro, docentes podem ser contratados em regimes de trabalho diferenciados, conforme titulação e experiência profissional, para o desenvolvimento de atividades específicas de ensino, pesquisa ou gestão universitária (MUSSELIN, 2013, p. 896, tradução nossa).

O estudo de Seabra, Paiva, Luz (2015) destaca as competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação em enfermagem, ficando evidenciada a importância da gestão participativa e do bom relacionamento interpessoal por meio da capacidade de liderança, culminando no alcance dos objetivos da instituição. Cabe ao gestor provocar ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas, motivando-as a abraçarem os mesmos objetivos da equipe de gestão e, assim, desenvolverem seus trabalhos visando à qualidade na formação universitária. Da mesma forma, no trabalho de Bahzar (2019), o autor destaca que a forma como os docentes percebem o líder acadêmico (diretor ou coordenador) acaba influenciando significativamente suas perspectivas em relação ao ambiente de trabalho e ao desempenho dos estudantes. Portanto, o sucesso do ensino depende de vários fatores, incluindo a forma como os diretores e coordenadores lideram os docentes. Um diretor com um estilo de liderança eficaz pode criar um clima positivo na escola, fazendo com que docentes, estudantes, funcionários e pais se sintam mais confortáveis e satisfeitos com a experiência educacional (BAUMANN; KRŠKOVA, 2016). Ainda segundo Bahzar (2019), alguns diretores lidam mal com sua equipe, não considerando as opiniões dos docentes quando as reuniões da equipe são organizadas, prejudicando esses profissionais em todas as ações desenvolvidas. Tal atitude pode fazer com que os docentes percam a moral e tenham um desempenho ruim e, possivelmente, podem até abandonar a profissão. Portanto, incentiva-se que a atuação das gestões acadêmicas seja atrelada às relações horizontais, baseadas no diálogo, respeito e compreensão do papel de cada indivíduo no processo de trabalho (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016).

Há evidências nas pesquisas atualmente desenvolvidas que a contribuição da gestão universitária, principalmente relacionada à gestão desenvolvida pelos enfermeiros docentes nas

universidades públicas, está relacionada à “satisfação profissional e pessoal, além da produção e disseminação de conhecimento” (CUNHA et al., 2017, p. 1128).

As pesquisas sobre modelos de liderança dos coordenadores de cursos de graduação e satisfação no trabalho no ambiente educacional são importantes, devido à preocupação humanitária crescente sobre a vida profissional dos trabalhadores, uma vez que o trabalho deve proporcionar, além de sua função econômica, um senso de identidade, significado, autoestima, valorização, relações econômicas, relações sociais, respeito pelos outros e boas condições de trabalho.

Justificativa do estudo

2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

“Nada é significativo até que esteja relacionado à própria experiência do aprendiz” (GREENLEAF, 2012, p. 39, tradução nossa).

Por meio do aprofundamento do estudo sobre a liderança em enfermagem, observa-se que a maioria das pesquisas sobre liderança é realizada nos Estados Unidos da América (EUA), sendo importante investigar a temática em outras partes do mundo, assim como a relação entre os vários tipos de teorias de liderança nos contextos de trabalho, como é o caso do modelo teórico da Liderança Autêntica.

Rego et al. (2014) complementam que a Liderança Autêntica está sendo amplamente tratada nas economias ocidentais de países desenvolvidos. Assim, ressalta-se a importância da divulgação e adoção deste modelo teórico também nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, uma vez que ainda são tímidas as pesquisas sobre tal assunto, principalmente no sistema educacional.

Foi realizado um levantamento bibliográfico com pesquisas primárias desenvolvidas sobre a Liderança Autêntica no sistema educacional, e foram encontrados 23 estudos, sendo que, desses, apenas sete foram desenvolvidos no ensino superior (FLORES et al., 2022). Assim, afirma-se que ainda são escassos os trabalhos sobre a Liderança Autêntica na área educacional, principalmente relacionados aos docentes do ensino superior, porém essa abordagem se faz necessária, sobretudo para entender como a liderança age no processo de influência dos indivíduos neste cenário e se essa liderança influencia a satisfação no trabalho dos docentes.

De acordo com Mateus (2011), há um vasto rol de teorias relacionadas à liderança, mas não há uma teoria ou modelo teórico usado na educação que direcione para melhores práticas educacionais e, ao mesmo tempo, propicie ambientes de trabalhos positivos, razão pela qual se encontrou, no modelo teórico da Liderança Autêntica, um caminho para responder às inquietações do pesquisador.

De acordo com Vega, Fuentealba e Botelho (2014), a satisfação no trabalho também é um tema importante dentro das organizações de trabalho, porém o mesmo apresenta múltiplas definições a depender do contexto a qual está inserida. Faz-se importante destacar que esse tema se tornou questão central na área de qualidade de vida no trabalho, atraindo o interesse de vários pesquisadores nos últimos anos.

Por meio da psicologia humana, descobriu-se que o comportamento humano é influenciado positivamente pelo ambiente, desde que esse seja também percebido

positivamente (SRIVASTAVA; DHAR, 2019). Estudos já demonstram a influência positiva da liderança na satisfação no trabalho (WONG et al., 2020, BODENHAUSEN; CURTIS, 2016), o aumento do otimismo dos seguidores por meio das emoções positivas (DE HOOGH; DEN HARTOG, 2008), o aumento do otimismo dos funcionários por meio da identificação pessoal (WALUMBWA et al., 2008) e a influência da liderança no aumento da confiança, esperança, otimismo e resiliência (GARDNER et al., 2005).

Observa-se que líderes autênticos criam um ambiente de trabalho que permite aos funcionários terem uma autoexpressão sincera e autêntica (BAQUERO et al., 2019), reduzindo várias práticas negativas e permitindo que funcionários e líderes trabalhem juntos para a eficiência geral e o sucesso da organização (DUIGNAN, 2014; BEGLEY, 2006). De acordo com Gardner et al., (2005), líderes autênticos contam com seus recursos psicológicos positivos, como autoestima, otimismo, esperança e resiliência, para desenvolver estados semelhantes entre seus seguidores.

Os líderes autênticos pregam o que praticam, permanecem autênticos e transparentes na tomada de decisões e motivam por meio de exemplos, sendo, assim, construída uma imagem positiva entre os liderados (SRIVASTAVA et al., 2020). Por fim, constata-se também que a Liderança Autêntica afeta positivamente o compartilhamento de conhecimento e a criatividade dos funcionários, promovendo um ambiente organizacional positivo com elevado nível de criatividade e desempenho dos funcionários (ZEB et al., 2020).

Essa relação entre modelos de liderança e satisfação no trabalho já tem sido estudada na literatura científica no setor da saúde (ABUSLEME; FUENTES, 2016; ALVAREZ et al., 2013) e no setor educacional (GUTIÉRREZ; SÁNCHEZ, 2017; VEGA; FUENTEALBA; BOTELHO, 2014). Entretanto, salienta-se que há escassez de pesquisas e um limitado conhecimento científico sobre o tema voltado para a compreensão de como um perfil de líder autêntico pode auxiliar na prática da coordenação e influenciar positivamente a satisfação no trabalho docente, principalmente em âmbito nacional.

Tratando-se do cenário educacional internacional, foram encontrados os estudos: de Chang, Busser e Liu (2020), nos Estados Unidos; de Wong et al. (2020), no Canadá; de Baek, Han e Ryu (2019), na Coreia do Sul; de Adil e Kamal (2018), no Paquistão; de Al-Moamary, Al-Kadri e Tamim (2016), na Arábia Saudita; de Opatokun, Hasim, Hassan (2013), na Malásia; de Bird et al. (2012), nos Estados Unidos; de Giallonardo, Wong, Iwasiw (2010), no Canadá; e de Rahman, Abiodullah, Quraishi (2010), no Paquistão. A única pesquisa encontrada sobre Liderança Autêntica no sistema educacional desenvolvida no Brasil foi a pesquisa de Bento e Ribeiro (2013), em que os autores buscaram conhecer as percepções dos estudantes que

participaram de um programa de pós-graduação e que já eram docentes em qualquer nível de ensino (ensino fundamental, médio, técnico ou superior). Identificaram, também, se existiam diferenças entre as organizações educacionais públicas e privadas nas quatro características definidas para a Liderança Autêntica.

É importante destacar que investir em evidências científicas que abordam a Liderança Autêntica diminui a insegurança no trabalho dos funcionários e aumenta sua percepção de segurança e justiça. No trabalho de Bahzar (2019), observa-se que os valores empregados na Liderança Autêntica são amplamente referidos nas práticas de liderança educacional, para melhorar a qualidade das escolas religiosas islâmicas de ensino primário e secundário (JIANG; LAVAYSSE, 2018).

Já a pesquisa de Wu e Nguyen (2019) constatou que a Liderança Autêntica está positivamente relacionada à satisfação no trabalho, porém os mecanismos de influência da Liderança Autêntica na satisfação no trabalho ainda são amplamente esquecidos nas pesquisas científicas. Observou-se, também, que o líder, ao promover um clima positivo, gera confiança organizacional, que, por sua vez, promove resultados desejáveis, como satisfação, retenção, comprometimento, comportamento de cidadania e melhor desempenho (ARIA; JAFARI; BEHIFAR, 2019), sendo a confiança no local de trabalho uma consequência importante da Liderança Autêntica (COXEN; VAART; STANDER, 2016). Assim, por meio desse modelo de liderança, os líderes criam um relacionamento positivo com os funcionários, aumentando sua satisfação, o comprometimento e a intenção de permanecer no emprego (OH; OH, 2017).

Dado ao exposto, esta pesquisa se justifica por investigar, em profundidade, a relação entre a prática do modelo teórico da Liderança Autêntica pelos coordenadores dos cursos de graduação, bem como sua influência na satisfação do trabalho de coordenadores e docentes de graduação, especificamente nos cursos de enfermagem. Reitera-se que não foram encontrados trabalhos específicos referentes à Liderança Autêntica dos coordenadores e a satisfação no trabalho dos docentes dos cursos de graduação em enfermagem no Brasil, o que torna o presente trabalho o primeiro a investigar o modelo teórico da Liderança Autêntica após a sua validação para o português do Brasil, assim como sua utilização fora do âmbito assistencial da saúde. Portanto, a presente pesquisa poderá elucidar questões ainda não desveladas pela ciência, ressalta-se que os resultados gerados podem auxiliar as organizações educacionais a direcionarem as ações e o desenvolvimento dos profissionais, pautados na aspreza acadêmica.

Nesta perspectiva, o presente estudo visou responder aos seguintes questionamentos:

1. Qual é a autopercepção dos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem acerca da sua prática da Liderança Autêntica?

2. Qual é a percepção dos docentes dos cursos de graduação em enfermagem sobre a prática da Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores?
3. Há satisfação no trabalho por parte de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro?
4. Há relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho?
5. Há relação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, de acordo com a percepção dos coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem?

Hipóteses do estudo

3 HIPÓTESES DO ESTUDO

“As pessoas educam para a competição e esse é o princípio de qualquer guerra. Quando educarmos para cooperarmos e sermos solidários uns com os outros, nesse dia estaremos a educar para a paz”
(MONTESSORI, 2014, p. 85).

De acordo com os aspectos que são avaliados da Liderança Autêntica para o cenário educacional, principalmente para o ensino superior, como é o caso dos cursos de enfermagem, relacionando o modelo teórico da Liderança Autêntica com a satisfação no trabalho, a presente pesquisa buscou analisar as seguintes hipóteses nulas e verdadeiras, visando responder às questões norteadoras da pesquisa:

Questão 1

H0 - Os coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem não se percebem utilizando a Liderança Autêntica.

H1 - Os coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem se percebem utilizando a Liderança Autêntica.

Questão 2

H0 - Os docentes dos cursos de graduação em enfermagem não percebem que os coordenadores utilizam a Liderança Autêntica.

H1 - Os docentes dos cursos de graduação em enfermagem percebem que os coordenadores utilizam a Liderança Autêntica.

Questão 3

H0 - Tanto os coordenadores como os docentes não apresentaram satisfação no trabalho nos cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro.

H1 - Tanto os coordenadores quanto os docentes apresentaram satisfação no trabalho nos cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro.

Questão 4

H0 – As variáveis sociodemográficas e profissionais de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem não apresentam relações com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho.

H1 – As variáveis sociodemográficas e profissionais de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem apresentam relações com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho.

Questão 5

H0 – A Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem não apresenta associação com a satisfação no trabalho de coordenadores e docentes.

H1 – A Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem apresenta associação com a satisfação no trabalho de coordenadores e docentes.

Referencial Teórico

4 REFERENCIAL TEÓRICO

“Eles (líderes autênticos) sabem quem são, o que acreditam, valorizam e agem de acordo com esses valores e crenças enquanto transparentemente interagem com os outros” (AVOLIO et al., 2004, p. 801, tradução nossa).

Devido à natureza da pesquisa, adotaram-se como referenciais teóricos a Liderança Autêntica, a Liderança Autêntica no Contexto Educacional e a Satisfação no Trabalho.

4.1 Liderança Autêntica

Autenticidade é um termo derivado da filosofia grega e denota uma postura psicologicamente humana, que significa “que o próprio eu seja verdadeiro” (ZIELINSKA, 2011). De acordo com Wong e Cummings (2009), ser autêntico significa “ser fiel a si mesmo”. A Liderança Autêntica é um modelo teórico que surgiu embasado no caráter moral e ético do líder, valorizando relações mais positivas de trabalho entre líderes e liderados (SEMEDO; RIBEIRO; COELHO, 2016). Tal modelo sofreu influência da liderança retratada na Grécia antiga e emergiu nos últimos anos associada à psicologia e organização positiva, proximamente relacionada com as teorias da autodeterminação intrínseca, liderança carismática, liderança transformacional e liderança ética (WALUMBWA et al., 2008; GARDNER et al., 2005). Avolio e Luthans (2006) destacam, ainda, que a liderança transformacional e carismática se constituem como base para os estudos sobre a Liderança Autêntica.

Os primeiros estudos sobre o referido modelo teórico constam da década de 1990 e se desenvolveram com o propósito de solucionar questões relacionados à corrupção, escândalos corporativos, empresariais e de gestão, tendo como foco produzir relações mais humanas e autênticas, como líderes verdadeiros, transparentes nas decisões e nas relações com seus pares (AVOLIO; GARDNER, 2005).

O surgimento da teoria da Liderança Autêntica culminou quando as organizações em todo o mundo depararam-se com imensos escândalos morais e financeiros de empresas de grande reputação, cujos líderes enveredaram-se por práticas pouco virtuosas, como a má conduta de gestão, que envolveu lideranças de grandes empresas, fatos estes ocorridos no término da década de 90 e início do século XXI (VASCONCELOS, 2018, p. 48-49).

De acordo com Wong e Cummings (2009), a Liderança Autêntica é um modelo teórico em ascensão, com o objetivo de promover uma liderança realmente eficaz, e atualmente está

em promoção no panorama acadêmico mundial com vários estudos, tanto empíricos quanto teóricos (DUIGNAN, 2014), mas ainda com escassez de estudos no contexto brasileiro.

A Liderança Autêntica pode ser definida como um processo relacionado às capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta em uma autoconsciência e autorregulação dos comportamentos positivos por parte dos líderes, por meio dos seus valores, crenças e comportamentos, promovendo, assim, o autodesenvolvimento positivo, fazendo com que os seus seguidores progridam (SRIVASTAVA; DHAR, 2016). Os líderes autênticos priorizam o desenvolvimento deles próprios e de seus seguidores (WALUMBWA et al., 2010) e, por isso, tendem a incorporar melhor engajamento com alto grau de autoconsciência (MURPHY, 2012).

Como o comportamento de um líder autêntico é estruturado em uma perspectiva moral positiva, eles se caracterizam por elevados padrões éticos que os conduzem a comportamentos e tomadas de decisão mais conscientes de como pensam, de como se comportam, da forma como atuam e de como são percebidos pelos outros (AVOLIO; GARDNER, 2005; LUTHANS; AVOLIO, 2003), pois reconhecem os seus valores, competências e pontos fortes. Tais líderes são mais conscientes de suas próprias emoções e sabem mensurar o impacto dessas emoções em si e nos outros, assim, tendem a ser mais objetivos na tomada de decisões (VASCONCELOS, 2018).

O líder autêntico é reconhecido por desenvolver um trabalho árduo, transmitindo atributos como autenticidade, empatia, respeito, confiabilidade e credibilidade, além de se embasar em princípios de valores e deter grande autoconsciência, inspirando confiança, segurança e lealdade na empresa e no trabalho, elevando o nível de desempenho funcional (LASCHINGER; WONG; GRAU, 2013; GEORGE; MCLEAN; CRAIG, 2009). Destarte, o líder autêntico apresenta em seu desempenho inúmeros papéis, como o de educador, mentor, guia ou facilitador no complexo e dinâmico processo de compartilhamento do conhecimento (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017).

Um líder autêntico é aquele que é percebido pelos liderados como naturalmente aberto, esperançoso, otimista e resiliente, sendo uma inspiração em ambientes profissionais e pessoais respeitados (MURPHY, 2012). A ênfase principal de um líder autêntico está na importância da posição altruísta, autodiretiva e genuína, que pode ser demonstrada por meio da linguagem corporal e das respostas emocionais (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

A autenticidade implica as pessoas agirem com o seu jeito de ser, de acordo com seus valores, preferências e necessidades, ao invés de agirem pelo prazer de agradar aos outros ou com o objetivo de obter algum tipo de recompensa, ou até mesmo de evitar algum tipo de punição (KERNIS, 2003, p. 15, tradução nossa).

De acordo com Walumbwa et al. (2008), para ser autêntico, o líder deve se conhecer, se aceitar e permanecer fiel a si mesmo, independentemente do ambiente e das circunstâncias que o cercam. Para Avolio et al. (2004) e Gardner et al. (2005), o líder autêntico exerce um forte impacto sobre os liderados, relacionado principalmente à esperança, à confiança, às emoções positivas e ao otimismo. Com isso, os seguidores deste modelo de liderança se tornam mais autênticos, pois espelham os seus comportamentos ao do líder, conseguindo, assim, um clima organizacional mais positivo, com altos níveis de confiança, compromisso e satisfação com o trabalho.

Nesse modelo teórico, não basta o líder parecer ético, ele deve demonstrar de forma autêntica e com coerência as suas intenções, alinhadas com o seu comportamento, transparecendo a postura ílibada do seu caráter. A Liderança Autêntica não é falsa, os líderes não lideram apenas devido à posição em que estão, e eles não imitam a liderança de outros (AYÇA, 2019). Portanto, a ética do líder julgará o certo do errado, o justo do injusto, o bom do mau, o que pode ser chamado de moral internalizada (AVOLIO; GARDNER, 2005). A Liderança Autêntica se concentra não apenas na autenticidade pessoal, mas também em como essa autenticidade pode ser transmitida no local de trabalho para inspirar o comportamento e as atitudes dos seguidores (CLAPP-SMITH; VOGELGESANG; AVEY, 2009).

Outro fator que também é observado no desenvolvimento da Liderança Autêntica é a história de vida do líder e dos liderados, questões como as influências familiares, modelos, desafios e experiências educacionais ou de trabalho, assim como eventos (benéficos e traumáticos) que aconteceram durante a trajetória de vida das pessoas (SHAMIR; EILAM, 2005). Portanto, em linhas gerais, os conceitos de Liderança Autêntica sugerem que a autenticidade tem como ponto de partida os próprios líderes, por meio do seu autoconhecimento, autoaceitação, autoconsciência, ações, relacionamentos e fé, passando pela ascensão de relações autênticas com seus seguidores, guiada por confiança, integridade, transparência e altos padrões morais (AVOLIO; GARDNER, 2005; BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017).

O modelo teórico da Liderança Autêntica recebeu críticas, incluindo preocupações quanto à sua medição fraca (ALVESSON; EINOLA, 2019). Entretanto, dentro do ambiente de trabalho, as relações de autenticidade entre os líderes e os liderados demonstram um ambiente de positividade laboral, produzindo maior satisfação no trabalho, pois restauram o otimismo, geram confiança, estabelecem a resiliência, promovem relacionamentos transparentes e desenvolvem comprometimento em conexões com os demais (LASCHINGER; WONG; GRAU, 2013; WALUMBWA et al., 2010).

Este processo de relações autênticas no ambiente de trabalho, em que os liderados assimilam a autenticidade do líder e começam a desenvolver também a sua autenticidade, é conhecido como relação de seguidor autêntico (*authentic followership*) (SHAMIR; EILAM, 2005). Portanto, uma liderança eficaz e autêntica fomenta emoções, levando ao contágio de emoções positivas no ambiente de trabalho, nutrindo o aprendizado e o crescimento de seus seguidores (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Vários programas e cursos de Liderança Autêntica foram desenvolvidos para aprimorar as habilidades de liderança, como o curso de desenvolvimento de líderes autênticos na Universidade de Harvard (CHANG; BUSSER; LUI, 2020) e as simulações de equipe para o desenvolvimento desse modelo entre os participantes (SHAPIRA-LISHCHINSKY, 2014a, 2014b). Além disso, notou-se que a Liderança Autêntica tem um impacto positivo no envolvimento dos funcionários no trabalho, o que aumenta seu nível de comprometimento organizacional, assim como está correlacionado positivamente às atividades, coesão e identificação do grupo (WONG et al., 2020). Assim, pode-se afirmar que o comportamento de Liderança Autêntica é especialmente importante dentro das organizações públicas, pois se trata de uma instituição com cultura organizacional de alta moral, em que os funcionários são mais propensos a adaptar um comportamento ético e evitar a violação das regras legais (BORDEI et al., 2019).

Já em situações de incertezas e ceticismo, como causado por privatizações no setor da saúde, a Liderança Autêntica tem se mostrado um preditor relevante do comprometimento dos funcionários, uma vez que está positivamente relacionada ao seu compromisso com o trabalho, incluindo o compromisso com as mudanças organizacionais (BAKARI et al., 2019). Portanto, os gerentes em hospitais e outras unidades que estejam contemplando uma reestruturação significativa em suas unidades devem desenvolver suas habilidades de Liderança Autêntica para estimular níveis mais elevados de comprometimento dos funcionários com tais mudanças. Esse fato pode ser observado na pesquisa de Bernardes et al. (2020), desenvolvida com enfermeiros que ocupavam diversos cargos de gerência no Canadá, em que se constatou que os enfermeiros se apresentaram satisfeitos com o modelo de gestão vigente. Observou-se que foram constatadas relações positivas entre os domínios da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, apontando para o sucesso da prática da Liderança Autêntica em saúde, com indicativo de aumento da capacidade de reflexão dos gestores e maior expertise gerencial.

O modelo teórico da Liderança Autêntica é embasado em quatro domínios fundamentais para o desenvolvimento pleno de tal princípio de gestão: a autoconsciência, a transparência nos

relacionamentos, a perspectiva moral e ética e o processamento equilibrado de informações (WALUMBWA et al., 2008).

4.1.1 Autoconsciência

A autoconsciência está relacionada ao fato de o líder se conhecer como ser humano, tendo noção das suas capacidades e limitações, compreendendo seus defeitos e aceitando-os para si e perante os demais. A autoconsciência do líder acarretará confiança e estabilidade nos liderados (LENNICK; KIEL, 2009).

De acordo com Walumbwa et al. (2010), a autoconsciência diz respeito à cognição da Liderança Autêntica à singularidade de seus valores individuais, força, fraqueza, motivações e outras várias características, observando seus próprios pensamentos psicológicos, sentimentos, valores, ambições e *status*, que são os seus componentes.

O líder deve se conhecer e se aceitar como é, com suas qualidades e seus defeitos. O líder autoconsciente é livre de preconceitos e se torna mais transparente e aberto, estreitando laços nos relacionamentos com os outros, o que resulta em comportamentos mais autênticos, havendo coerência entre valores, crenças e ações (WALUMBWA et al., 2008).

Se nós quisermos tornar líderes eficazes, é necessário que os nossos colegas compreendam exatamente as nossas intenções e a razão por que fazemos as coisas que fazemos. Sem autoconsciência, continuaremos a ser um mistério para nós próprios, e ainda mais em relação à maneira como somos vistos pelos nossos colegas... Sem autoconsciência, a capacidade de nos autocorrigirmos é extremamente limitada (LENNICK; KIEL, 2009, p. 135).

Líderes autênticos tornam o ambiente de trabalho mais saudável, onde os liderados se tornam mais confiantes e comprometidos, desenvolvendo uma performance mais sustentável, verdadeira e autêntica (GARDNER et al., 2005). No ambiente educacional, os docentes com alta autoconsciência estão mais cientes da reação dos estudantes, quando eles estão ensinando, permitindo que os estudantes corrijam seu estilo de linguagem, se necessário (SOARES; LOPES, 2020).

4.1.2 Transparência nos relacionamentos

O domínio transparência nos relacionamentos está relacionado a uma cultura de sinceridade que acaba gerando confiança, sendo que esse domínio acaba refletindo no grau de

abertura do líder para com os liderados. No mundo globalizado, é fundamental que os líderes criem a cultura da sinceridade para incutir em seus funcionários a confiança. Com esse propósito, o líder deve fornecer igual acesso à informação para todos os funcionários e se abster de punições injustas, assim como de recompensar a falsa lealdade (GOLEMAN; BENNIS; O'TOOLE, 2009).

O líder autêntico deve se apresentar aos liderados de forma autêntica e transparente, expondo sempre a verdade, estando aberto a novas ideias e posturas. O líder que se apresentar transparente postulará um comportamento que resultará em confiança na equipe, pois, nesta relação de trabalho, as informações e sentimentos da equipe serão partilhados (WALUMBWA et al., 2008). Assim, torna-se necessário que o líder autêntico compartilhe as informações com os liderados nos ambientes de trabalho (AVOLIO et al., 2004).

Está relacionado à apresentação verdadeira de si mesmo aos demais, em oposição a mostrar-se de forma falsa ou distorcida. Este comportamento promove a confiança mútua, o respeito e a credibilidade, uma vez que envolve compartilhar abertamente informações e expressões dos pensamentos e sentimentos verdadeiros (WALUMBWA et al., 2008, p. 93, tradução nossa).

Importante destacar que o líder não deve omitir os seus reais objetivos e motivações, assim como a sua real identidade, os seus valores e as suas emoções, pois são esses pontos que geram a confiança e um clima organizacional positivo (GARDNER et al., 2005).

No contexto educacional, os docentes com alta transparência nos relacionamentos dizem exatamente o que querem dizer, admitem erros, quando ocorrem, tendo a oportunidade de corrigi-los, mostrando consistência entre as emoções que estão sentindo. Ao referir exatamente o que querem dizer, os docentes com alta transparência nos relacionamentos exibem uma comunicação mais clara, o que pode melhorar a compreensão dos estudantes sobre a mensagem que deseja comunicar (SOARES; LOPES, 2020).

4.1.3 Perspectiva moral e ética

A dimensão perspectiva moral e ética é muito explorada em teorias de liderança, distinguindo o líder moral e ético como sendo aquele que se compromete com os seus subordinados, dedicando-se a cada um deles individualmente, transmitindo energia positiva, coerente e inspirando os liderados a darem o seu melhor no trabalho (LENNICK; KIEL, 2009). Dessa forma, os líderes que desenvolvem um elevado padrão de valores éticos e morais detêm a confiança dos seus subordinados, uma vez que esses sabem por quais regras são guiados.

Esses liderados, ao verem a postura moral e ética dos seus líderes, também desejam reproduzir a mesma postura moral e ética, estimulando a confiança e reforçando a identidade social (WALUMBWA et al., 2017). Portanto, a Liderança Autêntica tem associação positiva, significativa e forte com a confiança do liderado no líder (WONG; LASCHINGER, 2013).

Os valores morais e éticos são cruciais para o perfil da Liderança Autêntica, pois refletem até que ponto os modelos morais e audácia interna do líder superam as pressões da organização, do grupo e da sociedade; por isso, os líderes geram impacto na vida dos seus seguidores (AVOLIO; LUTHANS, 2006; GARDNER et al., 2005). Percebe-se, portanto, que a perspectiva moral e ética está profundamente ligada à autoconsciência, uma vez que os líderes autênticos devem estar cientes do impacto de suas escolhas sobre os outros, mas sem perder a autenticidade em suas ações e comportamentos (SOARES; LOPES, 2020).

4.1.4 Processamento equilibrado de informações

O processamento equilibrado de informações dentro da Liderança Autêntica está relacionado à análise objetiva de todas as informações relevantes antes da tomada de decisão do líder. Nesse processo, o líder deve ter atenção às perspectivas dos outros, tentando nunca desviar as informações e solicitando pontos de vista que sejam divergentes do seu (WALUMBWA et al., 2008). Assim, esse é um processo que está relacionado ao equilíbrio entre os pensamentos, as ações e o reflexo oferecido pelo líder, de forma a induzir confiança entre os seus liderados, para produzir um clima ético de confiança e cooperação (MAXWELL, 2008).

O processamento equilibrado de informações está relacionado à sensatez entre os pensamentos, as ações e o reflexo do líder, que pode induzir confiança entre os seus liderados (MAXWELL, 2008), o que envolve a reflexividade prática e a autoconfiança, que são habilidades vistas como essenciais para uma Liderança Autêntica efetiva (ERIKSEN, 2009; GEORGE, 2007).

O líder autêntico não deve exagerar, distorcer ou ignorar as avaliações feitas pelos outros membros da equipe apenas com base na sua opinião pessoal, principalmente nos eventos cruciais ou de estresse, ou seja, sua verdadeira personalidade reflete os seus valores, crenças, pensamentos e sentimento (GARDNER et al., 2005). Nesse sentido, no contexto educacional, os docentes com elevado processamento equilibrado de informações envolvem os estudantes e os usam como fontes de informação para a tomada de decisão, possibilitando a eles escolherem o seu estilo de ensino, dinâmica de sala de aula e outras características importantes para a

experiência dos estudantes, levando em consideração a perspectiva dos mesmos, contribuindo, assim, para o melhor desempenho acadêmico (SOARES; LOPES, 2020).

4.2 Liderança e Liderança Autêntica no contexto educacional

No contexto educacional, os líderes desempenham papel crucial no progresso organizacional da instituição escolar, pois são esses que se encontram em destaque na tomada de decisão e se veem no centro de problemáticas relacionadas à autonomia, responsabilização da prestação de contas e intermediação de conflitos (COSTA, 2000). Por esse motivo, a liderança dentro do ambiente educacional deve ser encarada com diferença significativa em relação à liderança no contexto empresarial, uma vez que a unidade educacional é uma organização complexa e com pormenores específicos, onde o líder, percebido como uma força organizadora e manipuladora de massas, deve interagir com os outros elementos da equipe, conhecendo as suas opiniões e acompanhando os acontecimentos que ocorrem no local.

Por outro lado, a liderança no contexto empresarial está relacionada a metas e resultados, por meio da individualização do trabalho desenvolvido. Portanto, a liderança no ambiente educacional deve acontecer de forma participativa e colaborativa, no qual o líder, juntamente com seus liderados, irá implementar as ações educativas necessárias nesse ambiente (MATEUS, 2011). Assim, a liderança no contexto escolar deve ser aberta e democrática, apoiando os docentes, incentivando a participação, estabelecendo relações interpessoais fortes e suscitando a comunicação, uma vez que “é uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” (BOLÍVAR, 2003, p. 256).

De acordo com Marques (2003), o papel do líder educacional é dar aos docentes mais poder de decisão e autonomia, uma vez que são os docentes que desenvolvem as iniciativas e servem de referência para os demais que os seguirão. Desta forma, o líder deve saber acender os docentes, partilhando as vitórias e as derrotas, sendo solidário, comunicativo e mostrando total disponibilidade para ajudar.

Bryman (2007), por sua vez, coloca que alguns métodos e teorias de liderança podem desenvolver problemas, quando usados no contexto do ensino superior, pois o profissionalismo acadêmico e a sua motivação interna lançam mão da necessidade de uma liderança tradicional, impedindo que o líder utilize outros métodos e modelos teóricos, como a Liderança Autêntica. Entretanto, a expansão de oportunidades educacionais, principalmente de ensino superior, resultou em enorme interesse e crescimento, provocando mudanças nas estruturas e nos

relacionamentos de liderança. Assim, a liderança no ambiente educacional não pode ser encenada, ela deve ser autêntica, onde o líder autêntico terá um trabalho árduo, sabendo viver com valores e deter a autoconsciência (GEORGE; MCLEAN; CRAIG, 2009). Líderes escolares eficazes têm capacidade interna de ver quem eles são e compreender sua própria identidade; desejam aprender e aceitam suas limitações tanto profissionalmente quanto espiritualmente, pois essas limitações não afetam necessariamente suas responsabilidades (BAHZAR, 2019).

Dado o exposto, no ambiente educacional, preza-se por uma liderança que seja verdadeiramente autêntica, motivo pelo qual a presente pesquisa se amparou no modelo teórico da Liderança Autêntica, um modelo em ascensão no panorama acadêmico internacional, mas com carência de estudos no contexto brasileiro, principalmente no cenário educacional.

A Liderança Autêntica é um modelo teórico conceitualmente novo na educação (BIRD et al., 2012). Entretanto não poderia ser mais pertinente para este cenário, pois esse modelo de liderança está baseado no caráter, nos valores, na ética, na moral, na transparência e na tomada de decisão (MATEUS, 2011). Complementa-se que a Liderança Autêntica é considerada um modelo mais genuíno, positivo, transparente e ético nas organizações, particularmente nas instituições de ensino (DUIGNAN, 2014).

A organização escolar, regulada por hierarquias muito distintas da operacionalização no terreno, encontra-se sedenta de uma liderança mais autêntica, que valorize em primeiro lugar, a unificação em torno de um objetivo comum num clima positivo, do que se centre nas limitações e recompensas externas (MATEUS, 2011, p. 76).

Especificamente no contexto educacional, estudiosos afirmam que a falta de uma autêntica liderança influencia na implementação de políticas e regulamentos sustentáveis, pois é por meio dela que os funcionários têm a capacidade interna de trabalhar suas deficiências, caminhando sozinhos em direção a ações corretas e identificando oportunidades em potencial para direcionar a organização para uma abordagem autêntica (PIETSCH; TULOWITZKI; KOCH, 2018). A Liderança Autêntica possibilita ao líder atingir os objetivos educacionais sem prejudicar os liderados e nem a organização, incentivando os funcionários a trabalhar para o aperfeiçoamento uns dos outros no local de trabalho, para beneficiar a organização como um todo (SRIVASTAVA et al., 2020).

Líderes educacionais autênticos, principalmente docentes, são aqueles que estão cientes das reações dos seus liderados em relação aos seus comportamentos, como os estudantes. Tais docentes, que são líderes autênticos, envolvem os estudantes na busca de estratégias pedagógicas adequadas e usam comunicação clara, dizendo exatamente o que querem dizer (SOARES; LOPES, 2020).

Docentes autênticos criam ambientes nos quais conversas autênticas são incentivadas, o que facilita o aprendizado de indivíduos e grupos, criando um ambiente, tanto dentro quanto fora da sala de aula, que encoraja os estudantes a interagirem uns com os outros e, assim, compartilharem conhecimento (SOARES; LOPES, 2020).

O estudo desenvolvido por Bahzar (2019) examinou a prática da Liderança Autêntica nas escolas secundárias islâmicas da Indonésia, sendo entrevistados 30 diretores e 60 docentes. Os resultados demonstraram que a Liderança Autêntica, assim como seus quatro domínios, foi praticada por diretores e docentes, confirmando que os valores fundamentais islâmicos são importantes na implementação desse modelo teórico nas instituições educacionais. O estudo apontou que, graças à Liderança Autêntica, houve evidências de melhoria no desempenho docente na tomada de decisões, nos processos de comunicação e na delegação de autoridade. Por fim, constatou-se que os diretores do ensino médio de um distrito (Madrassa Tsanawiyah) apresentaram níveis mais baixos de Liderança Autêntica, se comparados aos diretores de outro distrito (Madrassa Aliyah). A razão provável foi que a maioria dos diretores do segundo distrito (Madrassa Aliyah) apresentou níveis mais elevados de formação (mestrado e doutorado), enquanto os diretores do primeiro distrito apresentavam apenas a graduação.

Já Srivastava e Dhar (2019) realizaram seu estudo em escolas governamentais na Índia, onde os docentes classificaram seu diretor/coordenador como menos autêntico, ou seja, com baixos índices de Liderança Autêntica, o que, conseqüentemente, influenciou o comportamento recíproco de tais docentes. Por meio dos achados, constatou-se que tais líderes tinham menor tendência a tomar decisões imparciais, exibiam discrepância nos valores empregados e mostravam menos interesse em ouvir os docentes. Esses líderes de instituições educacionais devem ser encorajados a se comportarem de forma autêntica, sendo que, para que um maior número de docentes se torne líder autêntico, algumas medidas devem ser tomadas. Algumas dessas medidas envolvem avaliar o desempenho do docente antes de nomeá-lo como diretor/coordenador, além dos governos criarem um currículo específico que promova o desenvolvimento autêntico de competências de liderança entre os diretores/coordenadores recém-promovidos. Por fim, os autores destacam a importância de sessões de aconselhamento e treinamento sistemático para capacitar os líderes educacionais em questões éticas e dilemas enfrentados em situações da vida real.

Importante mencionar que a Liderança Autêntica pode estar intimamente relacionada aos fatores responsabilidade, abertura e resposta, sendo que o fator abertura é o que mais prediz a Liderança Autêntica. Ainda que o líder use os fatores citados, liderados com menos de 1 ano

de convivência não apresentam condições adequadas para avaliar os aspectos da Liderança Autêntica (FREDERICK et al., 2016).

Al-Moamary, Al-Kadri e Tamim (2016) analisaram as características desse modelo teórico entre líderes acadêmicos dos cursos da área da saúde, constatando-se que os escores de Liderança Autêntica apresentaram consistência em todas as suas dimensões, ou seja, autoconsciência, perspectiva moral e ética, processamento equilibrado de informação e transparência nos relacionamentos. Entretanto, o estudo concluiu que, embora os líderes acadêmicos demonstrassem alta qualificação em suas profissões, aqueles do curso de medicina apresentaram menores índices de Liderança Autêntica, se comparados aos demais profissionais da área da saúde, como a enfermagem. Tal fato pode ser explicado o motivo de os demais cursos da área da saúde, como o curso de enfermagem, darem maior ênfase à liderança e ao ensino desta competência.

Pavlovic (2015), por sua vez, objetivou definir os fatores da Liderança Autêntica em instituições de ensino junto aos diretores de escolas primárias e secundárias na antiga república da Iugoslávia. Identificou-se que os quatro domínios do modelo teórico, individualmente, não foram significativos, mas, juntos, criaram uma base para a Liderança Autêntica em instituições educacionais. A pesquisa também constatou que há tendência de os gestores exagerarem na sua autoavaliação em até 80% dos casos.

Similarmente, Bird et al. (2012), por meio de pesquisa realizada nas escolas públicas do ensino fundamental e médio nos Estados Unidos da América, evidenciaram que a avaliação dos docentes sobre a Liderança Autêntica dos diretores era mais estável do que a autoavaliação dos próprios diretores. Os resultados apontam para uma relação positiva entre os níveis de confiança e o envolvimento dos docentes, culminando em um ambiente de trabalho forte, em que os funcionários confiam em sua organização, como colegas de trabalho e supervisor imediato, estando comprometidos com o crescimento de si mesmo e da organização. Além disso, nota-se que a confiança e o envolvimento dos docentes foram significativamente melhores quando estavam relacionados com um diretor/coordenador autêntico, influenciando positivamente na intenção de retornar do docente no próximo ano letivo. Portanto, quanto mais positivamente os docentes avaliam as habilidades autênticas dos seus diretores, mais eles confiam nos mesmos e mais se envolvem em atividades escolares.

Uma estratégia para o desenvolvimento da Liderança Autêntica nos docentes é a simulação clínica. Estudo constatou que, das 50 sessões de simulação realizadas, 20 estavam relacionadas ao processo equilibrado de informação, 13, à perspectiva moral e ética, 10, à transparência nos relacionamentos e sete, à autoconsciência (14%), demonstrando a

importância do domínio processamento equilibrado de informação (SHAPIRA-LISHCHINSKY, 2014b).

De qualquer forma, os quatro domínios da Liderança Autêntica fornecem estrutura sólida para que os estudantes/docentes desenvolvam um repertório de habilidade de liderança e identidade pessoal, permitindo que pratiquem em toda a extensão de sua preparação educacional, além de fornecer uma base para o crescimento pessoal e profissional contínuo, capacitando-os a contribuir para o avanço da prática profissional (WAITE et al., 2014).

Os quatro domínios foram também testados no estudo de Opatokun, Hasim e Hassan (2013) com funcionários administrativos da Universidade Islâmica Internacional da Malásia, de modo que foi possível observar que todos os domínios da Liderança Autêntica predizem o modelo. Neste caso, a equipe classificou a Liderança Autêntica do líder administrativo como moderadamente alta em todas as dimensões ou domínios.

Diferentemente do anterior, o estudo de Bento e Ribeiro (2013), realizado com pós-graduandos na área da educação, que já eram docentes em qualquer nível de ensino público ou privado (pré-escola, ensino fundamental, ensino médio, ensino técnico e ensino superior), teve o domínio perspectiva moral e ética em destaque, seguido da transparência nos relacionamentos, do processamento equilibrado de informações e, por fim, da autoconsciência. Demonstra-se, assim, que as características da Liderança Autêntica estão presentes nos líderes escolares, sendo que o nível de autenticidade se apresentou acima do nível moderado.

Estudo realizado no Paquistão evidenciou que o domínio transparência dos relacionamentos foi sinalizado em apenas duas das nove escolas, demonstrando que a maioria dos docentes não reconhece seus líderes como transparentes em suas ações. Da mesma forma, o domínio perspectiva moral e ética foi identificado em apenas três escolas, o que é bastante preocupante nesse cenário. Em relação à autoconsciência do diretor, constatou-se, em oito escolas, que os diretores não estão cientes de seus pontos fortes e fracos, assim como não buscam *feedback* dos docentes. Tal fato pode gerar desconfiança, negação, insatisfação e falta de compromisso por parte dos seguidores (RAHMAN; ABIODULLAH; QURAIISHI, 2010).

Apesar do exposto, reforça-se a seriedade das práticas da Liderança Autêntica no contexto educacional, considerando que as ações empregadas pelo líder se constituem em força motivadora para os liderados, tornando-se uma importante ferramenta para os gestores educacionais.

Compreende-se, diante do exposto, que as organizações educacionais carecem de líderes autênticos que estimulem as capacidades positivas, que incitem e que inspirem seus liderados, promovendo um desenvolvimento positivo com base na transparência, no autoconhecimento,

no processamento equilibrado de informações, na ética e na moral. O líder autêntico é uma pessoa que conjuga uma série de atributos que poderão conduzir a liderança da educação a um patamar superior.

4.3 Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é um assunto bastante controverso e que tem sido estudado há muitos anos por pesquisadores do assunto; entretanto, ainda hoje, não há um consenso sobre uma definição para o tema, ao contrário, tem-se um vasto rol de definições sobre o assunto, o que acaba dificultando a comparação dos resultados das diversas pesquisas realizadas (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

... as definições de satisfação no trabalho podem variar devido às experiências subjetivas do contexto do mundo do trabalho. Além disso, quando se utiliza instrumentos para avaliar a satisfação no trabalho, não se sabe o que está, de fato, sendo avaliado, já que as teorias que norteiam cada um dos instrumentos são diferentes (FERREIRA, 2011, p. 41).

Observa-se que, no trabalho de Spector (1985), o autor definiu satisfação no trabalho como o grau em que as pessoas gostam dos seus ofícios. Já Garmendia e Parra (1993) associaram a satisfação no trabalho à sensação de bem-estar derivada do atendimento das necessidades de um determinado nível por meio dos resultados (considerados aceitáveis), obtidos como recompensa pelo trabalho realizado. Price e Muller (1986) definiram a satisfação no trabalho como o grau em que os indivíduos gostam de seu trabalho, enquanto Locke (1976) conceituou como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da estimativa do trabalho ou dos conhecimentos de trabalho de alguém.

Acrescenta-se que a satisfação no trabalho é o resultado de várias atitudes desenvolvidas pelos funcionários, sendo que tais atitudes estão relacionadas ao trabalho e se referem a fatores específicos, como salários, supervisão, constância de emprego, condições de trabalho, oportunidades de promoção, reconhecimento de capacidade, avaliação profissional justa, relações sociais no emprego, resolução rápida de problemas, tratamento justo por parte dos empregados, entre outros (BLUM; TAYLOR, 1999).

Davis e Newstrom (2007) complementam que a satisfação no trabalho se refere a um conjunto de sentimentos favoráveis e desfavoráveis pelos quais os funcionários percebem seu trabalho. Já Bravo, Peiró e Rodrigues (1996) a definem como sendo uma atitude ou conjunto de atitudes desenvolvidas pela pessoa em relação à sua situação de trabalho, atitudes que podem

ser referidas ao trabalho em geral ou a facetas específicas dele. Portanto, há um consenso que a satisfação no trabalho é um conceito globalmente aceito que se refere às atitudes das pessoas em relação a vários aspectos de seu trabalho.

Entende-se, devido à carga horária dedicada às atividades laborais, ser de extrema importância que o funcionário esteja satisfeito com seu trabalho, uma vez que afeta diretamente a saúde física e mental, contribuindo positivamente para sua produção. Desta forma, garantir a satisfação no trabalho aos funcionários é indispensável para a conservação de boas práticas de gestão de pessoas (MOURA et al., 2020). De acordo com García-Buades et al. (2020), a satisfação no trabalho afeta tanto os fatores comportamentais quanto a saúde física e mental dos trabalhadores e a própria corporação.

Os primeiros estudos sobre o tema foram realizados no início do século XX, tendo como foco a área do comportamento organizacional nas empresas (SIQUEIRA, 2008; GARCÍA-BUADES et al., 2020), sendo relacionados como elemento de motivação e embasados nas teorias motivacionais (MARTINS; SANTOS, 2006). O interesse principal dos pesquisadores estava em conhecer fatores que poderiam sugerir os níveis de desempenho, produtividade e a redução das faltas nos trabalhos, basicamente com o objetivo de atender às finalidades econômicas, uma vez que se acreditava que, caso os empregados estivessem satisfeitos, haveria uma redução dos custos e um aumento nos lucros (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Já os trabalhadores viam a satisfação no trabalho como o resultado de um ambiente organizacional que afetava a saúde, além de ser um dos fatores que proporcionam bem-estar (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Em estudos realizados sobre a temática, observou-se que a satisfação no trabalho está mais relacionada às relações sociais produzidas no ambiente laboral do que às recompensas salariais ou outros fatores a elas vinculadas (CHANG; BUSSER; LIU, 2020).

Segundo Spector (2010), a satisfação no trabalho é um indicador que apresenta como as pessoas se notam em relação ao trabalho que exercem, seja na totalidade, seja em relação a alguns de seus aspectos; portanto, a definição de satisfação no trabalho se divide em duas abordagens: a primeira unidimensional e a segunda multidimensional. Na abordagem unidimensional, a atitude do empregado está relacionada ao trabalho como um todo, ou seja, satisfação global do trabalho. Já na abordagem multidimensional (também chamada de multifatorial), o trabalhador expressa sua satisfação em relação ao trabalho de acordo com vários fatores a ele relacionado (salário, benefícios, oportunidades para promoção, supervisão, natureza do trabalho, condições de trabalho, estabilidade no trabalho, progresso na carreira, entre outros) (SPECTOR, 2010). Já para Marqueze e Moreno (2009), a satisfação no trabalho

é fruto da astúcia que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio do trabalho, constituindo-se um sentimento positivo de bem-estar.

A satisfação no trabalho é produto da adequação do indivíduo com o seu trabalho em três aspectos: ambiental, relacionado às características das tarefas (salário, justiça no local de trabalho e a influência de condições estressantes); de personalidade, relacionado às características pessoais (personalidade, gênero, idade, diferenças culturais e étnicas); e de interação, que resulta em uma adequação pessoa/trabalho (comunicação) (SPECTOR, 2010).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2014), a satisfação no trabalho incide sobre uma natureza social e humanista, uma vez que passa a ser vista como resultado ou consequência da vivência pessoal do trabalhador no ambiente organizacional que acaba influenciando a vida social do indivíduo. Os autores, ainda, apontam que a satisfação no trabalho pode ser classificada, em alguns períodos, como de classe cognitiva e, em outros, como de classe afetiva.

Por fim, a definição de satisfação no trabalho que tem sido mais utilizada na literatura sobre o tema é “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou experiência de trabalho” (LOCKE, 1976, p. 1300). Portanto, observa-se que a definição de satisfação no trabalho, na maioria das vezes, está relacionada à motivação, à atitude, a um estado emocional positivo ou a um vínculo afetivo no trabalho (GARCÍA-BUADES et al., 2020; SIQUEIRA, 2008).

Um dos principais referenciais teóricos sobre o assunto satisfação no trabalho foi o proposto por Locke (1976, 1984), que oferece maior abrangência e coerência teórica, trazendo a concepção de analisar os aspectos psicossociais no ambiente de trabalho, relacionado com episódios ou situações em um determinado momento (MARQUEZE; MORENO, 2009; MOURA, 2018).

De acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho se trata da percepção do indivíduo decorrente da relação entre o que ele quer do seu trabalho e o que ele percebe como obtido; portanto, satisfação é um estado de prazer decorrente da percepção do trabalho em relação às estimas do indivíduo. Por outro lado, a insatisfação seria uma situação emocional não prazerosa, resultado da avaliação contrária entre o trabalho e os valores do indivíduo (LOCKE, 1984; MOURA, 2018). Entende-se, portanto, que a satisfação e a insatisfação não são fenômenos diferentes, mas condições contrárias de um mesmo fenômeno, uma condição emocional que se manifesta na forma de alegria (satisfação) ou sofrimento/desprazer (insatisfação) (LOCKE, 1976, 1984).

A insatisfação com o trabalho é o indicador mais importante da deterioração das condições em qualquer organização, sendo que a insatisfação dos funcionários com seus

empregos pode causar muitas situações negativas, como lentidão no trabalho, baixa produtividade e indisciplina, podendo inclusive incidir sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, resultando em diminuição de seu desempenho e eficiência (AKINCI, 2002).

... os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao seu conteúdo, às possibilidades de promoção, ao reconhecimento, às condições e ambiente de trabalho, às relações com colegas e subordinados, às características da supervisão e gerenciamento e às políticas e competências da empresa (CARLOTTO; CÂMARA, 2008, p. 37).

Ainda de acordo com o modelo teórico de Locke (1984), a meta que o trabalhador deseja alcançar é de extrema importância para a satisfação no trabalho, pois tal meta atua como uma mola propulsora que leva o indivíduo a agir, obtendo resultados que irão servir de *feedback* para a atribuição dos valores. Outro fator importante é compreender que cada trabalhador tem a sua hierarquia de valores individuais, portanto, a satisfação no trabalho pode variar entre trabalhadores que desenvolvem a mesma função (GARCÍA-BUADES et al., 2020). O estudo de Ostrem e Wheeler (2006) sobre o comprometimento dos funcionários com seus empregos e as emoções positivas que eles experimentaram reforçou as relações positivas entre o comportamento de liderança e o envolvimento do trabalhador.

Importante ressaltar que Locke (1976) realiza uma importante diferenciação entre valores e necessidades, quando relacionadas à satisfação no trabalho. Para o autor, valores variam de indivíduo para indivíduo, relacionando aquilo que as pessoas almejam ou veem como bom. Já as necessidades estariam relacionadas àquilo que é importante para a sobrevivência e o bem-estar do indivíduo. Assim, o trabalho é considerado o resultado de uma complexa interação de tarefas, papéis, responsabilidade, relações, incentivo e recompensas. A satisfação no trabalho depende de fatores, divididos em dois grupos, sendo o primeiro os eventos e condições de trabalho (trabalho em si, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho) e o segundo os agentes de trabalho (colegas subordinados, supervisão e a empresa/organização). A seguir, apresenta-se uma síntese de tais fatores:

Quadro 1 – Principais fatores responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho, de acordo com Locke (1976)

Grupo	Fatores	Definição
	Trabalho	Corresponde ao trabalho propriamente dito em que se observa. O trabalho é pessoalmente atraente e significativo; sucesso e esperteza na realização; oportunidade de pôr em prática habilidades e capacidades; possibilidade de crescimento profissional; pluralidade em tarefas; responsabilidade; autonomia na tomada de decisão; clareza nos papéis e falta de

Eventos e condições de trabalho		conflitos deles decorrentes; avaliação positiva no trabalho; conformidade e relação interpessoal; e ausência de cansaço físico e de monotonia.
	Remuneração e benefícios	Equidade (comparação ao que outros trabalhadores recebem), quantidade (ser suficiente para suas despesas no contexto de seu estilo de vida) e vias de pagamentos e benefícios (férias, seguro-desemprego, assistência médica, aposentadoria e outros).
	Promoção	Relacionado a chances, justiça e clareza dentro dos preceitos de promoção, bem como disponibilidade.
	Reconhecimento	Atribuição de competências pelas realizações, permeando elogios que vão desde um aviso público na empresa até anotações informais.
	Condições e ambientes de trabalho	Relacionado às soluções disponíveis (dinheiro, tempo, suporte e equipamentos) para execução do trabalho, pausas, turnos de trabalho, jornada de trabalho, segurança (corresponde à ausência de riscos) e condições físicas (ruídos, ventilação, umidade, temperatura e posto de trabalho).
Agentes de trabalho	Colegas e subordinados	Refere-se às relações de colaboração, confiança, competência, amizade, assim como compartilhamento de estímulos.
	Supervisão e gerenciamento	Relacionado às perspectivas dos empregados em relação aos seus gerenciadores no que concerne à justiça, à competência, à atenção, ao reconhecimento e à recompensa a partir de um bom trabalho realizado, além da participação no processo de tomada de decisões. Engloba também a consideração aos empregados, baseada em uma relação ética, afetuosa e com uso de informação apropriada.
	Empresa/organização	Referente à maneira como as corporações prezam pelos seus empregados no que tange aos valores, à política de benefícios, ao respeito e aos pagamentos, assim como à eficiência da organização no gerenciamento das suas ações.

Fonte: adaptado de Locke (1976) e Moura (2018).

Portanto, observa-se que tais costumes, crenças e valores, assim como a forma de gestão, podem intervir na satisfação profissional do funcionário, o que acaba influenciando suas ações positivamente (culminando no aumento de produtividade laboral e um ambiente de trabalho positivo) ou negativamente (impedindo que os trabalhadores desenvolvam potencialidades e habilidades, contribuindo para o não desenvolvimento profissional) (MOURA, 2018; ROCHA et al., 2014).

Dentre os instrumentos utilizados para mensurar a satisfação no trabalho, citam-se: Instrumento de Brayfield e Rother (MARTINS; SANTOS, 2006); Índice Descritivo do Trabalho, proposto por Smith, Kendall e Hulin (1969); Questionário de Satisfação de Minnesota (WEISS et al., 1967); Escala de Trabalho em Geral de Ironson e colaboradores (SPECTOR, 2010); Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho (QMST) (SIQUEIRA, 2008); Escala de Satisfação no Trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006); SATIS-BR (MARCO et al., 2008); *Occupational Stress Indicator* (OSI) (MARQUEZE; MORENO, 2009); Escala de Atitude do Índice de Satisfação Profissional (ISP) (STAMPS, 1997); *Job Satisfaction Survey* (JSS)

(SPECTOR, 1985); *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales* (S4/82) (MELIÁ; PEIRÓ, 1989), dentre outros instrumentos menos populares.

Destaque especial é dado ao *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales* (S4/82), instrumento que adota a Teoria de Locke (1984) como referencial teórico, e dele deu origem à sua versão reduzida intitulada Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23), traduzida e validada para o Brasil por Carlotto e Câmara (2008), que foi utilizado na presente pesquisa e será apresentado no tópico 6.4.3.

O referido instrumento determina que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao seu conteúdo, às possibilidades de promoção, o reconhecimento, às condições e ambientes de trabalho, às relações com os colegas e subordinados, às características da supervisão e gerenciamento e às políticas e competências da empresa (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

O instrumento S4/82 leva em consideração os aspectos culturais e organizacionais aplicáveis às diversas realidades, possibilitando obter um índice global e índices específicos das diversas realidades da satisfação no trabalho, sendo que sua versão reduzida também apresenta o mesmo alcance de mensuração, porém com 20 itens distribuídos em três fatores sendo eles: Satisfação intrínseca do trabalho, Satisfação com ambiente físico de trabalho e Satisfação com relações hierárquicas.

O primeiro fator, Satisfação intrínseca do trabalho abrange o trabalho propriamente dito e o significado dele para o empregado, o pagamento, as oportunidades de promoção e o reconhecimento. Já o segundo fator, Satisfação com ambiente físico de trabalho, está relacionado ao tempo, equipamento e suporte para realização do trabalho, jornada de trabalho, pausas, turnos de trabalho, condições físicas (ruídos, ventilação, umidade, temperatura, arranjo físico e postos de trabalho) e segurança (ausência de riscos). Por fim, o terceiro fator, Satisfação com relações hierárquicas, se refere às relações de confiança, competência, colaboração e amizade, bem como o compartilhamento de valores (FERREIRA, 2011).

4.3.1 Satisfação no trabalho docente

A educação superior é um processo interpessoal, interativo e intencional que, por meio do diálogo, da oração orientada e da demonstração prática, deve beneficiar e promover a aprendizagem em algumas situações; portanto, a educação é uma área com características, valores, conteúdos e forma de trabalho próprio (FRIEDLÄNDER; MOREIRA, 2006), “...ensinar não é transferir conhecimento e conteúdos, mas sim criar as possibilidades para sua

produção ou construção, considerando a historicidade de cada indivíduo envolvido nesse processo” (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016, p. 2).

Dentro deste contexto, o docente é parte integrante desse processo, responsável por interagir com os acadêmicos, a fim de que esses possam se desenvolver e adquirir capacidades permanentes para alcançar aptidões para a vida profissional independente e bem-sucedida. São os docentes que irão produzir espaços nos quais ocorrerão o estabelecimento do conhecimento em conjunto com o estudante, para que esse tenha a concepção que se espera, desenvolvendo uma visão crítica e reflexiva sobre a realidade (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016; FRIEDLÄNDER; MOREIRA, 2006).

No Brasil, desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional⁴, foi decretada a responsabilidade das escolas, dos docentes e dos estudantes quanto à educação, visando um ensino integrado e participativo. Complementa-se que o ensino superior tem como objetivo incentivar o desenvolvimento cultural e científico, divulgar conhecimentos e formar profissionais habilitados ao desenvolvimento científico, social e tecnológico (BRASIL, 1996). Entretanto, em países em desenvolvimento, ou com instabilidade econômica, a eficácia da educação tende a permanecer dependente, unicamente, da eficiência de seus docentes, para atingir seus objetivos (SRIVASTAVA; DHAR, 2016).

No ensino superior, o docente acaba ocupando uma figura de mediador entre os estudantes e as instituições de ensino, uma vez que o estudante espera o desenvolvimento de habilidades necessárias para a sua futura atuação profissional. Espera-se que o docente promova atividades que lancem e norteiem os discentes a experimentar, elaborar, pesquisar, ler, questionar e desenvolver autonomia reflexiva e múltiplas capacidades (FERREIRA, 2010).

O objetivo das IES é formar estudantes qualificados e capazes de se desenvolverem profissionalmente; para isso, as IES esperam que o docente seja competente, determinado a ensinar e a expandir seus conhecimentos, capaz de promover o processo ensino-aprendizagem (FERREIRA, 2010). O trabalho de Ramírez Roja e Benitez Guadarrama (2012) evidencia que as IES buscam sistemas, métodos e procedimentos que contribuam para melhorar suas condições de funcionamento a partir do seu próprio interior, ou seja, desde que haja satisfação no trabalho, haverá impacto positivo na qualidade do serviço.

Tanto as IES do setor público como as do setor privado estão focadas na promoção de ferramentas de motivação adequadas, de modo a garantir a satisfação profissional dos seus funcionários, assim como o bem-estar no trabalho. Conseqüentemente, tais fatores aumentam

⁴ Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

o desempenho e o comportamento ético de trabalho dos mesmos (MADER; SANTOS; GONÇALVES, 2018). O cenário das universidades brasileiras tem se apresentado em um processo acentuado de mercantilização, em que o ensino passa a ser um produto. Com isso, os docentes vivenciam dificuldades para estabelecer e praticar alguns processos de trabalho seguindo os princípios e os recursos pedagógicos pautados no estabelecimento do conhecimento qualificado (FERREIRA, 2010).

Ainda hoje, são poucos os trabalhos científicos sobre a satisfação no trabalho no contexto educacional, sendo que os já realizados expressam diferentes definições que, por fim, se complementam. Por vezes, encontram-se nas pesquisas sobre a satisfação do trabalho docentes, teorias, conceitos e avaliações adaptadas de outras áreas, não considerando os atributos próprios do contexto educacional, seus conteúdos, sistema de valores e a forma de trabalho (FERREIRA; FRIEDLÄNDER, 2007).

Os primeiros estudos referentes à satisfação no trabalho docente ocorreram no início da década de 1970. Na década seguinte, em 1980, ocorreu a democratização do ensino com uma expansão do número de escolas e de docentes. Nesse momento, a temática satisfação no trabalho docente foi relacionada à saúde mental, à qualidade de vida e ao meio familiar, surgindo alguns indicadores e declarações de mal-estar e descontentamento. Dessa forma, os estudos sobre insatisfação no trabalho docente (dilemas, desafios, sofrimento, conflitos) foram mais frequentes do que os estudos sobre satisfação (FERREIRA; FRIEDLÄNDER, 2007).

Cordeiro-Alves (1994) define a satisfação no trabalho docente como uma forma de estar positivo diante da profissão, sendo esse procedente de fatores contextuais e pessoais do próprio docente em relação ao seu trabalho. Gursel, Sunbul e Sari (2002) complementam que a satisfação no trabalho docente se trata de um estado emocional positivo resultante de circunstância profissional do sujeito combinado às características e aspectos específicos da profissão docente.

No trabalho de Ferreira (2010), a autora concebe a satisfação no trabalho docente como:

...o resultado de um conjunto de processos de avaliação a respeito de seu trabalho e de fatores inerentes ao contexto do ensino – entre eles: processo ensino-aprendizagem, capacitação pedagógica, relações interpessoais com os alunos, relações interpessoais com os pares, reconhecimento, produção científica, sistema organizacional de ensino, estrutura administrativa da instituição de ensino - sendo este estruturado com base nos valores, crenças, expectativas, necessidades, objetivos e vivências do próprio docente, expresso por meio de sentimentos positivos ou negativos (p. 24).

Tendo em vista o rol de fatores relacionados à satisfação profissional, espera-se que os docentes tenham ciência do seu alcance, envolvendo todos os elementos necessários para o

processo ensino-aprendizagem, permeados de crenças, expectativas, valores e necessidades. Portanto, a prática da docência requer um pacto social e moral com a educação, uma vez que a educação superior forma pessoas para a atuação profissional (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016).

Todos os docentes são pessoas que estão em ação contínua de maturidade intelectual, apresentando expectativas, necessidades, experiências, valores, formações e atributos culturais distintos. Tais fatores, por sua vez, influenciam diretamente em suas vidas, desempenho profissional, autoestima, comportamentos e nos relacionamentos que constituem com os outros (FERREIRA, 2010).

De acordo com Ferreira e Friedländer (2007), todos os docentes vivenciam ciclos ou fases de adaptação à sua função profissional, sendo classificadas da seguinte forma: entrada na carreira; fase de estabilização; fase de diversificação; fase de pôr-se em questão; serenidade e distanciamento afetivo; conservação e lamentação; e desinvestimento, quando o docente deixa de investir em seu aprimoramento. Com base em tal classificação, pode-se observar que a satisfação no trabalho docente variou de acordo com o ciclo ou fase por qual passa o docente na sua carreira profissional.

No processo ensino-aprendizagem, é o profissional docente que participa ativamente da metamorfose dos estudantes em sua forma de pensar, sentir e agir em relação a si mesmo e aos outros. Com isso, o docente busca realizar suas próprias necessidades de crescimento, promovendo a sua prática pessoal e profissional dentro do contexto educacional (FERREIRA, 2010).

Ser professor é ser agente ativo de transformações; é promover mudanças na forma de sentir, pensar e agir das pessoas em relação a si mesmas e aos outros; é estar atento ao seu próprio processo de desenvolvimento; é lidar com a gestão de conflitos educacionais; é buscar equilíbrio entre a satisfação das necessidades do aluno, da instituição e as suas próprias; é levar os alunos a aprender a aprender, a ser, a fazer, a conviver e a conhecer (FERREIRA; FRIEDLÄNDER, 2007, p. 79).

A satisfação no trabalho docente pode influenciar de maneira direta ou indireta e positiva ou negativa na sua qualidade, no desenvolvimento do ensino e na percepção dos estudantes em relação à profissão, portanto, um docente descontente ou pouco satisfeito pode gerar um desequilíbrio do desenvolvimento de suas atividades, exercendo suas funções de forma inapropriada e influenciando negativamente os membros envolvidos na metodologia de ensino-aprendizagem. Logo, “um professor motivado por seu trabalho poderá influenciar de

forma positiva as pessoas com quem trabalha e as tarefas poderão ser desempenhadas de forma harmoniosa e produtiva” (FERREIRA; FRIEDLÄNDER, 2007, p. 73).

Interessante observar, no trabalho de Ferreira e Friedländer (2007), como a satisfação no trabalho docente vem decrescendo com o passar do tempo. Na década de 1970, nos EUA, aproximadamente 90% dos docentes se sentiam satisfeitos. Já na década de 1980, foi registrado que 75% dos docentes apresentaram satisfação com a profissão. Na década seguinte, 1990, apenas 37% dos docentes se apresentavam satisfeitos com o ensino enquanto profissão. O docente que despense grande quantidade de energia em suas atividades laborais (física, emocional e mental) e enfrenta resultados decepcionantes acaba perdendo a capacidade de ressignificar situações negativas em desafios positivos (esperança, eficácia, otimismo e resiliência), e essa incapacidade pode resultar em esgotamento, elevadas taxas de absenteísmo, baixo comprometimento e baixa motivação (SRIVASTAVA; DHAR, 2016).

O envolvimento dos docentes na tomada de decisões, além de apresentar melhores condições de trabalho, é fator que ajuda os docentes a trabalhar e, conseqüentemente, aumentar a satisfação no trabalho, reduzindo o estresse emocional, o absenteísmo e a Síndrome de *Burnout*. Tal aumento na satisfação pode inclusive influenciar a intenção dos docentes em permanecer no trabalho, uma vez que estão entusiasmados e com vontade de permanecer na organização; portanto, uma das variáveis que direta ou indiretamente se relaciona com a intenção de permanecer no trabalho é o estilo ou a prática de liderança da organização (ARIA; JAFARI; BEHIFAR, 2019). A Síndrome de *Burnout* é a relação psicológica a estressores crônicos no local de trabalho, sendo composta por exaustão emocional, cinismo⁵ e redução da eficácia profissional. O setor educacional é uma das profissões mais estressantes e, conseqüentemente, os docentes estão mais vulneráveis ao desenvolvimento dessa síndrome (ADIL; KAMAL, 2018).

Constata-se, ainda, que são poucas as pesquisas que examinaram os recursos positivos, como a Liderança Autêntica contra a Síndrome de *Burnout*. Destaca-se a pesquisa de Laschinger e Fida (2015), cuja Liderança Autêntica estava negativamente relacionada ao assédio moral no trabalho, Síndrome de *Burnout* e rotatividade dos funcionários. Barror (2014) corrobora com o mencionado, haja vista que também encontrou relação negativa da Liderança Autêntica com a Síndrome de *Burnout* em uma amostra irlandesa de funcionários de várias categorias ocupacionais. No trabalho de Laschinger, Wong e Grau (2013), foi evidenciado que a percepção dos enfermeiros sobre a Liderança Autêntica de seus supervisores estava

⁵O Cinismo é uma corrente filosófica que pregava o total desprezo pelos bens materiais e o prazer.

indiretamente e negativamente associada ao esgotamento e à Síndrome de *Burnout*. Por fim, o trabalho de Kumar (2019) ressalta que os traços negativos de personalidade exibidos pelos profissionais de saúde podem resultar no aumento dos índices de *burnout* entre os funcionários, diminuindo a satisfação no trabalho e a produtividade acadêmica de uma organização.

Faz-se importante destacar que os diretores contribuem para a eficácia dos docentes, sendo acessíveis, fornecendo liderança visionária e apoiando as condições de trabalho colaborativo (BROWN; WYNN, 2009). Adiciona-se que, quando os diretores/coordenadores desenvolvem um trabalho de comunicação e tornam as políticas de trabalho mais claras e transparentes, os docentes respondem com maior satisfação no trabalho (LAMBERT, 2003). Além disso, o otimismo acadêmico, a gestão educacional e o comportamento de cidadania dos docentes podem culminar na criação de um contexto de envolvimento para o trabalho desses docentes (HOY; HOY; KURZ, 2008).

Vega, Fuentealba e Botelho (2014), em estudo que analisou a relação entre satisfação no trabalho e o estilo de liderança em instituições de ensino público e privado no Chile, constataram que os níveis de percepção de satisfação no trabalho dos docentes estavam acima da média, bem como que os docentes das escolas privadas se encontravam mais satisfeitos.

Portanto, constata-se uma interessante relação entre os diferentes estilos de liderança, como a Liderança Autêntica, e a satisfação no trabalho, ou seja, se a liderança for exercida de forma positiva, os níveis de satisfação no trabalho também estarão em níveis positivos e, consequentemente, os fatores negativos de satisfação no trabalho apresentarão níveis negativos.

4.3.2 Satisfação no trabalho do enfermeiro docente

Na área da enfermagem, foram desenvolvidas pesquisas mostrando que existe constante preocupação em se estimar a satisfação no trabalho relacionada aos profissionais enfermeiros assistencialistas, com foco: na interação entre os membros da equipe de enfermagem (ATEFI et al., 2014; CHENJUAN; JINGJING; BOTT, 2015); na relação com o local de trabalho e compromisso com o hospital (BRUNETTO et al.; 2013); no apoio entre os pares (PURPORA; BLEIGEN, 2015); na confiança e apreciação dos colegas (UHRENFELDT; HALL, 2015); e no reflexo das ações da gerência com a intenção de abandono do emprego dos funcionários (WEAVER MOORE et al., 2013).

Castaneda e Scanlan (2014) ressaltam que a satisfação no trabalho na enfermagem é baseada em três atributos, sendo eles o relacionamento interpessoal, o cuidado com o paciente e a autonomia. Atefi et al. (2014) complementam que os fatores motivadores do trabalho do

enfermeiro incluem, além da autonomia, a exigência do trabalho e o desenvolvimento profissional.

Percebe-se que são poucos os trabalhos desenvolvidos referentes à satisfação no trabalho do docente enfermeiro; entretanto, nota-se que, nos trabalhos produzidos, foram utilizados conceitos, teorias e instrumentos desenvolvidos por diversas áreas, como a administração e a psicologia ocupacional e social, não considerando os atributos próprios do contexto de ensino, seu sistema de valores, conteúdos e configuração de trabalho (FERREIRA; FRIEDLÄNDER, 2007).

A enfermagem é uma profissão que tem como objetivo a assistência, o cuidado, a pesquisa e a educação; portanto, o processo educacional é uma função intrínseca a esse profissional, devendo ser desenvolvida em toda a sua extensão. Nesse contexto, o docente de enfermagem tem por objetivo assistir/cuidar dos estudantes, a fim de que esses aprendam a cuidar de outro ser humano (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016). É por meio do ensino acadêmico que acontece a formação dos profissionais de enfermagem, que serão os futuros responsáveis pelo progresso técnico-científico da profissão. Portanto, os cursos de graduação despontam como uma das principais fontes geradoras de modificações na sociedade (FERREIRA; FRIEDLÄNDER, 2007).

O ensino superior em enfermagem vem sofrendo inúmeras mudanças em sua estrutura, agregando diversos recursos organizacionais e tecnológicos, com o objetivo de melhoria da qualidade do ensino. Tais mudanças se relacionam, principalmente, ao trabalho docente, com ampliação de suas funções pedagógicas, o acréscimo do desenvolvimento de pesquisas com exigência de publicações científicas e a incorporação de funções administrativas (FERREIRA, 2010).

Nos cursos de graduação em enfermagem, a realização do processo ensino-aprendizagem é amparada, muitas vezes, em currículos fechados e tradicionais, o que acaba dificultando a interação do docente com os estudantes, inviabilizando o pensamento crítico e reflexivo e, conseqüentemente, gerando frustrações em ambos (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016). Apesar do exposto, o docente enfermeiro deve ter competências e habilidades para ensinar, mesclando teoria e prática, pensar e refletir, dirigir problemas e negociar possíveis soluções em prol da qualidade da aprendizagem, cuja responsabilidade maior é na formação de enfermeiros com competência específica para o cuidado de enfermagem (FERREIRA, 2010).

O docente em enfermagem, portanto, passou a enfrentar diversos problemas, como conhecer a teoria, possuir a vivência prática, lidar com exigências da carreira universitária e ainda saber como administrar a relação docente-aluno de maneira a contribuir de forma positiva no aprendizado (LEMOS; PASSOS, 2012, p. 49).

O trabalho do docente nos cursos de graduação em enfermagem está rodeado por questões que podem influenciar e afetar seu trabalho, como a dificuldade referente à educação básica dos estudantes, a falta de tempo, de comprometimento e do desinteresse dos estudantes, o excesso de cargas horárias, a desvalorização, a remuneração insuficiente e o não reconhecimento da ação docente (DUARTE; LUNARDI; BARLEM, 2016). Destaca-se que o corpo docente dos cursos de enfermagem é desafiado não só em atender às necessidades econômicas e sociais da sua instituição, mas também em equilibrar as responsabilidades de fazer pesquisa, publicar, ensinar, supervisionar os acadêmicos, participar de questões de governança e atender aos padrões profissionais de enfermagem. Além disso, eles devem atender às expectativas e necessidades dos acadêmicos, aprender as tecnologias avançadas e administrar as limitações financeiras e econômicas (MALLETT; RYKERT, 2018).

Constatou-se, no trabalho de Doran (2003), desenvolvido com 2.000 enfermeiros, que a liderança dos gerentes de enfermagem pode influenciar positivamente a percepção dos enfermeiros assistencialistas sobre a satisfação no trabalho. No estudo de revisão integrativa de Duarte, Lunardi e Barlem (2016), foi identificado que a satisfação no trabalho docente encontra três principais fatores de satisfação: compromisso com a formação, que se trata do compromisso e responsabilidade do docente pelo ensino do estudante e pela edificação do conhecimento, comprometido com a formação de um profissional crítico e reflexivo sobre a prática do cuidar; valorização do trabalho docente, por meio de sua capacidade didático-pedagógica, criatividade e envolvimento no processo ensino-aprendizagem; e relação docente-estudante constituída pelas relações em cenários, cujos atores desenvolvem a capacidade de conversação e escuta, havendo o contato, a interação, as trocas e a convivência com os jovens. Portanto, nesse ambiente, a satisfação no trabalho se dá por meio da relação respeitosa e harmoniosa entre os vários atores sociais.

Os autores supracitados propõem três classificações para o sofrimento no trabalho docente: redução da valorização do trabalho docente, em que há aparente falta de apreço pela relevância e seriedade do trabalho desse ator; desinteresse dos estudantes que, na maioria das vezes, está associado à deficiência de conteúdos de embasamento teórico ou mesmo à imaturidade por ingressarem no ensino superior cada vez mais novos; e frágil formação para a docência, caracterizada pelo despreparo de alguns docentes para o desempenho dessa atividade, uma vez que o bacharelado forma enfermeiros, e, para ser docente, há a necessidade de

formação específica que, muitas vezes, não acontece, produzindo uma lacuna no preparativo para o exercício da docência (DUARTE, LUNARDI E BARLEM, 2016).

No trabalho de Lemos e Passos (2012), em que foram identificadas e classificadas as expressões de satisfação no desempenho do docente de enfermagem, foram elencados quatro fatores como necessários, como a relação docente-estudante, a relação trabalho-docente, as atividades acadêmicas e as condições de trabalho. Referente à relação docente-estudante, observa-se que a satisfação do trabalho perpassa pelo convívio com os discentes, o desenvolvimento dele ao longo do curso, a possibilidade de desenvolver profissionais e o reconhecimento do trabalho docente pelos discentes. Quanto à relação trabalho-docente, registram-se o prazer e a motivação no desempenho do trabalho e o bom relacionamento com o corpo social do curso de graduação (relação com seus pares). Em relação às atividades acadêmicas, destaca-se o prazer em desenvolver as atividades docentes, uma vez que a satisfação surge do desafio de realizar as atividades de sua competência e de estar se aprimorando intelectualmente. Por fim, as condições de trabalho se referem à remuneração digna, às boas condições de infraestrutura e instrumentos administrativos ágeis no processo de trabalho. Assim, a satisfação no trabalho docente representa um conjunto de fatores necessários para o bom desempenho profissional, de modo que tais elementos isoladamente não proporcionam satisfação plena (LEMOS; PASSOS, 2012).

O trabalho direto com os estudantes, a relação com eles, a realização pessoal, o prazer em ensinar, a busca de novas ciências, a relação entre os pares, o reconhecimento profissional e o interesse do acadêmico pela aprendizagem e seu desenvolvimento são fatores relevantes para a satisfação no trabalho do docente de enfermagem. Já os fatores de natureza político-social, como a falta de autonomia, o déficit de conhecimento dos estudantes ingressantes, o déficit de recursos para o ensino, o baixo salário e a instabilidade no emprego, desencadeiam a insatisfação desses profissionais (FERREIRA, 2010).

Importante ressaltar que a revisão de literatura, realizada por Ferreira e Friedländer (2007), reforçou a escassez de estudos sobre a satisfação profissional do enfermeiro educador. As autoras ressaltam a importância em se realizar pesquisas voltadas à temática, haja vista que a satisfação no trabalho passa a ser parte integrante da satisfação com a vida pessoal desse profissional.

4.4 Relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho

A relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho já tem sido foco de estudos em diversas realidades e em diversos contextos.

No estudo de Wong et al. (2020), realizado com enfermeiros em funções de cuidado direto de longa permanência no Canadá, observou-se um índice moderado de Liderança Autêntica na relação entre os enfermeiros assistenciais e seus gerentes de enfermagem imediatos, e a satisfação no trabalho foi avaliada como alta. Os resultados indicaram que os enfermeiros que avaliaram seus gerentes com alta Liderança Autêntica relataram maior compatibilidade pessoa-trabalho, menor exaustão emocional e maior satisfação no trabalho. Todos os domínios da Liderança Autêntica foram associados positivamente com a satisfação no trabalho dos enfermeiros, sugerindo que os líderes autênticos possuem melhor desempenho em locais de trabalho que promovem o reconhecimento, o controle sobre a prática, o apoio no trabalho, a justiça e os valores de enfermagem.

Chang, Busser e Liu (2020), por meio de estudo realizado nos EUA, cujos resultados demonstraram que a Liderança Autêntica está positivamente relacionada à satisfação no trabalho, corroboram com o mencionado. Além disso, acrescentam que, quando o líder mostra sua autenticidade, os funcionários experimentam forte senso de aprendizado e energia, o que pode, em última instância, gerar alta satisfação profissional.

Ismail, Abdullah e Abdullah (2019) examinaram a relação entre Liderança Autêntica dos líderes escolares e o estresse no trabalho dos docentes em escolas primárias na Malásia. Nesse estudo, todos os domínios da Liderança Autêntica apresentaram níveis elevados, porém o domínio processamento equilibrado de informações foi o que apresentou o maior valor médio, indicando que os docentes esperam que seus diretores tenham a capacidade de analisar e levar em consideração as informações tanto de aspectos positivos quanto de aspectos negativos antes de tomar decisões. Portanto, os líderes escolares devem considerar o momento certo de reavaliar o papel das várias partes em relação a questões importantes na escola. Também foi identificada relação significativa entre o nível de estresse dos docentes e a idade, sendo que os docentes com idade entre 40 e 49 anos apresentaram maior nível de estresse no trabalho. Já os docentes com menos de 30 anos revelaram que seu estresse no trabalho é menor. Como resultado do estudo, houve correlação negativa significativa e moderada entre a Liderança Autêntica e o estresse no

trabalho. Quanto à Liderança Autêntica⁶, o domínio perspectiva moral e ética foi o que apresentou o maior componente preditor significativo. Quanto ao estresse no trabalho, o fator relacionamento interpessoal teve a maior média entre as causas de insatisfação no ambiente de trabalho.

Foi analisada a influência da Liderança Autêntica e de cada um dos seus domínios com a satisfação no trabalho dos funcionários da rede hoteleira, sendo que o domínio processamento equilibrado de informações foi destacado como condição imprescindível para a melhoria da satisfação no trabalho (BAQUERO et al., 2019).

O mesmo domínio teve destaque na pesquisa de Bordei et al. (2019), cuja Liderança Autêntica apresentou contribuição significativa para a motivação no trabalho. O processamento equilibrado de informações também apresentou influência significativa nos fatores de motivação intrínseca e na regulação integrada do trabalho. Nessa pesquisa, os funcionários públicos são mais intrinsecamente motivados ou satisfeitos com o trabalho, desejando se envolver em tarefas desafiadoras e realizar ações que aumentem sua confiança, sendo que, para manter os altos níveis de motivação intrínseca, o líder autêntico do setor público deve recompensar seus funcionários com um esforço mais verbal do que com recompensas financeiras, por exemplo. Ficou evidenciado que os funcionários públicos são motivados pelo comportamento de seu gestor público em reconhecer seus pontos fortes e fracos, especialmente durante o processo de tomada de decisão. Portanto, o comportamento da Liderança Autêntica tem um impacto essencial na satisfação no trabalho, uma vez que funcionários públicos manterão um comportamento ético e criarão um ambiente de trabalho com elevada moral. Assim, a gestão genuína cria um ambiente de trabalho favorável que aumenta o nível de satisfação no trabalho dos funcionários públicos, o que pode ser explicado pelas características positivas da Liderança Autêntica, como elevados valores morais, incentivo à cultura organizacional e ambiente de trabalho participativo, que são fomentados por meio da organização pública.

Na pesquisa de Ayça (2019), realizada com funcionários do setor hoteleiro na Turquia, observaram-se altos níveis nos domínios de Liderança Autêntica, assim como de satisfação no trabalho, sendo que, na referida pesquisa, a satisfação no trabalho foi dividida em dois fatores: satisfação intrínseca e satisfação extrínseca. Ao correlacionar a Liderança Autêntica com a satisfação no trabalho, verificou-se a existência de relação positiva e estatisticamente

⁶ Nessa pesquisa, os autores utilizaram apenas 3 domínios para a Liderança Autêntica, sendo elas a autoconsciência e transparência nos relacionamentos (AL1), a perspectiva moral e ética (AL2) e o processamento equilibrado de informações (AL3).

significativa, e quando analisados os efeitos dos domínios da Liderança Autêntica na satisfação no trabalho, constatou-se que o domínio com maior efeito na satisfação intrínseca dos funcionários foi a autoconsciência ($\beta = 0,268$), e na satisfação extrínseca, a perspectiva moral e ética ($\beta = 0,365$). Também foi realizada a análise de regressão, observando-se que as variáveis independentes explicam 54,5% da satisfação intrínseca, sendo que os domínios transparência dos relacionamentos, perspectiva moral e ética, processamento equilibrado de informação e autoconsciência apresentaram efeito estatisticamente significativo na satisfação intrínseca. A partir desses dados, observou-se que o domínio autoconsciência apresentou o maior efeito de predição para a satisfação intrínseca. Ainda de acordo com a análise de regressão, as variáveis independentes explicam 50,1% da satisfação extrínseca, sendo que os domínios perspectiva moral e ética e autoconsciência apresentaram efeito estatisticamente significativo, e a perspectiva moral e ética foi a que apresentou o maior efeito preditivo para a satisfação extrínseca.

No estudo de Baek, Han e Ryu (2019), realizado com enfermeiros assistenciais da Coreia, em que 98% eram do sexo feminino e a idade média de 31 anos, constatou-se que as enfermeiras que classificaram a Liderança Autêntica de seus gerentes como superior e as enfermeiras com tempo de trabalho mais longo foram significativamente mais propensas a ficarem satisfeitas com seu trabalho. Entretanto, por meio da regressão logística, constatou-se que a relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho enfraqueceu com o aumento do tempo de trabalho até perder o significado, quando o tempo de trabalho ultrapassou 19,5 anos. Portanto, tais dados sugerem que a Liderança Autêntica do gerente da unidade tem um impacto maior na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional dos enfermeiros, quando os mesmos têm menos anos de trabalho, o que pode estar relacionado ao fato de os enfermeiros menos experientes serem mais influenciados pelo líder, além de que os enfermeiros com mais de 20 anos de experiência têm um nível concreto de satisfação no trabalho atribuído à sua própria carreira, sendo que esse fator pode ser menos afetado por condições externas, como a liderança. Outro fato observado nesta pesquisa foi que a falta de estabilidade no emprego, para as enfermeiras, pode resultar em diferentes percepções de seus ambientes e situações de trabalho, convergindo para a diminuição ou falta de satisfação no trabalho de tais profissionais.

Já Fallatah e Laschinger (2016) relacionaram o modelo teórico da Liderança Autêntica à satisfação no trabalho dos novos enfermeiros graduados com idade média de 29 anos. De acordo com os resultados da pesquisa, os enfermeiros recém-formados apontaram que seu gerente imediato apresentava níveis moderados de Liderança Autêntica, sendo que todos os

domínios estavam fortemente relacionados à satisfação no trabalho, com destaque para a perspectiva moral e ética, sugerindo que, quanto mais os gerentes demonstram elevados padrões éticos, mais os novos enfermeiros graduados percebem que seu ambiente de trabalho é favorável à prática profissional de enfermagem, resultando em maior satisfação. Assim, os resultados apontam que os gerentes de enfermagem que demonstram Liderança Autêntica criam um ambiente de prática profissional de apoio que acaba proporcionando aumento da satisfação no trabalho dos novos enfermeiros. A partir da análise de regressão logística, observou-se que o efeito da Liderança Autêntica na satisfação no trabalho dos novos enfermeiros graduados foi parcialmente mediado por ambientes de prática profissional de apoio. O estudo demonstrou que a Liderança Autêntica prevê a satisfação no trabalho, assim como prevê os ambientes de prática profissional de apoio.

Estudo realizado com enfermeiros assistenciais no Canadá examinou as relações entre as percepções dos enfermeiros recém-formados que trabalham na assistência à saúde quanto à Liderança Autêntica do preceptor, ao engajamento e à satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que os enfermeiros recém-formados referiram que os seus preceptores apresentaram níveis moderados de Liderança Autêntica, assim como apresentaram níveis moderados de satisfação no trabalho. Os fatores que causaram maior satisfação no trabalho foram *status* profissional, autonomia, interação profissional enfermeiro-enfermeiro e interação profissional enfermeiro-médico, e os fatores que causaram menor satisfação foram tarefas, políticas organizacionais e remuneração. A partir desses dados, pode-se dizer que a Liderança Autêntica possibilita conexões que promovem o engajamento dos funcionários, consequentemente resultando na satisfação no trabalho (GIALLONARDO; WONG; IWASIW, 2010).

A partir desses estudos, pode-se supor que existe relação ou correlação entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho. Mais recentemente, foi demonstrado que o modelo teórico de Liderança Autêntica tem se consolidado no cenário mundial, despertando maior interesse dos pesquisadores.

Objetivos

5 OBJETIVOS

“A liderança é sempre uma construção social que é recriada pelos relacionamentos entre líderes e aqueles a quem aspiram liderar” (GOFFEE; JONES, 2006, p. 35).

5.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a prática da Liderança Autêntica, exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem, e a satisfação no trabalho, de acordo com a autopercepção de tais coordenadores e a percepção dos docentes de cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro.

5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil sociodemográfico dos coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem;
- Identificar a autopercepção do exercício da Liderança Autêntica dos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem;
- Identificar a percepção dos docentes sobre o exercício da Liderança Autêntica dos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem;
- Identificar a satisfação no trabalho dos coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem;
- Analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e a Liderança Autêntica;
- Analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e a satisfação no trabalho;
- Analisar a relação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, de acordo com a percepção dos coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem.

Material e Métodos

6 MATERIAL E MÉTODO

“A liderança começa e termina com autenticidade”
(GEORGE, 2005, p. 01).

6.1 Tipo de estudo

Com base nos objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa correlacional, observacional, do tipo analítico, com abordagem quantitativa e de corte transversal. A pesquisa é correlacional, por não haver manipulação de variáveis, observacional, por avaliar se existe associação entre um determinado fator e um desfecho sem, entretanto, intervir diretamente na relação analisada. Nesse caso, é essencial a análise estatística dos dados coletados da pesquisa, o que caracteriza um estudo analítico. Dessa maneira, estudos observacionais ocorrem quando indivíduos da amostra não foram denominados aos grupos por processo aleatório, mas já estavam classificados nos respectivos grupos no início da pesquisa, portanto, configura-se uma pesquisa não experimental (HULLEY et al., 2015).

O tipo de estudo analítico busca investigar hipóteses previamente elaboradas ou buscar fatores que contribuem para o aparecimento de uma certa doença ou fenômeno. É um tipo de estudo cuja relação que se quer investigar é pesquisada em um momento particular, fornecendo um retrato da situação naquele momento (FANTINATO, 2015). Os dados são correlacionados, visando analisar se eles variam conjuntamente, ou seja, à medida que uma variável muda, constata-se alteração na outra (HULLEY et al., 2015).

A abordagem quantitativa foi escolhida, por traduzir em números os julgamentos e informações a serem classificadas e analisadas, visando uma coleta sistemática de dados numéricos resultante da mensuração formal, que utiliza procedimentos estatísticos para análise (FANTINATO, 2015). Trata-se de um conjunto de procedimentos metódicos e sistematizados, com uso do raciocínio lógico, para coletar e analisar os dados da pesquisa (HULLEY et al., 2015). Quanto ao tempo na pesquisa de corte transversal, a coleta dos dados ocorreu em um único momento, em que buscou-se estabelecer a relação das variáveis estudadas em uma dada situação no momento proposto (FANTINATO, 2015).

6.2 Locais de estudo

A presente pesquisa foi desenvolvida nos cursos de graduação em enfermagem oferecidos em universidades federais localizadas na região Centro-Oeste do Brasil,

compreendendo os estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Devido à localização geográfica, também foi incluído no estudo o Distrito Federal (Brasília). A escolha pela região Centro-Oeste se deu por ser a região territorial onde reside e trabalha o pesquisador principal.

De acordo com informações obtidas no site do e-MEC⁷, por meio de uma pesquisa contendo os descritores “Curso de Enfermagem”, “presencial”, “bacharelado”, ou “licenciatura”, havia um total de 160 cursos de enfermagem em funcionamento no Brasil no ano de 2020. Em seguida, foram elencados os cursos de graduação em enfermagem em universidades federais da região geográfica de desenvolvimento da pesquisa, totalizando 12 cursos de enfermagem, sendo esses ofertados em sete IES, conforme identificado pelo código da IES e do curso (Quadro 2).

Quadro 2 - Relação de cursos de enfermagem oferecidos em universidades federais na região Centro-Oeste, Brasil, 2020

Código da IES	Instituição	Município	Código do curso	ENAD E	Grau
1	Universidade Federal de Mato Grosso	Cuiabá	17	4	Bacharelado
1	Universidade Federal de Mato Grosso	Sinop	100770	2	Bacharelado
1	Universidade Federal de Mato Grosso	Pontal do Araguaia	100928	3	Bacharelado
2	Universidade de Brasília	Brasília	143	4	Bacharelado
2	Universidade de Brasília	Ceilândia	112818	5	Bacharelado
584	Universidade Federal de Goiás	Goiânia	14091	4	Bacharelado
694	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grande	15874	4	Bacharelado
694	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Três Lagoas	21826	4	Bacharelado
694	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Coxim	1111636	2	Bacharelado
25274	Universidade Federal de Catalão	Catalão	121704	4	Bacharelado
25282	Universidade Federal de Jataí	Jataí	107896	4	Bacharelado
25352	Universidade Federal de Rondonópolis	Rondonópolis	100804	3	Bacharelado

Fonte: Ministério da Educação – Sistema e-MEC, 2020.

6.3 Sujeitos do estudo

A população da pesquisa foi constituída por todos os coordenadores de curso de graduação em enfermagem, bem como pelos docentes que atuam nos referidos cursos. Primeiramente, realizou-se um contato prévio, via telefone ou e-mail, com todos os coordenadores de cursos de graduação em enfermagem, informando sobre o estudo e

⁷ Endereço eletrônico: <http://emec.mec.gov.br/>

solicitando autorização dos mesmos para realizar a pesquisa em sua unidade acadêmica. Em alguns casos, também foi necessário solicitar a autorização do diretor da faculdade e/ou do Chefe de Departamento, dependendo da estrutura hierárquica da universidade.

A população da pesquisa foi definida a partir de amostra por conveniência, obtida pelos critérios de inclusão pré-definidos. Assim, foram adotados como critérios de inclusão:

a. Ser coordenador(a) de cursos de enfermagem em um dos cursos previamente selecionados, nos anos de 2019 e/ou 2020;

b. Ser docente do curso de enfermagem, efetivo ou interino, em um dos cursos previamente selecionados, nos anos de 2019 e/ou 2020.

Adotaram-se como critérios de exclusão:

a. Ser coordenador(a) em um dos cursos de enfermagem previamente selecionados, com menos de seis meses de atuação no cargo.

b. Ser docente, efetivo ou interino em um dos cursos de enfermagem previamente selecionados, com menos de seis meses de vínculo empregatício do período de realização da pesquisa.

Ao levantar o número de sujeitos aptos a participar da presente pesquisa, obtiveram-se os dados que estão dispostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Número potencial de participantes da pesquisa

Universidade	Campus	Número de coordenadores	Número de docentes
Universidade Federal de Mato Grosso	Cuiabá	01	40
Universidade Federal de Mato Grosso	Sinop	01	39
Universidade Federal de Mato Grosso	Pontal do Araguaia	01	16
Universidade de Brasília	Brasília	01	41
Universidade de Brasília	Ceilândia	01	43
Universidade Federal de Goiás	Goiânia	01	53
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grande	01	27
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Três Lagoas	01	26
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Coxim	01	12
Universidade Federal de Catalão	Catalão	01	16
Universidade Federal de Jataí	Jataí	01	20
Universidade Federal de Rondonópolis	Rondonópolis	01	21
Total		12	354

Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem, 12 participantes foram considerados aptos para participar da presente pesquisa, e em relação ao número de docentes, foi realizado um levantamento nos sites das universidades selecionadas e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), sendo encontrado o quantitativo de 354 docentes aptos a

participar. Assim, a presente pesquisa contou com 366 sujeitos (entre coordenadores e docentes).

6.4 Instrumentos para a coleta de dados

6.4.1 Questionário de Caracterização dos Sujeitos, Dados Sociodemográficos e Profissionais

Primeiramente, foi elaborado pelo pesquisador um questionário para obtenção das informações sobre a caracterização dos sujeitos da pesquisa, os dados sociodemográficos e profissionais (Apêndice A), com o objetivo de conhecer as seguintes informações:

- a. Área de atuação/disciplina;
- b. Idade (cálculo entre a diferença da data da coleta e a data de nascimento);
- c. Sexo;
- d. Tempo de formação (diferença entre a data da coleta e a data da conclusão do curso de graduação);
- e. Grau de formação (graduação, especialização, mestrado ou doutorado);
- f. Pós-doutorado (sim ou não);
- g. Tipo de vínculo empregatício (contratado ou concursado);
- h. Jornada de trabalho (20 horas, 40 horas ou 40 horas com dedicação exclusiva (DE));
- i. Outros vínculos empregatícios (para os que não forem DE);
- j. Data de início no magistério do curso de enfermagem (cálculo entre a data da coleta e a data de admissão no curso em questão);
- k. Renda mensal como docente do ensino superior (salário bruto);
- l. Experiência prévia em cargos de gestão (já ocupou cargo de gestão – coordenador/vice coordenador/diretor/Chefe de Departamento/entre outros).

6.4.2 Questionário de Liderança Autêntica (ALQ)

Todos os participantes da pesquisa responderam ao Questionário de Liderança Autêntica (ALQ), desenvolvido por Walumbwa et al. (2008), adaptado por Vasconcelos (2018) e validado por Maziero (2019), com o objetivo de investigar a autenticidade do líder. Foi concedida autorização da empresa *Mind Garden Inc.*, detentora dos direitos autorais do referido instrumento, para a sua utilização na presente pesquisa (Anexo A).

Tal instrumento é composto por duas versões. A primeira, versão *SELF*⁸, foi respondida pelos coordenadores dos cursos, de modo que realizaram uma autoavaliação do seu grau de Liderança Autêntica. Já para os docentes, foi aplicada a versão *RATER*⁹, visando identificar o grau de Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores.

O ALQ original, versões *SELF* e *RATER*, possui 16 itens cada, com quatro domínios em cada versão, que refletem as quatro dimensões da Liderança Autêntica, a saber: transparência nos relacionamentos, com cinco itens; perspectiva moral e ética, com quatro itens; processamento equilibrado de informações, com três itens; e autoconsciência, com quatro itens (Quadro 4) (WALUMBWA et al., 2008).

Quadro 4 – Domínios e itens do Questionário de Liderança Autêntica, versões *SELF* e *RATER*

Domínio	Interpretação/nomeação	Itens
1	Transparência nos relacionamentos	1, 2, 3, 4, 5
2	Perspectiva moral e ética	6, 7, 8, 9
3	Processamento equilibrado de informações	10, 11, 12
4	Autoconsciência	13, 14, 15, 16

Fonte: Walumbwa et al. (2008).

Entretanto, após a validação do referido instrumento para a língua portuguesa do Brasil (MAZIERO, 2019), as duas versões dos instrumentos (*SELF* e *RATER*) sofreram adaptações, sendo que a versão *SELF* passou de 16 para 11 itens, e a versão *RATER*, de 16 para 13 itens. Assim, observam-se, nos Quadros 5 e 6, os itens que foram mantidos em cada um dos instrumentos, de acordo com cada domínio, e também a nova numeração de cada item, de acordo com cada domínio, após a validação do instrumento para o Brasil (Anexos B e C).

Quadro 5 – Domínios e itens do Questionário de Liderança Autêntica, versão *SELF*, validado para a língua portuguesa do Brasil

Domínio	Interpretação/ nomeação	Itens que foram mantidos	Nova numeração dos itens após validação
1	Transparência nos relacionamentos	1, 3, 4	1, 2, 3
2	Perspectiva moral e ética	6, 7, 8	4, 5, 6
3	Processamento equilibrado de informações	11, 12	7, 8
4	Autoconsciência	13, 15, 16	9, 10, 11

Fonte: adaptado de Maziero (2019).

⁸ Avaliando meu estilo de liderar.

⁹ Avaliando meu líder.

Quadro 6 – Domínios e itens do Questionário de Liderança Autêntica, versão *RATER*, validado para a língua portuguesa do Brasil

Domínio	Interpretação/nomeação	Itens que foram mantidos	Nova numeração dos itens após validação
1	Transparência nos relacionamentos	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4
2	Perspectiva moral e ética	6, 8, 9	5, 6, 7
3	Processamento equilibrado de informações	10, 11, 12	8, 9, 10
4	Autoconsciência	14, 15, 16	11, 12, 13

Fonte: adaptado de Maziero (2019).

Cada item é analisado por uma escala de frequência ordinal, cuja variação mede de zero a quatro. Para cada item, o participante assinala uma entre cinco opções em uma escala do tipo Likert, em que os números de 0 a 4 indicam a autenticidade do líder, sendo: 0 = raramente/nunca; 1 = de vez em quando; 2 = às vezes; 3 = frequentemente; 4 = muitas vezes, quase sempre. Assim, os escores mais altos indicam maior autenticidade percebida pelo líder e pelo liderado. O escore total do instrumento na versão *SELF* pode variar de 0 a 44 pontos, e na versão *RATER*, de 0 a 52 pontos (WALUMBWA et al., 2008; MAZIERO, 2019).

Em qualquer pesquisa que utiliza instrumentos para a coleta de dados, deve-se realizar a análise de precisão de tal instrumento, o que indica se os resultados são confiáveis e se tais dados condizem com o que está se propondo a medir (PASQUALI, 2009). A pesquisa de Walumbwa et al. (2008) demonstrou que foram estabelecidas evidências para a confiabilidade do instrumento, com o intervalo do alfa de Cronbach variando de 0,70 a 0,90 para o questionário total¹⁰.

O coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach refere-se a uma medida de precisão ou fidedignidade do instrumento, utilizada para calcular a consistência interna dos itens, sendo considerado um alfa muito bom quando superior a 0,90, bom, entre 0,80 e 0,90, razoável, de 0,70 a 0,80, fraco, de 0,60 a 0,70 e inadmissível, se o valor for inferior a 0,60 (MAZIERO, 2019; MATEUS, 2011).

6.4.3 Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)

Para a obtenção dos dados relacionados à satisfação no trabalho, foi utilizado o Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) (Anexo D), desenvolvido por Meliá e Peiró

¹⁰ Os alfas de consistência interna (alfa de Cronbach) do ALQ para cada um dos domínios apresentaram níveis aceitáveis: autoconsciência (0,79); transparência nos relacionamentos (0,72); perspectiva moral e ética (0,73); e processamento equilibrado de informações (0,76). A estrutura interna da liderança autêntica também apresentou consistência ($\alpha=0,83$).

(1989), adaptado e validado para o português do Brasil por Carlotto e Câmara (2008), o qual foi disponibilizado livremente pelos autores para a utilização nesta pesquisa (Anexo E).

O Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) é uma versão reduzida do Questionário S4/82, desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986). É um instrumento sintético, resumido em número de questões, que mantém sua utilidade de mensuração, assim como sua credibilidade e regularidade. Foi formulado por meio de um processo de análise e seleção de itens baseados em orientações conceituais e resultados baseado na experiência (MELIÁ; PEIRÓ, 1989).

O instrumento foi validado no Brasil por Carlotto e Câmara (2008), em uma amostra de docentes do ensino superior, médio e fundamental (72,3%) e de trabalhadores da área da saúde, como médicos, enfermeiros e auxiliares de enfermagem (27,7%), o que determinou a escolha do instrumento na presente pesquisa. Além disso, o mesmo possui um fator específico para analisar as relações hierárquicas, que eram o foco da presente pesquisa.

Os índices de confiabilidade do alfa de Cronbach dos três fatores variaram de 0,77 a 0,92, e o alfa de Cronbach da satisfação no trabalho total foi de 0,91. No estudo original, os valores do índice de confiabilidade dos fatores variaram de 0,76 a 0,89, e o alfa de Cronbach da satisfação no trabalho total foi de 0,92 (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

A versão S20/23 se trata de uma versão reduzida, traduzida e validada para o português do Brasil, em que os sujeitos da pesquisa necessitam de, aproximadamente, 10 minutos para o seu preenchimento. O questionário é composto por 20 itens, distribuídos em três fatores, que representam 57% da variância acumulada das respostas dos sujeitos (CARLOTTO; CÂMARA, 2008). Os três fatores, assim como os itens que os compõem, estão presentes no Quadro 7.

Quadro 7 – Distribuição dos 20 itens do Questionário da Satisfação no Trabalho (S20/23) pelos três fatores

Questão (n.)	Itens	Fatores
01	Com o trabalho enquanto fator de realização	Satisfação intrínseca do trabalho (4 itens)
02	Com as oportunidades para fazer coisas em que se destaca	
03	Com as oportunidades para fazer coisas de que gosta	
05	Com os objetivos e metas que deve alcançar	
06	Com a higiene e salubridade de seu local de trabalho	Satisfação com ambiente físico do trabalho (5 itens)
07	Com o ambiente e espaço físico do local de trabalho	
08	Com a iluminação do seu local de trabalho	
09	Com a ventilação de seu local de trabalho	
10	Com a climatização de seu local de trabalho	
13	Com as relações pessoas com as instâncias de poder	Satisfação com relações hierárquicas (11 itens)
14	Com a supervisão sobre o trabalho que realiza	
15	Com a periodicidade das inspeções realizadas	
16	Com a forma como avaliam e julgam seu trabalho	
17	Com a igualdade de tratamento e sentido de justiça	
18	Com o apoio recebido de instâncias superiores	

19	Com a possibilidade de autonomia sobre seu trabalho	
20	Com sua participação nas decisões na organização	
21	Com a possibilidade de participar nas decisões sobre	
22	Com o modo como são cumpridas as normas e acordos	
23	Com a forma de negociações para contratação de benefício	

Fonte: Carlotto e Câmara (2008).

Cada item foi avaliado por uma escala do tipo Likert de cinco pontos, em que 1 = totalmente insatisfeito, 2 = parcialmente insatisfeito, 3 = indiferente, 4 = parcialmente satisfeito e 5 = totalmente satisfeito. Foi calculada a mediana de todos os fatores, assim como da satisfação no trabalho total, sendo considerados como alta tendência de satisfação os fatores que apresentaram mediana acima de três pontos. Registra-se que, durante a validação do instrumento para a língua portuguesa do Brasil, os itens 04, 11 e 12 foram excluídos, pois apresentaram saturação fatorial simultânea em mais de um fator, ou seja, demonstraram ambiguidade, diferentemente dos demais itens, finalizando a versão final com 20 itens (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Ao final desse instrumento, foram incluídas duas questões abertas (Anexo F), para que os sujeitos da pesquisa citassem quais eram os fatores que lhes causavam maior e menor satisfação no trabalho, sendo que as respostas obtidas foram categorizadas de acordo com a escala de fatores de satisfação no trabalho, proposta por Locke (1976; 1984), nas seguintes categorias: trabalho; remuneração e benefícios; promoção; reconhecimento; condições e ambientes de trabalho; colegas e subordinados; supervisão e gerenciamento; e empresa/organização. Essas categorias foram agrupadas em dois grupos: eventos e condições de trabalho (trabalho, remuneração e benefícios, promoção, reconhecimento, condições e ambientes de trabalho); e agentes de trabalho (colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento e empresa/organização).

6.5 Coleta de dados

A coleta de dados teve início no mês de maio e término no mês de agosto de 2020. No primeiro contato realizado com os coordenadores dos cursos, após a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), foram solicitados o endereço eletrônico (e-mail) e o número de telefone celular (*WhatsApp*[®]) de todos os docentes do quadro efetivo e interino do curso, a fim de entrar em contato para o envio do convite da pesquisa.

A pesquisa foi realizada por meio da ferramenta *Google Forms*[®], para aplicação de questionários *online*. Os formulários foram disponibilizados pelo endereço eletrônico ou

aplicativos de mensagens de celular, sendo que o controle de participação da pesquisa se deu pelo endereço de e-mail dos participantes.

Cada participante (coordenadores e docentes) recebeu um e-mail ou mensagem com o convite para participar da pesquisa, contendo um *link* da *web*; ao clicar nesse *link*, o participante era direcionado a uma plataforma eletrônica, privada, contratada pelo pesquisador, com a abertura imediata do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B, para coordenadores e Apêndice C, para docentes), cujo preenchimento foi condição essencial para abertura das páginas subsequentes, onde estavam os questionários a serem respondidos. No TCLE, os participantes receberam informações sobre o objetivo da pesquisa, a participação facultativa na mesma, bem como os riscos da participação, conforme Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Em seguida, os participantes que concordaram em participar do estudo tiveram que responder “Aceito” no TCLE para o início do preenchimento dos questionários, que se apresentaram na seguinte ordem: Questionário de Caracterização dos Sujeitos e Dados Sociodemográficos e Profissionais; ALQ, versão *SELF*, para os coordenadores, e versão *RATER*, para os docentes; Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23; e questões dissertativas para elencar os fatores que causam maior e menor satisfação no trabalho. Aos participantes que não consentiram em participar da pesquisa, o processo era encerrado automaticamente.

Os três primeiros questionários da pesquisa continham alternativas que precisavam ser assinaladas e eram obrigatórias para a continuação do preenchimento. Apenas a resposta do último questionário, com as questões dissertativas, era facultativa. Todo o fluxo da pesquisa ocorreu via eletrônica, por meio da *internet*, preservando a confidencialidade das informações prestadas.

O prazo para o preenchimento dos questionários após o envio do convite foi de sete (07) dias. Posteriormente, aos que não responderam nesse período, foi encaminhado novamente um lembrete até a quinta tentativa, com um intervalo de sete (07) dias cada, totalizando 35 dias de coleta em cada curso.

6.6 Análise estatística dos dados

Após a devolutiva dos questionários respondidos pelos participantes da pesquisa, os dados foram duplamente digitalizados em planilhas do Excel[®] e confrontados, visando evitar os erros de digitação. Em seguida, foram realizadas análises estatísticas descritivas exploratórias e inferenciais entre as variáveis. Para o tratamento dos dados, foi empregado o

uso do *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22, em português.

A análise estatística foi dividida em etapas, considerando a natureza das variáveis estudadas. Foram adotados o nível de significância de 5% (0,05) e o intervalo de confiança de 95%.

Primeiramente, foram apresentadas as características sociodemográficas dos dois grupos participantes da pesquisa (coordenadores e docentes). Em seguida, verificou-se a correlação entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho com as variáveis ordinais (idade, anos de formação na graduação, grau de formação, renda salarial e anos de magistério no curso de enfermagem). Para tanto, utilizou-se o Teste de Correlação de Spearman, que, segundo os autores Pagano e Gauvreau (2012) e Field (2009), trata-se de um teste estatístico não paramétrico utilizado para verificar a correlação entre variáveis de natureza ordinal ou quando os dados não atendem ao pressuposto de normalidade. O coeficiente de correlação (r) varia de -1 a 1, sendo que valores próximos a 0 não indicam correlação e valores próximos a 1 indicam uma forte correlação. Seguindo a classificação de Cohen (1988), são consideradas correlações pequenas ou fracas ($0,10 < r < 0,29$), médias ($0,3 < r < 0,49$) e grandes ou fortes ($0,50 < r < 1,0$).

Para comparar a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho entre os dois grupos (coordenadores e docentes), foi realizado o Teste Exato de Fisher (FIELD, 2009). Esse teste não paramétrico é utilizado como alternativa ao Teste do Qui-Quadrado, quando os valores esperados nas células da tabela de contingência são menores que 5. Em seguida, foi realizado o levantamento descritivo, de acordo com a autopercepção dos dois grupos, de acordo com os domínios da Liderança Autêntica (transparência nos relacionamentos, perspectiva moral e ética, processamento equilibrado de informações e autoconsciência), os fatores elencados pelo questionário satisfação no trabalho (satisfação com relações hierárquicas, satisfação com ambiente físico do trabalho e satisfação intrínseca do trabalho), a Liderança Autêntica total e o valor atribuído à satisfação no trabalho total, em que as variáveis foram apresentadas por meio de posição (escore e mediana).

Para identificar a existência de diferença significativa na forma de perceber a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho entre coordenadores e docentes, com base nas respostas obtidas no ALQ e no Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23, aplicou-se o Teste de Mann-Whitney. Esse teste é indicado para confrontação de dois grupos não pareados, cujo objetivo é verificar se pertencem ou não à mesma população, cujos requisitos para aplicação do Teste t de Student não se aplicam (FIELD, 2009).

Para verificar se existia correlação entre a Liderança Autêntica (ALQ) e a satisfação no trabalho, incluindo seus domínios e fatores relacionados, foi utilizado o Teste de Correlação de Spearman.

Por fim, foi realizada a análise de regressão logística binomial para determinar o efeito da Liderança Autêntica na satisfação no trabalho. A regressão logística é um modelo estatístico que permite estimar a chance da ocorrência de um determinado desfecho categórico (satisfação no trabalho), em função de um ou mais preditores (transparência nos relacionamentos, perspectiva moral e ética, processamento equilibrado de informações e autoconsciência), que podem ser contínuos ou categóricos. Quando a variável dependente apresenta apenas dois níveis ou classes, a regressão é chamada de binária ou binomial. Quando há mais níveis ou classes, é chamada de multinomial.

Antes de aplicar o modelo de regressão logística, realizou-se a conversão dos dados multinomial em binomial. Essa conversão é necessária, para tornar a análise mais robusta, pois os dados apresentavam alta dispersão. Para isso, os dados foram agrupados em duas categorias: “não ou ausente”, com o número zero (0); e “sim ou presente”, com o número um (1). Assim, os itens “raramente/nunca”, “de vez em quando” e “às vezes” do instrumento da Liderança Autêntica foram categorizados como “não ou ausente” (0), e os itens “frequentemente” e “muitas vezes, quase sempre” foram categorizados como “sim ou presente” (1). Da mesma forma, os itens “totalmente insatisfeito”, “parcialmente insatisfeito” e “indiferente” da satisfação no trabalho foram categorizados como “não ou ausente” (0), e os itens “parcialmente satisfeito” e “totalmente satisfeito” foram categorizados como “sim ou presente” (1).

Para efetivar a regressão logística binomial, foi realizada a análise da multicolinearidade, a associação entre a variável antecedente (Liderança Autêntica) e a variável consequente ou de desfecho (satisfação no trabalho), por meio do R^2 Nagelkerke (ajustado), que representa o quanto da variabilidade existente na variável desfecho pode ser explicada pela variável antecedente (MOUSA; MASSOUD; AYOUBI, 2020), sendo considerada uma medida de qualidade do ajuste, ou seja, quanto maior o R^2 , mais bem ajustado está o modelo.

A interpretação dos parâmetros estimados pelo modelo de regressão logística, portanto, é realizada pela razão de chances (*Odds Ratio*), que é uma medida de tamanho de efeito que se dá pela comparação entre dois grupos, representando a relação das chances entre categorias da variável antecedente, ou seja, a chance de o profissional estar satisfeito no trabalho em relação às variáveis que compõem a Liderança Autêntica. Dessa forma, permite mensurar a contribuição relativa de cada categoria das variáveis de Liderança Autêntica na satisfação no trabalho.

6.7 Aspectos éticos

Foram contatados todos os coordenadores de cursos, chefes de departamento ou diretores de faculdades dos cursos, para solicitar autorização para a realização da pesquisa. Todos os gestores dos cursos assinaram, consentindo com a realização da pesquisa em suas unidades acadêmicas, e encaminharam o Termo de Autorização para Realização da Pesquisa, conforme consta nos Anexos de G a R.

Respeitando os preceitos éticos de pesquisa envolvendo seres humanos, o projeto foi submetido à apreciação do CEP da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP), a fim de cumprir as exigências da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as normas para a realização de pesquisas que envolvem seres humanos, sendo o mesmo aprovado sob Parecer 3.506.984/2019 (Anexo S).

Após a aprovação do projeto de pesquisa pela instituição proponente, ele foi replicado e encaminhado para os CEPs das instituições coparticipantes para apreciação, sendo aprovado, conforme disposto no Quadro 8.

Após a aprovação do projeto de pesquisa pelos CEPs, foi enviado e-mail ou mensagem via *WhatsApp*[®] para os coordenadores e docentes, convidando-os a participarem da pesquisa. No e-mail ou mensagem, constava um *link* de acesso à plataforma eletrônica contendo os questionários *online*, com a abertura imediata do TCLE.

Quadro 8 – Aprovação dos Comitês de Ética em Pesquisa das instituições coparticipantes

N.	Comitê de Ética em Pesquisa	Nº do Parecer de aprovação
01	Universidade Federal do Mato Grosso – Área da Saúde	4.065.717/2020
02	Universidade Federal de Mato Grosso – <i>Campus</i> Sinop	4.079.735/2020
03	Universidade Federal de Mato Grosso – <i>Campus</i> do Araguaia	4.137.424/2020
04	Universidade Federal de Mato Grosso – <i>Campus</i> Rondonópolis	4.159.751/2020
05	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul ¹¹	4.056.379/2020
06	Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás	4.096.493/2020
07	Universidade Federal de Goiás – Regional de Jataí	4.107.454/2020
08	Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão	4.076.786/2020
09	Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília	4.108.785/2020
10	Faculdade de Ceilândia da Universidade de Brasília	4.067.034/2020

Fonte: elaborado pelo autor.

¹¹ Ressalta-se que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul possui apenas um CEP e a aprovação do projeto por esse CEP equivaleu para os cursos de enfermagem dos *Campi* de Campo Grande, Três Lagoas e Coxim.

O participante que aceitou participar da pesquisa, expressando tal desejo após ler o TCLE, clicou no ícone “Aceito” e, automaticamente, foi assinado o TCLE, sendo então o participante da pesquisa direcionado para os questionários da pesquisa.

Os riscos aos participantes desta pesquisa se limitaram a eventuais constrangimentos e/ou desconforto frente à percepção sobre itens pontuais presentes no questionário. Devido à pesquisa ser desenvolvida eletronicamente, os pesquisadores também podiam apresentar dúvidas quanto ao preenchimento do questionário; nesse caso, eles poderiam entrar em contato com o pesquisador principal a qualquer momento, pois os dados telefônicos e de e-mail estavam contidos nos questionários.

O pesquisador principal foi o responsável pela coleta dos dados, assumindo a responsabilidade de manter o sigilo ético da pesquisa. Não foram apresentados benefícios diretos para os participantes da pesquisa. Entretanto, acredita-se que a pesquisa possa contribuir com o aumento do conhecimento acerca da liderança e da satisfação no trabalho no âmbito do ensino superior e, em específico, nos cursos de graduação em enfermagem.

Resultados

7 RESULTADOS

“O docente é um dos pilares mais importantes do ensino; se não lhe forem dadas as condições que este necessita para o bom desempenho da sua atividade profissional, a sua conseqüente desmotivação influenciará o seu desempenho e, por conseguinte, todo o ensino/educação será afetado” (MATEUS, 2011, p. 108).

7.1 Comparação entre coordenadores e docentes quanto aos dados sociodemográficos e profissionais

Após a finalização da coleta de dados, dos 366 sujeitos aptos a participar da pesquisa, 190 (51,9%) questionários foram respondidos e devolvidos ao pesquisador principal. Desses, 11 foram respondidos por coordenadores e 179 foram respondidos por docentes, como se observa no Quadro 9. Vale ressaltar que o pesquisador principal recebeu três e-mails de participantes, que relataram desconforto em participar da pesquisa, uma vez que era solicitado que avaliassem a liderança do seu coordenador de curso. Por esse motivo, tais docentes recusaram a participação. Não foi mensurada a causa de tal constrangimento em avaliar a liderança do coordenador de curso, mas optou-se por respeitar a decisão dos docentes, uma vez que tal posicionamento é previsto nos preceitos éticos de pesquisa que envolvem seres humanos.

Quadro 9 - Número de sujeitos que participaram da pesquisa

Universidade	Campus	Número de coordenadores	Número de docentes
Universidade Federal de Mato Grosso	Cuiabá	01	23
Universidade Federal de Mato Grosso	Sinop	01	36
Universidade Federal de Mato Grosso	Pontal do Araguaia	01	06
Universidade de Brasília	Brasília	--	11
Universidade de Brasília	Ceilândia	01	08
Universidade Federal de Goiás	Goiânia	01	21
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grande	01	20
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Três Lagoas	01	06
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Coxim	01	08
Universidade Federal De Catalão	Catalão	01	11
Universidade Federal de Jataí	Jataí	01	11
Universidade Federal de Rondonópolis	Rondonópolis	01	18
Total		11	179

Fonte: elaborado pelo autor.

Primeiramente, foi realizada a apresentação das características sociodemográficas dos dois grupos de participantes, coordenadores e docentes, sendo realizado o levantamento descritivo de acordo com as categorias elencadas, conforme consta na Tabela 1.

Percebe-se que a idade dos coordenadores e docentes se concentra de 20 a 39 anos, embora a distribuição das idades tenha variado de 26 a 69 anos. Vale ressaltar que, nesse item, seis participantes, dois coordenadores e quatro docentes atribuíram datas de nascimentos errôneas, como a data de resposta ao questionário, ou o ano corrente da pesquisa (2020), sendo tais respostas desconsideradas.

Tabela 1 - Apresentação dos dados sociodemográficos e Profissionais de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

	Categorias	Tipo N(%)	
		Coordenador	Docente
Idade	20 a 39 anos	6 (54,55)	96 (53,63)
	40 a 69 anos	3 (27,27)	79 (44,13)
	Total	9 (81,82)	175 (97,76)
Sexo	Masculino	1 (9,09)	25 (13,97)
	Feminino	10 (90,91)	154 (86,03)
	Total	11 (100)	179 (100)
Disciplinas	Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Humanas e Sociais	1 (9,09)	29 (16,20)
	Ciências da Enfermagem	10 (90,91)	149 (83,24)
	Total	11 (100)	178 (99,44)
Anos de formação na graduação	01 a 09 anos	2 (18,18)	26 (14,53)
	10 a 19 anos	7 (63,64)	96 (53,63)
	20 a 44 anos	2 (18,18)	56 (31,28)
	Total	11 (100)	178 (99,44)
Grau de formação	Graduação e/ou especialização	1 (9,09)	10 (5,59)
	Mestrado e/ou doutorado	10 (90,91)	169 (94,41)
	Total	11 (100)	179 (100)
Possui pós-doutorado	Não	11 (100)	160 (89,39)
	Sim	0 (0)	19 (10,61)
	Total	11 (100)	179 (100)
Tipo de vínculo empregatício	Concursado	11 (100)	161 (89,94)
	Contratado e/ou voluntário	0 (0)	18 (10,06)
	Total	11 (100)	179 (100)
Jornada de trabalho	20, 30 ou 40 horas	0 (0)	27 (15,09)
	40 horas com dedicação exclusiva	11 (100)	152 (84,91)
	Total	11 (100)	179 (100)
Possui outro vínculo empregatício	Não	11 (100)	173 (96,65)
	Sim	0 (0)	6 (3,35)
	Total	11 (100)	179 (100)
Anos de magistério no	01 a 09 anos	5 (45,45)	73 (40,78)
	10 a 19 anos	6 (54,55)	77 (43,02)
	20 a 39 anos	0 (0,0)	29 (16,20)

curso de enfermagem	Total	11 (100)	179 (100)
	1 a 9 salários mínimos	4 (36,36)	88 (49,16)
Renda salarial	9,1 a 12 salários mínimos	5 (45,46)	47 (26,26)
	12,1 a 15 salários mínimos ou mais	2 (18,18)	44 (24,58)
	Total	11 (100)	179 (100)
Já assumiu cargo de gestão	Não	8 (72,73)	93 (51,96)
	Sim	3 (27,27)	86 (48,04)
	Total	11 (100)	179 (100)
Cargo de gestão que já assumiu	Coordenação de curso de graduação ou pós-graduação	2 (66,67)	49 (56,98)
	Outros cargos (vice-coordenador, Chefe de Departamento ou diretor de faculdade ou instituto).	1 (33,33)	37 (43,02)
	Total	3 (100)	86 (100)

Fonte: elaborado pelo autor.

Levantamento descritivo de acordo com as categorias.

Em relação ao sexo, a maioria dos pesquisados era do sexo feminino. Destaca-se que, nesse item, o questionário apresentava outras opções que poderiam ser assinaladas como “prefiro não informar” e “outros”, entretanto tais opções não foram selecionadas por nenhum participante.

Na próxima questão, foi perguntado quais eram as disciplinas que os participantes da pesquisa ministravam no curso de enfermagem. Para essa classificação, as disciplinas foram agrupadas de acordo com as três áreas de ensino da enfermagem, sendo elas a área das ciências biológicas e da saúde, juntamente com a área das ciências humanas e sociais e a área das ciências da enfermagem. Observou-se que a maioria dos participantes, de ambos os grupos, ministra disciplinas na área das ciências da enfermagem.

A próxima questão tratava da diferença entre a data da coleta dos dados e a data da conclusão do curso de graduação, em anos, resposta que variou de quatro a 44 anos, apresentando mais respostas na categoria de 10 a 19 anos de formados na graduação.

Quanto ao grau de formação, grande parte dos participantes da pesquisa possui título de doutorado. Também foi questionado se os coordenadores e docentes possuíam pós-doutorado, constatando-se que a maioria dos pesquisados referiu não possuir tal certificação.

Quanto ao tipo de vínculo empregatício, existem mais profissionais concursados no seu local de trabalho, sendo que grande parte deles cumpre a jornada de 40 horas com DE, portanto, grande parte dos profissionais não possui outro vínculo empregatício. Dos 190 participantes da pesquisa, apenas 27 (14,21%) referiram não gozar do regime de trabalho de 40 horas com DE e, desses, apenas seis (3,16%) referiram possuir outro vínculo empregatício, dos quais três relataram trabalhar na área assistencial de enfermagem (1,58%), dois trabalham na área de gestão (1,05%) e um trabalha na área de ensino e pesquisa (0,53%).

Em relação a quantos anos os sujeitos da pesquisa estão trabalhando no magistério superior do curso de enfermagem, constatou-se que a categoria que obteve mais respostas foi a de que estão trabalhando de 10 a 19 anos no referido curso, seguidos por aqueles que estão trabalhando de 01 a 09 anos.

Com base no salário mínimo vigente na época da coleta de dados da presente pesquisa (R\$ 998,00 reais), foi questionada qual era a renda salarial bruta dos sujeitos, com destaque para as rendas de 9,1 a 12 salários mínimos entre os coordenadores e de 1 a 9 salários mínimos entre os docentes.

Na última questão do questionário sociodemográfico, foi perguntado se os sujeitos da pesquisa já haviam assumido algum cargo de gestão anteriormente à realização da presente pesquisa, obtendo mais respostas para a categoria “não”. Entre os sujeitos da pesquisa que responderam que já haviam assumido cargo de gestão anteriormente à realização da pesquisa, obteve-se mais respostas na categoria “já ocupei o cargo de coordenação de curso de graduação ou pós-graduação”.

7.2 Comparação e percepção de coordenadores e docentes quanto à Liderança Autêntica

Ao realizando a análise do alfa de Cronbach do ALQ na presente pesquisa, assim como nos domínios que o constituem, constatou-se que o questionário apresentou consistência interna em todos os itens: transparência nos relacionamentos ($\alpha= 0,74$); perspectiva moral e ética ($\alpha= 0,82$); processamento equilibrado de informações ($\alpha= 0,85$); autoconsciência ($\alpha= 0,88$); e liderança autêntica total ($\alpha= 0,95$).

A partir das respostas obtidas no ALQ, versão *SELF*, para coordenadores, e versão *RATER*, para docentes, foi realizado o levantamento descritivo de acordo com os domínios elencados pelo modelo teórico da Liderança Autêntica (transparência nos relacionamentos, perspectiva moral e ética, processamento equilibrado de informações e autoconsciência), assim como o valor atribuído à Liderança Autêntica total. Para verificar se existia associação entre essas respostas e o tipo de respondente, foi realizado o Teste Exato de Fisher (Tabela 2).

Tabela 2 - Comparação dos dados da Liderança Autêntica de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

Categorias	Tipo N (%)		p-valor
	Coordenador	Docente	
Raramente/nunca	0 (0)	0 (0)	

Transparência nos relacionamentos	De vez em quando/às vezes/frequentemente	1 (9,10)	84 (46,90)	0,012*
	Muitas vezes, quase sempre	10 (90,90)	95 (53,10)	
	Total	11 (100)	179 (100)	
Perspectiva moral e ética	Raramente/nunca	0 (0)	3 (1,68)	0,050*
	De vez em quando/às vezes/frequentemente	1 (9,09)	80 (44,70)	
	Muitas vezes, quase sempre	10 (90,91)	96 (53,60)	
	Total	11 (100)	179 (100)	
Processamento equilibrado de informações	Raramente/nunca	0 (0)	4 (2,24)	0,002*
	De vez em quando/às vezes/frequentemente	11 (100)	80 (44,70)	
	Muitas vezes, quase sempre	0 (0)	95 (53,10)	
Total	11 (100)	179 (100)		
Autoconsciência	Raramente/nunca	0 (0)	5 (2,79)	0,199
	De vez em quando/às vezes/frequentemente	3 (27,30)	93 (52,00)	
	Muitas vezes, quase sempre	8 (72,70)	81 (45,30)	
	Total	11 (100)	179 (100)	
Liderança Autêntica total	Raramente/nunca	0 (0)	1 (9,09)	0,036*
	De vez em quando/às vezes/frequentemente	1 (9,09)	82 (48,50)	
	Muitas vezes, quase sempre	10 (90,91)	86 (50,90)	
	Total	11 (100)	179 (100)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Teste Exato de Fisher.

*Significativo para o nível $p \leq 0,05$.

Percebe-se que existem associações significativa entre os dois grupos (coordenadores e docentes) nos domínios transparência nos relacionamentos ($p = 0,012$), perspectiva moral e ética ($p = 0,050$) e processamento equilibrado de informações ($p = 0,002$), assim como na Liderança Autêntica total ($p = 0,036$). Portanto, como o p-valor foi significativo, existe diferença significativa entre os sujeitos da pesquisa e a Liderança Autêntica.

Em seguida, realizou-se um levantamento descritivo da autopercepção dos coordenadores de curso de graduação em enfermagem em relação à Liderança Autêntica, de acordo com os seus quatro domínios e com a Liderança Autêntica total, conforme se observa na Tabela 3. Vale salientar que, para os coordenadores, os escores variavam de 0 a 12 pontos, exceto para o domínio processamento equilibrado de informações, que representa um escore de 0 a 8 pontos, e que a Liderança Autêntica total foi constituída como sendo a soma dos pontos dados a cada um dos domínios, variando, portanto, de 0 a 44 pontos.

O primeiro domínio avaliado foi a transparência nos relacionamentos e todos os coordenadores apresentam escores entre 9 e 12 pontos, com uma mediana de 11 pontos. Em

seguida, analisou-se a perspectiva moral e ética, cuja pontuação variou de 4 a 12 pontos, apresentando grande concentração nos escores mais altos, fazendo com que a mediana fosse igual a 11,00 pontos. No domínio processamento equilibrado de informações, os coordenadores também apresentam escores altos, estando acima de 7 pontos e com mediana de 8,00 pontos. No último domínio, autoconsciência, os coordenadores também referiram possuir altos índices, com uma variação de 9 a 12 pontos, sendo a mediana de 10,00 pontos. Ao se analisar a autopercepção dos coordenadores sobre a Liderança Autêntica total exercida pelos mesmos, constatou-se que os escores variaram de 35 a 44 pontos¹², com uma mediana de 40 pontos, presumindo uma Liderança Autêntica alta.

Tabela 3 - Levantamento descritivo da autopercepção dos coordenadores em relação à Liderança Autêntica

	Escore	N	%	Md
Transparência nos relacionamentos	9	1	9,1	11,00
	10	3	27,3	
	11	4	36,4	
	12	3	27,3	
Perspectiva moral e ética	4	1	9,1	11,00
	10	1	9,1	
	11	2	18,2	
Processamento equilibrado de informações	12	7	63,6	8,00
	7	1	9,1	
	8	10	90,9	
Autoconsciência	9	3	27,3	10,00
	10	3	27,3	
	11	2	18,2	
	12	3	27,3	
Liderança Autêntica total	35	1	9,1	40,00
	38	1	9,1	
	39	2	18,2	
	40	2	18,2	
	41	3	27,3	
	43	1	9,1	
44	1	9,1		
Total		11	100,0	

Fonte: elaborado pelo autor.

Md – mediana.

Levantamento descritivo da autopercepção dos coordenadores quanto à Liderança Autêntica.

¹² O AQL, versão *SELF*, apresenta uma variação de escore de zero a 44 pontos.

Em seguida, analisou-se a percepção que os docentes apresentaram em relação à Liderança Autêntica dos coordenadores (Tabela 4). Ressalta-se que, devido ao grande número de sujeitos nessa categoria (179 docentes), os dados apresentaram uma grande dispersão e, por esse motivo, os escores foram agrupados em três categorias, classificadas em baixo (*), médio (**) e alto (***), de acordo com o valor total do escore. No caso do questionário aplicado aos docentes, existem diferenças no número de questões, e o domínio transparência nos relacionamentos apresenta escore variando de 0 a 16, e os demais, de 0 a 12. Nessa versão, a Liderança Autêntica total pode chegar a 52 pontos.

Observou-se que, em todos os domínios, a categoria mais elencada foi aquela considerada como alto escore para a Liderança Autêntica, sendo que, no domínio transparência nos relacionamentos, os escores de 11 a 16 pontos apresentam uma porcentagem de 77,2% de respostas, confirmado pela mediana de 13,00 pontos.

Tabela 4 - Levantamento descritivo da percepção dos docentes em relação à Liderança Autêntica dos coordenadores

	Score	N	%	Md
Transparência nos relacionamentos	0 – 5*	5	2,8	13,00
	6 – 10**	36	20	
	11 – 16***	138	77,2	
Perspectiva moral e ética	0 – 4*	10	5,6	10,00
	5 – 8**	51	28,5	
	9 – 12***	118	65,9	
Processamento equilibrado de informações	0 – 4*	13	7,3	10,00
	5 – 8**	44	24,5	
	9 – 12***	122	68,2	
Autoconsciência	0 – 4*	11	6,2	9,00
	5 – 8**	56	31,2	
	9 – 12***	112	62,6	
Liderança Autêntica total	0 – 17*	6	3,3	42,00
	18 – 34**	44	24,7	
	35 – 52***	129	72	
	Total	179	100,0	

Fonte: elaborado pelo autor.

Md – mediana.

Levantamento descritivo da percepção dos docentes quanto à Liderança Autêntica dos coordenadores.

* Baixo escore para a Liderança Autêntica.

** Médio escore para a Liderança Autêntica.

*** Alto escore para a Liderança Autêntica.

No segundo domínio, perspectiva moral e ética, os docentes também referem que os coordenadores desenvolvem tal domínio, com 65,9% dos docentes apresentando escore de 9 a 12 pontos e uma mediana de 10,00 pontos.

Tal fato se repete com o domínio processamento equilibrado de informações, em que 68,2% docentes elencaram os escores de 9 a 12 pontos, considerado alto fator desse domínio, com mediana de 10,00 pontos. Por fim, o último domínio, autoconsciência, apresentou 62,6% dos docentes, elencando os escores de 9 a 12 pontos, confirmados por uma mediana de 9,00 pontos.

Referente à percepção dos docentes sobre a Liderança Autêntica total dos coordenadores, observou-se que apenas 3,3% referiram que o(a) seu/sua coordenador(a) apresenta uma baixa Liderança Autêntica, já 24,7% referem que o(a) seu/sua coordenador(a) apresenta Liderança Autêntica mediana, e a maioria dos docentes (72%) refere que o(a) seu/sua coordenador(a) apresenta características de alto nível de Liderança Autêntica na gestão acadêmica do curso, fato comprovado pela mediana de 42,00 pontos¹³.

Embora coordenadores tenham se atribuído com altos índices de Liderança Autêntica e os docentes também tenham atribuídos altos índices de Liderança Autêntica para os coordenadores, quando comparados os índices atribuídos pelos dois grupos por meio do Teste Estatístico de Mann-Whitney (FIELD, 2009), observou-se que há diferença significativa na forma como coordenadores e docentes percebem a Liderança Autêntica (Tabela 5).

Tabela 5 - Comparação da Liderança Autêntica entre os grupos de coordenadores e docentes

	Grupos	N	Mediana	Postos de média	p-valor
Transparência nos relacionamentos	Coordenador	11	11,00	129,64	0,033*
	Docente	179	13,00	93,4	
Perspectiva moral e ética	Coordenador	11	11,00	138,45	0,007*
	Docente	179	10,00	92,86	
Processamento equilibrado de informações	Coordenador	11	8,00	54,23	0,009*
	Docente	179	10,00	98,04	
Autoconsciência	Coordenador	11	10,00	128,09	0,041*
	Docente	179	9,00	93,5	
Liderança Autêntica total	Coordenador	11	40,00	140	0,006*
	Docente	179	42,00	92,77	

Fonte: elaborado pelo autor.

Teste de Mann-Whitney.

*Significativo para o nível $p \leq 0,05$.

De acordo com os resultados apresentados, constata-se que, em todos os domínios, assim como na Liderança Autêntica total, houve diferença estatisticamente significante, sendo

¹³ O ALQ, versão *RATER*, apresenta uma variação de escore de zero a 52 pontos.

que, de acordo com as medianas¹⁴, embora os dois grupos apresentem alto índice de Liderança Autêntica, os coordenadores estão se avaliando melhor do que na visão dos docentes. Deve-se fazer uma ressalva nos domínios transparência nos relacionamentos e processamento equilibrado de informações, cujo scores apresentavam variação máxima diferente para os dois grupos, bem como na Liderança Autêntica total, haja vista que, para os docentes, a pontuação máxima é 52, em contrapartida aos 44 pontos dos coordenadores.

7.3 Comparação e percepção de coordenadores e docentes quanto à satisfação no trabalho

Na presente pesquisa, o instrumento de satisfação no trabalho também apresentou consistência interna em todos os fatores, assim como na satisfação no trabalho total, com os seguintes valores de alfa de Cronbach: satisfação com relações hierárquicas ($\alpha= 0,93$); satisfação com ambiente físico do trabalho ($\alpha= 0,89$); satisfação intrínseca do trabalho ($\alpha= 0,85$); e satisfação no trabalho total ($\alpha= 0,93$).

Da mesma forma, apresenta-se uma análise dos dados obtidos no Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) (Tabela 6), o qual foi respondido pelos 190 participantes da pesquisa (coordenadores e docentes), que avaliaram a satisfação quanto ao trabalho realizado nas IES.

Os dados foram analisados pelo levantamento descritivo, de acordo com cada fator do questionário (satisfação com relações hierárquicas, satisfação com ambiente físico do trabalho e satisfação intrínseca do trabalho). Por fim, para verificar se existia associação entre essas repostas e o tipo de respondente, foi realizado o Teste Exato de Fisher.

Tabela 6 - Comparação da satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

Categorias	Tipo N (%)		p-valor	
	Coordenador	Docente		
Satisfação com relações hierárquicas - SRH	Parcialmente/totalmente insatisfeito	1 (9,09)	26 (14,50)	0,773
	Indiferente	3(27,30)	58 (32,40)	
	Parcialmente/totalmente satisfeito	7 (63,60)	95 (53,10)	
	Total	11 (100)	179 (100)	
Satisfação com ambiente físico do trabalho - SAFT	Parcialmente/totalmente insatisfeito	2 (18,18)	18 (10,05)	0,533
	Indiferente	1 (9,09)	35 (19,55)	
	Parcialmente/totalmente satisfeito	8 (72,70)	126 (70,40)	

¹⁴ Tal fato se deve à variação dos escores, uma vez os escores da versão *SELF* variam de zero a 44 pontos, e da versão *RATER*, de zero a 52 pontos.

	Total	11 (100)	179 (100)	
Satisfação intrínseca do trabalho - SIT	Parcialmente/totalmente insatisfeito	0 (0)	19 (10,60)	0,238
	Indiferente	1 (9,09)	40 (22,35)	
	Parcialmente/totalmente satisfeito	10 (90,90)	120 (67,00)	
	Total	11 (100)	179 (100)	
Satisfação no trabalho total	Parcialmente/totalmente insatisfeito	0 (0)	6 (3,35)	0,503
	Indiferente	2 (18,18)	56 (31,29)	
	Parcialmente/totalmente satisfeito	9 (81,80)	117 (65,40)	
	Total	11 (100)	179 (100)	

Fonte: elaborado pelo autor.
Teste Exato de Fisher.

Como se observa na Tabela 6, os três fatores, satisfação com relações hierárquicas ($p = 0,773$), satisfação com ambiente físico do trabalho ($p = 0,533$) e satisfação intrínseca do trabalho ($p = 0,238$), bem como a satisfação no trabalho total ($p = 0,503$), apresentam o item “parcialmente/totalmente satisfeito” como o mais votado pelos coordenadores e docentes. De acordo com a análise do Teste Exato de Fisher, constatou-se que, em relação à satisfação no trabalho e seus fatores, não há associação significativa entre os dois grupos, ou seja, coordenadores e docentes veem a satisfação no trabalho de forma semelhante.

Ao final do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23), foi solicitado que os coordenadores e docentes elencassem, de forma descritiva e em ordem de prioridade, os fatores que lhes causavam maior satisfação no trabalho, bem como aqueles que lhes causavam menor satisfação. As respostas dos coordenadores e docentes foram categorizadas de acordo com a escala de fatores proposta por Locke (1976), adaptada por Martinez e Paraguay (2003) e Moura (2018), nas seguintes categorias: trabalho; remuneração e benefícios; promoção; reconhecimento; condições e ambientes de trabalho; colegas e subordinados; supervisão e gerenciamento; e empresa/organização. Assim, foi realizada a comparação entre as categorias elencadas pelos coordenadores e docentes participantes da pesquisa, sendo apresentada, na Tabela 7, a comparação dos fatores que causam maior satisfação no trabalho, em ordem de prioridade (1º, 2º e 3º opções), de forma descritiva.

Tabela 7 - Comparação entre as ordens de prioridade dos fatores que causam maior satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

	Categorias	Tipo N(%)	
		Coordenador	Docente
1. Cite, em ordem de prioridade, quais são os	Trabalho	3 (27,27)	106 (59,21)
	Remuneração e benefícios	0 (0)	2 (1,12)

fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docente - 1ª Opção	Promoção	1 (9,09)	2 (1,12)
	Reconhecimento	3 (27,27)	21 (11,73)
	Condições e ambiente de trabalho	0 (0)	19 (10,61)
	Colegas e subordinados	3 (27,27)	22 (12,29)
	Supervisão e gerenciamento	0 (0)	2 (1,12)
	Empresa/organização	1 (9,09)	0 (0)
	Total	11 (100)	174 (97,20)
	2. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docente - 2ª Opção	Trabalho	3 (27,27)
Remuneração e benefícios		0 (0)	5 (2,79)
Promoção		0 (0)	1 (0,56)
Reconhecimento		1 (9,09)	17 (9,50)
Condições e ambiente de trabalho		2 (18,18)	43 (24,02)
Colegas e subordinados		2 (18,18)	22 (12,29)
Supervisão e gerenciamento		0 (0)	5 (2,79)
Empresa/organização		2 (18,18)	1 (0,56)
3. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docente - 3ª Opção	Total	10 (90,90)	122 (68,15)
	Trabalho	3 (27,27)	10 (5,59)
	Remuneração e benefícios	1 (9,09)	3 (1,68)
	Promoção	0 (0)	3 (1,68)
	Reconhecimento	1 (9,09)	6 (3,35)
	Condições e ambiente de trabalho	1 (9,09)	18 (10,05)
	Colegas e subordinados	2 (18,18)	5 (2,79)
	Supervisão e gerenciamento	1 (0,09)	9 (5,03)
Empresa/organização	0 (0)	4 (2,24)	
Total	9 (81,81)	58 (32,41)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Ordens de prioridade dos fatores que causam maior satisfação no trabalho.

Entre os coordenadores, as categorias mais citadas como 1ª opção foram trabalho, reconhecimento e colegas e subordinados, ambas com 27,27% de predileção entre esse grupo. Já entre os docentes, a categoria mais elencada foi trabalho, com 59,21%, seguida por colegas e subordinados, com 12,29%. Nas 2ª e 3ª opções, os coordenadores mantiveram a categoria trabalho como a mais citada, enquanto que os docentes citaram fatores pertencentes à categoria condições e ambiente de trabalho.

Em seguida, as categorias foram agrupadas em dois grupos, também de acordo com a proposta de Locke (1976), adaptado por Martinez e Paraguay (2003) e Moura (2018), sendo o primeiro grupo os “eventos e condições de trabalho”, em que foram incluídas as categorias trabalho, remuneração e benefícios, promoção, reconhecimento e condições e ambiente de trabalho. No segundo grupo, agentes de trabalho, foram incluídas as categorias colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento e empresa/organização. Por meio desse

agrupamento, verificou-se a associação entre as ordens de prioridade dos grupos que causam maior satisfação no trabalho de coordenadores e docentes, resultados expostos na Tabela 8.

Tabela 8 - Comparação entre as ordens de prioridade dos grupos que causam maior satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

	Grupos	Tipo N (%)		P-valor
		Coordenador	Docente	
1. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docente - 1ª Opção	Eventos e condições de trabalho	7 (63,60)	150 (86,20)	0,065
	Agentes de trabalho	4 (36,40)	24 (13,80)	
	Total	11 (100)	174 (100)	
2. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docente - 2ª Opção	Eventos e condições de trabalho	6 (60,00)	94 (77,00)	0,199
	Agentes de trabalho	4 (40,00)	28 (23,00)	
	Total	10 (100)	122 (100)	
3. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docente - 3ª Opção	Eventos e condições de trabalho	6 (66,70)	40 (69,00)	0,583
	Agentes de trabalho	3 (33,30)	18 (31,00)	
	Total	9 (100)	58 (100)	

Fonte: elaborado pelo autor.
Teste Exato de Fisher.

Para os fatores que causam maior satisfação no trabalho, percebe-se que o grupo eventos e condições de trabalho foi o mais elencado em todas as situações de ordem de prioridade, sendo citado por 86,20% na 1ª opção, 77% na 2ª e 69% na 3ª opção. Quanto à associação, o Teste Exato de Fisher demonstrou que não há associação significativa entre os dois grupos (coordenadores e docentes), ao comparar a ordem de prioridade (1ª, 2ª ou 3ª opção).

Em seguida, foi realizada a comparação de forma descritiva entre os coordenadores e docentes quanto às categorias que causam menor satisfação no trabalho, conforme observado na Tabela 9.

Tabela 9 - Comparação entre as ordens de prioridade dos fatores que causam menor satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

	Categorias	Tipo N (%)	
		Coordenador	Docente
1. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe	Trabalho	3 (27,27)	15 (8,38)
	Remuneração e benefícios	1 (9,09)	12 (6,70)
	Promoção	0 (0)	2 (1,12)

causam menor satisfação no trabalho docente - 1º Opção	Reconhecimento	0 (0)	19 (10,61)
	Condições e ambiente de trabalho	3 (27,27)	61 (34,08)
	Colegas e subordinados	1 (9,09)	34 (18,99)
	Supervisão e gerenciamento	2 (18,18)	23 (12,85)
	Empresa/organização	1 (9,09)	3 (1,68)
	Total	11 (100)	169 (94,41)
2. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam menor satisfação no trabalho docente - 2º Opção	Trabalho	1 (9,09)	12 (6,70)
	Remuneração e benefícios	0 (0)	8 (4,47)
	Promoção	0 (0)	2 (1,12)
	Reconhecimento	0 (0)	10 (5,59)
	Condições e ambiente de trabalho	3 (27,27)	27 (15,08)
	Colegas e subordinados	2 (18,18)	14 (7,82)
	Supervisão e gerenciamento	0 (0)	24 (13,41)
	Empresa/organização	2 (18,18)	12 (6,70)
	Total	8 (72,72)	109 (60,89)
	3. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam menor satisfação no trabalho docente - 3º Opção	Trabalho	1 (9,09)
Remuneração e benefícios		0 (0)	6 (3,35)
Promoção		0 (0)	2 (1,12)
Reconhecimento		0 (0)	7 (3,91)
Condições e ambiente de trabalho		0 (0)	4 (2,24)
Colegas e subordinados		3 (27,27)	10 (5,59)
Supervisão e gerenciamento		0 (0)	12 (6,70)
Empresa/organização		0 (0)	8 (4,47)
Total		4 (36,36)	51 (28,50)

Fonte: elaborado pelo autor.

Ordens de prioridade dos fatores que causam menor satisfação no trabalho.

Observa-se que, em 1º opção, os coordenadores elencaram, coincidentemente, as mesmas categorias que elegeram como maior satisfação, trabalhos e condições e ambientes de trabalho, ambas com 27,27% de citação. Entre os docentes, houve predomínio da categoria condições e ambiente de trabalho (34,08%) como o fator que causa menor satisfação no trabalho. Em 2º opção, a categoria mais elencada por coordenadores e docentes foi condições e ambiente de trabalho, e em 3º opção, os coordenadores destacaram a categoria colegas e subordinado, e os docentes, a categoria supervisão e gerenciamento.

As categorias também foram agrupadas em dois grupos, eventos e condições de trabalho e agentes de trabalho, para verificar a associação com o grupo de respondente (coordenador e docente) (Tabela 10).

Tabela 10 - Comparação entre as ordens de prioridade dos grupos que causam menor satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem

	Grupos	Tipo N (%)		p-valor
		Coordenador	Docente	
1. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam menor satisfação no trabalho docente - 1ª Opção	Eventos e condições de trabalho	7 (63,60)	109 (64,50)	0,594
	Agentes de trabalho	4 (36,40)	60 (13,80)	
	Total	11 (100)	169 (100)	
2. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam menor satisfação no trabalho docente - 2ª Opção	Eventos e condições de trabalho	4 (50,00)	59 (54,1)	0,552
	Agentes de trabalho	4 (50,00)	50 (45,90)	
	Total	8 (100)	109 (100)	
3. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam menor satisfação no trabalho docente - 3ª Opção	Eventos e condições de trabalho	1 (25,00)	21 (41,20)	0,472
	Agentes de trabalho	3 (75,0)	30 (58,800)	
	Total	4 (100)	51 (100)	

Fonte: elaborado pelo autor.
Teste Exato de Fisher.

Ao avaliar, em grau de prioridade, os três fatores que causam menor satisfação no trabalho, o Teste Exato de Fisher demonstrou que não há associação significativa entre os dois grupos para a 1ª, 2ª e 3ª opção ($p = 0,594$; $p = 0,552$; $p = 0,472$, respectivamente), ou seja, ambos os grupos percebem da mesma forma os fatores que causam menor satisfação no trabalho.

Realizou-se, ainda, a análise dos dados da percepção dos coordenadores em relação à satisfação no trabalho (Tabela 11). Para facilitar as análises, os escores foram agrupados em categorias de interpretação média, classificados em três categorias, de acordo com o escore, sendo de 1,00 a 2,33 como baixo índice de satisfação (*), de 2,34 a 3,66 como médio índice de satisfação (**), e de 3,67 a 5,0 pontos como alto índice de satisfação (***) (AMIRUDDIN et al., 2016).

Tabela 11 - Percepção dos coordenadores relativos à satisfação no trabalho

Variável	Escore	N	%	Md
Satisfação com relações hierárquicas	1,00 – 2,33*	1	9,1	3,82
	2,34 – 3,66**	3	27,3	
	3,67 – 5,00***	7	63,6	
Satisfação com ambiente físico do trabalho	1,00 – 2,33*	1	9,1	4,40
	2,34 – 3,66**	2	18,2	
	3,67 – 5,00***	8	72,7	
Satisfação intrínseca do trabalho	1,00 – 2,33*	0	0	4,00
	2,34 – 3,66**	1	9,1	

	3,67 – 5,00***	10	90,9	
	1,00 – 2,33*	0	0	
Satisfação no trabalho total	2,34 – 3,66**	4	36,4	4,04
	3,67 – 5,00***	7	63,6	
Total		11	100,0	

Fonte: elaborado pelo autor.

Md – mediana.

Percepção dos coordenadores em relação à satisfação no trabalho.

* Baixo escore para a satisfação no trabalho.

** Médio escore para a satisfação no trabalho.

*** Alto escore para a satisfação no trabalho.

Analisando os dados atribuídos pelos coordenadores, no primeiro fator, satisfação com relações hierárquicas, constatou-se que a maioria dos coordenadores (63,6%) apresentou escores altos. Tal fato é confirmado pelo valor da mediana (3,82 pontos), que enquadra tal fator como de alto nível entre os coordenadores. No segundo fator, satisfação com ambiente físico do trabalho, também se observou a mesma tendência, sendo que a maioria dos coordenadores apresentou escores altos (72,7%), com mediana de 4,40 pontos. Esse fator foi o que apresentou maior pontuação entre os coordenadores, mostrando alto nível de satisfação entre esse grupo.

No terceiro fator, satisfação intrínseca do trabalho, a maioria dos coordenadores também apresentou escores altos (90,9%), fato comprovado pelo valor da mediana (4,0 pontos), que reforça que, nesse fator, os coordenadores também estão com satisfação em alto nível. Por fim, quando foram analisados os dados da satisfação no trabalho total dos coordenadores, constatou-se que quatro coordenadores apresentam médio índice de satisfação no trabalho (36,4%), enquanto sete coordenadores apresentam alto índice de satisfação no trabalho (63,6%), fato confirmado pelo valor da mediana de 4,04 pontos.

Da mesma forma, foram analisados os resultados da satisfação no trabalho atribuídos pelos docentes (Tabela 12).

Tabela 12 - Percepção dos docentes relativos à satisfação no trabalho

Variável	Escore	N	%	Md
Satisfação com relações hierárquicas	1,00 – 2,33*	16	8,9	3,73
	2,34 – 3,66**	72	40,2	
	3,67 – 5,00***	91	50,9	
Satisfação com ambiente físico do trabalho	1,00 – 2,33*	13	7,3	4,00
	2,34 – 3,66**	58	32,4	
	3,67 – 5,00***	108	60,3	
Satisfação intrínseca do trabalho	1,00 – 2,33*	11	6,2	4,00
	2,34 – 3,66**	48	26,8	
	3,67 – 5,00***	120	67	
	1,00 – 2,33*	2	1,12	

Satisfação no trabalho total	2,34 – 3,66**	75	41,9	4,48
	3,67 – 5,00***	102	56,98	
	Total	179	100,0	

Fonte: elaborado pelo autor.

Md – mediana.

Percepção dos docentes em relação à satisfação no trabalho.

* Baixo escore para a satisfação no trabalho.

** Médio escore para a satisfação no trabalho.

*** Alto escore para a satisfação no trabalho.

Como observado, os docentes também apresentam, em sua maioria, elevados níveis de satisfação no trabalho em todos os fatores analisados, assim como na satisfação no trabalho total. No primeiro fator, satisfação com relações hierárquicas, a maioria dos docentes (50,9%) apresenta alto nível de satisfação, confirmado pela mediana de 3,73 pontos. É importante salientar que, nesse fator, houve uma grande predominância de docentes que apresentaram média satisfação (40,2%). No segundo fator analisado, satisfação com ambiente físico do trabalho, continuou a mesma tendência, com 60,3% dos docentes referindo alto nível de satisfação, fato comprovado pela mediana de 4,0 pontos. Já o terceiro fator, satisfação intrínseca do trabalho, foi o mais bem avaliado pelos docentes, sendo que 67% referiram alto nível de satisfação, apresentando também mediana de 4,0 pontos. Por fim, na satisfação no trabalho total, a maioria dos docentes (56,98%) apresentou elevado nível de satisfação no trabalho, confirmado pela mediana de 4,48 pontos. Ao analisar a satisfação total, percebeu-se a influência do grupo, que apresentou média satisfação no fator satisfação com relações hierárquicas. Ao verificar o total de satisfação, observou-se que 41,9% dos docentes se enquadraram no grupo de média satisfação total.

Também foi realizada a análise das respostas obtidas no Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23), para identificar se existia diferença significativa na forma de perceber a satisfação no trabalho entre coordenadores e docentes (Tabela 13).

Tabela 13 - Comparação da satisfação no trabalho entre os grupos de coordenadores e docentes

Variáveis	Grupos	N	Mediana	Postos de média	p-valor
Satisfação com relações hierárquicas	Coordenador	11	3,82	103,05	0,62
	Docente	179	3,73	95,04	
Satisfação com ambiente físico do trabalho	Coordenador	11	4,40	97,45	0,90
	Docente	179	4,00	95,38	
Satisfação intrínseca do trabalho	Coordenador	11	4,00	108,82	0,40
	Docente	179	4,00	94,68	
Satisfação no trabalho total	Coordenador	11	4,04	104,68	0,57
	Docente	179	4,48	94,94	

Fonte: elaborado pelo autor.
Teste de Mann-Whitney

Por meio do Teste Mann-Whitney, observou-se que, nos três fatores da satisfação no trabalho (satisfação com relações hierárquicas, satisfação com ambiente físico do trabalho e satisfação intrínseca do trabalho), assim como na satisfação no trabalho total, não houve significância estatística, ou seja, não há diferença na forma de se perceber a satisfação. Assim, diz-se que os dois grupos (coordenadores e docentes) estão percebendo a satisfação no trabalho de forma semelhante.

7.4 Relação entre os dados sociodemográficas e profissionais, Liderança Autêntica e satisfação no trabalho

Primeiramente, foram elencadas as variáveis ordinais (idade, anos de formação na graduação, grau de formação, renda salarial e anos de magistério no curso de enfermagem) do questionário sociodemográfico, respondido por coordenadores e docentes, sendo realizada a correlação com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho (Tabela 14 e Tabela 15).

Tabela 14 - Correlação das variáveis sociodemográficas dos coordenadores com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho

	LIDERANÇA AUTÊNTICA		SATISFAÇÃO NO TRABALHO	
	r	p	r	p
Idade	0,000	1,000	0,091	0,815
Anos de formação na graduação	-0,470	0,145	0,399	0,225
Grau de formação	0,112	0,744	0,325	0,330
Renda salarial	-0,060	0,862	-0,471	0,144
Anos de magistério no curso de enfermagem	-0,630	0,038*	0,042	0,902

Fonte: elaborado pelo autor.
Teste de Correlação de Spearman.
*Significativo para o nível $p \leq 0,05$.

Analisando as correlações realizadas entre as respostas dos 11 coordenadores que participaram da pesquisa, constatou-se a ocorrência de apenas uma estatisticamente significativa ($r = -0,630$), que foi a correlação negativa entre os anos de magistério no curso de enfermagem e a Liderança Autêntica ($p = 0,038$), o que sugere que, quanto mais tempo os coordenadores têm de magistério, menores são os índices de Liderança Autêntica deles.

Tabela 15 - Correlação das variáveis sociodemográficas dos docentes com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho

	LIDERANÇA AUTÊNTICA		SATISFAÇÃO NO TRABALHO	
	r	p	r	p
Idade	0,064	0,400	0,091	0,233
Anos de formação na graduação	0,083	0,272	0,065	0,390
Grau de formação	0,041	0,586	0,004	0,962
Renda salarial	0,082	0,274	0,043	0,571
Anos de magistério no curso de enfermagem	0,038	0,616	0,059	0,432

Fonte: elaborado pelo autor.
Teste de Correlação de Spearman.

Já na análise dos docentes dos cursos de enfermagem, não foi identificada nenhuma correlação estatisticamente significativa entre as os dados sociodemográficos e profissionais (idade, anos de formação na graduação, grau de formação, renda salarial e anos de magistérios no curso de enfermagem), a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho.

Em seguida, realizou-se a correlação entre os domínios da Liderança Autêntica (transparência nos relacionamentos, perspectiva moral e ética, processamento equilibrado de informações e autoconsciência), os dados da Liderança Autêntica total com os fatores da satisfação no trabalho (satisfação com relações hierárquicas, satisfação com ambiente físico do trabalho e satisfação intrínseca do trabalho) e os dados da satisfação no trabalho total para, dessa forma, responder ao objetivo geral da presente pesquisa.

Primeiramente, a correlação foi realizada entre os dados dos 11 coordenadores participantes, em que se observou que não houve correlações significativas entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, conforme se observa na Tabela 16.

Tabela 16 - Relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de acordo com os coordenadores dos cursos de enfermagem

	Satisfação no trabalho								
	SRH		SAFT		SIT		TOTAL		
	r	p	r	p	r	p	r	p	
Liderança Autêntica	Transparência nos relacionamentos	0,238	0,482	-0,289	0,389	0,098	0,774	-0,174	0,609
	Perspectiva moral e ética	-0,101	0,769	0,209	0,538	-0,287	0,392	0,000	1,000
	Processamento equilibrado de informações	0,401	0,222	0,152	0,655	-0,155	0,648	0,000	1,000

Autoconsciência	-0,002	0,995	0,152	0,655	0,201	0,553	0,270	0,421
Liderança Autêntica total	-0,189	0,577	0,096	0,779	-0,031	0,928	0,048	0,888

Fonte: elaborado pelo autor.

SRH - satisfação com relações hierárquicas; SAFT - satisfação com ambiente físico do trabalho; SIT - satisfação intrínseca do trabalho.

Teste de Correlação de Spearman.

Em seguida, foi realizado o Teste de Correlação de Spearman com as respostas dos docentes participantes da pesquisa, em que se pode observar a presença de correlações significativas (Tabela 17).

Tabela 17 - Relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho de acordo com os docentes dos cursos de enfermagem

	Satisfação no trabalho							
	SRH		SAFT		SIT		TOTAL	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Transparência nos relacionamentos	0,379**	0,000	0,184*	0,014	0,250**	0,001	0,329**	0,000
Perspectiva moral e ética	0,418**	0,000	0,220**	0,003	0,228**	0,002	0,347**	0,000
Liderança Autêntica								
Processamento equilibrado de informações	0,335**	0,000	0,126	0,093	0,110	0,142	0,235**	0,002
Autoconsciência	0,366**	0,000	0,127	0,089	0,215**	0,004	0,285**	0,000
Liderança Autêntica total	0,402**	0,000	0,176*	0,018	0,226**	0,002	0,325**	0,000

Fonte: elaborado pelo autor.

SRH - satisfação com relações hierárquicas; SAFT - satisfação com ambiente físico do trabalho; SIT - satisfação intrínseca do trabalho.

Teste de Correlação de Spearman.

* A correlação de Spearman é significativa no nível $p \leq 0,05$.

** A correlação de Spearman é significativa no nível $p \leq 0,01$.

*** A correlação de Spearman é significativa no nível $p \leq 0,001$.

Percebe-se que os domínios transparência nos relacionamentos e perspectiva moral e ética apresentaram correlações significativas com todos os fatores da satisfação no trabalho, assim como também com a satisfação no trabalho total, demonstrando que, à medida que aumentam os valores relacionados a cada um dos domínios, aumenta também a satisfação no trabalho. Já o domínio processamento equilibrado de informações apresentou correlação positiva com o fator satisfação com relações hierárquicas e com a satisfação no trabalho total.

Essa correlação positiva também foi percebida com o domínio autoconsciência e, além das duas supracitadas, correlacionou-se positivamente com a satisfação intrínseca do trabalho. No geral, fica implícito que, à medida que ocorre um aumento dos escores nos domínios da Liderança Autêntica, também há melhoria na satisfação no trabalho dos docentes.

Assim, pode-se deduzir que, de acordo com as correlações existentes entre Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, na visão dos docentes dos cursos de graduação em enfermagem, quando a Liderança Autêntica está presente na gestão dos cursos de graduação, também há melhoria na satisfação do trabalho docente.

7.5 Regressão logística binomial

Ao aplicar a regressão logística binomial entre a variável antecedente (Liderança Autêntica) e a variável desfecho (satisfação no trabalho), foi possível observar que o modelo foi bem ajustado, uma vez que se observou que o parâmetro que mede a qualidade do ajuste foi estatisticamente significativo [$X^2(1) = 34,956$, $p < 0,001$, R^2 Nagelkerke = 0,244]. Portanto, a Liderança Autêntica explica 24,4% de relação de variabilidade total da variável satisfação no trabalho.

Ao se analisar o cruzamento das variáveis Liderança Autêntica com a satisfação no trabalho, apresentada na Tabela 18, pode-se observar que o único domínio da Liderança Autêntica que apresentou significância estatística com a satisfação no trabalho foi a transparência nos relacionamentos ($p = 0,000$), em que os sujeitos que apresentaram transparência nos relacionamentos, 40,6% estão insatisfeitos e 6,3% estão satisfeitos. Já entre os sujeitos que não apresentam transparência nos relacionamentos, 59,4% estão insatisfeitos e 93,7% estão satisfeitos.

Tabela 18 - Regressão logística binomial (variável antecedente = Liderança Autêntica; variável consequente ou de desfecho = satisfação no trabalho)

Liderança Autêntica (VI)		Satisfação no trabalho (VD)		B	Razão de chances (IC 95%)	p-valor
		Insatisfeito	Satisfeito			
		N (%)	N (%)			
Transparência nos relacionamentos	sim	26(40,6)	8(6,3)	3,126	22,776 (4,07-127,458) Referência	0,000*
	não	38(59,4)	118(93,7)			
Perspectiva moral e ética	sim	27(42,2)	19(15,1)	1,035	2,815 (0,88 - 9,007)	0,081
	não	37(57,8)	107(84,9)		Referência	
	sim	22(34,4)	21(16,7)	0,135	1,144 (0,36 - 3,64)	

Processamento equilibrado de informações	de não	42(65,6)	105(83,3)		Referência	
Autoconsciência	sim	27(42,2)	24(19,0)	0,925	Referência	0,248
	não	37(57,8)	102(81,0)		2,522 (0,525 - 12,111)	
Liderança Autêntica total	sim	23(37,7)	15(12,6)	0,974	Referência	0,361
	não	38(62,3)	104(87,4)		2,648 (0,328 - 21,398)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Regressão logística binomial; R^2 Nagelkerke = 0,244.

* Significativa para o nível $p \leq 0,001$.

O modelo de regressão logística produz parâmetros explicativos da relação entre a variável antecedente (Liderança Autêntica) e a variável desfecho (satisfação no trabalho), sendo que os coeficientes beta (β) representam a contribuição de cada domínio da Liderança Autêntica para o construto satisfação no trabalho: transparência nos relacionamentos ($\beta = 3,126$); perspectiva moral e ética ($\beta = 1,035$); processamento equilibrado de informações ($\beta = 0,135$); autoconsciência ($\beta = 0,925$); e liderança autêntica total ($\beta = 0,974$).

Seguindo-se as análises, buscou-se estimar a razão de chances da ocorrência da satisfação no trabalho a partir da presença da Liderança Autêntica e seus domínios. A análise de razão de chances possibilitou distinguir o quanto há de chances de ocorrer a satisfação no trabalho (variável consequente ou de desfecho), quando os indivíduos estão expostos à Liderança Autêntica e seus domínios (variável antecedente).

Como já referido, somente o domínio transparência nos relacionamentos se caracterizou como provável variável associada à ocorrência da satisfação no trabalho ($p = 0,000$), em que a razão de chances de estar satisfeito no trabalho, quando existe a liderança autêntica, em seu domínio transparência nos relacionamentos, é 22,776 vezes maior do que quando não existe.

Os demais domínios, mesmo não apresentando significância estatística, demonstraram resultados interessantes, a exemplo do domínio perspectiva moral e ética, que demonstra que a presença desse aumenta em 2,815 vezes a chance de haver satisfação no trabalho. A autoconsciência aumenta em 2,522 vezes a chance de satisfação no trabalho, o processamento equilibrado de informações, em 1,144 vezes a chance de satisfação no trabalho e, por fim, a Liderança Autêntica total aumenta em 2,648 vezes a chance de haver satisfação no trabalho docente.

Discussão

8 DISCUSSÃO

“Diante do compromisso com a educação e a formação de recursos humanos, evidencia-se a complexidade das ações do enfermeiro docente que, além de cuidar, assume a responsabilidade de ensinar o cuidar” (DUARTE; LUNARDO; BARLEM, 2016, p. 5).

8.1 Aspectos relacionados aos dados sociodemográficos e profissionais

Neste estudo, observou-se que houve participação de 51,9% da população-alvo, o que pode ser considerado como satisfatório, uma vez que a pesquisa foi desenvolvida por meio de formulários eletrônicos, e os índices de aceitação desse tipo de pesquisa costumam ser baixos (CALLIYERIS et al., 2015; RAHMAN; ABIODULLAH; QURAIISHI, 2010). De acordo com Kaplowitz, Hadlock e Levine (2004), a taxa de resposta para pesquisa *online* gira em torno de 21% (FREDERICK et al., 2016; BIRD et al. 2012).

Destaca-se que, no período de coleta dos dados, o mundo passava por um período de calamidade pública, em decorrência da pandemia de COVID-19 (CANDIDO et al., 2020), e nos meses de maio a agosto de 2020, as aulas estavam suspensas em todas as universidades federais, podendo apenas serem realizadas à distância por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (BRASIL, 2020a, 2020b).

Observou-se que o curso com maior adesão à pesquisa foi o curso de enfermagem da Universidade Federal de Mato Grosso, *Campus Sinop*, com 92,5% de participação. Em contrapartida, o curso de enfermagem da Universidade de Brasília, *Campus Ceilândia*, foi o que teve o menor índice de participação, com 20,45% de resposta. Ressalta-se que, dos 12 coordenadores convidados a participar da pesquisa, por serem os alvos de análise da liderança nas gestões dos cursos de enfermagem, apenas um coordenador se recusou, totalizando, assim, 11 coordenadores participantes.

Quanto aos dados sociodemográficos e profissionais, observou-se que a faixa etária dos participantes variou de 26 a 69 anos, sendo que 53,68% dos participantes estavam na faixa etária de 20 a 39 anos, o que pode ser considerada uma população jovem que já ocupa cargos de docência no ensino superior. Essa mesma faixa etária também concentra a maioria dos coordenadores (54,55%), o que também demonstra que os docentes estão assumindo cargos de gestão cada vez mais cedo nas universidades públicas. A presente pesquisa corrobora os dados obtidos na pesquisa de Hassan e Din (2019), a qual aponta que 66% dos docentes de universidades públicas do Paquistão pertenciam ao grupo etário de 30 a 40 anos de idade, assim

como nas pesquisas de Adil e Kamal (2018), em que docentes apresentavam faixa etária média de 37,8 anos, e de Srivastava e Dhar (2016) e Opatokun, Hasim e Hassan (2013), com idade média de 31,7 anos. No entanto, outras pesquisas apontam divergências em relação a este estudo, como as pesquisas de Ismail, Abdullah e Abdullah (2019), em que a maioria dos docentes possui de 40 a 49 anos, e a de Shapira-Lishchinsky (2014b), em que a idade média dos participantes foi de 46,20 anos.

Portanto, a partir dos dados desta pesquisa, observa-se que o profissional enfermeiro tem assumido a função docente ainda jovem, principalmente entre 20 e 39 anos, o que é sugestivo de que tais docentes concluam a graduação, realizem as pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e, em seguida, já ingressem no magistério do ensino superior nos cursos de enfermagem, sendo que, em muitos casos, nem chegam a atuar na assistência de enfermagem (FREIRE; FERNANDEZ, 2015; FERREIRA JUNIOR, 2008).

Em relação ao sexo dos participantes, constatou-se um grande número de participantes do sexo feminino (86,32%), o que já era esperado, por se tratar de um curso de graduação historicamente constituído por um grande quantitativo de mulheres, conforme preceito da própria fundadora da enfermagem moderna, Florence Nightingale (OGUISSO, 2014). O curso de enfermagem foi idealizado como sendo um curso destinado para as mulheres, assim como a medicina e o direito eram cursos destinados aos homens no início do século XIX. Florence Nightingale preconizava que a atuação da enfermagem deveria ser exercida exclusivamente por mulheres, pois eram elas que tinham o instinto maternal das práticas do cuidar (OGUISSO, 2014).

Tal tendência é seguida em vários estudos, como o de Shapira-Lishchinsky (2014a), sobre simulação clínica e Liderança Autêntica para enfermeiros, em que 85% dos participantes do estudo eram do sexo feminino. Também o estudo de Alkaabi e Wong (2020) traz que 91,6% das gerentes de enfermagem eram do sexo feminino, além dos trabalhos de Wong et al. (2020), Chang, Busser e Liu (2020), Moura et al. (2020), Bernardes et al. (2020), Baek, Han e Ryu (2019), Fallatah e Laschinger (2016) e Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010). Deve-se considerar também que o ambiente de trabalho na educação, principalmente no ensino fundamental e médio, é particularmente feminino, como constatado na pesquisa de Adil e Kamal (2018), em que 58,2% dos docentes eram do sexo feminino, bem como na pesquisa de Srivastava e Dhar (2016), com 74,9% dos docentes sendo do sexo feminino, corroborando os estudos de Ismail, Abdullah e Abdullah (2019), Opatokun, Hasim e Hassan (2013), Bento e Ribeiro (2013) e Bird et al. (2012).

Interessante observar a mesma tendência, se forem considerados apenas os coordenadores, sendo que, entre os 11 coordenadores que participaram da pesquisa, dez eram do sexo feminino (90,90%) e apenas um era do sexo masculino (9,10%). Ressalta-se que não foi abordada, na presente pesquisa, a análise da Liderança Autêntica dos coordenadores em relação ao gênero. A literatura sobre o assunto ressalta que tal abordagem ainda não foi explorada em pesquisas científicas, sendo que a maioria dos estudos trata a autenticidade como um gênero neutro (WALUMBWA et al., 2010).

Contrariamente à presente pesquisa, constatou-se que os cargos de gestão e liderança geralmente são ocupados por líderes do sexo masculino (92,86%) (Zeb et al., 2020), fato comprovado também nos estudos de Frederick et al. (2016) e Pavlovic (2015). Julga-se que os achados do presente estudo divergem em relação ao sexo, haja vista que o cenário se trata de curso de graduação em enfermagem, o qual é majoritariamente feminino.

Como a pesquisa foi realizada especificamente nos cursos de graduação em enfermagem, a maioria dos participantes da pesquisa era de tal área. Entretanto, há docentes que não necessariamente têm formação na área da enfermagem, como os docentes das disciplinas das áreas das ciências biológicas e da saúde e das ciências humanas e sociais. No entanto, registrou-se que todos os coordenadores de curso que participaram na presente pesquisa tinham formação na área da enfermagem, uma vez que as legislações brasileiras atuais versam que, para serem coordenadores de curso de enfermagem, os docentes devem ter, obrigatoriamente, título de enfermeiro (BRASIL, 1955, 1986; COFEN, 2016, 2017).

Desde 1955, o exercício profissional da enfermagem é regulamentado pela Lei 2.604, de 17 de setembro de 1955, trazendo como atribuições dos enfermeiros, além do exercício da enfermagem, a direção de escolas de enfermagem (BRASIL, 1955). Em 1986, foi instituída a Lei 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, cabendo privativamente ao enfermeiro:

- a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem;
- b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;
- c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem; (BRASIL, 1986, p. 2).

Em 2016, o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) regulamentou a Resolução COFEN nº 509/2016, que normatiza a Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) pelo serviço de enfermagem, definindo as atribuições do enfermeiro responsável técnico. Esses são

responsáveis pela organização, pelo planejamento, pela coordenação, pela execução, pela direção e pela avaliação dos serviços de enfermagem, prestada pelo Conselho Regional de Enfermagem (COFEN, 2016). Ainda, o Conselho Federal de Enfermagem também regulamentou o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem, Resolução COFEN nº 564/2017, que institui ao enfermeiro o exercício de cargos de gestão, coordenação e direção no âmbito da saúde ou de qualquer área direta ou indiretamente pertinente ao exercício profissional da enfermagem (COFEN, 2017).

Em relação ao tempo (anos) de formação na graduação, a maior parte dos respondentes tinha de 10 a 19 anos de formação (54,21%), seguidos pela categoria de 20 a 44 anos (30,53%). Ressalta-se que 14,74% dos pesquisados têm de 01 a 09 anos de formação, o que demonstra que há jovens docentes ingressando na carreira do magistério superior. Essa mesma tendência foi encontrada nas pesquisas de Bird et al. (2012) e de Moura et al. (2020) na área assistencial. Deduz-se, a partir desses dados, que os docentes dos cursos de enfermagem que participaram da presente pesquisa têm formação recente, embasada nas DCNs atuais dos cursos de graduação em enfermagem, corroborando o fato de ainda serem jovens e que, possivelmente, concluíram os cursos de graduação e já ingressaram nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* antes de ingressar no magistério superior.

Quanto ao grau de formação, vem sendo uma política do Governo Federal publicar concursos públicos para o cargo no magistério superior, tendo como pré-requisito o título de mestre ou doutor. Fato justificado pela intenção de melhorar o nível do ensino universitário, além de poupar recurso com a capacitação dos docentes, uma vez que o docente, para cursar mestrado, fica em torno de dois anos afastado de suas funções laborais, e, para cursar doutorado, quatro anos.

A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais, regulamenta, na seção IV, o afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, estabelecendo que o afastamento para realização de programas de mestrado e doutorado somente será concedido aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há, pelo menos, 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado (BRASIL, 1991).

Na presente pesquisa, constatou-se que a maioria dos docentes possui o título de mestre e/ou doutor (94,21%) e uma pequena porcentagem de docentes com o título de graduação e especialização (5,79%), os quais, possivelmente, sejam docentes contratados ou voluntários, uma vez que as universidades públicas exigem, atualmente, docentes com título de mestrado e

doutorado em seus concursos públicos, como se pode observar no Art 52 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em que um terço dos docentes das universidades deve possuir título de mestrado ou doutorado (BRASIL, 1996).

Quando analisada a titulação de enfermeiros assistenciais, observa-se nítida diferença, haja vista que 70% deles possuem apenas o título da graduação (bacharelado) (BAEK; HAN; RYU, 2019).

Identificou-se, na presente pesquisa, que um coordenador de curso possui apenas o título de graduação. No entanto, sabe-se que, para avaliação de curso perante o Ministério de Educação (MEC), os cursos são melhores avaliados se o coordenador possuir grau de mestrado ou, de preferência, de doutorado, uma vez que se presume que os docentes com mestrado e/ou doutorado tenham maiores aptidões para o ensino e para a gestão (BAHZAR, 2019).

Quanto ao curso de pós-doutorado, constatou-se que apenas 10% dos participantes possuem tal certificação. O pós-doutorado no Brasil não é considerado um título acadêmico, assim como não oferece nenhuma gratificação para os docentes que o possuem. O pós-doutorado tem a finalidade de promover o desenvolvimento intelectual do docente, o que pode justificar o baixo índice de procura por tal atividade; isso sem mencionar a falta de incentivo por parte das IES em conceder afastamento para cumprir o programa de pós-doutorado (RAMOS, 2018).

Quanto ao vínculo empregatício, constata-se que 90,53% dos participantes da pesquisa são concursados no seu local de trabalho, fato característico, tratando-se de universidades federais, em que se exige concurso público para ingresso na carreira do magistério superior, conforme determina a Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012). Essa lei dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, que, subsequentemente, foi alterada pela Lei 12.863, de 24 de setembro de 2013 (BRASIL, 2013).

A realização de concurso público no Brasil gera estabilidade no serviço para o servidor público, sendo um direito que está previsto na Constituição Federal. Tal estabilidade tem por objetivo garantir que o servidor tenha as condições e a tranquilidade para exercer as suas funções. Destacam-se as pesquisas de Baek, Han e Ryu (2019) e Moura et al. (2020), que apontam que a falta de estabilidade no emprego pode resultar em diferentes percepções de ambientes e situações de trabalho, convergindo para a diminuição ou falta de satisfação no trabalho de tais profissionais.

Os resultados do presente estudo apontam que 85,79% dos participantes gozam do regime de trabalho de 40 horas com DE. Tal jornada implica o impedimento do exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada, com as exceções previstas em lei, conforme

estabelece a Lei 12.772/2012 (BRASIL, 2012). Entretanto, o docente pertencente a tal jornada, recebe um adicional salarial pela exclusividade ao vínculo empregatício, conforme estabelece a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, referente à autonomia administrativa das universidades para legislar sobre o plano de cargos e salários (BRASIL, 1996), o que justifica o interesse de vários docentes em gozar do referido regime de trabalho.

Dos docentes que não gozam do regime de trabalho de 40 horas com DE (14,21%), apenas 3,16% exercem outras atividades remuneradas além da docência universitária, sendo elas na área da assistência de enfermagem (1,58%), na área de gestão (1,05%) e na área de ensino e pesquisa (0,53%). Conforme legislação, é permitido o acúmulo de vínculo empregatício, desde que haja compatibilidade de horário (BRASIL, 1988).

Em relação ao tempo de trabalho no magistério superior, em específico no curso de graduação em enfermagem atual, foi observado que a maioria dos docentes está de 10 a 19 anos no mesmo local de trabalho (43,69%), seguidos de 01 a 09 anos (41,05%) e de 20 a 39 anos (15,26%). Essa é uma característica marcante dos concursos públicos nas universidades federais, que gera no docente o *status* de estabilidade no emprego, como dispõe a Lei 8.112/1990, seção V, “da estabilidade”, (BRASIL, 1991, p. 5), alterada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, retratando que serão estáveis, após três anos de efetivo exercício, os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público (BRASIL, 1998).

Os dados apresentados corroboram os achados da pesquisa de Bento e Ribeiro (2013) e Shapira-Lishchinsky (2014b). Entretanto, são contrários a outras pesquisas, em que os funcionários não apresentam estabilidade no trabalho. Srivastava et al. (2020) relatam que 41% dos docentes tinham de quatro a oito anos de experiência em IES privadas. Já Srivastava e Dhar (2016) e Opatokun, Hasim e Hassan (2013) afirmam que os docentes tinham um tempo médio de trabalho de 7,4 anos.

Quanto à renda salarial dos participantes da pesquisa, observa-se que, entre os coordenadores, a categoria mais elencada foi de 9,1 a 12 salários mínimos. Já entre os docentes, a categoria predominante foi de 1 a 9 salários mínimos. Destaca-se que a renda salarial dos docentes universitários está intimamente relacionada ao grau de formação, à jornada de trabalho e ao magistério superior na instituição, conforme Art 12, 16 e 17 da Lei 12.772/2012, além de os coordenadores de curso receberem um valor financeiro a mais, devido à Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), que, desde o dia 01 de janeiro de 2019, passou a ser de R\$ 983,18 (BRASIL, 2016).

Em relação aos cargos de gestão, constatou-se que a maioria (53,16%) nunca assumiu cargos no ambiente universitário. Os demais docentes (46,84%) relataram que já assumiram cargos de gestão anteriormente à realização da presente pesquisa, sendo que o cargo mais ocupado foi o de coordenador de curso de graduação ou pós-graduação (57,30%).

Nas IES, o cargo de coordenação de curso de graduação ou pós-graduação é um cargo eletivo, em que os interessados se inscrevem em um processo de consulta eleitoral perante a comunidade acadêmica, e o que obtiver maior número de votos será eleito. Ainda de acordo com a Lei 12.677/2012, que cria os cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito das instituições federais de ensino, o docente que se torna coordenador, tendo seus encargos didáticos reduzidos para poder cumprir com sua nova função, além de receber um valor financeiro da FCC, como já referido.

Diante do exposto, respondendo aos primeiros objetivos específicos da pesquisa, em que constatou-se que a maioria dos sujeitos participantes da pesquisa tem entre 20 e 39 anos, é do sexo feminino, ministra disciplina na área das ciências de enfermagem, tem de 10 a 19 anos de formados, possui título de mestre e/ou doutor, é concursada, cumpre jornada de trabalho de 40 horas com DE, está trabalhando de 10 a 19 anos no magistério superior, com uma renda salarial de 1 a 12 salários mínimos, e nunca assumiu cargos de gestão.

8.2 Aspectos relacionados à Liderança Autêntica

Ao realizar-se a comparação da Liderança Autêntica entre coordenadores e docentes, constatou-se que os domínios transparência nos relacionamentos ($p = 0,012$), perspectiva moral e ética ($p = 0,050$) e processamento equilibrado de informação ($0,002$), assim como a Liderança Autêntica total ($p = 0,036$), apresentaram associações significativas, o que representa que existe associação entre os participantes do estudo, no caso, coordenadores e docentes com a Liderança Autêntica.

Devido à grande dispersão nas respostas e ao número reduzido de coordenadores presentes no estudo, as categorias de respostas foram agrupadas em “raramente/nunca” em uma categoria, “de vez em quando”, “às vezes” e “frequentemente” em outra categoria, e “muitas vezes, quase sempre” em outra categoria. Na maioria dos domínios, assim como a Liderança Autêntica total, a categoria mais elencada pelos participantes do estudo foi a “muitas vezes, quase sempre”. Portanto, constata-se que há boa avaliação sobre a Liderança Autêntica tanto entre os coordenadores quanto entre os docentes. Tal fato corrobora os estudos de Bento e Ribeiro (2013), em que o nível de autenticidade do líder escolar, de acordo com os quatro

domínios da Liderança Autêntica, apresenta-se acima do nível moderado. Já o estudo de Opatokun, Hasim e Hassan (2013) demonstrou que a equipe classifica os chefes administrativos com níveis moderadamente altos em todos dos domínios da Liderança Autêntica. Contrariamente aos achados desta pesquisa, destaca-se o estudo de Bird et al. (2012), no qual nenhum dos domínios da Liderança Autêntica apresentou correlação entre a autopercepção dos diretores e a percepção dos docentes.

Os domínios atribuídos à Liderança Autêntica são destacados em outros estudos, o que demonstra a importância de tais domínios para o constructo, como se pode observar na pesquisa de Baquero et al. (2019), Ismail, Abdullah e Abdullah (2019), Bordei et al. (2019), Kotzé e Nel (2017), Shapira-Lishchinsky (2014b) e Rahman, Abiodullah e Quraishi (2010).

Na literatura referente à educação democrática, não foram encontradas expressões, como transparência nos relacionamentos, perspectiva moral e ética e processamento equilibrado de informações, entretanto a cultura da sinceridade, o comprometimento e a tomada de decisão participativa, a que se referem tais domínios, são componentes essenciais no ambiente educacional (RAHAMN; ABIODULLAH; QURAIISHI, 2010).

O domínio autoconsciência foi o único que não apresentou associação significativa entre a autopercepção dos coordenadores e a percepção dos docentes, sendo que a maioria dos coordenadores avaliou a sua autoconsciência como “muitas vezes/ quase sempre”, a melhor avaliação da escala. Já os docentes, em sua maioria, avaliaram a autoconsciência do coordenador como “de vez em quando”, “às vezes”, “frequentemente”, a segunda melhor avaliação da escala. Tal diferença em avaliação em um dos domínios da Liderança Autêntica também é constatada em outros estudos, como no de Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010), em que os enfermeiros recém-formados avaliaram a autoconsciência do líder como a correlação mais fraca em relação ao envolvimento no trabalho. Já no estudo de Rahman, Abiodullah e Quraishi (2010), que pesquisou a Liderança Autêntica em nove escolas no Paquistão, observou-se que em apenas duas os docentes veem o diretor como transparente; três avaliaram seus diretores como éticos; uma classificou seu diretor com alto processamento balanceado de informação; e uma avaliou seu diretor como autoconsciente. Na pesquisa de Al-Moamary, Al-Kadri e Tamim (2016), a avaliação da Liderança Autêntica dos líderes acadêmicos demonstrou consistência em todas as suas dimensões, exceto a transparência nos relacionamentos.

A AACN (2015) inclui a Liderança Autêntica como um dos padrões para a sustentabilidade de um ambiente de trabalho saudável. Assim, a liderança deve estar inserida nos cursos de graduação em enfermagem, a fim de preparar seus graduados para se tornarem enfermeiros líderes, uma vez que é no ensino superior que se recomenda alcançar padrões de

excelência no processo de formação. A Liderança Autêntica é o fenômeno mais solicitado nas instituições educacionais de ensino superior, devido ao seu papel na construção da nação e no desenvolvimento da capacidade humana (OPATOKUN; HASIM; HASSAN, 2013).

Mesmo demonstrando a importância da liderança, essa ainda não é uma competência expressiva na educação em ciências da saúde (AL-MOAMARY; AL-KADRI; TAMIM, 2016). Os conceitos dos padrões de autenticidade do líder sugerem que, quanto mais autênticos os líderes, mais eles contribuem para os resultados organizacionais e, conseqüentemente, a implicação prática da Liderança Autêntica é significativa para o setor educacional, assim como para outros setores vitais da sociedade (AVOLIO et al., 2004; GARDNER et al., 2005; OPATOKUN; HASIM; HASSAN, 2013). Portanto, compreender melhor como se dão as relações entre os quatro domínios da Liderança Autêntica pode identificar as áreas de melhoria contínua e necessidades educativas, para o desenvolvimento das mesmas dentro do ambiente educacional.

Os resultados encontrados na avaliação da Liderança Autêntica, na presente pesquisa, demonstram que coordenadores e docentes avaliaram como elevados os índices de Liderança Autêntica em todos os domínios, assim como a Liderança Autêntica total, tanto na autopercepção dos coordenadores quanto na percepção dos docentes, demonstrando que tais coordenadores apresentam postura de um líder verdadeiramente autêntico. Tal fato é importante para o ambiente educacional, uma vez que representa que esse modelo de liderança é bem-visto dentro deste ambiente, sendo que os líderes que usam a Liderança Autêntica terão seguidores mais comprometidos a implementar as mudanças necessárias. Sabe-se que a Liderança Autêntica, no contexto educacional, é um elemento-chave que incentiva o comportamento dos funcionários, no caso, os docentes, estimulando um ambiente de confiança e, conseqüentemente, o otimismo no trabalho. Portanto, líderes autênticos influenciam o ambiente educacional e aumentam o otimismo e a eficácia dos docentes, de modo a ajudá-los a enfrentar diferentes situações, reforçando o compromisso dos mesmos e reduzindo a insatisfação (SRIVASTAVA; DHAR, 2019).

O comportamento de Liderança Autêntica cria um ambiente de trabalho favorável onde a autodeterminação dos funcionários é incentivada, impulsionando a motivação, principalmente quando o gestor tomar decisões cabíveis e justas para a organização (ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005). Fica evidente que a tomada de decisões ética de uma equipe é parte essencial do trabalho dos líderes educacionais, envolvendo justiça, igualdade e democracia. Assim, a Liderança Autêntica não pode ser desenvolvida isoladamente do contexto escolar e da sociedade (STARRATT, 2007). Vale ressaltar no estudo de Pavlovic (2015), o autor afirma que

cada cultura organizacional terá sua própria forma distinta de perceber e aplicar a Liderança Autêntica, seja ela no setor educacional, empresarial ou na saúde. Em sua proposição, os líderes autênticos em instituições educacionais devem apresentar um compromisso específico com os seus seguidores, definido pelos domínios conformismo na comunicação, autoconsciência, autodescoberta e autoconceito, diferentes daqueles domínios apresentados por Walumbwa et al. (2008).

Destaca-se que, nos últimos anos, houve denúncias sobre líderes educacionais em ações antiéticas, o que reforça a clara expectativa da sociedade de que esses líderes dirijam suas ações para um compromisso com a ética e a moral, o que também diz respeito ao processo de tomada de decisão nas equipes educacionais, uma vez que a maioria das atividades de liderança educacional gira em torno do trabalho em equipe (SHAPIRA-LISHCHINSKY, 2014b).

Nesse ponto, merecem destaque as funções exercidas pelos coordenadores de curso de graduação, os quais foram os sujeitos avaliados quanto à Liderança Autêntica na gestão dos cursos de graduação em enfermagem na presente pesquisa. Nas universidades públicas federais, a coordenação do curso de graduação é um cargo eletivo, cujo docente do próprio curso se candidata a tal cargo, passando por um processo eleitoral entre a comunidade acadêmica, e, de forma democrática, é eleito o candidato mais votado. O coordenador eleito tem seus encargos didáticos reduzidos para que possa se dedicar, agora, a sua nova função à frente da gestão acadêmica do curso. Geralmente, tais coordenadores, que apresentam uma carga horária de trabalho de 40 horas semanais, dedicam-se 10 horas para o ensino e 30 horas para a gestão acadêmica junto à coordenação.

Usualmente, o cargo de coordenação de curso de graduação tem mandato de dois anos, podendo ser reeleito para mais um mandato, também de dois anos. Tais coordenadores são docentes que assumem o cargo de gestão por tempo determinado, e, ao final desse período, retornarão às suas funções de docente, contrariamente ao evidenciado no estudo de Srivastava e Dhar (2016), em que os diretores tinham mandato vitalício. Esse é um fato importante quando se avalia a Liderança Autêntica de um gestor, pois, diferentemente de uma empresa, que contrata um gestor específico para assumir o cargo de gerência, nas universidades públicas federais brasileiras, tal cargo depende única e exclusivamente do interesse do docente, devendo ser eleito democraticamente.

Ao serem eleitos, os coordenadores de organizações públicas devem garantir uma política de motivação, sendo que, ao adotar um comportamento autêntico, provavelmente irão utilizar estratégias de motivações adequadas. Portanto, o coordenador deve garantir um

ambiente de trabalho adequado, fortalecendo a cultura organizacional de forma adequada (BORDEI et al., 2019).

Outra interessante questão a se tratar é que não há, por parte das universidades públicas federais que participaram da presente pesquisa, nenhum processo de formação para os docentes que se tornam coordenadores de curso. Usualmente, há apenas um manual, cartilha ou Resolução disponibilizada aos docentes que assumem o cargo de coordenação, referindo quais são as funções a serem desempenhadas. Portanto, a competência de liderar do coordenador de curso é algo que os docentes já devem ter e/ou trazer da sua vivência ou da sua formação (SRIVASTAVA; DHAR, 2019).

Ressalta-se, contudo, que, nas organizações educacionais, o papel do diretor/coordenador é crucial como líder educacional para o desempenho consistente de docentes e estudantes, que se espelham na Liderança Autêntica desse diretor/coordenador (RAHMAN; ABIODULLAH; QURAIISHI, 2010).

Em relação à autopercepção dos coordenadores quanto ao exercício da Liderança Autêntica estando à frente da coordenação de curso, constata-se que esses se avaliam com altos índices em todos os domínios, assim como a Liderança Autêntica total, obtendo um escore de respostas com a mediana de 40,00 pontos. Importante destacar que os índices permanecem altos, também, quando os docentes avaliam o seu coordenador, tanto nos seus domínios quanto na Liderança Autêntica total, com mediana de 42,00 pontos. De acordo com Amunkete e Rothmann (2015), os funcionários que percebem que seu líder é autêntico se apresentam mais esperançosos, otimistas, confiantes e resilientes.

Tais dados corroboram os de outras pesquisas paramétricas, que trabalharam com a média total da escala ao invés da mediana, como na pesquisa de Alkaabi e Wong (2020), que teve como objetivo examinar as relações da Liderança Autêntica dos gerentes de enfermagem em relação à incivilidade dos mesmos e o grau de confiança dos novos enfermeiros graduados com seus gerentes. Constatou-se que os participantes classificaram seus gerentes com níveis moderadamente alta para Liderança Autêntica ($M = 2,60$). Na pesquisa de Wong et al. (2020), realizada com enfermeiros registrados em funções de cuidado direto de longa permanência no Canadá, os participantes classificaram a Liderança Autêntica dos seus gerentes também como moderadamente alta ($M = 2,64$). Já no estudo de Fallatah e Laschinger (2016), os autores relacionaram o modelo teórico da Liderança Autêntica à satisfação no trabalho dos novos enfermeiros graduados, sendo que os mesmos classificaram seu gerente imediato com nível moderado de Liderança Autêntica ($M = 2,31$). Por fim, na pesquisa de Ayça (2019), que teve como objetivo examinar o impacto das percepções dos funcionários sobre os comportamentos

de liderança de seus gerentes na satisfação no trabalho, constatou-se que a Liderança Autêntica foi percebida com nível alto ($M = 3,71$).

Contrariamente aos resultados apresentados, a pesquisa de Srivastava e Dhar (2019) teve como objetivo analisar o efeito da Liderança Autêntica na regra de comportamento, por meio da mediação do otimismo acadêmico, em que se demonstrou que os docentes classificaram seus líderes, no caso, seus diretores, como menos autênticos, indicando que os mesmos tinham menos tendência a tomar decisões imparciais, exibindo discrepâncias nos valores empregados e praticados e demonstrando menos interesse em ouvir os docentes.

A Liderança Autêntica tem se mostrado como um facilitador das boas práticas de gestão em diferentes setores de negócios, estando positivamente relacionada ao compromisso dos profissionais com a organização e o engajamento no trabalho, podendo, inclusive, impedir o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* (ADIL; KAMAL, 2018).

Assim, para ser um líder autêntico, é necessário conhecer seus valores, basear suas decisões e ações nesses valores, comunicando-os claramente aos seus liderados, para criar expectativas explícitas sobre o que é importante nessa relação (ERIKSEN, 2009).

No presente estudo, embora os coordenadores e docentes tenham atribuído altos índices de Liderança Autêntica no levantamento descritivo, quando realizada a comparação das respostas atribuídas pelos grupos, constatou-se que há associação significativa na forma de se perceber a Liderança Autêntica ($p = 0,0006$), sendo que os coordenadores estão se avaliando melhor (postos de média = 140) do que a avaliação atribuída pelos docentes (postos de média = 92,77).

No estudo de Bernardes et al. (2020), também foi constatado o mesmo padrão de comportamento, sendo que as pontuações da autopercepção do líder eram mais altas (frequentemente) do que quando comparadas com as pontuações atribuídas pela percepção dos liderados (às vezes), demonstrando que os líderes, em geral, autoavaliam-se muito bem em qualquer situação. Tal fato também foi apontado por Rahman, Abiodullah e Quraishi (2010), que analisaram a Liderança Autêntica dos diretores em nove escolas no Paquistão, e, em nenhuma delas, os docentes avaliaram seus diretores como desenvolvedores dos quatro domínios da Liderança Autêntica, o que demonstra que os líderes não estão familiarizados com “como os outros os percebem”, e isso pode gerar desconfiança, insatisfação e falta de comprometimento dos seguidores. Por fim, o trabalho de Bird et al. (2012) evidencia que a avaliação dos docentes sobre a Liderança Autêntica é mais estável do que a autoavaliação dos diretores, sendo que nenhum dos domínios da Liderança Autêntica apresentou associação entre a autopercepção dos diretores e a percepção dos docentes. Portanto, como identificado na

literatura, há um consenso de que as classificações de outras pessoas são mais confiáveis do que as autoavaliações.

Complementa-se, de acordo com Chang, Busser e Liu (2020) e Bird et al. (2012), que, quando os diretores superestimam a sua própria autenticidade, os docentes apresentam níveis mais baixos de confiança e engajamento. Assim, as organizações devem encorajar os profissionais, tanto líderes quanto liderados, a autoavaliarem suas atitudes no trabalho, para motivar sua satisfação profissional.

Ressalta-se, também, a importância em realizar a avaliação da liderança tanto do líder quanto dos liderados, para se compreender o real papel que a liderança apresenta para o cenário de trabalho. Observa-se, no presente estudo, que a avaliação que os docentes fazem sobre o seu coordenador adiciona contexto ao estudo, uma vez que observam e reagem ao comportamento do seu líder, podendo analisar o grau de concordância ou discordância entre coordenadores e docentes em relação à autenticidade do primeiro.

Diante desses resultados, responde-se aos segundo e terceiro objetivos específicos do estudo, sendo que, na comparação dos dados da Liderança Autêntica, constata-se que existe associação significativa entre os sujeitos da pesquisa e esse modelo teórico. Quanto ao levantamento descritivo da autopercepção dos coordenadores e a percepção dos docentes, constata-se que coordenadores empregam tal modelo de liderança com níveis elevados, entretanto, quando realizada a comparação da Liderança Autêntica nos dois grupos, constata-se que os coordenadores estão se autoavaliando melhor do que a avaliação atribuída pelos docentes.

8.3 Aspectos relacionados à satisfação no trabalho

Quando foram analisados os dados descritivos obtidos no Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) em relação aos três fatores que compõem o referido instrumento, assim como a satisfação total, não foram identificadas associações significativas entre os dois grupos estudados. Analisando as respostas mais elencadas, observou-se que os participantes da pesquisa estão, em sua maioria, “parcialmente/totalmente satisfeitos” com as relações hierárquicas, com o ambiente físico de trabalho, com a satisfação intrínseca do trabalho e com a satisfação no trabalho total. Tais dados corroboram os resultados obtidos dos estudos de Wong et al. (2020), em que a satisfação no trabalho foi avaliada como alta ($M = 4,19$), e na pesquisa de Ayça (2019), em que se constatou que tanto a satisfação intrínseca quanto a satisfação

extrínseca foram bem avaliadas pelos participantes da pesquisa, sendo que o nível de satisfação geral dos funcionários foi considerado alto ($M = 3,81$).

Dois fatos interessantes podem ser levantados neste item. Primeiro, 66,32%, ou seja, a maioria dos participantes da pesquisa julgou estar “parcialmente/totalmente satisfeita” com o trabalho. Segundo, em contraponto, apenas 3,16% dos participantes elencaram estar “parcialmente/totalmente insatisfeitos”, o que pode refletir certo contentamento dentro do ambiente de trabalho das universidades federais por parte dos coordenadores e dos docentes. Esse fato é semelhante ao encontrado no estudo de Vega, Fuentealba e Botelho (2014), cujos níveis de percepção de satisfação no trabalho dos docentes da amostra estão acima da média (3, em uma escala de 1 a 5), evidenciando, também, maior satisfação na amostra dos docentes com vínculo permanente.

O nível de satisfação dos funcionários determina o comprometimento com seu trabalho. Funcionários satisfeitos sentem que suas contribuições são necessárias e que estão preparados para trabalhar em equipe, tendendo a expressar maior zelo na execução de seu trabalho, melhorando o desempenho dos mesmos e fortalecendo o desenvolvimento organizacional ao longo do tempo (BAQUERO et al., 2019).

A partir das análises das questões abertas incluídas neste estudo, identificou-se que a categoria trabalho foi a que causava maior satisfação no trabalho para os docentes. Já os coordenadores elegeram três categorias, sendo eles trabalho, reconhecimento e colegas e subordinados. Entende-se que os diferentes pontos de vista de coordenadores e docentes podem estar relacionados à sua função laboral dentro da instituição, uma vez que os docentes estão intimamente ligados ao processo de ensino, pesquisa e extensão, enquanto que os coordenadores têm a sua maior parte da carga horária de trabalho, se não toda ela, voltada para a gestão do curso.

Elencados em 2º e 3º lugar, em relação às categorias que causam maior satisfação no trabalho, estão trabalho e condições e ambiente de trabalho. Identificaram-se semelhanças entre as respostas dos coordenadores e de docentes, o que pode estar relacionado ao fato de o coordenador, embora ocupe cargo de gestão, continuar sendo um docente nas universidades federais brasileiras. Outra questão que pode ser relacionada seria o cargo de coordenador ser um cargo eletivo e com período determinado para início e fim. Portanto, os coordenadores, embora estejam neste cargo no período de realização da pesquisa, são concursados nas universidades públicas federais como docentes e, ao final da gestão na coordenação, irão retornar para essa função.

Foi observado, também, que coordenadores e docentes citaram a categoria trabalho nas três opções (1ª, 2ª e 3ª) como gerador de maior satisfação. A importância desse fator pode ser constatada na revisão sistemática realizada por Penconek et al. (2021), em que, dos 38 estudos analisados, 25 examinaram a influência de 47 características do trabalho na satisfação profissional do gerente de enfermagem. A pesquisa de Avey, Wernsing e Luthans (2008) demonstrou que os funcionários que são ouvidos e que participam do seu ambiente de trabalho têm maior probabilidade de sentir que pertencem à organização como um todo. Já os funcionários que são ignorados e isolados emocionalmente se afastam da empresa e não possuem senso de pertencimento.

Por fim, as categorias dos fatores que causam maior satisfação no trabalho foram agrupadas em dois grupos, de acordo com o proposto por Locke (1976), adaptado por Martinez e Paraguay (2003) e Moura (2018), sendo que, em nenhuma das opções, houve associação significativa.

Referente às categorias que foram citadas como as que causam maior satisfação no trabalho, constataram-se que aquelas pertencentes ao grupo eventos e condições de trabalho são consideradas as mais importantes para os sujeitos participantes do estudo. Assim, entende-se que um ambiente de trabalho forte e positivo, onde os funcionários tenham condições de executar as suas atividades de forma plena, acaba gerando confiança desses funcionários para com a organização, além de estreitar as relações entre seus colegas de trabalho e supervisor(es) imediato(s) (BIRD et al., 2012; GIALONARDO; WONG; IWASIW, 2010).

Foi também realizada a análise das opções que causam menor satisfação no trabalho, sendo que a categoria mais elencada, em 1ª e 2ª opção, foi condições e ambiente de trabalho e, em terceira opção, colegas e subordinados e supervisão e gerenciamento. Tal fato é corroborado pela pesquisa de Ismail, Abdullah e Abdullah (2019), em que os docentes consideram que a falta de treinamento e apoio, fator atribuído à categoria condições e ambiente de trabalho, contribui para o estresse no trabalho docentes. Também, a pesquisa de Bordei et al. (2019) demonstrou que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada à motivação no trabalho. Portanto, quando a motivação no trabalho diminui, o nível de satisfação no trabalho também diminui. A pesquisa de Penconek et al. (2021) aborda que carga de trabalho aumentada, baixa autonomia para tomar decisão, recursos de trabalho inadequados ou insuficientes e responsabilidade financeira elevada levaram a níveis moderados de estresse entre os gerentes de enfermagem.

Outros fatores encontrados na literatura que causam menor satisfação no trabalho foram treinamento e suporte, instalações e restrições, mau comportamento dos estudantes e cargas de

trabalho (ISMAIL; ABDULLAH; ABDULLAH, 2019), carga de tarefa (COLLIE; SHAPKA; PERRY, 2012), recompensas (SAMAD et al., 2011), políticas organizacionais e remuneração (GIALLONARDO; WONG; IWASIW, 2010).

Observa-se que a categoria trabalho foi citada como a que causa maior satisfação, e a categoria condições e ambientes de trabalho, como a categoria que causa menor satisfação, de acordo com a pesquisa realizada. Assim, pode-se dizer que os indivíduos têm motivações para proteger seus recursos atuais e adquirir novos, quando os recursos são escassos (WANG; XIE, 2020). Quando as condições de trabalho são insuficientes, os funcionários tendem a adotar estratégias de trabalho com baixo consumo de energia, atuando superficialmente e com elevado grau de insatisfação. Já quando os recursos são adequados, os funcionários estão mais bem equipados para atender aos requisitos de trabalho onde, possivelmente, podem regular seus sentimentos e mostrar emoções autênticas, ou seja, atuando no trabalho com maior satisfação (WANG; XIE, 2020).

A insatisfação dos funcionários com o local de trabalho pode influenciar drasticamente o bem-estar, as atitudes e os comportamentos de trabalho, agravando o esgotamento, intensificando as preocupações, que resultam em maior esgotamento físico e mental, e induzindo a comportamentos antiéticos (JIANG; PROBST, 2017; GHOSH, 2017). A insatisfação dos docentes dos cursos de enfermagem pode provocar vários acometimentos, como adoecimento ou até mesmo o absenteísmo e/ou presenteísmo. O estudo de Aria, Jafari e Behifar (2019) corrobora com o exposto, no qual demonstraram que as condições desafiadoras e indesejáveis do trabalho docente em muitos países, como no Irã, reduziram o desejo de permanecer no seu trabalho. Atualmente, encontram-se, no Brasil, condições desafiadoras no trabalho docente, as quais podem reduzir o desejo dos mesmos em permanecer em seu trabalho; por isso, a função do líder se torna essencial para manter os mecanismos de motivação dos docentes.

Foi, ainda, realizado o agrupamento das categorias que causam menor satisfação no trabalho, em dois grupos, para testar uma possível associação entre as respostas dos participantes da pesquisa, entretanto, novamente, não foram constatadas associação significativa entre os respondentes.

Outro aspecto investigado se refere à análise da percepção dos coordenadores e docentes quanto aos três fatores da satisfação no trabalho, assim como da satisfação no trabalho total. Observou-se que os coordenadores, em sua maioria, relacionam alto grau de satisfação no trabalho em todos os fatores (satisfação com relações hierárquicas Md = 3,82 pontos; satisfação

com ambiente físico do trabalho $Md = 4,40$ pontos; e satisfação intrínseca do trabalho $Md = 4,00$ pontos), assim como na satisfação no trabalho total, apresentando mediana de 4,04 pontos.

Quanto à percepção dos docentes em relação à satisfação com relações hierárquicas, 50,9% apresentam altos valores de escore, confirmado pelo valor de mediana de 3,73 pontos. Esse fato é interessante, pois demonstra que os docentes apresentam, em sua maioria, alto nível de satisfação com a gestão do local de trabalho, incluindo a liderança do seu coordenador. Entretanto, quando comparado aos demais fatores da escala de satisfação, observa-se que a satisfação intrínseca do trabalho e a satisfação com ambiente físico do trabalho são mais bem avaliados pelos docentes (mediana de 4,0 pontos cada).

Como referido acima, no segundo fator, satisfação com ambiente físico do trabalho, 60,3% dos docentes referiram estar com alto grau de satisfação. Tais dados trazem um impacto positivo em relação ao ambiente físico de trabalho, pois atualmente as universidades públicas apresentam um fenômeno de precarização social do trabalho e uma conseqüente alienação do trabalhador (LEMOS, 2011).

Já o terceiro fator, satisfação intrínseca do trabalho, foi o mais bem avaliado pelos docentes, sendo que 67% referiram altos níveis de satisfação. Tal fato corrobora a resposta dos docentes à questão que pedia para citar, em ordem de prioridade, as categorias que causam maior satisfação no trabalho, sendo que o item mais elencado está relacionado à categoria trabalho.

Por fim, quanto à satisfação no trabalho total dos docentes, constatou-se alto grau de satisfação, com mediana de 4,48 pontos. De acordo com Bordei et al. (2019), os funcionários públicos são mais intrinsecamente motivados, ou seja, mais influenciados por fatores intrínsecos do que extrínsecos. Complementa-se que os funcionários que atuam no setor privado são mais motivados externamente, com recompensas financeiras ou oportunidades de desenvolvimento na carreira, do que os funcionários públicos (RASHID; RASHID, 2012). Assim, o líder autêntico do setor público deve encorajar seus funcionários a ter alto desempenho, por meio de suas crenças e integridade em vez de recompensas externas, criando uma atmosfera de trabalho honesta e confiável, com nível elevado de motivação intrínseca, o que, conseqüentemente, aumentará a satisfação no trabalho dos funcionários.

De acordo com Benevene et al. (2018), quando o profissional está satisfeito com suas tarefas, seu ambiente de trabalho e as formas como é tratado, ele tende a sentir uma conexão mais profunda com sua organização, aumentando seu compromisso organizacional.

Na área da saúde, principalmente na área da enfermagem, a satisfação no trabalho é uma questão constante, sendo que o absentéismo e a rotatividade são grandes preocupações no setor

hospitalar, devido, principalmente, à natureza dos empregos, caracterizados por cargas de trabalho pesadas, horários irregulares e ritmo intenso (GERRARD, 2016). Salienta-se que os estudos sobre a satisfação no trabalho no campo da enfermagem se concentram no âmbito assistencial, como apontam Moura et al. (2020) e Doran (2003).

Ao comparar as respostas entre os grupos estudados, constatou-se que não há diferença significativa na forma de perceber a satisfação no trabalho. Nos trabalhos de Adil e Kamal (2018), Laschinger e Fida (2015) e Lu, While e Barriball (2005), ficou evidenciado que a satisfação no trabalho é um antagonista para o absenteísmo, rotatividade, esgotamento e intenção de não retornar ao trabalho. De fato, a satisfação está positivamente relacionada à motivação para o trabalho, influenciando significativamente a qualidade dos serviços públicos (BORDEI et al., 2019).

Diante dos resultados apresentados, responde-se ao quarto objetivo específico da pesquisa, constatando-se que, na comparação da satisfação no trabalho entre os grupos, não houve associação significativa entre os mesmos. A categoria trabalho foi a mais elencada como fator que causa maior satisfação, e a categoria condições e ambiente de trabalho foi a citada como a causadora de menor satisfação. Ainda, ao se analisar a percepção de coordenadores e docentes, constatou-se que ambos apresentam altos índices de satisfação no trabalho e, quando comparados, não se constataram diferenças significativas na forma dos grupos perceberem a satisfação no trabalho.

8.4 Relação entre os dados sociodemográficos e profissionais, Liderança Autêntica e satisfação no trabalho

Analisando as relações entre os dados sociodemográficos e profissionais (idade, anos de formação na graduação, grau de formação, renda salarial e anos de magistério no curso de enfermagem) com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho dos 11 coordenadores participantes, constatou-se que, quanto mais tempo os coordenadores têm de magistério, menores são os índices de Liderança Autêntica dos mesmos. Tal achado pode representar que quanto mais tempo os coordenadores apresentam de magistério, menos estão solícitos à influência de outras pessoas, pois acreditam que já apresentam formação e experiência suficiente, dada sua bagagem profissional.

Os demais dados sociodemográficos e profissionais não tiveram relação com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho dos docentes, o que sugere que tais variáveis não interferem no desenvolvimento da Liderança Autêntica e nem na satisfação no trabalho docente.

Fato semelhante pode ser observado na pesquisa de Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010), que teve como objetivo analisar as percepções dos enfermeiros recém-formados em relação ao seu preceptor quanto à Liderança Autêntica, engajamento e satisfação no trabalho, em que não foram encontradas relações significativas entre as variáveis sociodemográficas e as principais variáveis do estudo. Já na pesquisa de Ismail, Abdullah e Abdullah (2019), foi identificada relação significativa entre o nível de estresse dos docentes com a idade, sendo que os docentes com idade entre 40 e 49 anos apresentam o maior nível de estresse no trabalho.

Quanto às correlações entre as variáveis ordinais do questionário sociodemográficos e profissionais com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, foi identificada apenas uma correlação negativa dos coordenadores de curso quanto aos anos no magistério no curso de enfermagem com a Liderança Autêntica ($p = 0,038$), o que sugere que, quanto mais tempo os coordenadores têm de magistério, menores são os índices de Liderança Autêntica dos mesmos, o que responde ao quinto e sexto objetivos específicos da pesquisa.

Na presente pesquisa, não houve associação entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho dos 11 coordenadores. Tal fato pode estar relacionado ao pequeno número de sujeitos presente nessa tal categoria ($n = 11$), o que, na estatística não paramétrica, compromete a análise (FIELD, 2009). Já entre docentes ($n = 179$), houve associação entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho para os docentes, ou seja, quando há Liderança Autêntica por parte da coordenação, também há satisfação no trabalho.

Tais relações também são observadas nos trabalhos de Wong et al. (2020), cujos resultados indicaram que os enfermeiros avaliaram seus gerentes em alto nível de Liderança Autêntica, menor exaustão emocional e maior satisfação no trabalho. Na pesquisa de Bernardes et al. (2020), na área assistencial de enfermagem, as correlações positivas encontradas entre os domínios do ALQ e a satisfação com o modelo de gestão apontaram para o sucesso da prática da liderança em saúde, o que indica aumento da capacidade de reflexão dos gestores e maior astúcia política. Já o estudo de Ismail, Abdullah e Abdullah (2019), realizado na área da educação, demonstrou correlação significativa negativa moderada entre a Liderança Autêntica e o estresse no trabalho. Adiciona-se que Bird et al. (2012) apontou que a autenticidade do diretor escolar está positivamente relacionada à confiança dos docentes e aos níveis de engajamento dos mesmos. Por fim, na pesquisa de Bordei et al. (2019), constatou-se que a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho estão positivamente relacionadas à motivação dos funcionários públicos. Nota-se, portanto, que há evidências científicas sobre a satisfação no trabalho e a relação com os modelos teóricos da Liderança Autêntica, exercendo diferentes efeitos no engajamento dos funcionários.

Reitera-se que a autenticidade do líder é importante para os seguidores, pois tem sido associada a níveis mais altos de satisfação no trabalho. De acordo com o apoio autêntico do gerente e seus funcionários, afirma-se que a Liderança Autêntica beneficia positivamente a autodeterminação, promovendo mais motivação no processo de trabalho, buscando a excelência (WONG et al., 2020).

Os achados de Chang, Busser e Liu (2020), Alkaabi e Wong (2020), Ayça (2019), Maximo, Stander e Coxen (2019), Fallatah e Laschinger (2016) e Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010), sobre a relação da Liderança Autêntica com a satisfação no trabalho, corroboram os achados da presente pesquisa, demonstrando que, quanto mais autêntico for o líder, mais satisfeitos serão os seguidores de sua carreira, uma vez que, por meio de modelos positivos, os líderes autênticos podem influenciar no aprendizado e vitalidade dos funcionários, o que acaba influenciando ainda mais na satisfação profissional.

Observa-se, também, que o fator satisfação com relações hierárquicas da satisfação no trabalho apresentou relação com todos os domínios da Liderança Autêntica, reforçando, mais uma vez, a importância do papel da gestão educacional por meio da liderança, para a satisfação no ambiente de trabalho.

Portanto, ao adotar o modelo teórico da Liderança Autêntica e estabelecer um relacionamento transparente com os docentes, os líderes se colocam abertos a opiniões diferentes, melhorando a motivação, a satisfação, o entendimento mútuo e a confiança, também buscando *feedback*. Isso leva ao aumento da percepção dos docentes sobre o suporte organizacional, criando a sensação de segurança e respeito e fortalecendo sua ética e sua moral (ARIA; JAFARI; BEHIFAR, 2019). Destaca-se que os próprios líderes que apresentam satisfação no trabalho com equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal vivenciam menores níveis para o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* (KELLY; LEFTON; FISCHER, 2019).

Ao analisar os domínios da Liderança Autêntica, observou-se que os domínios transparência nos relacionamentos e perspectiva moral e ética foram os únicos a apresentarem relação com todos os fatores da satisfação no trabalho, o que corrobora o estudo de Fallatah e Laschinger (2016), cujos enfermeiros recém-formados apontaram que seus gerentes imediatos apresentavam níveis moderados de Liderança Autêntica. Nesse caso, todos os domínios estavam fortemente relacionados à satisfação no trabalho, com destaque para a perspectiva moral e ética, sugerindo que, quanto mais os gerentes demonstram elevados padrões éticos, mais os novos enfermeiros percebem que seu ambiente de trabalho é favorável à prática profissional da enfermagem, resultando em maior satisfação. Contrariamente, o estudo de

Alkaabi e Wong (2020) demonstrou que a autoconsciência teve a correlação negativa mais forte com a incivildade do gerente e associação positiva alta com a confiança nos gerentes. Tais achados sugerem a importância de os gerentes buscarem *feedback* contínuo de outros e se engajarem em autorreflexão.

Sintetiza-se, então, que não foi identificada, no presente estudo, correlação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho, na visão dos coordenadores ($r = 0,048$; $p = 0,888$) e uma correlação média na visão dos docentes ($r = 0,325$; $p = 0,000$).

Dessa forma, atende-se ao sétimo objetivo específico da pesquisa, por meio da análise da relação da prática da Liderança Autêntica com a satisfação no trabalho, de acordo com a percepção dos coordenadores e docentes.

De acordo com as pesquisas de Maziero et al. (2020), Vem et al. (2017), Srivastava e Dhar (2016), Olaniyan e Hystad (2016) e Bird et al. (2012), a combinação das percepções dos líderes sobre sua própria autenticidade e a percepção que os liderados têm da autenticidade do seu líder podem afetar a satisfação no trabalho. Tais achados corroboram os resultados encontrados na presente pesquisa, sendo que a Liderança Autêntica apresenta diversos aspectos positivos que influenciam significativamente o processo de trabalho, afetando a satisfação.

A partir do exposto, reforça-se, no campo educacional, a importância da competência liderança exercida pelos coordenadores, no caso, a Liderança Autêntica, para se alcançar a satisfação no trabalho de coordenadores e docentes, fato corroborado pelos estudos de Saeed e Ali (2019), Adil e Kamal (2018) e Aria, Jafari e Behifar (2019), demonstrando que a autenticidade do líder está associada positivamente ao desempenho e qualidade de vida dos seguidores.

Neste contexto, Avolio e Walumbwa (2006) também defendem que as organizações escolares que apresentam líderes autênticos forneçam ambiente aberto, o que permite acesso à informação, recurso, apoio e igualdade de oportunidades, para que todos possam aprender, além de possibilitar o desenvolvimento de capacidades, tanto do líder quanto dos liderados, para a realização de trabalho eficiente. Horn e Marfán (2010) também constataram a importância da liderança para a obtenção de bons resultados escolares, seja por meio do desempenho escolar dos estudantes, da satisfação dos docentes com o trabalho, das boas práticas pedagógicas, ou da relação entre diretor/coordenador e docentes.

Diante do exposto, ficou evidenciado que os modelos de liderança contemporâneos estabelecem relação relativa com a satisfação no trabalho. Os resultados demonstram que a Liderança Autêntica interfere na promoção da satisfação no trabalho dos enfermeiros docentes, por meio de diferentes caminhos e sob várias condições, entretanto os líderes devem estar

cientes da incapacidade da organização para atender às expectativas dos funcionários, devendo se empenhar para fornecer, no mínimo, um ambiente de trabalho seguro e flexível e com relações de trabalho positivas. Essas descobertas ampliam a compreensão sobre o modelo teórico da Liderança Autêntica, mostrando que a influência de um líder pode afetar o estado psicológico dos docentes e impactar a satisfação profissional.

8.5 Aspectos relacionados a Regressão logística binomial

Como se pôde constatar, a Liderança Autêntica explica 24,4% da variabilidade da satisfação no trabalho, apesar de ser um valor baixo, ao se analisar que 75,6% da satisfação no trabalho pode ser explicada por outras variáveis aqui desconhecidas, é um valor considerado representativo para um modelo teórico ainda recente como a Liderança Autêntica.

Como o p-valor foi significativo ($p \leq 0,001$), evidencia-se que o modelo foi bem ajustado, mesmo sabendo que apenas o domínio transparência nos relacionamentos apresentou significância, indicando que, quando o líder autêntico apresenta um elevado perfil de transparência nos relacionamentos, pode existir uma probabilidade maior de haver satisfação no trabalho, como se observa na Tabela 19.

Diante do exposto, conclui-se que há associação significativa entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho no que concerne ao domínio transparência nos relacionamentos, sendo que essa representa um aumento de 22,776 na chance de estar satisfeito no trabalho. Por outro lado, os demais domínios da Liderança Autêntica, apesar de não serem significativos, demonstram relação com a satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro.

Os dados apresentados no teste de regressão, corroboram os achados nos testes de correlação, reforçando a relação positiva entre a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho, ou seja, quando a Liderança Autêntica está presente na gestão acadêmica, conseqüentemente os docentes apresentarão maior satisfação no trabalho. Com isso, responde-se ao objetivo específico da presente pesquisa que visava “Analisar a relação entre a prática da Liderança Autêntica, exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem, e a satisfação no trabalho, de acordo com a autopercepção de tais coordenadores e a percepção dos docentes de cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro”.

8.6 Limitações do estudo

A presente pesquisa traz avanços importantes para a prática da Liderança Autêntica na gestão educacional. A aplicabilidade do ALQ, para avaliar a liderança, assim como do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23), para avaliar a satisfação no trabalho no ambiente educacional do ensino superior, mais especificamente nos cursos de enfermagem, apontam que a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem de universidades federais no Centro-Oeste brasileiro apresentaram relações importantes.

Contudo, o estudo apresentou como limitação o número reduzido de coordenadores de curso de graduação em enfermagem, uma vez que a pesquisa foi realizada apenas na região Centro-Oeste brasileira, com os cursos de universidades públicas federais. A baixa quantidade de coordenadores pode ter comprometido algumas análises estatísticas que, para a outra categoria (docentes), foi considerada satisfatória, devido ao número de participantes.

Outro fator limitador se refere à realização da pesquisa via *online*, por meio de questionário eletrônico do *Google Forms*[®], sendo que a literatura comprova que as pesquisas *online* apresentam menor adesão dos participantes, se comparadas às coletas de dados presenciais. Entretanto, essa foi a única forma encontrada para a realização da pesquisa, devido à localização geográfica dos 12 cursos de enfermagem presentes em três estados brasileiros (Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) e no Distrito Federal, o que compreende um perímetro territorial de 1.606.305,190 km², bem como o advento da pandemia de COVID-19, que assolava o mundo na etapa da coleta de dados. Nesse período, não estavam ocorrendo aulas presenciais nas universidades públicas federais, em virtude do distanciamento social, sendo que apenas algumas universidades estavam trabalhando em regime remoto. Apesar do exposto, entende-se que a amostra, de modo geral, foi representativa, trazendo resultados expressivos para o cenário educacional.

Destaca-se, também, como limitação a utilização da amostragem por conveniência, o que pode influenciar na generalização dos resultados, além da limitação metodológica relacionada aos questionários utilizados de autoavaliação (ou autorrelato). Embora sejam mais econômicos, uma vez que os instrumentos não precisam ser impressos, e menos demorados do que outros métodos, já que o próprio pesquisado realiza a leitura e subsequentemente as respondem, há o potencial de viés de resposta no momento do preenchimento, haja vista que participantes podem responder de uma forma socialmente desejável, devido à crença de que suas respostas possam ser reveladas aos seus coordenadores.

Com base no exposto, sugere-se o desenvolvimento de estudos semelhantes em outras universidades, tanto públicas quanto privadas, assim como em outros cursos de graduação, além de estender a pesquisa também para outros graus de ensino, como no ensino fundamental e médio, de forma a analisar a ocorrência da Liderança Autêntica dentro do ambiente educacional, relacionando à satisfação no trabalho.

Haja vista a relativa heterogeneidade na amostra, os resultados da presente pesquisa não devem ser generalizados para coordenadores e docentes de universidades públicas federais de outras regiões brasileiras, sendo necessário um estudo com amostra nacional para atender a esse fim.

Conclusão

9 CONCLUSÃO

“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (FREIRE, 2019, p. 88).

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação entre a prática da Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem e a satisfação no trabalho de acordo com a autopercepção de tais coordenadores e a percepção dos docentes dos cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro. O estudo buscou fornecer uma compreensão de como a Liderança Autêntica pode resultar na promoção da satisfação no trabalho, culminando em funcionários mais engajados em seu trabalho. Para realizá-la, foi necessário, primeiramente, uma investigação de caráter conceitual sobre a liderança e as suas teorias, como a liderança em enfermagem, a liderança nas coordenações de curso de graduação, a Liderança Autêntica, a liderança e Liderança Autêntica no contexto educacional e a satisfação no trabalho, especificamente a satisfação no trabalho docente e a satisfação no trabalho do enfermeiro docente.

Constatou-se que a maioria dos sujeitos participantes da pesquisa tem entre 20 e 39 anos, é do sexo feminino, ministra disciplina na área das ciências de enfermagem, tem de 10 a 19 anos de formação, possui título de mestrado e/ou doutorado, é concursada, cumprindo jornada de trabalho de 40 horas com DE, está trabalhando de 10 a 19 anos no magistério superior, com renda salarial de 1 a 12 salários mínimos e nunca assumiu cargos de gestão.

Acerca da Liderança Autêntica, foi constatado que os domínios transparência nos relacionamentos, perspectiva moral e ética e processamento equilibrado de informações, além da Liderança Autêntica total, apresentaram associações significativas entre os sujeitos participantes da pesquisa. Já em relação ao levantamento descritivo, identificou-se que coordenadores e docentes avaliam como altos os índices de Liderança Autêntica desenvolvidos pelos coordenadores de curso, entretanto há uma diferença significativa na forma como coordenadores e docentes percebem a Liderança Autêntica, sendo que os coordenadores estão se avaliando melhor do que quando comparados à visão dos docentes sobre a liderança da coordenação.

Observa-se que, se o coordenador for autêntico, os docentes sentirão maior comprometimento, terão maior eficácia para ensinar, confiarão em seus estudantes e terão mais confiança para fazer a diferença no ensino-aprendizado. Assim, por meio das análises realizadas, identificou-se que a Liderança Autêntica está presente no ambiente educacional,

especialmente nos cursos de graduação em enfermagem de universidades públicas federais do Centro-Oeste brasileiro.

Assim, confirmam-se as duas primeiras hipóteses verdadeiras do estudo que eram “os coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem se percebem utilizando a Liderança Autêntica” e “os docentes dos cursos de graduação em enfermagem percebem que os coordenadores utilizam a Liderança Autêntica”.

Destaca-se que o conceito de Liderança Autêntica, empregado no setor empresarial, parece ter aplicabilidade em ambiente educacional, principalmente no ensino superior, que hoje precisa de líderes que exemplifiquem e executem comportamentos autênticos na gestão. Portanto, a estrutura e os planos de liderança das universidades precisam incluir um programa de educação de liderança eficaz.

Os resultados gerados trouxeram um panorama sobre a autenticidade dos coordenadores do curso de graduação em enfermagem nas universidades federais no Centro-Oeste brasileiro em um determinado período. Seria interessante verificar como esse modelo teórico se comporta com o passar do tempo e com as mudanças de coordenadores com o passar dos anos.

Quanto à satisfação no trabalho, não foram identificadas associações significativas entre os grupos participantes da pesquisa. Também se verificou que coordenadores e docentes avaliaram como altos os índices de satisfação no trabalho, não apresentando diferença significativa entre os dois grupos, o que sustenta a hipótese verdadeira da terceira questão do estudo que era “tanto os coordenadores quanto os docentes apresentaram satisfação no trabalho nos cursos de graduação em enfermagem das universidades federais do Centro-Oeste brasileiro”.

Nas questões dissertativas, em que foi solicitado aos participantes que elencassem os fatores que causavam maior e menor satisfação no trabalho, os coordenadores elencaram em primeira opção as categorias “Trabalho”, “Reconhecimento”, “Colegas e subordinados”, e os docentes referiram à categoria “Trabalho” como a que causa maior satisfação. Nos segundo e terceiro fatores, ressaltam-se semelhanças entre as respostas, sendo as categorias “Trabalho” e “Condições e ambiente de trabalhos” as mais elencadas. Já entre os fatores que causam menor satisfação, as categorias mais destacadas por ambos os grupos foram “Condições e ambiente de trabalho” e “Colegas e subordinados”. Quando as categorias foram agrupadas, não foram observadas associações significativas entre os respondentes e os grupos da satisfação no trabalho, tanto para os grupos que causam maior satisfação quanto para os que causam menor satisfação.

Identificou-se associação negativa entre os anos de magistério dos coordenadores dos cursos com a Liderança Autêntica, o que sugere que, quanto mais tempo os coordenadores têm de magistério, menores são os índices de Liderança Autêntica. Tal fato responde, em parte, a hipótese verdadeira da quarta questão da pesquisa, que trazia que “as variáveis sociodemográficas e profissionais de coordenadores e docentes dos cursos de graduação em enfermagem apresentam relações com a Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho”.

Por fim, aponta-se que a relação entre Liderança Autêntica e satisfação no trabalho dos coordenadores não apresentou associação significativa. Já entre os docentes, houve associação significativa positiva entre as variáveis, o que representa que, quando há Liderança Autêntica, também há satisfação no trabalho docente, confirmando, em partes, a hipótese verdadeira da quinta questão de pesquisa, que defendia que “a Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem apresenta associação com a satisfação no trabalho de coordenadores e docentes”.

Compreender as relações entre a Liderança Autêntica dos coordenadores com a satisfação no trabalho dos coordenadores e docentes auxiliou na identificação de comportamentos eficazes de líderes. Há grande potencial para melhorar a gestão por meio de tomada de decisões mais assertivas no ambiente educacional.

Por meio dos resultados apresentados, os líderes educacionais podem analisar os domínios relativos à Liderança Autêntica e os fatores relacionados à satisfação no trabalho a serem priorizados, assim como os formuladores de políticas educacionais devem enfatizar a necessidade de formar líderes autênticos.

Adiciona-se que a Liderança Autêntica apresenta 24,4% de associação significativa com a satisfação no trabalho, sendo que, entre os quatro domínios da Liderança Autêntica, apenas o domínio transparência nos relacionamentos apresentou associação significativa com a variável de desfecho, assim como apresentou a maior razão de chance de o desfecho acontecer.

Portanto, é importante destacar que há outros fatores, além da Liderança Autêntica, que devem ser considerados para se alcançar a satisfação no trabalho, e tais fatores devem ser alvo de outras pesquisas científicas sobre o assunto.

A partir dos resultados apresentados, depreende-se que o modelo teórico da Liderança Autêntica é muito desejável e eficiente para o desenvolvimento do fator humano e, conseqüentemente, para o alcance de resultados positivos nas organizações, como no caso das instituições educacionais.

De acordo com a percepção de coordenadores e docentes, os quatro domínios da Liderança Autêntica foram considerados relevantes para os cursos de enfermagem das

universidades federais. Assim, a adoção deste modelo teórico é vista como necessária dentro do contexto educacional.

Sugere-se que os coordenadores de curso de graduação em enfermagem devam acompanhar, continuamente, a percepção da sua equipe quanto ao exercício de sua gestão, em específico quanto à sua autenticidade enquanto líder.

Os resultados da presente pesquisa são consistentes com as evidências científicas apresentadas, o que indica que a satisfação no trabalho pode ser aumentada pelo modelo teórico de liderança adotado pelo líder. Os achados da presente pesquisa sugerem, ainda, que os docentes estão mais interessados em espaços de participação, desejam um líder que os estimule a trabalhar colaborativamente e que valorize as relações interpessoais. Almejam também estar em um ambiente no qual um projeto educativo participativo pode ser construído, conduzindo para a satisfação no trabalho e desenvolvimento pessoal.

A Liderança Autêntica é um preditor positivo de satisfação no trabalho. Portanto, demonstrar mais autenticidade ao interagir com os docentes é a melhor maneira para os coordenadores qualificarem as relações de trabalho. Logo, os coordenadores de cursos de graduação em enfermagem devem estar em constante interação com os docentes, mostrando mais autenticidade, buscando *feedback*, dizendo exatamente o que querem, admitindo erros, quando estão errados, e tomando decisões com base em suas crenças centrais.

As pesquisas referentes à liderança em enfermagem têm se desenvolvido nos últimos anos, principalmente no cenário assistencial. Com a presente pesquisa, foi possível avançar os conhecimentos sobre a liderança em enfermagem também no campo educacional, o que é algo inovador e necessário para o contexto atual. Assim, se pôde ampliar os conhecimentos acerca da gestão e gerenciamento de coordenadores de curso de graduação em enfermagem, especificamente quanto ao modelo teórico da Liderança Autêntica. Pôde, também, constatar a presença da satisfação no trabalho entre docentes universitários dos cursos de enfermagem em universidades federais do Centro-Oeste brasileiro, assim como, comprovar a relação entre o modelo teórico da Liderança Autêntica com a satisfação no trabalho no campo educacional.

Por meio de tais resultados, comprova-se a importância da Liderança Autêntica no cenário educacional, principalmente relacionada à educação em enfermagem, assim como possibilita a realização de novas pesquisas referentes a modelos de gestão e liderança nos cenários educacionais. Os resultados da presente pesquisa também permitem que coordenadores, gestores e líderes educacionais possam nortear suas ações de gestão e liderança embasados nos princípios do modelo teórico da Liderança Autêntica para que, com isso,

promovam relações de trabalhos mais positivas, aumentando os fatores de satisfação no trabalho.

É imperativo que as organizações educacionais invistam no desenvolvimento de líderes autênticos, pois são mais propensos a serem líderes eficazes e a desenvolverem os recursos psicológicos positivos a docentes e estudantes (esperança, otimismo, eficácia e resiliência). Também é crucial o desenvolvimento das pessoas que atuam nas universidades, tendo em mente o ambiente econômico altamente competitivo de hoje, onde as organizações exigem que seus funcionários não apenas desempenhem suas tarefas e funções, mas também sejam capazes de aprender e desenvolver capacidades relacionadas a lidar com desafios futuros e que gozem de satisfação em seu trabalho.

As mudanças são difíceis e exigem coragem e capacidade de questionamento por parte do líder. A cultura institucional estabelecida pode ser muito resistente e desafiadora para mudanças, resultado de crenças, valores e hábitos enraizados dentro das instituições educacionais. A partir desta pesquisa, constata-se que a Liderança Autêntica possibilita mudanças nos padrões de interações, relacionamentos e ações entre os membros do corpo docente dos cursos de graduação em enfermagem, culminando com a satisfação do trabalho.

A Liderança Autêntica serve apenas como um ponto de partida, e é essencial que haja orientação e integração contínuas e que modelos de liderança contemporâneos e inovadores sejam adotados nos cenários educacionais.

Referências

REFERÊNCIAS¹⁵

- AACN. AACN Standards for Establishing and Sustaining Healthy Work Environments: A Journey to Excellence. **American Association of Critical-Care Nurses**, 2nd ed, 2015. Disponível em: <https://www.aacn.org/WD/HWE/Docs/HWEStandards.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- ABUSLEME, M. O.; FUENTES, S. M. Leadership Styles and Job Satisfaction among workers of establishments of primary health care in the commune of Chillan, Chile. **Rev. Acad. Neg**, v. 2, n. 1, p. 41–56, 2016. ISSN: 0719-7713/0719-6245. Disponível em: <http://www2.udec.cl/~ran/ojs/index.php/ran/article/view/30/66>. Acesso em: 18 maio 2021.
- ADIL, A.; KAMAL, A. Impact of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership. **Psychological Studies**, v. 63, n. 3, p. 243-252, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0446-x>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12646-018-0446-x>. Acesso em 18 jun. 2019.
- AKINCI, Z. Factors which affect job satisfaction in the tourism sector: A survey in five star hospitality organizations. **Akdeniz IIBF Dergisi**, v. 4, p. 1-25, 2002. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1123278>. Acesso em 05 jul. 2021.
- AL-MOAMARY, M. S.; AL-KADRI, H. M.; TAMIM, H. M. Authentic leadership in a health sciences university. **Med Teach**, v. 38, n. supl., p. S19-S25, 2016. DOI: <https://doi.org/10.3109/0142159X.2016.1143092>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26984029/>. Acesso em: 22 jun. 2021.
- ALKAABI, O.; WONG, C. Relationships among authentic leadership, manager incivility and trust in the manager. **Leadership in Health Services**, v. 33, n. 1, p. 27-42, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0030>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-06-2019-0030/full/html>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- ALOISIO, L. D.; COUGHLIN, M.; SQUIRES, J. E. Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review. **Int J Nurs Stud**, v. 123, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104073>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34536909/>. Acesso em: 28 abr. 2022.
- ALVAREZ, L. G.; SOTOMAYOR, E. G.; FIGUEROA, G. M.; HERNANDEZ, P. S.; MARTINEZ, C. L. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. **Cienc. Enferm**, v. 19, n. 1, p. 11–21, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532013000100002. Acesso em: 18 maio 2021.
- ALVESSON, M.; EINOLA, K. Warning for excessive positivity: authentic leadership and other traps in leadership studies. **The Leadership Quarterly**, v. 30 n. 4, p. 383-395, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984318307896>. Acesso em: 17 maio 2021.

¹⁵ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

AMESTOY, S. C.; BACKES, V. M. S.; TRINDADE, L. L.; CANEVER, B. P. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*, v. 46, n. 1, p. 227-33, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000100030>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/re USP/a/SrnZMJChvvdqRQBb7KJW9XN/?lang=pt&format=pdf#:~:text=Outro%20estudo%20ressalta%20a%20lideran%C3%A7a,resultados%20obtidos%20durate%20o%20exerc%C3%ADcio>. Acesso em: 28 abr. 2022.

AMESTOY, S. C.; TRINDADE, L. L.; SILVA, G. T. R.; MARTINS, M.M.; VARANDA, P. A. G.; SANTOS, I. A. R. Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros-líderes. *Rev Gaúcha Enferm.*, v. 42(esp), p. 1-10, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/rngenf/article/view/112493/61169>. Acesso em: 28 abr. 2022.

AMIRUDDIN, M. H.; NGADIRAN, I. A.; ZAINUDIN, F. L.; NGADIMAN, N. Tahap kemahiran generik pelajar Malaysia dalam proses pengajaran dan pembelajaran: : Kajian kes pelajar Institut Kemahiran Mara, Johor Baharu. *Malaysian Journal of Society and Space*, v. 12, n. 3, p. 111–121, 2016. ISSN 2180-2491. Disponível em: <http://journalarticle.ukm.my/9903/1/12xx.geografia-si-mac16-mohdhasril-edam.pdf>. Acesso em: 26 maio 2021.

AMUNKETE, S.; ROTHMANN, S. Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, v. 25, n. 4, p. 271–281, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14330237.2015.1078082>. Acesso em: 05 jun. 2021.

ANDRES, C. C. A.; PEREIRA, A. L. B. Concepções de liderança nos profissionais de enfermagem no contexto hospitalar. *Estudo & Debate*, v. 21, n. 1, p. 26-36, 2014. ISSN 1983-036X. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/600/590>. Acesso em: 21 ago. 2018.

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*, v. 9, n. 3, p. 67, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334101436_Authentic_Leadership_and_Teachers'_Intention_to_Stay_The_Mediating_Role_of_Perceived_Organizational_Support_and_Psychological_Capital. Acesso em: 02 jun. 2021.

ATEFI, N.; ABDULLAH, K. L.; WONG, L. P.; MAZLOM, R. Factors influencing registered nurses perception of their overall job satisfaction: a qualitative study. *Int Nurs Rev*, v. 61, p. 352–360, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/inr.12112>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24902878/>. Acesso em 26 jun. 2021.

AVEY, J. B.; WERNSING, T. S.; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 44, n. 1, p. 48-70, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=managementfacpub>. Acesso em: 09 maio 2021.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000263>. Acesso em: 23 jan. 2019.

AVOLIO, B.; GARDNER, W.; WALUMBWA, F.; LUTHANS, F.; MAY, D. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 801-823, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000876>. Acesso em: 15 jan. 2019.

AVOLIO, B.; LUTHANS, F. **The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership**. New York: McGraw-Hill, 2006. 289p. ISBN: 0071444130.

AVOLIO, B.; WALUMBWA, F. Authentic Leadership: Moving HR Leaders you to higher level. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, p. 273- 304, 2006. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25007-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25007-2). Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301\(06\)25007-2/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301(06)25007-2/full/html). Acesso em: 11 maio 2021.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annu. Rev. Psychol**, n. 60, p. 421-449, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>. Acesso em: 07 ago. 2018.

AYÇA, B. The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. **Procedia Computer Science**, v. 158, p. 790–801, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.116>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312864>. Acesso em: 05 jul. 2021.

BAEK, H.; HAN, K; RYU, E. Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. **J Nurs Manag.**, v. 27, p. 1655–1663, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31454125/>. Acesso em: 24 maio 2021.

BAHZAR, M. Authentic Leadership in Madrassas: Asserting Islamic Values in Teacher Performance. **Journal of Social Studies Education Research**, v, 10, n. 1, p. 259-284, 2019. Disponível em: <<https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/432/363>>. Acesso em: 27 maio 2021.

BAKARI, H.; HUNJRA, A. I.; JAROS, S.; KHOSO, I. Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. **Leadership in Health Services**, v. 32 n. 3, p. 387-404, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-01-2018-0006/full/html>. Acesso em: 29 jun. 2021.

BAQUERO, A.; DELGADO, B.; ESCORTELL, R.; SAPENA, J. Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) **Sustainability**, v.11, n. 8, p. 2412, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11082412>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/8/2412>. Acesso em: 18 maio 2021.

BARROR, A. **Perceived authentic leadership and its relationship to self-efficacy and burnout levels amongst workers in Ireland**. Unpublished graduate research report. Dublin Business School, 2014. Disponível em: https://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/1941/ba_barror_a_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 maio 2021.

BAUMANN, C.; KRŠKOVA, H. School discipline, school uniforms and academic performance. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 6, pp. 1003-1029, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0118>. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1109256>. Acesso em: 27 maio 2021.

BEGLEY, P. T. Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 6, p. 570-589, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/09578230610704792>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230610704792/full/html>. Acesso em: 12 maio 2021.

BENEVENE, P.; DAL CORSO, L.; DE CARLO, A.; FALCO, A.; CARLUCCIO, F.; VECINA, M. L. Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. **Front. Psychol.**, v. 9, p. 2069, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02069/full>. Acesso em: 24 maio 2021.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas; 1996. 162p. ISBN: 8522415269.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus; 1995. 235p. ISBN 8535200215.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes - Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988. 197p. ISBN: 8529401794.

BENTO, A. V.; RIBEIRO, M. I. Authentic Leadership in School Organizations. **European Scientific Journal**, v.9, n. 31, ISSN: 1857 – 7881, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9020/1/Bento%20e%20Ribeiro%202051-6097-1-PB.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

BERNARDES, A. Perspectivas contemporâneas da liderança e gestão em enfermagem [Editorial]. **Rev Gaúcha Enferm.**; v. 39, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0247>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/VW3DWDPBdtf5Hp8hB5qr7Kv/?lang=pt>. Acesso em: 02 maio 2021.

BERNARDES, A.; GABRIEL, C. S.; CUMMINGS, G.; ZANETTI, A. C. B.; LEONETI, A. B.; CALDANA, G.; MAZIERO, V. G. Organizational culture, authentic leadership and

quality improvement in Canadian healthcare facilities. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 73, n. suppl 5, p. 1-7, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/R4FqsDqHLM8H8Qfzhd498bP/?format=html>. Acesso em 04 junho 2021.

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod.**, v. 24, n. 1, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9BJBHPcQqRmyfMs6TQtymLv/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2021.

BIRD, J. J.; WANG, C.; WATSON, J.; MURRAY, L. Teacher and principal perceptions of authentic leadership: implications for trust, engagement, and intention to return. **Journal of School Leadership**, v.22, n. 3, p.425-37, 2012. ISSN-1052-6846. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105268461202200302>. Acesso em: 18 jun. 2019.

BLUM, M.; TAYLOR, J. **Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales**. México D.F., México: Ed. Trillas, 1999. 879 p. ISBN: 9682404525.

BODENHAUSEN, C.; CURTIS, C. Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. **J. Qual. Assur. Hosp. Tour**, v. 17, n. 3, p. 371–387, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2015.1048920?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 18 maio 2021.

BOLÍVAR, A. **Como melhorar as Escolas**. Porto: Edições ASA, 2003. 320 p. ISBN: 9789724136035.

BORDEI, I.; SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G.; SOUSA, C. The influence of authentic leadership on public employees analyzed through self-determination theory: A case study in Republic of Moldova. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**, v. VII, n. 2, p. 125-143, 2019. Disponível em: http://www.cieo.pt/journal/J_2_2019/article2.pdf. Acesso em: 01 jul. 2021.

BORGES, A. F.; BAYLÃO, A. L. S. Liderança em Tempo de Mudanças. **Ciência e Tecnologia**, Brasil, v. 3, n.2, 2009. Disponível em: <http://www.drb-m.org/av1/3Lideranca.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

BOURDIEU, P. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes; 2017. 256p. ISBN 9788532620538.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006. 330p. ISBN: 8543004489.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 544, de 16 de junho de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19. **Diário Oficial da União**, Brasília, ed. 114, seção 1, p. 62, 17 jun. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 02 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. **Diário Oficial da União**, Brasília, ed. 53, seção 1, p. 39, 18 mar. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 02 dez. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Lei n.13.328, de 29 de julho de 2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. **Diário Oficial da União**, Brasília, ed. extra. p. 11, 29 jul. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm#art109. Acesso em: 08 jun. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 12.863, de 24 de setembro de 2013. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, de 25 set. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112863.htm. Acesso em: 08 maio 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, 31 dez. 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 03 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pacto_saude_volume9.pdf. Acesso em 05 Ago 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n. 3, de 07 de novembro de 2001. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em enfermagem. **Diário Oficial da União**, Brasília, 07 nov. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública. **Diário Oficial Eletrônico**, Brasília, p. 1, 05 jun. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 08 maio 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 1, 19 abr. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 08 maio de 2021.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 01, 05 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 maio 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, p. 9273-9275, 26 jun. 1986. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html. Acesso em: 03 dez. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 2.604, de 17 de setembro de 1955. Regula o exercício da enfermagem profissional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 21 set. 1955. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l2604.htm. Acesso em: 03 dez. 2020.

BRAVO, M.; PEIRÓ, J.; RODRÍGUEZ, I. Satisfacción laboral. *In*: PEIRÓ, J.; PRIETO, F. (Eds.). **Tratado de psicología del trabajo**: La actividad laboral en su contexto: Madrid, España: Ed. Síntesis S.A, 1996. p. 343-394. ISBN: 8477383936.

BROWN, K. M.; WYNN, S. R. Finding, supporting, and keeping: The role of the principal in teacher retention issues. **Leadership and Policy in Schools**, EUA, v. 8, n. 1, p. 37-63, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700760701817371>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760701817371>. Acesso em: 09 ago. 2021.

BRUNETTO, Y.; XERRI, M.; SHRIBERG, A.; FARR-WHARTON, R.; SHACKLOCK, K.; NEWMAN, S.; DIENGER, J. The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. **J Adv Nurs**, EUA, v. 69, n. 12, p. 2786–2799, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.12165>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23651183/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: A literature review. **Studies in Higher Education**, EUA, v. 32, n. 6, p. 693–710, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03075070701685114?journalCode=cshe20>. Acesso em: 22 jun. 2021.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978. 530p. ISBN: 9781453245170.

CALLIYERIS, V.; ROBLE, G. L. E.; COSTA, C.; SOUZA, W. S. Pesquisa via internet como técnica de coleta de dados: Um balanço da literatura e os principais desafios para sua utilização. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, Brasil, v. 14, n. 4, p. 479-491, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v14i4.2867>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12106>. Acesso em: 02 dez. 2020.

CANDELA, L.; GUTIERREZ, A.; KEATING, S. A national survey examining the professional work life of today's nursing faculty. **Nurse Educ Today**, EUA, v. 33, n. 8, p. 853-9, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2012.10.004>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23146717/>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CANDIDO, D. S. et al. Evolution and epidemic spread of SARS-CoV-2 in Brazil. **Science**, Inglaterra, v. 369, n. 6508, p. 1255-1260, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.abd2161>. Disponível em: <https://science-sciencemag-org.ez52.periodicos.capes.gov.br/content/sci/369/6508/1255.full.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2020.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psico-USF**, Brasil, v. 13, n. 2, p. 203-10, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712008000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/X3ywpQW7VqQ7tGx8wRBBfPJ/?lang=pt>. Acesso em: 09 jan 2019.

CASTANEDA, G. A.; SCANLAN, J. M. Job satisfaction in nursing: A concept analysis. **Nurs Forum**, EUA, v. 49, n. 2, p. 130–138, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/nuf.12056>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24383666/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

CAVEIÃO, C. **Competência e estratégia de ensino-aprendizagem para a formação da liderança do enfermeiro**. 2016. 202f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Setor de Ciências da Saúde. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/45422/R%20-%20T%20%20CRISTIANO%20CAVEIAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

CHANG, W.; BUSSER, J.; LIU, A. Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32 n. 6, p. 2117-2136, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551>. Disponível em: <https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/journalArticle/Authentic-Leadership-and-Career-Satisfaction-The-Meditating-Role-of-Thriving-and-Conditional-Effect-of-Psychological-Contract-Fulfillment/99512226902346>. Acesso em: 17 maio 2021.

CHENJUAN, M.; JINGJING, S.; BOTT, M. J. Linking unit collaboration and nursing leadership to nurse outcomes and quality of care. **J Nurs Adm**, v. 45, n. 9, p. 435–442, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000229>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26301550/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

CLAPP-SMITH, R.; VOGELGESANG, G. R.; AVEY, J. B. Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 15, n. 3, p. 227-240, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=managementfacpub>. Acesso em: 17 maio 2021.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução COFEN n. 564, de 06 de novembro de 2017. Aprova o novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem. **Diário Oficial da**

União, n. 223, seção 1, p. 157, 06 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2017/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-564-17.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2020.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução COFEN n. 509, de 15 de março de 2016. Atualiza a norma técnica para Anotação de Responsabilidade Técnica pelo Serviço de Enfermagem e define as atribuições do enfermeiro Responsável Técnico. **Diário Oficial da União**, ed. 51, seção 1, p. 66 – 67, 16 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2016/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-509-16.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2020.

COHEN, J. Set Correlation and Contingency Tables. **Applied Psychological Measurement**, v. 12, n. 4, p. 425-434, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014662168801200410>. Acesso em: 28 maio 2021.

COLLIE, R. J.; SHAPKA, J. D.; PERRY, N. E. School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. **Journal of Educational Psychology**, v. 104, n. 4, p. 1189–1204, 2012. DOI: <http://doi.org/10.1037/a0029356>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2012-18639-001>. Acesso em: 26 maio 2021.

CORDEIRO-ALVES, F. A (in)satisfação docente. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 27, p. 29-60, 1994. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CHS_qi8wcTUJ:https://biblioteca.digital.ipb.pt/bitstream/10198/6602/1/A%2520satisfac%25CC%25A7a%25CC%2583o%2520insatisfac%25CC%25A7a%25CC%2583o%2520docente.pdf+%&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 28 jul. 2021.

COSTA, J. Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In: COSTA, J., NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Org). **Actas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar** - Liderança e estratégia nas organizações escolares, 2000. p.15-33. Aveiro: Universidade de Aveiro. ISBN 972-789-022-09.

COXEN, L.; VAART, L. V. D.; STANDER, M. W. Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 42, n. 1, p. 1–13, 2016. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip/v42i1.1364>. Disponível em: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632016000100022. Acesso em: 22 maio 2021.

CUNHA, K. S.; KAHL, C.; KOERICH, C.; SANTOS, J. L. G.; LANZONI, G. M. M.; ERDMANN, A. L. Gestão universitária: contribuições para enfermeiros docentes gestores. **Rev Bras Enferm, Brasília**, v. 70, n. 5, p. 1125-31, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0068>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/scd7gJr8TVjkGBtmSTXRhnl/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2018.

DAVIS, K.; NEWSTROM, W. **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**. Mexico D.F., México: Mc. Graw- Hill, 2007. ISBN: 978-607-15-0613-9.

DE HOOGH, A. H. B.; DEN HARTOG, D. N. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 297-311, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000283>. Acesso em: 08 jul. 2021.

DORAN, D. **Nursing Sensitive Outcomes**: State of the Science. Jones and Barrett, Boston, MA. 2003. ISBN: 0763722871.

DUARTE, C. G.; LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L. D. Satisfação e sofrimento no trabalho do enfermeiro docente: uma revisão integrativa. **REME – Rev Min Enferm**, v. 20, n. 939, 2016. DOI: <http://doi.org/10.5935/1415-2762.20160009>. Disponível em: <http://reme.org.br/artigo/detalhes/1073>. Acesso em: 10 ago. 2018.

DUIGNAN, P. Authenticity in educational leadership: History, ideal, reality. **Journal of Educational Administration**, v. 52, n. 2, p. 152–172, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2014-0012>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEA-01-2014-0012/full/html>. Acesso em: 27 maio 2021.

DUMAY, X.; GALAND, B. The multilevel impact of transformational leadership on teacher commitment: cognitive and motivational pathways. **British Educational Research Journal**, v. 38, n. 5, p. 703-729, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/01411926.2011.577889>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01411926.2011.577889>. Acesso em: 19 jun. 2021.

ERIKSEN, M. Authentic Leadership: Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship. **J Manag Educ**, v. 33, n. 5, p. 747 – 771, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/1052562909339307>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1052562909339307>. Acesso em: 03 maio 2021.

ESPERIDIÃO, E.; MUNARI, D. B. Holismo só na teoria: a trama de sentimentos do acadêmico de enfermagem sobre sua formação. **Rev Esc Enferm USP**, v. 38, n. 3, p. 332-340, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342004000300012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/j4dPwt6G5vF6qscCgqSmXYq/abstract/?lang=pt>. Acesso em 20 ago. 2018.

FALLATAH, F; LASCHINGER, H. K. S. The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. **Journal of Research in Nursing**, v. 21, n. 2, p. 125–136, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1744987115624135>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1744987115624135#:~:text=The%20findings%20suggest%20that%20managers,new%20graduate%20nurses'%20job%20satisfaction>. Acesso em: 16 jul. 2021.

FANTINATO, M. **Métodos de Pesquisa**. PPGSI – EACH – USP, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/323661466/Metodos-de-Pesquisa>. Acesso em: 22 jun. 2018.

FELLI, V. E. A.; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em enfermagem. *In*: KURCGANT, P. (Org.). **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2016. 212p. ISBN: 9788527729802.

FERREIRA, A. C. M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida** [dissertação]. Goiânia: Faculdade de Enfermagem/UFG; 2011. 126p. Disponível em: <https://ppgenf.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_Cássia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163>. Acesso em: 18 nov. 2018.

FERREIRA, E. M. **Satisfação profissional do enfermeiro docente no ensino superior de enfermagem** [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo/USP; 2010. 144 p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-01072010-132503/es.php>> Acesso em: 01 maio 2019.

FERREIRA, E. M.; FRIEDLÄNDER, M. R. Satisfação profissional do enfermeiro educador: uma revisão da literatura. **Rev enferm UFPE on line**, v. 1, n. 1, p. 72-81, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.5205/reuol.14-8775-1-LE.0101200709>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/5219/4479>. Acesso em: 01 maio 2019.

FERREIRA JUNIOR, M. A. Os reflexos da formação inicial na atuação dos professores enfermeiros. **Rev Bras Enferm**, v. 61, n. 6, p. 866-71, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672008000600012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/vmpWr79rz64MKQXbSjdspFC/?lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2021.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS – 2. Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2009. ISBN: 9788584292004.**

FISCHER, S. A. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. **J Adv Nurs**, v. 72, n. 11, p. 2644-53, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/jan.13049>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27322510/>. Acesso em: 23 jul. 2021.

FLINKMAN, M.; SALANTERÄ, S. Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. **J Nurs Manag**, v. 23, n. 8, p.1050–1057, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12251>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25186284/>. Acesso em: 23 jul. 2021.

FLORES, C. A. S.; MAIER, S. R. O.; MOURA, A. A.; BALSANELLI, A. P.; DIAS, B. M.; BERNARDES A. Authentic leadership in the educational system and in nursing education: an integrative review. **Rev Bras Enferm**. v. 75, n. 1, e20220122, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/zNHTSyJW7zzWM9nBdjjHztq/?lang=pt>. Acesso em: 29 set 2022.

FREDERICK, H. R.; WOOD JR, J. A.; WEST, G. R.; WINSTON, B. E. The Effect of the Accountability Variables of Responsibility, Openness, and Answerability on Authentic

Leadership. **J Res Christ Educ.**, v. 25, n. 3, p. 302–16, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/10656219.2016.1237907>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10656219.2016.1237907>. Acesso em: 22 jun. 2021.

FREIRE, L. I. F.; FERNANDEZ, C. O professor universitário novato: tensões, dilemas e aprendizados no início da carreira docente. **Ciênc. Educ.**, v. 21, n. 1, p. 255-272, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1516-731320150010016>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ciedu/a/cWtqnq9WHDTxZBvhdfkbyz/?lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2021.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. 81º ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2019. 256 p. ISBN: 8577534189.

FRIEDLÄNDER, M. R.; MOREIRA, M. T. A. Formação do enfermeiro: características do professor e do sucesso escolar. **Rev Bras Enferm**; v. 59, n. 1, p. 09-13, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672006000100002>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v59n1/a02v59n1.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.

FROST, R. A estrada não percorrida. **Divenendo**, São Paulo, 13 jul. 2018. Blog, p. 1. Disponível em: <https://divenendo.wordpress.com/2018/07/13/1008/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

GARCÍA-BUADES, M. E.; PEIRÓ, J. M.; MONTAÑEZ-JUAN, M. I.; KOZUSZNIK, M. W.; ORTIZ-BONNÍN, S. Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the ‘Happy-Productive Worker Thesis. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 17, n. 69, 2020. DOI: <https://doi:10.3390/ijerph17010069>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31861812/>. Acesso em: 28 abr. 2022.

GARMENDIA, J. A.; PARRA, F. **Sociología Industrial y de los recursos humanos**. Madrid, España: Taurus, 1993. ISBN: 84-306-0096-5.

GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990. 235p. ISBN: 1000151978745.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D. R.; WALUMBWA, F. “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leadership and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000275>. Acesso em: 10 set. 2018.

GEORGE, B.; MCLEAN, A.; CRAIG, N. **O Líder Autêntico** – Um programa para o desenvolvimento de uma carreira plena. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. ISBN: 9788535233544.

GEORGE, B. **True north**: Discover your authentic leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 2007. ISBN: 9780470893951.

GEORGE, B. Becoming an Authentic Leader. **Bryant University Commencement Address**, 21 maio 2005. Disponível em: <https://www.billgeorge.org/articles/becoming-an-authentic-leader/>. Acesso em: 10 maio 2022.

GERRARD, N. Overwhelming majority of hospitality employers find recruiting harder than ever. **The Caterer**, London, 21 out. 2016. Disponível em: <https://www.thecaterer.com/news/foodservice/overwhelming-majority-of-hospitality-employers-find-recruiting-harder-than-ever>>. Acesso em: 17 maio 2021.

GIALONARDO, L. M.; WONG, C. A.; IWASIW, C. L. Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. **J Nurs Manag**, v. 18, n. 8, p. 993-1003, 2010. DOI: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21073571>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21073571/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

GHOSH, S. K. The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior: an empirical examination. **Personnel Review**, v. 46, n. 6, p. 1182-1198, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0126>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-05-2015-0126/full/html>. Acesso em: 17 maio 2021.

GOFFEE, R.; JONES, G. **Why should anyone be led by you?** What it takes to be an authentic leader. Boston: Harvard Business School Press, 2006. ISBN: 978146082110.

GOLEMAN, D.; BENNIS, W.; O'TOOLE, J. **Transparência** – como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade. Lisboa: Gradiva, 2009. ISBN: 9789896162856.

GREENLEAF, R. **The Servant as Leader**. The Greenleaf Center for Servant Leadership. 2012. 61 p. ASIN: B008K5IPB8.

GURSEL, M.; SUNBUL, A. M. SARI, H. An analysis of burnout and job satisfaction between turkish headteachers and teachers. **European Journal of Psychology of Education**, v. 17, n. 01, p. 35-45, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23421427>. Acesso em: 01 maio 2019.

GUTIÉRREZ, M. V. F.; SÁNCHEZ, S. D. C. H. La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción Laboral. **Rev. Electrón. Tecnol. Educ. Soc**, v. 4, n. 7, p. 1–22, 2017. ISSN 2448 – 6493. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/La-gesti%C3%B3n-directiva-y-su-incidencia-en-la-Laboral-Guti%C3%A9rez-S%C3%A1nchez/27a274f08a7ce445c96ab2c16c9c2bbe0f2f2639>>. Acesso em: 18 maio 2021.

HASSAN, S. I. U.; DIN, B. H. The mediating effect of knowledge sharing among intrinsic motivation, high-performance work system and authentic leadership on university faculty members' creativity. **Manag Sci Lett.**, v. 9, n. 6, p. 887–98, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.013>. Disponível em: <http://growingscience.com/beta/msl/3123-the-mediating-effect-of-knowledge-sharing-among-intrinsic-motivation-high-performance-work-system-and-authentic-leadership-on-university-faculty-members-creativity.html>. Acesso em: 28 maio 2021.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire. *In*: STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. **Leader behavior**: its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph N. 88, 1957. DOI: <https://doi.org/10.1177/001316445901900326>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001316445901900326>. Acesso em: 20 ago. 2018.

HORN, A.; MARFÁN, J. Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile, **Psicoperspectivas**, v. 9, n. 2, p. 82-104, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200005. Acesso em: 11 maio 2021.

HOY, A. W.; HOY, W. K.; KURT, N. M. Teachers' academic optimism: The development and test of a new construct. **Teaching and Teacher Education**, v. 24, n. 4, p. 821-835, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.08.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X07001011>. Acesso em: 10 maio 2021.

HULLEY, S. B.; CUMMINGS, S. R.; BROWNER, W. S.; GRADY, D. G.; NEWMAN, T. B. **Delineando a pesquisa clínica**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. ISBN: 9788582711897.

ILIES, R.; MORGESON, F.; NAHRGANG, J. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 373-394, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000287>. Acesso em: 10 maio 2021.

INSTITUTE OF MEDICINE. The Future of Nursing: Leading Change, Advancing Health. **Committee on the Robert Wood Johnson Foundation Initiative on the Future of Nursing**; Washington (DC): National Academies Press (US); 2011. Disponível em: <<https://www.nationalacademies.org/hmd/~media/Files/Report%20Files/2010/The-Future-of-Nursing/Future%20of%20Nursing%202010%20Recommendations.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

ISMAIL, S. N.; ABDULLAH, A. S.; ABDULLAH, A. G. K. The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia. **International Journal of Instruction**, v. 12, n. 2, p. 67-80, 2019. DOI: <https://doi.org/10.29333/iji.2019.1225a>. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1211001.pdf>. Acesso em: 26 maio 2021.

JIANG, L.; LAVAYSSE, L. M. Cognitive and affective job insecurity: a meta-analysis and a primary study. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, p. 2307-2342, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206318773853>. Acesso em: 17 maio 2021.

JIANG, L.; PROBST, T. M. The rich get richer and the poor get poorer: country- and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 4, p. 672-681, 2017. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000179>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2016-57447-001>. Acesso em: 17 maio 2021.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicol Soc.**, v. 23, n.1, p. 56-65, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822011000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/LXKSgpwkQgsG3Y9NScdNvWM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2018.

KAPLOWITZ, M. D.; HADLOCK, T. D.; LEVINE, R. A comparison of web and mail survey response rates. **Public Opinion Quarterly**, v. 68, n. 1, p. 94-101, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1093/poq/nfh006>. Disponível em: <https://academic.oup.com/poq/article/68/1/94/1855069>. Acesso em 10 maio 2021.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: John Wiley Sons, 1978. 848p. ISBN: 978-0471023555.

KELLY, L. A.; LEFTON, C.; FISCHER, S. A. Nurse leader burnout, satisfaction, and work-life balance. **J. Nurs. Adm.**, v. 49, n. 9, p. 404–410, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000784>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31425307/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

KERNIS, M. H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, Georgia, v. 14, n.1, p. 1-26, 2003. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-99686-001>. Acesso em: 10 jan. 2019.

KING, S.; ALTMAN, D.; LEE, R. L. **Discovering the Leader in You: How to Realize Your Leadership Potential**. Jossey-Bass, Center for Creative Leadership Series. Second Edition. Jossey-Bass, 2011.

KOTZÉ, M.; NEL, P. Personal factor effects on authentic leadership. **J Psychol Africa**, v. 27, n. 1, p. 47–53. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1268291>. Disponível em: <https://www.ufs.ac.za/docs/librariesprovider26/university-of-the-free-state-business-school-documents/y-research-documents/personal-factor-effects-on-authentic-leadership.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2021.

KUMAR, V. D. Good, bad and ugly: Exploring the Machiavellian power dynamics of leadership in medical education. **J Adv Med Educ Prof.**, v. 7, n. 1, p. 42-46. 2019. DOI: <https://doi.org/10.30476/JAMP.2019.41035>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30697548/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

LAMBERT, R. Evaluating management climate in Head Start programs: The measurement properties of the policy and program management inventory. **NHSA Dialog**, v. 6, p. 37-52, 2003. DOI: https://doi.org/10.1207/s19309325nhsa0601_4. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s19309325nhsa0601_4. Acesso em: 10 maio 2021.

LASCHINGER, H. K. S.; FIDA R. Linking nurses' Perceptions of Patient care Quality to Job Satisfaction. **JONA.**, v. 45, n. 5, p. 276-83, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/NNA.000000000000198>. Acesso em 03 maio 2021.

LASCHINGER, H. K.; WONG, C. A.; GRAU, A. L. Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, v. 21, n. 3, p. 541–552, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25906136/>. Acesso em: 29 maio 2021.

LEAL, L. A.; CAMELO, S. H. H.; SANTOS, F. C. O docente de administração em enfermagem: Formação e competência profissionais. **Rev enferm UFPE on line**, Recife, v. 11, n. 6, p. 2329-38, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5205/reuol.10827-96111-1-ED.1106201711>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/23395/19051>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

LEGGAT, S. G.; BALDING, C. Achieving organizational competence for clinical leadership: the role of high performance work systems. **J Health Organ Manag**, v. 27, n. 3, p. 312-29, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-Jul-2012-0132>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23885396/>. Acesso em: 05 set. 2018.

LEMOS, D. Trabalho Docente nas Universidades Federais: tensões e contradições. **CADERNO CRH**, v. 24, n. spe 01, p. 105-120, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/wcMpf3pNCszJPXkZKfWdd3D/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 04 jan. 2021.

LEMOS, M. C.; PASSOS, J. P. Satisfação e frustração no desempenho do trabalho docente em enfermagem. **REME – Rev. Min. Enferm.**; v. 16, n. 1, p. 48-55, 2012. Disponível em: <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/499>>. Acesso em: 04 maio 2019.

LENNICK, D.; KIEL, F. **Inteligência Moral**. Barcarena: Editorial Presença, 2009. 264p. ISBN: 8535217797.

LEONI, M. G.; ANDRADE, L. F. S.; VASCONCELOS, E. C. Competências requeridas do diretor e do coordenador de curso de graduação em enfermagem da Universidade Estácio de Sá/RJ. **Cogitare Enferm**, v. 13, n. 2, p. 301-5, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v13i2.12526>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/12526/8580>. Acesso em: 25 ago. 2018.

LIMÃO ERVILHA, A. J. **Liderando equipes para otimizar resultados**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 2008. 206p. ISBN: 8521313756.

LOCKE, E. A. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M.; WALL, T. **Social psychology and organizational behaviour**. New York: John Wiley and Sons; p. 93-117, 1984. ISBN: 0471103268.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 1 ed. Chicago: Rand McNally, p. 1297-1350, 1976. ISBN: 0528629123.

LORENZINI, E.; MACEDO, T. Z.; SILVA, E. F. Leadership in nursing discipline practice: perceptions of academics. **J Nurs UFPE on line.**, v. 7, n. 7, p. 4689-4695, 2013. DOI:

<https://doi.org/10.5205/reuol.4656-38001-2-SM.0707201322>. Disponível em:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/11719/13941>. Acesso em: 22 jun. 2021.

LU, H.; WHILE, A. E.; BARRIBALL, L. Job satisfaction among nurses: a literature review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 42, n. 2, p. 211-27, 2005. DOI: <http://doi.wiley.com/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748904001592>. Acesso em: 06 maio 2021.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership development. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E., **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003. p. 241-258. ISBN: 1576752321.

MADER, X.; SANTOS, J.; GONÇALVES, G. Job satisfaction in a tourist resort in Portugal. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics: Marketing and Tourism**, v. 6, n. 3, p. 314-325, 2018. Disponível em: <<https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/147/132>>. Acesso em: 01 jul. 2021.

MALLETTE, C.; RYKERT, L. Promoting positive culture change in nursing faculties: Getting to maybe through liberating structures. **J Prof Nurs**, v. 34, p. 161-166, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.08.001>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29929794/>. Acesso em: 10 jul. 2021.

MARCO, P. F. D.; CÍTERO, V. A.; MORAES, E.; NOGUEIRA-MARTINS, L. A. O impacto do trabalho em saúde mental: transtornos psiquiátricos menores, qualidade de vida e satisfação profissional. **J Bras Psiquiatr**, v. 57, n. 3, p. 178-83, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0047-20852008000300004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jbpsiq/a/QpJC9KfwVtMkNcFQkvxxJDp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 dez. 2018.

MARQUES, R. **Motivar os Professores** – um guia para o desenvolvimento profissional. Lisboa: Editorial Presença, 2003. ISBN: 9722330896.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicol Estud**, v. 14, n. 1, p. 75-82, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a10v14n1.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Artmed, 2017. 680p. ISBN: 8582712316.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/pk3b53dYYVqwZptCbsn8TRv/?lang=pt>. Acesso em: 01 jul. 2018.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Psicol. soc. trab.**, v. 6, p. 59-78, 2003. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 out. 2018.

MATEUS, S. C. A. **Impacto da Liderança Autêntica na Motivação/Satisfação Docente: O caso das Eb1/PE da RAM**. 2011. Dissertação. Universidade da Madeira, Portugal, 2011, 166p. Disponível em: <<https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/361?mode=full>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 464 p. ISBN: 9788597010718.

MAXIMO, N.; STANDER, M.W.; COXEN, L. Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 45, n. 0, p. 1-11, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>. Disponível em: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1612/2412>. Acesso em: 22 maio 2021.

MAXWELL, J. **O líder 360°- desenvolvendo a sua influência a partir de qualquer ponto da organização**. Lisboa: Smartbook, 2008. ISBN: 9789899543423.

MAZIERO, V. G.; BERNARDES, A.; RIGHETTI, E. A. V.; SPIRI, W. C.; GABRIEL, C. S. Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 73, n. 6, p. 01-09, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/tHwsqLPmfxKs3CDGXXQRv6y/?lang=en>. Acesso em: 03 maio 2021.

MAZIERO, V. G. **Análise da validade do questionário de Liderança Autêntica**. 2019. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

MCKEE, A.; MASSIMILIAN, D. Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 5, p. 45-9, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/02756660610692707>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660610692707/full/html>. Acesso em: 23 jul. 2021.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral em contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 5, p. 59-74, 1989. Disponível em: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF. Acesso em: 08 jan. 2019.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.; CALATAYUD, C. El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. **Rev. de Filosofía, Psicología y Ciências de la Educación**, v. 11, n. 3-4, p. 43-78, 1986. Disponível em: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Satisfaction_Q.htm. Acesso em: 11 ago. 2021.

MONTESSORI, M. **Educação para um novo mundo**. Brasil: Comenius, 2014. 112 p. ISBN: 8598472581.

MOURA, A. A. **Liderança Coaching e satisfação no trabalho no contexto do atendimento pré-hospitalar móvel no Estado de Goiás**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

MOURA, A. A.; BERNARDES, A.; BALSANELLI, A. P.; DESSOTTE, C. A. M; GABRIEL, C. S.; ZANETTI, A. C. B. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 28, e3260, p. 01 – 10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/BD6KR7tqRfXbSnkPqsHsb6x/?lang=en>. Acesso em: 03 jun. 2021.

MOURA, A. A.; BERNARDES, A.; BALSANELLI, A. P.; ZANETTI, A. C. B.; GABRIEL, C. S. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Acta Paul Enferm.**, v. 30, n. 4, p. 442-50, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/pRsHKgjbwnHS7VSj5KPKpGS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2021.

MOUSA, M.; MASSOUD, H. K.; AYOUBI, R. M. Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. **Management Research**, v. 18, n. 1, p. 5-28, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2019-0921>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-05-2019-0921/full/html>. Acesso em: 07 jul. 2021.

MURPHY, L. G. Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. **J Nurs Adm**, v. 42, p. 507–512, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182714460>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23100001/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationship between academics and their university. **High Education**, v. 65, n. 1, p. 25-37, 2013. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/23351719>. Acesso em: 15 ago. 2018.

NEVES, V. R.; SANNA, M. C. Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem. **Rev Bras Enferm**, v. 69, n. 4, p. 733-40, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690417i>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/HN34YBXhMsBNn6Tmk57dTXh/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2018.

NEVES, V. R.; SANNA, M. C. Ensino da liderança em enfermagem: um estudo bibliográfico. **Acta paul. enferm**, v. 25, n. 2, p. 308-13, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000200024>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/tYGtwZRxHznBNDQCGDQCLRc/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2018.

OGUISSO, T. **Trajetória Histórica da Enfermagem**. 1. ed. Barueri: Manole, 2014. 304p. ISBN: 9788520438954.

OH, J.; OH, S. Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 7, p. 912-926, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-08-2016-0209/full/html>. Acesso em: 02 jun. 2021.

OLANIYAN, O. S.; HYSTAD, S. W. Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. **Rev. Psicol. Trab. Org**, v. 32, n. 3, p. 163–171, 2016. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300196>. Acesso em: 18 maio 2021.

OPATOKUN, K. A.; HASIM, C. N.; HASSAN, S. S. S. Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A case study of International Islamic University Malaysia (IIUM). **International Journal of Leadership Studies**, v. 8, Iss. 1, 2013. Disponível em:
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss1/4opatokun.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

OSTREM, L.; WHEELER, D. **Engagement and trust as outcomes of servant leadership**. Paper presented at the Gallup Leadership Summit, Washington, DC. 2006.

PAGANO, M.; GAUVREAU, K. **Princípios de Bioestatística**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. ISBN: 8522103445.

PASQUALI, L. **Psicometeria: Teoria dos testes na psicologia e na educação**. 3 ed. Petrópolis: vozes, 2009. ISBN: 8532628893.

PAVLOVIC N. Authentic leadership in educational institutions. **Int J Qual Res.**, v. 9, n. 2, p. 309–22, 2015. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/281976946_Authentic_leadership_in_educational_institutions/fulltext/57aac7ab08ae0932c96f5e2c/Authentic-leadership-in-educational-institutions.pdf. Acesso em: 24 jun. 2021.

PENCONEK, T.; TATE, K.; BERNARDES, A.; LEE, S.; MICARONI, S. P. M.; BALSANELLI, A. P.; MOURA, A. A.; CUMMINGS, G. Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 118, p. 1-18, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>. Disponível em:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33765624/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competência gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492-9, 2006. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300015>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/tce/a/tS353zgK36J9Mk36RyLLG7K/?lang=pt#:~:text=Administra%C3%A7%C3%A3o%20e%20gerenciamento,-%20Os%20profissionais%20devem&text=O%20enfermeiro%20tem%20sido%20o,hospitalar%20quanto%20na%20sa%C3%BAde%20p%C3%ABlica>. Acesso em: 25 ago. 2018.

PIETSCH, M.; TULOWITZKI, P.; KOCH, T. On the differential and shared effects of leadership for learning on teachers' organizational commitment and job satisfaction: A multilevel perspective. **Educational Administration Quarterly**, v. 55, n. 5, p. 705-741, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X18806346>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X18806346>. Acesso em: 25 maio 2021.

POCINHO, M.; FRAGOEIRO, J. G. Satisfação dos Docentes do Ensino Superior. **Acta Colombiana de Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 87-97, 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/71891786.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2019.

PRICE, J. L.; MULLER, C. W. **Absenteeism and turnover among Hospital Employees**. Greenwich, UK: JAI Press, 1986. 282 p. ISBN: 10: 0892324414.

PURPORA, C.; BLEIGEN, M. A. Job satisfaction and horizontal violence in hospital staff registered nurses: The mediating role of peer relationships. **Journal of Clinical Nursing**, v. 24, n. 15–16, p. 2286–2294, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/jocn.12818>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25939756/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

RAHMAN, F. ABIODULLAH, M. QURAIISHI, U. Authentic Leadership for Democracy in Schools. **Acad Leadersh Online J**. v. 8, n. 2, 2010. Disponível em: <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol8/iss2/9>. Acesso em: 07 maio 2021.

RAMÍREZ ROJA, A. L.; BENITEZ GUADARRAMA, J. P. Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. **Acta Universitaria**, v. 22, n. 8, p. 33-42, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/416/41625070002.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2021.

RAMOS, M. Y. Internacionalização da pós-graduação no Brasil: lógica e mecanismos. **Educ. Pesqui**, v. 44, e161579, p. 01-22, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201706161579>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/Zx4JYVjsbD9zcC9MsWGY6vL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 dez. 2020.

RAMOS, V. M.; FREITAS, C. A. S. L.; SILVA, M. J. Aprendizagem da liderança: contribuições do internado em enfermagem para a formação do estudante. **Esc. Anna Nery**, v. 15, n. 1, p. 157-161, 2011. DOU: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452011000100022>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/KcFmHKfMTjmggPXzhZ4cNhM/?lang=pt>. Acesso em: 06 set. 2018.

RASHID, S.; RASHID, U. Work motivation differences between public and private sector. **American International Journal of Social Science**, v. 1, n. 2, p. 24-33, 2012. Disponível em: http://www.aijssnet.com/journals/Vol_1__No_2_December_2012/3.pdf. Acesso em: 01 jul. 2021.

REGO, A.; SOUSA, F.; MARQUES, C.; CUNHA, M. P. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 2, p. 200-210, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312002913>. Acesso em: 07 jul. 2021.

RICARDONI, C. A. C.; SENA R. R. Educação Permanente: uma ferramenta para pensar e agir no trabalho de enfermagem. **Rev. Latino-am. Enfermagem**, Ribeirão Preto (SP), v. 14, n. 6, p. 837-42, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692006000600002>. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/r/lae/a/bYRbWfCJ5NB6bjwDy3ZP83f/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 set. 2018.

RICHARDS, D.; ENGLE, S. After the vision: suggestions to corporate visionaries and vision champions. *In*: ADAMS, J. D. **Transforming leadership**. Alexandria. Englewood cliffs, NJ: Prentive Hall, 1986. 392p. ISBN: 1596053658.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 536p. ISBN: 8576050021.

ROCHA, F. L. R.; MARZIALE, M. H. P.; CARVALHO, M. C.; CARDIAL ID, S. F.; CAMPOS, M. C. T. C. A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 2, p. 308-14, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-6234201400002000016>. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf. Acesso em: 20 dez. 2018.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, L. D. G.; PERES, A. M. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à Enfermagem. **Texto Contexto – enferm.**, v. 18, n. 2, p. 321-329, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072009000200016>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/FqFvy4Jc9SVRPzBtbJrDxSK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 set. 2018.

SAEED, S.; ALI, R. Relationship Between Authentic Leadership and Classroom Management in Public and Private Sector Universities. **J Educ Educ Dev.**, v. 6, n. 1, p. 171–87, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22555/joed.v6i1.2041>. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1216786.pdf>. Acesso em: 28 maio 2021.

SAGNAK, M. The relationship between transformational school leadership and ethical climate. **Educational Sciences: Theory and Practice**, v. 10, n. 2, p. 1135-1152, 2010. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ889202.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SAMAD, N. I. A.; HASHIM, Z. MOIN, S.; HASLINDA, A. Assessment of stress and its risk factors among primary school teachers in the Klang Valley, Malaysia. **Epidemiology**, v. 22, n. 1, p. S248, 2011. DOI: <http://doi.org/10.1097/01.ede.0000392452.76957.b9>. Disponível em: https://journals.lww.com/epidem/fulltext/2011/01001/Assessment_of_Stress_and_Its_Risk_Factors_Among.760.aspx. Acesso em: 26 maio 2021.

SANTIAGO, R.; CARVALHO, T. Managerialism Rhetorics in Portuguese Higher Education. **Minerva**, v. 50, n. 4, p. 511-532, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11024-012-9211-9>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11024-012-9211-9>. Acesso em: 18 ago. 2018.

SCHLICKMANN, R. OLIVEIRA, S.; ROQUE, M.; ANTÔNIO, P. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 160-181, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p160>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319332709010.pdf>. Acesso em: 03 set. 2018.

SEABRA, A. L. C.; PAIVA, K. C. M.; LUZ, T. R. Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses. **Rev Bras Enferm**, Brasília v. 68, n. 5, p. 608-26, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680518i>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/gKXPQdLdsjxMwq54FGPSvJw/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SEMEDO, A. S.; RIBEIRO, N.; COELHO, A. **Liderança Autêntica, criatividade e desempenho dos colaboradores**: A realidade das organizações em Cabo Verde, p. 167-181, 2016. Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/images/files/inprogress2_texto12.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SHAMIR, B.; EILAM, G. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 395-417, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>. Disponível em: <https://www.scinapse.io/papers/2138963981>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organizational Science**, v. 4, n. 4, p. 577-594, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.4.4.577>. Acesso em: 06 set. 2018.

SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. **J Nurs Manag**; v. 22, n. 1, p. 60-9, 2014a. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23410036/>. Acesso em: 12 maio 2021.

SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. Toward Developing Authentic Leadership: Team-Based Simulations. **J Sch Leadersh**, v.24, n. 5, p. 979-1013. 2014b. DOI: <https://doi.org/10.1177/105268461402400506>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105268461402400506>. Acesso em: 12 maio 2021.

SHIRATORI, K.; FERREIRA, A. C. M.; CAVALCANTE, T. A.; LOURO, T. Q. Condições de trabalho e as implicações no ensino de enfermagem. **Rev Enferm Brasil**, v. 6, n. 4, 2007. Disponível em: <<http://www.atlanticaeditora.com.br/revistas/enfermagem/detalhe.asp?cdc=714>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

SHULHAN, M. Leadership style in the madrasah in Tulungagung: how principals enhance teacher's performance. **International Journal of Educational Management**, v. 32, n. 4, p. 641-651, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-8-2017-0218>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-08-2017-0218/full/html>. Acesso em: 27 maio 2021.

SILVA, S. A.; BORGES, B. L. C. Liderança em Enfermagem: Uma abordagem literária. **Ensaios e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde**. v. 16, n. 3, p. 167-176, 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/260/26029237014.pdf>. Acesso em: 01 set. 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. ISBN: 8536311215.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 300-328. ISBN: 978-85-8271-085-2.

SMITH, P C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. The Measurement of Satisfaction on Work and Retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand-McNally, 1969. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1971-05152-000>. Acesso em: 27 jul. 2021.

SOARES, A. E.; LOPES, M. P. 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**, v. 21, n. 1, p. 65–78, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1469787417742023>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1469787417742023>. Acesso em: 25 maio 2021.

SOUZA, M. F. C. **Satisfação profissional e bem-estar docente**: Um estudo com professores do ensino superior público do Lubango (Angola). 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional) – Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia, Coimbra, 2016. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/32740>. Acesso em: 13 mar. 2019.

SPECTOR, P. E. Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. *In*: SPECTOR, P. E. (editor). **Psicologia nas organizações**. 3 th ed. São Paulo: Saraiva; 2010. p. 317-66. ISBN: 8502180444.

SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. **Am J Community Psychol.**, v. 13, n. 6, p. 693-713, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00929796>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/4083275/>. Acesso em: 01 jan. 2019.

SRIVASTAVA, A. P.; DHAR, R. L. Authentic Leadership and Extra Role Behavior: A School Based Integrated Model. **Curr Psychol.**, v.38, n. 3, p. 684–97, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-017-9634-4>. Acesso em: 27 maio 2021.

SRIVASTAVA, A. P.; DHAR, R. L. Authentic leadership for teacher's academic optimism: Moderating effect of training comprehensiveness. **European Journal of Training and Development**. v. 40, n. 5, p. 321–44, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2015-0096>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2015-0096/full/html>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SRIVASTAVA, A. P.; MANI, V.; YADAV; M.; JOSHI, Y. Authentic leadership towards sustainability in higher education – an integrated green model. **International Journal of Manpower**, v. 41, n. 7, p. 901-923, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0404>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-08-2019-0404/full/html>. Acesso em: 25 maio 2021.

STAMPS, P. L. **Nurses and work satisfaction**: an index for measurement. Chicago: Health Administration Press; 1997. ISBN: 1567930611.

STARRATT, R. J. Leading a Community of Learners: Learning to be Moral by Engaging the Morality of Learning. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 35, n. 2, p. 165-183, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143207075387>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143207075387?journalCode=emad>. Acesso em: 12 maio 2021.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Rev. bras. Enferm.**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 228-233, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/NLxBP9JLjcQ8dX9vffYRkLj/?lang=pt>. Acesso em: 06 set. 2018.

TAMAYO, H. V. B. Planeamiento estratégico en universidades de América latina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 257-277, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p257>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento**. Tradução Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1970. 522p.

UHRENFELDT, L.; HALL, E. O. C. Job satisfaction as a matter of time, team and trust: A qualitative study of hospital nurses' experiences. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 5, n. 2, p. 1–8, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5430/jnep.v5n2p1>. Disponível em: <https://vbn.aau.dk/en/publications/job-satisfaction-as-a-matter-of-time-team-and-trust-a-qualitative>. Acesso em: 28 jul. 2021.

VAN DAM, P. J.; FORD, K. M. Nursing Leadership Learning in Practice: A Four Stage Learning Process. **Int Arch Nurs Health Care**, v. 5, n. 132, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23937/2469-5823/1510132>. Disponível em: <https://clinmedjournals.org/articles/ianhc/international-archives-of-nursing-and-health-care-ianhc-5-132.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2022.

VASCONCELOS, R. M. A. **Adaptação cultural do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o contexto da Enfermagem Brasileira**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-03072018-154029/pt-br.php>. Acesso em: 08 jan. 2019.

VEGA, M. M. C.; FUENTEALBA, N. M. G.; BOTELLO, C. M. S. Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. **Cuad. Adm**, v. 30, n. 52, p. 65–74, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>>. Acesso em: 18 maio 2021.

VEM, L. J.; GOMAM, G. M.; NMADU, T.; WURIM, P. B. Authentic Leadership, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Nigerian Hospitality Industry: The mediating Role of Psychological Ownership. **IOSR J. Bus. Manag**, v. 19, n. 3, p. 82–92, 2017. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-1903038292>. Disponível em: <https://irepos.unijos.edu.ng/jspui/bitstream/123456789/2480/1/J1903038292.pdf>. Acesso em: 18 maio 2021.

VENDEMIATTI, M.; SIQUEIRA, E. S.; FILARDI, F.; BINOTTO, E.; JOSÉ-SIMIONI, F. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & saúde coletiva**, v. 15, n. 1, p. 1301-1314, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232010000700039>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/fV4yM75m9zKJSSmGDp35WLx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 set. 2018.

VIEIRA, T. D. P.; RENOVATO, R. D.; SALES, C. M. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. **Cogitare Enferm.**, v. 18, n. 2, p. 253-60, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v18i2.27706>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/27706/20687>. Acesso em: 14 set. 2018.

WAITE, R.; MCKINNEY, N.; SMITH-GLASGOW, M. E.; MELOY, F. A. The Embodiment of Authentic Leadership. **J Prof Nurs.**, v. 30, n. 4, p. 282–91, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.11.004>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25150413/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: Development and Validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>. Acesso em: 10 jul. 2018.

WALUMBWA, F. O.; MUCHIRI, M.K.; MISATI, E.; WU, C.; MEILIANI, M. Inspired to perform: a multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 3, p. 249-261, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2216>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2216>. Acesso em: 08 jul. 2021.

WALUMBWA, F.; WANG, P.; WANG, H.; SCHAUBROECK, J.; AVOLIO, B. J. Retraction: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 901-914, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001311>. Acesso em: 18 ago. 2018.

WANG, Z.; XIE, Y. Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 2, p. 797-814, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0952>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2018-0952/full/html>. Acesso em: 17 maio 2021.

WEAVER MOORE, L.; LEAHY, C.; SUBLETT, C.; LANIG, H. Understanding nurse-to-nurse relationships and their impact on work environments. **Medsurg Nurs**, v. 22, n. 3, p. 172–179, 2013. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23865278/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, v. 22, 1967. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>. Acesso em: 27 jul. 2021.

WONG, C. A.; CUMMINGS, G. Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? **Journal of Health Organization and Management**, v. 23, n. 5, p. 522- 538, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14777260910984014>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19862880/>. Acesso em: 12 dez. 2018.

WONG, C. A.; LASCHINGER, H. K. S. The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. **Int. J. Nurs. Stud.**, v. 52, n. 12, p. 1824–1833, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26394531/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

WONG, C. A.; LASCHINGER, H. K. S. Authentic Leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. **Adv Nurs.**, v. 69, n. 4, p. 947-59, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22764828/>. Acesso em 03 maio 2021.

WONG, C.; WALSH, E. J.; BASACCO, K. N.; DOMINGUES, M. C. M.; PYE, D. R. H. Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses Leadership in Health Services. **Emerald Publishing Limited**, v. 33, n. 3, pp. 247-263, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-09-2019-0056/full/html>. Acesso em: 21 maio 2021.

WU, W.; NGUYEN, K. V. H. The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40 n. 4, p. 435-456, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233>. Disponível em: <<https://www-emerald.ez52.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/LODJ-06-2018-0233/full/pdf?title=the-antecedents-and-consequences-of-psychological-capital-a-meta-analytic-approach>>. Acesso em 07 jul 2021.

YODER-WISE, P. S. The future of leadership. **J Nurs Adm**, v. 44, n. 6, p. 318-320, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000075>. Disponível em: https://journals.lww.com/jonajournal/Citation/2014/06000/The_Future_of_Leadership.4.aspx. Acesso e: m 17 maio 2021.

YUKL, G. **Liderazgo en las organizaciones**. 6. ed., Madrid: Pearson/Prentice Hall, 2008. ISBN: 978-84-8322-344-4.

ZEB, A.; ABDULLAH, N. H.; HUSSAIN, A.; SAFI, A. Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. **Management Research Review**, v. 43, n. 6, p. 669-690, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-04-2019-0164/full/html>. Acesso em: 25 jun. 2021.

ZIELINSKA, M. Developing authentic leadership. **Trainingzone**, Kenexa, 21 ago. 2011. Culture, p. 01. Disponível em: <https://www.trainingzone.co.uk/lead/culture/developing-authentic-leaders?amp>. Acesso em: 23 jun. 2021.

Apêndices

APÊNDICE A – Questionário de Caracterização dos Sujeitos e Dados Sociodemográficos e Profissionais

QUESTIONÁRIO DA CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS E DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Qual(is) a(s) disciplina(s) que ministra aula no curso de Enfermagem? _____

2. Data de nascimento: ____/____/____
3. Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino
4. Ano de formação na Graduação: _____
5. Grau de Formação: 1. () Graduação 2. () Especialização
3. () Mestrado 4. () Doutorado
6. Possui Pós-Doutorado? 1. () Sim 2. () Não
7. Tipo de vínculo empregatício: 1. () Concursado 2. () Contratado
3. () Voluntário 4. () Outros: _____
8. Jornada de trabalho: 1. () 20 horas 2. () 30 horas
3. () 40 horas 4. () 40 horas com Dedicção Exclusiva
5. () Outros: _____
9. Possui outro vínculo empregatício além da docência? 1. () Sim 2. () Não
10. Se você possui outro vínculo empregatício, especifique qual o cargo e o local do seu outro emprego: _____
11. Data de início do magistério no curso: ____/____/____ (dia/mês/ano)
12. Qual a sua renda mensal, aproximadamente, como docente do magistério superior:
 1. () Nenhuma renda
 2. () De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 998,00 a R\$ 2.994,00)
 3. () De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.994,00 a R\$ 5.988,00)
 4. () De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 5.988,00 a R\$ 8.982,00)
 5. () De 9 a 12 salários mínimos (de R\$ 8.982,00 a R\$ 11.976,00)
 6. () De 12 a 15 salários mínimos (de R\$ 11.976,00 a R\$ 14.970,00)
 7. () Mais de 15 salários mínimos (mais de R\$ 14.970,00)
13. Já ocupou cargos de Gestão: 1. () Sim 2. () Não
14. Se você já ocupou cargos de Gestão, descreva quais e o período (ano): _____

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE



Centro Colaborador da OPAS/OMS para o
Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO

Avenida Bandeirantes, 3900 - Ribeirão Preto - São Paulo - Brasil - CEP 14040-902
Fone: 55 16 3315.3382 - 55 16 3315.3381 - Fax: 55 16 3315.0518
www.eerp.usp.br - eerp@usp.br

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Coordenadores)

Eu, Cezar Augusto da Silva Flores, enfermeiro e pedagogo, **doutorando do programa de pós-graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP – USP)**, gostaria de convidar o(a) senhor(a) para participar, como voluntário(a), da presente pesquisa intitulada: “Liderança autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em enfermagem de universidades federais”, que tem por objetivo analisar a associação entre a prática da Liderança Autêntica e satisfação no trabalho, na percepção dos coordenadores e docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro, em que pretende-se analisar se há associação entre a prática da Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores com a Satisfação no Trabalho dos docentes.

Pesquisadores: Cezar Augusto da Silva Flores; pesquisador responsável, enfermeiro e pedagogo, doutorando em Enfermagem Fundamental pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP. Em caso de dúvidas, em qualquer fase do estudo, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o pesquisador principal pelo e-mail: cezarflores@usp.br ou pelo telefone celular (66)99985-6906. Prof.^a Dra. Andrea Bernardes, professora orientadora, Docente do Departamento de Enfermagem Geral e Especialização da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Em caso de dúvidas, em qualquer fase do estudo, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com a orientadora através do e-mail: andreab@eerp.usp.br ou pelo telefone (16)3315-3471.

Após o(a) senhor(a) ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e ser esclarecido(a) sobre as informações descritas neste documento, caso o(a) senhor(a) aceite participar da pesquisa, solicito que o(a) senhor(a) clique no ícone ACEITO localizado no final da página; ao aceitar participar da pesquisa uma cópia do presente termo será encaminhado para seu e-mail, para que o(a) senhor(a) tenha tal documento. Em seguida o(a) senhor(a) será direcionado para outra página eletrônica que contém três (03) questionários que deverão ser respondidos nesta pesquisa, com um tempo estimado de preenchimento de cerca de 30 minutos. Posteriormente, ao final do preenchimento do último questionário, o(a) senhor(a) deve clicar no ícone ENVIAR, assim os questionários respondidos serão enviados para o banco de dados do pesquisador.

O(A) senhor(a) não é obrigado(a) a participar da presente pesquisa. O preenchimento dos instrumentos tem a garantia de ser livre, sendo que o(a) senhor(a) poderá retirar seu consentimento a qualquer momento sem prejuízo ou penalização. Em caso de dúvida relacionados aos princípios da pesquisa, o(a) senhor(a) pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP) pelo telefone (16) 3315-9197, de segunda à sexta-feira das 10 às 12 horas e das 14 às 16 horas, o qual fica localizado na Av. Bandeirantes, 3900 em Ribeirão Preto/SP.

Antes de entrarmos em contato com o(a) senhor(a), informamos que buscamos informações junto ao site do curso de Enfermagem desta Universidade e verificamos que o(a) senhor(a) preenche os requisitos mínimos necessários para participar desse estudo, que é ser

coordenador do curso de graduação em Enfermagem. Desta forma, gostaríamos de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa. Além disso, gostaríamos também de solicitar a sua autorização para que possamos analisar as informações contidas nas suas respostas. Quando terminarmos este estudo, os resultados poderão ser divulgados em revistas e apresentados em eventos científicos.

Caso o(a) senhor(a) concorde em participar, deverá responder a três questionários na seguinte ordem: 1) Questionário de Caracterização dos Sujeitos e Dados Sociodemográficos e Profissionais, que corresponde aos dados referentes à idade, ao sexo, ao tempo de formação, ao tempo de atuação na instituição, ao tipo de vínculo empregatício com a instituição, formação complementar e experiência em gestão acadêmica; 2) Questionário de Liderança Autêntica ou Questionário de Liderança Autêntica (ALQ), versão SELF (avaliando meu jeito de liderar) questionário com 10 itens; 3) Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23, questionário com 20 itens que tem como finalidade identificar a satisfação em relação ao trabalho.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária, não havendo qualquer custo ou obrigação decorrente de sua participação. As respostas obtidas não serão fornecidas a ninguém, sendo garantido que seu nome não aparecerá em nenhum momento. Informamos ainda que você não terá qualquer benefício direto ou indireto por participar desse estudo e, caso queira, poderá solicitar aos pesquisadores os resultados desta pesquisa.

Não é esperado benefício direto pela sua participação nessa pesquisa, entretanto, acredita-se que os resultados deste estudo contribuirão para aumentar o conhecimento acerca da Liderança Autêntica e da satisfação no trabalho no âmbito do ensino superior em específico nos cursos de Graduação em Enfermagem.

Os riscos esperados pela sua participação nesta pesquisa são mínimos e podem estar relacionados com a possibilidade do(a) senhor(a) sentir-se triste, ansioso ou desconfortável por responder a perguntas de cunho pessoal presentes nos três questionários, podendo recusar-se a participar a qualquer momento. Porém, asseguro que as informações serão sigilosas e será garantida a privacidade para que o(a) senhor(a) possa expressar verdadeiramente a sua opinião ao preencher o instrumento.

Se o(a) senhor(a) sentir-se prejudicado por ter participado desta pesquisa, poderá buscar indenização por parte do pesquisador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa de acordo com a lei vigente no Brasil.

Os resultados do estudo serão utilizados para fins científicos e serão divulgados em eventos, revistas e meios de comunicação, no entanto, o(a) senhor(a) terá segurança de não ser identificado(a) em nenhum momento e de que será mantido o caráter confidencial de todas as informações relacionadas à sua privacidade.

Caso não aceite participar da pesquisa, basta clicar no ícone NÃO ACEITO, que a pesquisa será finalizada e o(a) senhor(a) será excluído da mesma.

Esta Pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP-EERP/USP), sob o parecer número 3.506.984/2019.

Aceito

Não Aceito

Cezar Augusto da Silva Flores
Pesquisador principal

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE



Centro Colaborador da OPAS/OMS para o
Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO

Avenida Bandeirantes, 3900 - Ribeirão Preto - São Paulo - Brasil - CEP 14040-902
Fone: 55 16 3315.3382 - 55 16 3315.3381 - Fax: 55 16 3315.0518
www.eerp.usp.br - eerp@usp.br

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Docentes)

Eu, Cezar Augusto da Silva Flores, enfermeiro e pedagogo, **doutorando do programa de pós-graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP – USP)**, gostaria de convidar o(a) senhor(a) para participar, como voluntário(a), da presente pesquisa intitulada: “Liderança autêntica e satisfação no trabalho de coordenadores e docentes de cursos de graduação em enfermagem de universidades federais”, que tem por objetivo analisar a associação entre a prática da Liderança Autêntica e satisfação no trabalho, na percepção dos coordenadores e docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro, em que pretende-se analisar se há associação entre a prática da Liderança Autêntica exercida pelos coordenadores com a Satisfação no Trabalho dos docentes.

Pesquisadores: Cezar Augusto da Silva Flores; pesquisador responsável, enfermeiro e pedagogo, doutorando em Enfermagem Fundamental pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP. Em caso de dúvidas, em qualquer fase do estudo, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o pesquisador principal pelo e-mail: cezarflores@usp.br ou pelo telefone celular (66)99985-6906. Prof.^a Dra. Andrea Bernardes, professora orientadora, Docente do Departamento de Enfermagem Geral e Especialização da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Em caso de dúvidas, em qualquer fase do estudo, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com a orientadora através do e-mail: andreab@eerp.usp.br ou pelo telefone (16)3315-3471.

Após o(a) senhor(a) ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e ser esclarecido(a) sobre as informações descritas neste documento, caso o(a) senhor(a) aceite participar da pesquisa, solicito que o(a) senhor(a) clique no ícone ACEITO localizado no final da página; ao aceitar participar da pesquisa uma cópia do presente termo será encaminhado para seu e-mail, para que o(a) senhor(a) tenha tal documento. Em seguida o(a) senhor(a) será direcionado para outra página eletrônica que contém três (03) questionários que deverão ser respondidos nesta pesquisa, com um tempo estimado de preenchimento de cerca de 30 minutos. Posteriormente, ao final do preenchimento do último questionário, o(a) senhor(a) deve clicar no ícone ENVIAR, assim os questionários respondidos serão enviados para o banco de dados do pesquisador.

O(A) senhor(a) não é obrigado(a) a participar da presente pesquisa. O preenchimento dos instrumentos tem a garantia de ser livre, sendo que o(a) senhor(a) poderá retirar seu consentimento a qualquer momento sem prejuízo ou penalização. Em caso de dúvida relacionados aos princípios da pesquisa, o(a) senhor(a) pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP) pelo telefone (16) 3315-9197, de segunda à sexta-feira das 10 às 12 horas e das 14 às 16 horas, o qual fica localizado na Av. Bandeirantes, 3900 em Ribeirão Preto/SP.

Antes de entrarmos em contato com o(a) senhor(a), informamos que buscamos informações junto a Coordenação do curso de Enfermagem da sua Universidade e verificamos que o(a) senhor(a) preenche os requisitos mínimos necessários para participar desse estudo, que

é ser docente do curso de graduação em Enfermagem. Desta forma, gostaríamos de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa. Gostaríamos também de solicitar a sua autorização para que possamos analisar as informações contidas nas suas respostas. Quando terminarmos este estudo, os resultados poderão ser divulgados em revistas e apresentados em eventos científicos.

Caso o(a) senhor(a) concorde em participar, deverá responder a três questionários na seguinte ordem: 1) Questionário de Caracterização dos Sujeitos e Dados Sociodemográficos e Profissionais, que corresponde aos dados referentes à idade, ao sexo, ao tempo de formação, ao tempo de atuação na instituição, ao tipo de vínculo empregatício com a instituição e formação complementar; 2) Questionário de Liderança Autêntica (ALQ), versão RATER (avaliando o seu líder) questionário com 11 itens; 3) Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23, questionário com 20 itens que tem como finalidade identificar a satisfação em relação ao trabalho.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária, não havendo qualquer custo ou obrigação decorrente de sua participação. As respostas obtidas não serão fornecidas a ninguém, sendo garantido que seu nome não aparecerá em nenhum momento. Informamos ainda que você não terá qualquer benefício direto ou indireto por participar desse estudo e, caso queira, poderá solicitar aos pesquisadores os resultados desta pesquisa.

Não é esperado benefício direto pela sua participação nessa pesquisa, entretanto, acredita-se que os resultados deste estudo contribuirão para aumentar o conhecimento acerca da Liderança Autêntica e da satisfação no trabalho no âmbito do ensino superior em específico nos cursos de Graduação em Enfermagem.

Os riscos esperados pela sua participação nesta pesquisa são mínimos e podem estar relacionados com a possibilidade do(a) senhor(a) sentir-se triste, ansioso ou desconfortável por responder a perguntas de cunho pessoal presentes nos três questionários, podendo recusar-se a participar a qualquer momento. Porém, asseguro que as informações serão sigilosas e será garantida a privacidade para que o(a) senhor(a) possa expressar verdadeiramente a sua opinião ao preencher o instrumento.

Se o(a) senhor(a) sentir-se prejudicado por ter participado desta pesquisa, poderá buscar indenização por parte do pesquisador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa de acordo com a lei vigente no Brasil.

Os resultados do estudo serão utilizados para fins científicos e serão divulgados em eventos, revistas e meios de comunicação, no entanto, o(a) senhor(a) terá segurança de não ser identificado(a) em nenhum momento e de que será mantido o caráter confidencial de todas as informações relacionadas à sua privacidade.

Caso não aceite participar da pesquisa, basta clicar no ícone NÃO ACEITO, que a pesquisa será finalizada e o(a) senhor(a) será excluído da mesma.

Esta Pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP-EERP/USP), sob o parecer número 3.506.984/2019.

Aceito

Não Aceito

Cezar Augusto da Silva Flores
Pesquisador principal

Anexos

ANEXO A – Autorização dos autores do *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* para utilização do instrumento.

Cezar Flores



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Cezar Flores to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*

Authors: *Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*

Copyright: *2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "K. J. Avolio".

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ANEXO B – Questionário de Liderança Autêntica – Versão *SELF* (Avaliando meu estilo de liderar)

QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA
VERSÃO 1.0
AVALIANDO MEU JEITO DE LIDERAR

Instruções: Os itens do questionário abaixo se referem ao seu estilo de liderança, da forma como você o percebe.

Por favor, classifique com que frequência cada afirmação se assemelha ao seu estilo de liderança conforme a escala a seguir:

Raramente/nunca	De vez em quando	Às vezes	Frequentemente	Muitas vezes, quase sempre
0	1	2	3	4

Como líder eu:

1.	0	1	2	3	4
2.	Incentivo todos a falarem o que pensam.....	0	1	2	3	4
3.	0	1	2	3	4
4.	0	1	2	3	4
5.	0	1	2	3	4
6.	0	1	2	3	4
7.	0	1	2	3	4
8.	0	1	2	3	4
9.	Procuro ouvir feedback (devolutiva) para melhorar as relações com os outros.....	0	1	2	3	4
10.	0	1	2	3	4
11.	0	1	2	3	4

Direitos autorias © 2007 Questionário de Liderança Autêntica (ALQ) por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred. O. Walumbwa. Todos os direitos são reservados em todas as mídias. Distribuído por Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com. Adaptado por Vasconcelos (2018) e validado por Maziero (2019).

ANEXO C – Questionário de Liderança Autêntica – Versão *RATER* (Avaliando meu líder)

QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA
VERSÃO 1.0
AVALIANDO O SEU LÍDER

Instruções: Os itens do questionário abaixo se referem ao estilo de liderança do seu líder, da forma como você o percebe.

Por favor, classifique com que frequência cada afirmação se assemelha ao estilo de liderança dele/dela conforme a escala a seguir:

Raramente/nunca	De vez em quando	Às vezes	Frequentemente	Muitas vezes, quase sempre
0	1	2	3	4

Meu líder:

1.	Admite erros quando eles acontecem.....	0	1	2	3	4
2.	0	1	2	3	4
3.	0	1	2	3	4
4.	0	1	2	3	4
5.	0	1	2	3	4
6.	0	1	2	3	4
7.	0	1	2	3	4
8.	0	1	2	3	4
9.	Analisa informações relevantes antes de tomar uma decisão.....	0	1	2	3	4
10.	0	1	2	3	4
11.	0	1	2	3	4
12.	Sabe quando é hora de reavaliar seu posicionamento sobre assuntos importantes.....	0	1	2	3	4
13.	0	1	2	3	4

Direitos autorias © 2007 Questionário de Liderança Autêntica por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred. O. Walumbwa. Todos os direitos são reservados em todas as mídias. Distribuído por Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com. Adaptado por Vasconcelos (2018) e validado por Maziero (2019).

ANEXO D – Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)

Habitualmente nosso trabalho, nos seus variados aspectos, produz diferentes graus de satisfação ou insatisfação.

Classifique, de acordo com a escala abaixo, o grau de satisfação e insatisfação que o seu trabalho lhe proporciona, circulando o número que corresponda à sua opinião:

1= Totalmente insatisfeito

2= Parcialmente insatisfeito

3= Indiferente

4= Parcialmente satisfeito

5= Totalmente satisfeito

1.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com o trabalho, enquanto fator de realização.
2.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas de que gosta.
3.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca.
5.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com os objetivos e metas que deve alcançar.
6.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho.
7.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho.
8.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a iluminação de seu local de trabalho.
9.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a ventilação de seu local de trabalho.
10.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a climatização de seu local de trabalho.
13.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com as relações pessoais com as instâncias de poder.
14.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a supervisão sobre o trabalho que realiza.
15.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com periodicidade das inspeções realizadas.
16.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a forma como avaliam e julgam seu trabalho.
17.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a igualdade de tratamento e sentido de justiça.
18.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com o apoio recebido das instâncias superiores.
19.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho.
20.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence.
21.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho a que pertence, sobre assuntos relacionados à organização.
22.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.
23.Você está: 1..... 2..... 3..... 4..... 5 com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios.

ANEXO E – Autorização dos autores do Questionário de Satisfação no Trabalho - S20/23 para utilização do instrumento.



Cezar Augusto da Silva Flores <cezarflores@usp.br>

Autorización para utilizar el Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo - S20 / 23

José Luis <Jose.L.Meliá@uv.es>
Para: Cezar Augusto da Silva Flores <cezarflores@usp.br>

10 de setembro de 2019 14:03

Estimado Cezar:

El cuestionario S20/23, y otros de su misma familia junto con algun articulo al respecto, estan completos en mi pagina web

www.uv.es/psicometria

y son de libre disposición citando correctamente el origen.

(Por cierto, la cita es Meliá y Peiró y no "Mellie y Peiró" como dice su correo)

Saludos

JL

El 10/09/19 a las 14:54, Cezar Augusto da Silva Flores escribió:
[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO F – Questões dissertativas para elencar os fatores que causam maior e menor Satisfação no Trabalho

1. Cite, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam maior satisfação no trabalho docentes: _____

2. Cite também, em ordem de prioridade, quais são os fatores que lhe causam menor satisfação no trabalho docente: _____

ANEXO G – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT/Cuiabá.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
FACULDADE DE ENFERMAGEM



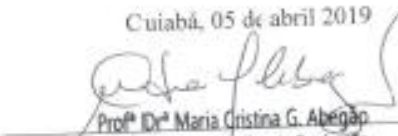
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Maria Cristina Guimaro Abegão**, RG Nº 10907820 SSP/SP, CPF Nº 05885348898, Coordenadora de Ensino da Faculdade de Enfermagem, em acordo com a direção da faculdade, AUTORIZO o Mestre Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Sinop, SIAPE 2726.13; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 11174801, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador/diretor e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantir que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Cuiabá, 05 de abril 2019


Prof. Dr. Maria Cristina G. Abegão
Coordenadora de Ensino de Graduação
FAEM - UFMT
Siape: 2528168

ANEXO H – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT/Sinop.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE SINOP - CUS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - ICS
CURSO DE ENFERMAGEM



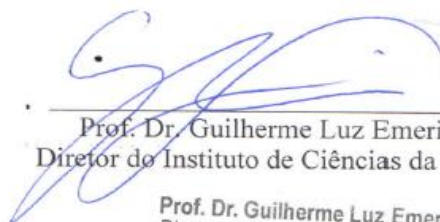
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Prof. Dr. Guilherme Luz Emerick, Diretor do Instituto de Ciências da Saúde – UFMT/CUS, RG Nº11665075, CPF Nº 012876496-10, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG Nº 1282565-4 SSP/MT, CPF Nº 728.435.431-34, professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG Nº 20402422 SSP/SP, CPF Nº 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Nº USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com a coordenadora e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

Os pesquisadores acima qualificados se comprometem a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Sinop/MT, 04 de outubro de 2019.


 Prof. Dr. Guilherme Luz Emerick
 Diretor do Instituto de Ciências da Saúde

Prof. Dr. Guilherme Luz Emerick
 Diretor do Instituto de Saúde - ICS
 Portaria GR nº. 291/2017
 UFMT / SINOP - SIAPE: 1996045

ANEXO I – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT/Rondonópolis.



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
 CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
 CURSO DE ENFERMAGEM
 Rod. Rondonópolis/Guiratinga, km 06 – 78.735.901 – Rondonópolis – MT
 Tel.: (66) 3410-4092 – Fax (66) 3410-4092

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

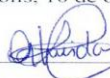
Eu, Luciane Almeida, Coordenadora de Ensino de Graduação do Curso de Enfermagem da Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Ciências Exatas e Naturais, Campus Universitário de Rondonópolis, RG N° 1143343-4 SSP/MT, CPF N° 693.510.151-49, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional n° 10174801, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS N° 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5°, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.


 Prof. Dra. Luciane Almeida
 Coordenadora de Ensino de Graduação
 Curso Enfermagem UFMT/CUR
 SIAPE 2687673

Rondonópolis, 10 de outubro de 2019.



Prof. Dra. Luciane Almeida
 Coordenadora de Ensino de Graduação do Curso de Enfermagem ICEN/CUR/UFMT
 Cargo ocupado por processo eleitoral realizado em abril/2018 ENF/ICEN/CUR/UFMT

Prof. Dra. Luciane Almeida
 Coordenadora de Ensino de Graduação
 Curso Enfermagem UFMT/CUR
 SIAPE 2687673

ANEXO J – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT/Araguaia.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO ARAGUAIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE
GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Adriano Borges Ferreira, Coordenador de Ensino de Graduação de Enfermagem, do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde (ICBS) Campus Universitário Araguaia (CUA) da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), RG Nº MG-11.449.831, CPF Nº 048.557346-67, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, Professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG Nº 20402422 SSP/SP, CPF Nº 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Nº USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.


Prof. Me. Adriano Borges Ferreira
SIAPE 2264787
Coordenador de Enfermagem
Portaria 268/SGP/2018

Barra do Garças, 23 de outubro de 2019.

Prof. Me. Adriano Borges Ferreira
Coordenador de Ensino de Graduação do Curso de Enfermagem
Portaria 268/SGP/2018

ANEXO K – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade de Brasília – UnB/Brasília.



**TERMO DE CONCORDÂNCIA DE INSTITUIÇÃO
COPARTICIPANTE**


O Prof. Dr. Laudimar Alves de Oliveira Diretor da Faculdade de Ciências da Saúde, e a Profa. Dra. Alice Oliveira Silveira Chefe de Departamento de Enfermagem estão cientes de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante no cumprimento da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, na realização do projeto de pesquisa LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO, de responsabilidade do pesquisador Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, para o desenvolvimento de pesquisa como tese de doutorado, a partir da aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, como instituição proponente do projeto de pesquisa, e também da aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto a Universidade de São Paulo.

O estudo envolve a aplicação de questionários autoaplicáveis por via on-line (e-mail) com a coordenadora e com todos os docentes do curso de Graduação em Enfermagem. O preenchimento os questionários tem duração aproximada de 30 minutos para cada participantes, e a coleta de dados terá duração de cinco (05) meses, com previsão de início para setembro/2019.

Brasília/DF, 13 de maio de 2019.

Diretor responsável da Faculdade de Ciências da Saúde

 Nome/Assinatura/Carimbo
 Prof. Laudimar Alves de Oliveira
 Diretor
 Faculdade de Ciências da Saúde - UnB

Chefe do Departamento de Enfermagem

 Nome/Assinatura/Carimbo
 Profa. Dra. Alice Oliveira Silveira
 Chefe do Departamento de Enfermagem
 Matrícula 1056123
 CNPJS/UnB

Pesquisador Responsável pelo protocolo de pesquisa

 Nome/Assinatura
 Prof. Me. Cezar A. S. Flores
 COREN-MT 148260
 SIADE 7726113

ANEXO L – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade de Brasília – UnB/Ceilândia.



Universidade de Brasília – UnB - Faculdade de Ceilândia – FCE

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Cris Renata Grou Volpe, coordenadora do curso de enfermagem da Faculdade de Ceilândia da Universidade de Brasília, RG Nº 308134047, CPF Nº 27762885811, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, Professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG Nº 20402422 SSP/SP, CPF Nº 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Nº USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Brasília, 15 de outubro de 2019.

Cris Renata Grou Volpe
FUB 1022202
Coordenadora do curso de Enfermagem FCE

ANEXO M – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Goiás – UFG/Goiânia.



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **CRISTIANA DA COSTA LUCIANO**, coordenadora do curso de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás (FEN/UFG) campus Goiânia, portadora do RG 11.917-370 e CPF 066.936.616-10, AUTORIZO o Mestre Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador/diretor e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

FEN/UFG – CNPJ:01567601/001-43 – Rua 227 Qd.68, S/N – Setor Leste Universitário – CEP 74605-080 – Goiânia-GO, Brasil – Tel. (62) 3209-6280



Goiânia, 25 de março de 2019

Cristiana
Prof.ª Dra. Cristiana Costa Luciano
 Vice coordenadora de graduação
 Faculdade de Enfermagem UFG
 Mat. SIAPE 2915853 COREN GO 132561

Dra. Cristiana da Costa Luciano
 Coordenadora do Curso de Enfermagem
 Faculdade de Enfermagem
 Universidade Federal de Goiás

ANEXO N – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Goiás – UFG/Jataí.




TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Hellen Cristina Sthal, vice-coordenadora do Curso de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás - Regional Jataí, RG n. 4837511 DGPC-GO, CPF n. 021.739.851-08, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, Professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG Nº 20402422 SSP/SP, CPF Nº 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Nº USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Jataí, 14 de outubro de 2019



 Profa. Me. Hellen Cristina Sthal
 vice-coordenadora do Curso de Enfermagem
 Universidade Federal de Goiás - REJ

Prof.ª Me. Hellen C. Sthal
Matr. 2976756
COREN-GO 216.046

ANEXO O – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Goiás – UFG/Catalão.

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE BIOTECNOLOGIA**



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Geraldo Sadoyama Leal, Chefe da Unidade Acadêmica Especial de Biotecnologia/IBiotec, Matrícula SIAPE nº 1297603, RG 568.566, CPF Nº 378348781-15, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, Professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG Nº 20402422 SSP/SP, CPF Nº 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Nº USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Catalão, 30 de outubro de 2019.


Geraldo Sadoyama Leal
Chefe da UAE de Biotecnologia
RC/UFG Portaria 1292/2016

ANEXO P – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/Campo Grande.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, LUCIANA CONTRERA, Diretora do Instituto Integrado de Saúde da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Matr. Siape nº 16752931, RG nº: 297766855 – SSP/SP, CPF nº: 287.265.128-40, AUTORIZO o Mestre CEZAR AUGUSTO DA SILVA FLORES, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador/diretor e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contactadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Campo Grande/MS, 25 de março de 2019

Luciana Contrera – Diretora do Inisa

INSTITUTO INTEGRADO DE SAÚDE
Cidade Universitária - Fone (67) 3345-7774
79070-900 - Campo Grande (MS)
www.ufms.br / E-mail: direcao.inisa@ufms.br

Prof.^a Luciana Contrera
Diretora INISA/UFMS
Siape: 16752931

ANEXO Q – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/Três Lagoas.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Larissa da Silva Barcelos, Coordenadora de Curso do Curso de Enfermagem, RG Nº 1400327 SSP/MS, CPF 022.332.011-08, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, Professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de São Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional nº 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG Nº 20402422 SSP/SP, CPF Nº 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Nº USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Três Lagoas, 18 de novembro de 2019.

Larissa da Silva Barcelos
Coordenadora de Curso do Curso de Enfermagem
SIAPE 3023362

ANEXO R – Declaração de concordância da instituição coparticipante: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/Coxim.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Katia Motta, coordenadora do Curso de Enfermagem da UFMS/CPCX, RG N° 4.411.770, CPF N° 054.049.789-45, AUTORIZO o Prof. Me. Cezar Augusto da Silva Flores, RG 1282565-4 SSP/MT, CPF 728.435.431-34, Professor Adjunto II da Universidade Federal de Mato Grosso/ Campus Universitário Sinop, SIAPE 2726113; doutorando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem Fundamental pela Universidade de Saúde Paulo - USP de Ribeirão Preto, matrícula institucional n° 10174801, juntamente com sua orientadora Profa. Dra. Andrea Bernardes, RG N° 20402422 SSP/SP, CPF N° 145.418.398-57, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), N° USP 400692, a realizar aplicação de questionário virtual com o coordenador e com os docentes do curso de Graduação em Enfermagem desta unidade acadêmica, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COORDENADORES E DOCENTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**, que tem por objetivo primário analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantir que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS N° 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Coxim, 23 de outubro de 2019.

**Diretor em exercício
CPCX/UFMS**

Katia Motta

Diretora em Exercício

Katia Motta
SIAPE: 3064137
Docente - UFMS

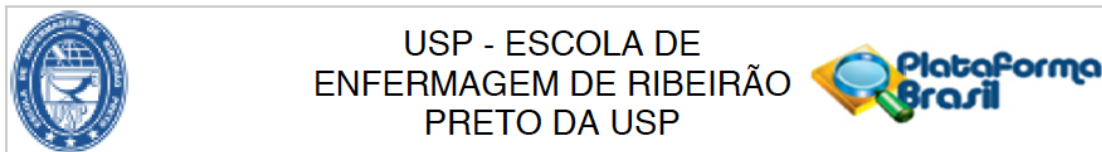
CÂMPUS DE COXIM – CPCX/UFMS

Av. Márcio Lima Nantes, S/No. – Vila da Barra – Estrada do Pantanal

(67) 3291-0202 – CEP 79400-000 – Coxim/MS – Brasil

<http://www.cpcx.ufms.br>

ANEXO S – Parecer de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: LIDERANÇA AUTÊNTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

Pesquisador: Cezar Augusto da Silva Flores

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 13848419.6.0000.5393

Instituição Proponente: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.506.984

Apresentação do Projeto:

Trata-se da avaliação inicial de um projeto de Doutorado, orientado pela Profa. Dra. Andréa Bernardes, estudo observacional, analítico cuja abordagem é quantitativa e de corte transversal, será desenvolvido nos cursos de Graduação em Enfermagem oferecido em Universidades Federais da região Centro Oeste do Brasil compreendendo os estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás, selecionar-se-á apenas um curso por universidade.

Os sujeitos de pesquisa serão os coordenadores e docentes que atuam no curso de graduação em enfermagem das quatro universidades, necessita-se inicialmente de 161 sujeitos (coordenadores e docentes) que atendam os critérios de inclusão: ser coordenador de curso da faculdade de graduação em enfermagem em uma das quatro universidades; ser docente efetivo e interino no curso de enfermagem em uma das quatro universidades com mais de seis meses de vínculo.

Utilizar-se-á três instrumentos: 1) Questionário de Caracterização dos sujeitos e Dados sociodemográficos, confeccionado pelo próprio pesquisador; 2) Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) instrumento validado por Maziero (2019) em duas versões Self (avaliando meu estilo de liderar) que será aplicado para os coordenadores e a versão Rate (avaliando meu líder) a ser respondido pelos docentes; 3) Questionário de Satisfação no trabalho – S20/23 validado no Brasil por Carlotta e Câmara (2008).

Os dados serão coletados nos meses de outubro, novembro e dezembro, utilizando o software

Endereço: BANDEIRANTES 3900

Bairro: VILA MONTE ALEGRE

CEP: 14.040-902

UF: SP

Município: RIBEIRAO PRETO

Telefone: (16)3315-9197

E-mail: cep@eerp.usp.br



USP - ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO DA USP



Continuação do Parecer: 3.506.984

Surge Monkeyu após primeiro contato como os coordenadores será solicitado os e-mail de todos, assim os mesmos receberão um e-mail convite para participar da pesquisa, por acionamento do link que comporá o e-mail o participante da pesquisa será direcionado para uma plataforma privada, controlada pelo pesquisador (Survey Monkey) com abertura imediato do Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

Os sujeitos que concordarem em participar da pesquisa responderão aceito, com preenchimento obrigatório para início do preenchimento do instrumentos, aqueles que não aceitarem participar da pesquisa o processo se encerra automaticamente, cursos com 75% na devolutiva dos questionários respondidos o pesquisador responsável entrará em contato.

Após a devolutiva dos três questionários preenchidos pelos participantes da pesquisa, os dados serão validados por dupla digitação em planilha de Excel®, a análise será através da estatística descritiva e de associação com a utilização do software SPSS 22.0 em português. As variáveis categóricas do ALQ serão apresentadas por frequência absoluta e relativa e as contínuas por posição (média, mínimo, máximo) e escala (desvio padrão e intervalo interquartil). Os itens do instrumento S20/30 também serão analisados pela estatística descritiva simples (média, desvio padrão, frequência) e a média obtidas pela somatória dos fatores, não tendo ponto de corte, para cada fator realizar-se-á um média aritmética simples, somando-se os valores das questões respondidas de cada fator para se mensurar a satisfação geral.

Para análise das correlações entre variáveis, serão aplicados testes de Correlação de Pearson, t-Student ou Teste de Sperman a depender da distribuição da amostra.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo principal é analisar a correlação entre a prática da Liderança Autêntica e a satisfação no trabalho de acordo com a autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro. Como objetivos secundários os pesquisadores pretendem: identificar a prática da Liderança Autêntica exercida pelos Coordenadores dos cursos de Graduação em Enfermagem, conforme a autopercepção dos coordenadores e na percepção dos docentes dos cursos; identificar a satisfação no trabalho dos coordenadores e dos docentes dos cursos de Graduação em Enfermagem das Universidades Federais do Centro-Oeste brasileiro.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores apontam como risco a possibilidade do participante sentir-se triste, ansioso ou desconfortável por responder as perguntas de cunho pessoal presentes nos três questionários,

Endereço: BANDEIRANTES 3900

Bairro: VILA MONTE ALEGRE

CEP: 14.040-902

UF: SP

Município: RIBEIRAO PRETO

Telefone: (16)3315-9197

E-mail: cep@eerp.usp.br



USP - ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO DA USP



Continuação do Parecer: 3.506.984

podendo recusar-se a participar a qualquer momento, porém garante-se o sigilo das informações, bem como privacidade de todos os participantes para que os mesmos possam expressar suas opiniões ao responder os instrumentos.

E apontado a possibilidade dos resultados contribuírem com o aumento do conhecimento acerca da liderança autêntica e da satisfação no trabalho no âmbito do ensino superior especificamente nos cursos de Graduação em Enfermagem.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Para o estudo os pesquisadoras informam que os participantes serão convidados por e-mail a participar da pesquisa e em link que comporá o e-mail ao clicar os mesmos serão direcionados para o TCLE através do clique em aceite terão acesso aos instrumentos a serem respondidos, onde se espera uma amostra de 161 participantes entre coordenadores e docentes das Universidades doo Centro-Oeste brasileiro, especificamente dos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás. Entretanto, não está claro no quantitativo de participantes esperados o que ser espera de cada categoria coordenadores e docente.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

1. Ofício de encaminhamento do protocolo: as pesquisadoras o encaminharam a este CEP, em acordo com o preconizado.
2. Folha de rosto: apresenta-se devidamente preenchida e assinada, com o número exato de sujeitos apresentado no projeto.
3. Foram encaminhados, em anexo, cronograma e orçamento detalhados.
4. Os termos de autorização de pesquisa das universidades atende aos requisitos.
5. TCLE foi redigido de forma clara quanto: ao voluntariado; não recebimento de benéficos financeiros por parte do participantes; informações de preenchimento e manuseio on line; possíveis riscos; garantia de ressarcimento e responsabilidade deste; desistência a qualquer momento.

Recomendações:

Sem recomendações,o projeto está bem elaborado, contemplando os requisitos exigidos pelas Res. CNS 466/12 e regimento do CEP da EERP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem óbices éticos.

Endereço: BANDEIRANTES 3900

Bairro: VILA MONTE ALEGRE

CEP: 14.040-902

UF: SP

Município: RIBEIRAO PRETO

Telefone: (16)3315-9197

E-mail: cep@eerp.usp.br



USP - ESCOLA DE
ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO
PRETO DA USP



Continuação do Parecer: 3.506.984

Considerações Finais a critério do CEP:

Parecer apreciado ad referendum.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1320763.pdf	15/05/2019 18:41:44		Aceito
Outros	Oficio_de_Encaminhamento_de_Projeto.pdf	15/05/2019 18:40:15	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	15/05/2019 18:39:14	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Cronograma	Cronograma_de_atividades.pdf	15/05/2019 18:38:56	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	15/05/2019 18:37:25	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_da_pesquisa_UNB.pdf	15/05/2019 09:44:30	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_da_pesquisa_UFMT.pdf	15/05/2019 09:44:10	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_da_pesquisa_UFMS.pdf	15/05/2019 09:43:59	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_da_pesquisa_UFG.pdf	15/05/2019 09:43:46	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido.pdf	15/05/2019 09:43:10	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	15/05/2019 09:42:27	Cezar Augusto da Silva Flores	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: BANDEIRANTES 3900

Bairro: VILA MONTE ALEGRE

CEP: 14.040-902

UF: SP

Município: RIBEIRAO PRETO

Telefone: (16)3315-9197

E-mail: cep@eerp.usp.br



USP - ESCOLA DE
ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO
PRETO DA USP



Continuação do Parecer: 3.506.984

RIBEIRAO PRETO, 14 de Agosto de 2019

Assinado por:
RONILDO ALVES DOS SANTOS
(Coordenador(a))

Endereço: BANDEIRANTES 3900

Bairro: VILA MONTE ALEGRE

CEP: 14.040-902

UF: SP

Município: RIBEIRAO PRETO

Telefone: (16)3315-9197

E-mail: cep@eerp.usp.br