

**MARIA ISABEL DE CAMPOS**



**LIDERANÇA AUTÊNTICA:  
DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM  
TESTE DE JULGAMENTO SITUACIONAL**

**Apoio:**



**CAMPINAS  
2018**

MARIA ISABEL DE CAMPOS

**LIDERANÇA AUTÊNTICA: DESENVOLVIMENTO  
E VALIDAÇÃO DE UM TESTE DE JULGAMENTO  
SITUACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco, Área de Concentração - Avaliação Psicológica, para obtenção do título de Doutor.

ORIENTADOR: PROF. DR. FABIÁN JAVIER MARIN RUEDA

CAMPINAS  
2018

65.013.1 Campos, Maria Isabel de.  
C212L Liderança autêntica: desenvolvimento e validação de um teste de julgamento situacional / Maria Isabel de Campos. – Campinas, 2018.  
170 p.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco.

Orientação de: Fabián Javier Marín Rueda.

1. Psicologia organizacional. 2. Liderança autêntica.  
3. Testes de seleção. 4. Julgamentos situacionais.  
II. Rueda, Fabian Javier Marín. III. Título.



**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**EM PSICOLOGIA**

Maria Isabel de Campos defendeu a tese "LIDERANÇA AUTÊNTICA: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM TESTE DE JULGAMENTO SITUACIONAL" aprovada pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco em 1 de agosto de 2018 pela Banca Examinadora constituída por:

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Fabián Javier Marin Rueda**  
**Presidente**

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha**  
**Examinador**

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso**  
**Examinador**

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Nelson Hauck Filho**  
**Examinador**

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel**  
**Examinador**

## Dedicatória

A minha mãe, Aparecida Gusmão de Campos (*in memoriam*) e ao meu pai, João Batista de Campos (*in memoriam*), porque a vida é feita de “*Sunshine on my shoulders*” e de “Eu nunca mais vou te esquecer”.

*“If I had a day that I could give you  
I'd give to you a day just like today  
If I had a song that I could sing for you  
I'd sing a song to make you feel this way.”*

*John Denver*

*“Pedi amor e devolveu saudade.”*

*Moacyr Franco*

### HUMILDADE

Tanto que fazer!

Livros que não se leem, cartas que não se escrevem,  
línguas que não se aprendem,  
amor que não se dá,  
tudo quanto se esquece.

Amigos entre adeuses,  
crianças chorando na tempestade,  
cidadãos assinando papéis, papéis, papéis...  
até o fim do mundo assinando papéis.

E os pássaros detrás de grades de chuva.  
E os mortos em redoma de cânfora.

(E uma canção tão bela!)

Tanto que fazer!

E fizemos apenas isto.

E nunca soubemos quem éramos,  
nem pra quê.

*Cecília Meireles*

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por ter me abençoado com tantos motivos para ser grata, que seria impossível tê-los resumidos em uma lista de agradecimentos. Os agradecimentos que se seguem são, portanto, uma singela simplificação.

Agradeço ao José Pedro pelo companheirismo, pelo apoio, pela paciência, pela compreensão e pelo incentivo para seguir em frente.

Agradeço a toda minha família por saber o tempo certo de estar presente e de estar ausente, sem nunca deixar de estar ao meu lado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fabián Javier Marín Rueda pela destreza, pela lucidez, pela confiança e pelo respeito ao meu estilo de pensar e de trabalhar.

Agradeço a todos os professores doutores que compõem o corpo docente da pós-graduação *stricto sensu* da USF. Ainda que eu não tenha tido a oportunidade de ser aluna de alguns, certamente todos, sem exceção, contribuíram para a qualidade do programa do qual tive a oportunidade e a honra de participar como aprendiz.

Agradeço a todos os funcionários da USF com quem tive a oportunidade de me relacionar e, em especial, a Ana Minutti pela prontidão e pelo apoio constante.

Agradeço à Profa. Dra. Acácia A. Angeli dos Santos, ao Prof. Dr. Cristiano Cunha, ao Prof. Dr. Hugo F. Cardoso, ao Prof. Dr. Nelson Hauck Filho e ao Prof. Dr. Rodolfo Ambiel por integrarem as bancas de qualificação e de arguição, contribuindo de forma preciosa para a melhoria do meu trabalho.

Agradeço ao meu amigo Prof. Dr. Carlos Alberto Fróes Lima por mais uma vez estar presente com suas diversas formas de apoio e, em especial, por viabilizar a existência da ferramenta de pesquisa utilizada neste trabalho.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

Agradeço a Larry Page e Sergey Brin – *the Google Guys* - e, por meio desses nomes, a milhões de profissionais de minhas áreas de origem: tecnologia da informação e telecomunicações. O trabalho desses profissionais facilitou imensamente o desenvolvimento da ciência em todas as áreas do conhecimento. Sem as ferramentas e facilidades desenvolvidas por eles pouco, ou quase nada, do que se apresenta nesta pesquisa teria sido possível.

## Epígrafe

*“The 20th century was marked by the emergence of some of the most powerful and disturbing leaders in human history. Millions died as a direct result of failed or evil leadership – in the death camps of the Third Reich but also in the Soviet Union and in famine-ravished China. The misery inflicted by malicious leaders continues into the 21<sup>st</sup> century. Millions today face a similar fate in dictatorships like North Korea. The open tab in the form of a “butcher’s bill” is a reminder of why we study leadership in the first place. Our very lives depend on it. That has never been truer than it is today, because one consequence of the extraordinary leadership of Franklin Delano Roosevelt was the creation of genuine weapons of mass destruction. I bring these matters up, not because any of you need a capsule history lesson, but because it is important to remember that the quality of all our lives is dependent on the quality of our leadership. The context in which we study leadership is very different from the context in which we study, say, astronomy. By definition, leaders wield power, and so we study them with the same self-interest intensity with which we study diabetes and other life-threatening diseases. Only when we understand leaders will we be able to control them. Today, studying leadership is still an important scientific imperative, scandal after scandal, economic crisis after crisis, ecological disaster after disaster, and the anticipated but unrealized flowering of democracy in Arab countries can be partly traced back to failed leadership. It is through effective leadership that our human race and planet will prosper.”*

Bennis, W. (2012). The chronicles of leadership. In Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 543-556). Thousand Oaks: SAGE Publications.



## Resumo

CAMPOS, M. I. (2018). *Liderança Autêntica: Desenvolvimento e Validação de um Teste de Julgamento Situacional*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Universidade São Francisco, Campinas - SP.

A Liderança Autêntica (LA) é caracterizada como um estilo de liderança sob o qual o líder não apenas se preocupa com os resultados organizacionais, mas também com promover capacidades psicológicas positivas e o desenvolvimento das potencialidades de seus seguidores, ao mesmo tempo em que promove um clima positivo de ética e toma decisões com base em seus valores pessoais, sempre de cunho positivo. A pesquisa apresentada neste trabalho teve por objetivo desenvolver e encontrar evidências de validade iniciais para um instrumento de medida da LA, a Escala de Avaliação do Líder Autêntico (EALA). A EALA foi desenvolvida no formato de teste de julgamento situacional, a partir de uma abordagem mista – teórica e empírica. Para isso, além de extensa pesquisa a respeito da teoria e dos instrumentos de medida existentes realizaram-se também entrevistas com dez sujeitos com experiência no exercício da liderança, em distintos tipos de organizações. A escala inicial passou pela avaliação de dez especialistas, tendo o número de itens reduzido de 16 para 13, que demonstraram bons índices de concordância entre juízes, evidenciando assim sua validade de conteúdo. Evidências de validade para a estrutura interna do instrumento foram investigadas com os dados coletados de 532 profissionais oriundos de todas as regiões do Brasil, com predominância da região sudeste. Tais buscas de evidências de validade foram realizadas por meio da aplicação de *Cognitive Diagnosis Models*. Encontraram-se bons índices de adequação do modelo por meio do *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA). Diferentes formas de pontuar a EALA foram comparadas com as pontuações obtidas pela aplicação do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) à mesma amostra. A qualidade psicométrica desse último instrumento não foi satisfatória para a amostra, sendo que apenas um dos fatores que compõem a medida demonstrou confiabilidade. As correlações realizadas entre as escalas para esse fator e para o total da LA resultaram em valores de magnitude fraca. Os estudos permitiram entender que a EALA se mostra promissora para a realização de novas pesquisas, dados os achados de sua validade de conteúdo e de estrutura interna. Concluiu-se pela necessidade de buscar evidências de validade convergente, discriminante e incremental para a EALA, pois sua aplicação poderá participar do avanço nas pesquisas no campo da LA, eventualmente vindo a contribuir para com a consolidação do construto. A EALA poderá vir a ser também um elemento de contribuição para a prática organizacional, uma vez que se trata do primeiro instrumento de medida da LA passível de aplicação em processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e outros que requerem que um líder possa ser avaliado sem demandar a participação de seus liderados.

**Palavras chave:** Liderança autêntica, psicologia organizacional, testes de seleção, testes de julgamento situacional, modelos de diagnóstico cognitivo.

## Abstract

CAMPOS, M. I. (2018). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Situational Judgment Test*. Doctoral thesis. Post-Graduate Studies in Psychology, Universidade São Francisco, Campinas - SP.

Authentic Leadership (LA) is characterized as a leadership style under which the leader not only cares about organizational outcomes, but also fosters positive psychological capacities and the development of the potential of his followers, while promoting a positive climate of ethics and making decisions based on his own values, always positive. The research presented in this paper had the objective of developing and finding initial validity evidences for an AL measuring instrument, the Authentic Leader Rating Scale (EALA). The EALA was developed in the form of situational judgment test, based on a mixed - theoretical and empirical - approach. For this, in addition to extensive research on existing theory and measurement instruments, interviews were also conducted with ten subjects with leadership experience in different types of organizations. The initial scale was evaluated by ten specialists, with the number of items being reduced from 16 to 13, which demonstrated good interrater indexes among judges, evidencing EALA's content validity. Evidence of validity for the internal structure of the instrument was investigated with data collected from 532 professionals from all regions of Brazil, with predominance of the southeast region. Such searches for evidence of validity were performed through the application of Cognitive Diagnosis Models. Good fit indexes were found through the Generalized Deterministic-input, Noisy-and-Gate Model (GDINA). Different ways of scoring the EALA were compared with the scores obtained by applying the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) to the same sample. The psychometric quality of the latter instrument was not satisfactory for the sample, and only one of the factors that compose the measure demonstrated reliability. Correlations between the scales for this factor and for the total AL resulted in low magnitude values. The studies allowed us to understand that the EALA is promising for new research, given the findings of its content and internal structure validity. It was concluded that there is a need to search for evidence of convergent, discriminating and incremental validity for EALA, since its application may participate in the progress of research in the AL field, eventually contributing to the consolidation of the construct. EALA could also be an element of contribution to organizational practice, since it is the first AL measuring instrument that can be applied in processes such as recruitment and selection, training and development, and others that require a leader to be evaluated without demanding the participation of his/her followers.

**Keywords:** Authentic leadership, organizational psychology, selection tests, situational judgment tests, cognitive diagnosis models.

## Resumen

CAMPOS, M. I. (2018). *Liderazgo Auténtico: Desarrollo y Validación de un Teste de Juicio Situacional*. Tesis Doctoral, Programa de Estudios de Posgrado em Psicologia, Universidade São Francisco, Campinas - SP.

El Liderazgo Auténtico (LA) se caracteriza como un estilo de liderazgo bajo el cual el líder no sólo se preocupa por los resultados organizacionales, sino también con promover capacidades psicológicas positivas y el desarrollo de las potencialidades de sus seguidores, al mismo tiempo que promueve un clima positivo de ética y toma decisiones en base a sus valores personales, siempre de carácter positivo. La investigación presentada en este trabajo tuvo por objetivo desarrollar y encontrar evidencias de validez iniciales para un instrumento de medida de la LA, la Escala de Evaluación del Líder Auténtico (EALA). La EALA fue desarrollada en el formato de teste de juicio situacional, a partir de un enfoque mixto - teórico y empírico. Para ello, además de una extensa investigación sobre la teoría y los instrumentos de medida existentes, se realizaron entrevistas con diez sujetos con experiencia en el ejercicio del liderazgo, en distintos tipos de organizaciones. La escala inicial pasó por la evaluación de diez especialistas, teniendo el número de ítems reducido de 16 a 13, que demostraron buenos índices de concordancia entre jueces, evidenciando así su validez de contenido. Las evidencias de validez para la estructura interna del instrumento fueron investigadas con los datos recolectados de 532 profesionales oriundos de todas las regiones de Brasil, con predominancia de la región sudeste. Tales búsquedas de evidencia de validez se realizaron a través de la aplicación de *Cognitive Diagnosis Models*. Se encontraron buenos índices de adecuación del modelo a través del *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA). Diferentes formas de puntuar la EALA se compararon con las puntuaciones obtenidas por la aplicación del *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) a la misma muestra. La calidad psicométrica de ese último instrumento no fue satisfactoria para la muestra, siendo que sólo uno de los factores que componen la medida demostró confiabilidad. Las correlaciones realizadas entre las escalas para ese factor y para el total de la LA resultaron en valores de baja magnitud. Los estudios permitieron entender que la EALA se muestra prometedora para la realización de nuevas investigaciones, dados los hallazgos de su validez de contenido y de estructura interna. Se concluyó por la necesidad de buscar evidencias de validez convergente, discriminante e incremental para la EALA, pues su aplicación podrá participar del avance en las investigaciones en el campo de la LA, eventualmente viniendo a contribuir a la consolidación del constructo. La EALA puede ser también un elemento de contribución a la práctica organizativa, ya que se trata del primer instrumento de medida de la LA pasible de aplicación en procesos como reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y otros que requieren que un líder pueda ser evaluado sin demandar la participación de sus dirigidos.

**Palabras clave:** Liderazgo auténtico, psicología organizacional, testes de selección, testes de juicio situacional, modelos de diagnóstico cognitivo.

## Sumário

LISTA DE FIGURAS.....	xiv
LISTA DE TABELAS.....	xv
INTRODUÇÃO.....	1
EVOLUÇÃO DO CONSTRUTO LIDERANÇA AUTÊNTICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA.....	14
RESUMO.....	14
ABSTRACT.....	14
RESUMEN.....	15
INTRODUÇÃO.....	15
MÉTODO.....	20
RESULTADOS.....	21
DISCUSSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33
<i>AUTHENTIC LEADERSHIP MEASURES: A LITERATURE REVIEW.....</i>	<i>45</i>
<i>ABSTRACT.....</i>	<i>45</i>
RESUMO.....	45
<i>RESUMEN.....</i>	<i>46</i>
INTRODUCTION.....	46
METHOD.....	51
RESULTS.....	52
DISCUSSION.....	57
REFERENCES.....	62
LIDERANÇA AUTÊNTICA: UMA ANÁLISE TEMÁTICA TEÓRICA DO DISCURSO DO LÍDER BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO.....	71
RESUMO.....	71

ABSTRACT.....	71
RESUMEN.....	71
INTRODUÇÃO.....	72
MÉTODO.....	78
RESULTADOS.....	84
DISCUSSÃO.....	87
REFERÊNCIAS.....	92
LÍDER E LIDERANÇA AUTÊNTICA: CONSTRUÇÃO E VALIDADE DE UM TESTE DE JULGAMENTO SITUACIONAL.....	96
RESUMO.....	96
ABSTRACT.....	96
RESUMEN.....	97
INTRODUÇÃO.....	97
MÉTODO.....	105
ETAPA 1: CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO LÍDER AUTÊNTICO – EALA.....	105
RESULTADOS.....	106
ETAPA 2: VALIDADE DE CONTEÚDO.....	109
RESULTADOS.....	111
ETAPA 3: VALIDADE DE ESTRUTURA INTERNA.....	115
RESULTADOS.....	117
DISCUSSÃO.....	121
REFERÊNCIAS.....	128
LIDERANÇA AUTÊNTICA: ANÁLISES DE ESCORES DE DOIS TESTES COM DISTINTOS CONCEITOS.....	135
RESUMO.....	135

ABSTRACT.....	135
RESUMEN.....	136
INTRODUÇÃO.....	136
MÉTODO.....	143
RESULTADOS.....	146
DISCUSSÃO.....	150
REFERÊNCIAS.....	153
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158
REFERÊNCIAS.....	164

## **Lista de Figuras**

**Artigo: Liderança Autêntica: uma Análise Temática Teórica do Discurso do Líder**

**Brasileiro Contemporâneo**

Figura 1 - Exemplo de mapa criado para a questão 1.....82

## Lista de Tabelas

### **Artigo: Evolução do Construto Liderança Autêntica: uma Revisão de Literatura**

Tabela 1 – Dados relativos aos artigos.....	22
---------------------------------------------	----

### **Artigo: *Authentic leadership measures: a literature review***

Table 1 - <i>General data of the articles</i> .....	52
Table 2 - <i>Number of articles by category, subcategory and classification</i> .....	53
Table 3 - <i>Authors, publication year and country of collection</i> .....	54
Table 4 - <i>Findings on instrument reliability and validity</i> .....	55
Table 5 - <i>Articles that reported item deletion from the instrument used</i> .....	56

### **Artigo: Liderança Autêntica: uma Análise Temática Teórica do Discurso do Líder Brasileiro Contemporâneo**

Tabela 1 - Perfil dos participantes.....	79
Tabela 2 - Questões geradoras de conteúdo.....	80
Tabela 3 - Achados que indicam comportamentos congruentes com a teoria da LA.....	84
Tabela 4 - Achados que indicam comportamentos incongruentes com a teoria da LA (NLA).....	85

### **Artigo: Líder e Liderança Autêntica: Construção e Validade de um Teste de Julgamento Situacional**

Tabela 1 - Exemplos de respostas dos líderes e situações criadas para a EALA.....	107
Tabela 2 - Resultados para itens de respostas.....	112
Tabela 3 - Avaliações dos juízes sobre os fatores da LA e correspondente matriz-Q...114	
Tabela 4 - Índices de adequação absoluta do modelo GDINA - matrizes-Q iniciais....118	
Tabela 5 - Matrizes-Q finais.....	119



Tabela 6 - Índices de adequação absoluta do modelo GDINA para as matrizes-Q finais.....	119
Tabela 7 - Índices de adequação relativa (comparação entre modelos).....	120
Tabela 8 - Classes e distribuição dos respondentes deste estudo para a EALA.....	121

**Artigo: Liderança Autêntica: Análises de Escores de Dois Testes com Distintos Conceitos**

Tabela 1 - Índices de adequação para o ALQ.....	146
Tabela 2 - Pontuações com ALQ e EALA (N = 532).....	147
Tabela 3 - Correlações significativas entre ALQ e EALA.....	149

## **Introdução**

A liderança constitui-se em um campo de estudos que desperta o interesse de acadêmicos de diversas áreas da ciência, inclusive a Psicologia. Devido às características institucionais que requerem o exercício cotidiano de liderar e de ser liderado, profissionais de outras áreas acadêmicas, da prática organizacional, nos mais distintos setores e posições, e a sociedade em geral também demonstram atenção pelos conhecimentos que se desenvolvem nesse contexto (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

A despeito do amplo interesse por essa capacidade humana, pesquisadores norte-americanos consideraram-na como constituindo uma lacuna em estudos de Psicologia, o que motivou a publicação de um volume especial sobre liderança no periódico *American Psychologist* em janeiro de 2007 (Sternberg, 2007). Na ocasião, havia a expectativa de atrair estudiosos da área para esse tema, que é considerado tanto como uma possível fonte de saúde do trabalhador (Bennis, 2007), como também, possível fonte de seu sofrimento (O'Connell, 2014).

Como exemplos de sofrimento que pode ter na liderança uma eventual origem, podem-se mencionar o *stress* e o *burnout* (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Donaldson-Feilder, Munir & Lewis, 2013; Hetland & Johnsen, 2007; Offermann & Hellmann, 1996). Como exemplos de saúde, podem-se mencionar o capital psicológico (Gill & Caza, 2015; Olaniyan, & Hystad, 2016; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012), e o bem-estar do trabalhador (Laschinger & Fida, 2014; Rahimnia, & Sharifirad, 2015).

Embora a liderança tenha sido abordada em publicações ancestrais como *A República*, do filósofo grego Platão, e *A Arte da Guerra*, do general e filósofo chinês Sun Tzu, os primeiros estudos científicos com foco no tema datam do século XIX, período em que o escritor, ensaísta e historiador escocês Thomas Carlyle, o antropólogo e matemático inglês Francis Galton e outros estudiosos, incluindo o filósofo e psicólogo

estadunidense William James, começaram a investigar e a propor teorias que explicassem como ela se origina e como é exercida (Cutler, 2014; Vroom & Jago, 2007; Zaccaro, 2007). Desde então, diversas teorias têm sido desenvolvidas e investigadas (Avolio et al., 2009; Benis, 2007; Cutler, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011; Zaccaro, 2007).

Antes que se apresentem algumas dessas teorias e o que visam entender e explicar, será interessante delinear o próprio conceito de liderança, que tem também recebido múltiplas definições ao longo de mais de uma centena de anos de estudos acumulados. Dentre essas definições selecionaram-se para este trabalho uma que possa representar uma visão do século XX e outra a visão do século XXI. Stogdill (1950), um dos pesquisadores de grande destaque no estudo do tema, definiu a liderança como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços, direcionados a estabelecer e a alcançar um objetivo. Para o autor, as mínimas condições sociais que permitem a existência da liderança são: um grupo de duas ou mais pessoas; uma tarefa comum, ou atividades orientadas a um objetivo; e a diferenciação de responsabilidades entre os membros do grupo. Reforça-se que aquele que influencia é denominado líder. Os influenciados são denominados liderados, ou seguidores.

Com o entendimento do século XXI, Vroom e Jago (2007), por sua vez, esclarecem liderança como sendo um processo de motivar pessoas a trabalhar juntas, de forma colaborativa, visando alcançar grandes coisas. Objetivando ampliar o entendimento das implicações oriundas dessa definição, os autores chamaram a atenção para alguns pontos que ora se replicam. Afirmaram que, sendo um processo, a liderança não é uma propriedade de uma pessoa; frisaram ainda, que o processo envolve uma forma específica de influenciar, denominada *motivação* (grifo da autoria original) e que a natureza dessa motivação (incentivos) não faz parte da definição. Frisaram, também, que a consequência da influência exercida pelo líder é a colaboração para o alcance de

um objetivo comum e, por fim, que as “grandes coisas” (aspas do original) estão na mente do líder e dos seguidores e não são necessariamente vistas como desejáveis por outras partes. Observa-se que, à parte o uso de uma ou outra palavra, as definições de liderança de 1950 e de 2007 não apresentam grandes diferenças ou divergências de entendimento.

De acordo com Hernandez et al. (2011), porém, é comum que profissionais da prática organizacional e da academia ressaltem o grande número de definições existentes na literatura sobre o tema. Essas diferenças teriam resultado em distintas abordagens para conceituar, medir, investigar e criticar a liderança. Enquanto alguns autores focaram exclusivamente no líder para explicar o fenômeno (e.g. Jenkins, 1947; Kohs & Irle, 1920), outros o examinaram sob uma perspectiva centrada no liderado (e.g. Lord, 1977). Outros, ainda, examinaram-no sob a ótica do relacionamento entre esses indivíduos (e.g. Burns, 1978). Mais que isso, enquanto alguns estudiosos teriam se concentrado em investigar traços e comportamentos de líderes (e.g. Stogdill, 1948, 1950), outros se concentraram na literatura sobre cognição e/ou afetos para explicar a liderança e seus efeitos (e.g. Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010).

Em face desses diversos alvos de pesquisa e tentando organizar e viabilizar a compreensão integrada das diferentes perspectivas, Hernandez et al. (2011) propuseram um quadro bidimensional por meio do qual se tornaria possível avaliar, dentre outras, as distintas teorias que serão brevemente apresentadas na sequência deste trabalho. Os autores sugeriram que essa multiplicidade de abordagens pode ser compreendida à luz do *locus*, definido como a fonte da qual a liderança emerge; e do mecanismo, definido como o meio pelo qual a liderança é legitimada, isto é, o processo por meio do qual a influência é exercida. Dessa forma, identificaram cinco *loci*, sendo eles: o líder, o contexto, os seguidores, o coletivo (grupo ou organização) e a díade líder-liderado; e quatro mecanismos, que são os traços (ser), os comportamentos (fazer), a cognição

(pensar) e o afeto (sentir). Posicionaram as abordagens teóricas no quadro de maneira a possibilitar uma visão integrada a respeito de suas similaridades, diferenças, proximidades e distanciamentos. A matriz permite, dessa forma, ter uma visão abrangente a respeito das múltiplas teorias da liderança e compreender os motivos pelos quais o esgotamento do tema ainda está distante, uma vez que os estudos desenvolvidos o abordam de maneira fragmentada e não integrativa, dificultando a emergência de uma compreensão holística.

Como criadores do quadro, Hernandez et al. (2011) afirmaram esperar que ele pudesse vir a facilitar a expansão de novas perspectivas, viabilizando o desenvolvimento de uma história completa e coerente. Enquanto isso não ocorre, os estudos sobre liderança possivelmente prosseguirão com foco em um, ou em alguns, dos fragmentos identificados por eles. Este é também, de fato, o caso deste trabalho. No entanto, a investigação de um fragmento, que será delineado mais à frente, sustenta, ainda, a pretensão de contribuir para com a melhoria do todo. Nesse sentido, será importante compreender alguns dos fragmentos que precederam, historicamente, aquele que constitui o foco central deste estudo, a começar pelas principais teorias da liderança.

A primeira delas perdurou por quase toda a metade inicial do século XX e até hoje sustenta uma propagada visão popular sobre o tema. Trata-se da teoria do traço, originada pela ideia do “grande homem” do historiador Carlyle, que afirmava que alguns homens nasciam para liderar e podiam ser vistos mesmo como heróis, a exemplo de Napoleão e Lutero, devendo ser estudados para que outros também pudessem despertar esse potencial heroico dentro de si (Cutler, 2014; Vroom & Jago, 2007).

A teoria do traço estendia o posicionamento de Carlyle, visando não apenas antever os líderes como sendo indivíduos dotados de qualidades naturalmente recebidas (genética) e, portanto, imutáveis, mas também dando início a pesquisas que viessem a ampliar o conhecimento sobre traços de personalidade que os identificassem e os

diferenciassem de seguidores (liderados) (Bennis, 2007; Cutler, 2014; Zacaro, 2007). De acordo com Popper (2012), um estudo publicado por Lewis Madison Terman em 1904 é comumente referenciado como a primeira tentativa de pesquisa em psicologia como disciplina, isto é, aplicando conceitos estatísticos e ferramentas desenvolvidas por psicólogos, a abordar o fenômeno da liderança.

Realizado com crianças, o estudo seminal de Terman encontrou que algumas delas conseguiam liderar em determinadas situações, mas não em outras e que aquelas que lideravam na maioria das situações apresentavam, segundo seus professores, as características inteligência, congenialidade, vivacidade e bondade (Bass & Bass, 2009). Dando prosseguimento às investigações sobre traços de liderança outros estudos se seguiram nas décadas de 1920 e 1930 contando, dentre outros, com trabalhos de Bowden, Clem, Cowley, Dodge, Kohs, Irlle e Tryon (Bass & Bass, 2009; Popper, 2012).

Stogdill (1948) realizou uma revisão em investigações publicadas entre 1904 e 1947, que tivessem tentado determinar traços e características de líderes. Considerando como um indicador de relevância apenas itens que aparecessem como foco, ou resultado, de pelo menos três estudos distintos, o autor listou 29 achados, discutindo-os sob o contexto de terem sido encontradas evidências positivas ou negativas a respeito de sua relação com a liderança. Dentre esses elementos é possível encontrar características como idade cronológica, altura, peso e aparência; e traços como inteligência, introversão/extroversão e dominância. Para cada uma das características e dos traços identificados o autor listou o que foi concluído nos estudos realizados, não tendo encontrado nenhuma unanimidade com relação às 29 publicações. Desta forma, o autor concluiu que não há uma lista de traços que possa ser universalmente aceita no contexto da liderança e que uma pessoa não se torna líder por apresentar uma combinação deles, mas que o padrão de características pessoais de uma pessoa que lidera deve ter alguma relação relevante com as características, objetivos e atividades dos seguidores.

Por esses motivos, a teoria do traço passou a ser contestada durante as décadas de 1940 e 1950 pelos defensores de uma nova abordagem, a comportamental. A teoria comportamental rejeitava a ideia de que a capacidade de liderança fosse inata e associada exclusivamente à personalidade do líder. Defendia que ela é ligada ao comportamento dos líderes e à maneira como eles se relacionam com seus seguidores (Cutler, 2014; Hernandez et al., 2011; Zaccaro, 2007).

A origem dessa visão encontra-se em Lewin, Lippitt e White (1939), que descreveram três estilos de liderança (padrões comportamentais) exercidos em grupos infantis, denominados de autocrático, democrático e *laissez-faire*. Sob o estilo autocrático, o líder toma decisões sem efetuar qualquer consulta aos outros membros do time. Esse comportamento é considerado mais apropriado em situações de crise. Foi, porém, o que causou maior nível de descontentamento entre os membros dos grupos estudados. O líder democrático, por sua vez, solicita a opinião do grupo quando necessita tomar uma decisão importante. Mostrou-se um estilo apreciado pelos membros dos times, podendo, contudo, resultar em complicações quando existem muitas opiniões distintas a serem consideradas. Por fim, o líder do tipo *laissez-faire* é aquele que permite que seus seguidores assumam maior grau de responsabilidade nos processos de tomada de decisão. Isso requer, entretanto, que os membros do time sejam capazes e estejam motivados, deixando de requisitar, dessa forma, uma coordenação de recursos centralizada.

O trabalho de Lewin et al. (1939) foi altamente influenciador e precursor de estudos a respeito do impacto causado pelo comportamento do líder sobre os resultados alcançados por grupos. Ainda assim, a liderança permanecia um conceito ubíquo e, por volta da década de 1970, surge uma nova linha de pensamento conhecida como teoria situacional. Traços e comportamentos não eram capazes de explicar todas as diferenças existentes entre líderes, e estudiosos passaram a considerar o comportamento de forma

associada à situação, dado que um líder pode apresentar diferentes comportamentos e tomadas de decisão, conforme o contexto que a ele se apresenta e no qual se insere (Avolio, 2007; Cutler, 2014; Hernandez et al., 2011; Vroom & Jago, 2007).

Próximo ao término da mesma década, Burns (1978) apresentou a ideia de dois estilos de liderança, a transacional e a transformacional. Para o autor, o líder transacional pode ser entendido como alguém que se relaciona com seus subordinados com base na troca de valores, tais como recompensas por desempenho, ou algo que seja do interesse do seguidor. O transformacional, por sua vez, é aquele que promove o engajamento com os seguidores de forma a que ambos, líder e liderado, cresçam conjuntamente e atinjam altos níveis de motivação.

Foi em meio a esse cenário de teorias e pesquisas, no qual existiam quase tantas definições de liderança, quanto autores (Hernandez et al., 2011; Vroom & Jago, 2007) e que, ainda assim, não haviam conseguido abranger e compreender todo o fenômeno que, em 1983, surgiu a primeira conceituação para a Liderança Autêntica (LA) (Gardner et al. 2011), tema que constitui o alvo desta pesquisa. De acordo com os últimos autores, o tema foi sendo retomado aos poucos até que, em 2005, ocorreu um grande número de publicações. Essas publicações foram motivadas pelo interesse comum de profissionais da prática organizacional e da academia em entender essa forma de liderança e como desenvolver líderes para exercê-lo em seu cotidiano profissional.

As razões iniciais para tal interesse compartilhado têm sua origem em escândalos ocorridos no meio corporativo que provocaram, globalmente, fortes consequências econômicas (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) conduzindo, em última instância, a efeitos danosos sobre a saúde psicossomática de muitos indivíduos. De fato, esse tipo de escândalo vem se estendendo desde o caso



Enron<sup>1</sup>. Naquela organização, os mecanismos de liderança utilizados pelo corpo diretivo levaram a uma cultura de corrupção, disfarçada, porém, sob um discurso de ética e de transparência. Esse padrão de liderança organizacional gerou consequências internas e externas, provocando forte crise na economia global, ao fim do século XX (Sims & Brinkmann, 2003).

Escândalos provocados por padrões de liderança também perpassaram a bolha da internet<sup>2</sup> em 2000 (Rizério, 2013) e estiveram no cerne da crise de 2008, iniciada nos mercados imobiliário e financeiro e que se espalhou por diversos setores, globalmente (Dulci, 2009). Perpassaram, também, pelo caso que em 2015 atingiu a Volkswagen, provocando perdas acima de 20 bilhões de euros (Netto, 2015) e gerando consequências danosas para trabalhadores daquela empresa (Groysberg, Lin, Serafeim & Abrahams, 2017). Esses são alguns exemplos oriundos de organizações empresariais, ambientes que concentram o interesse investigatório deste trabalho, sendo desnecessário direcionar o foco para ambientes políticos ou religiosos, embora fatos recentes sobre lideranças inadequadas nesses setores estejam também na berlinda midiática global e estejam provocando sofrimento para milhões de indivíduos em todo o planeta.

Essa é a reunião de cenários que tem estimulado o direcionamento dos estudos sobre liderança em Psicologia para um novo estilo. Um estilo que se caracteriza por ser

---

<sup>1</sup> Enron foi uma companhia de energia estadunidense, líder de mercado em seu segmento. Decisões da liderança levaram à utilização de um mecanismo de fraude contábil que, quando descoberta, provocou uma crise econômica global, com consequentes perdas de empregos e promoção de fatores estressores em indivíduos em toda a cadeia de valor. Além das questões administrativas e econômicas, estuda-se nesse caso o comportamento antiético da liderança, em contraste com os valores organizacionais declarados pela empresa: respeito, integridade, comunicação e excelência. Assim, entende-se que as fraudes cometidas não foram apenas contábeis, mas também comportamentais. Esse entendimento conduz ao debate sobre a importância do alinhamento de valores declarados e praticados pelos líderes e, como consequência, pelas organizações.

<sup>2</sup> Bolha da Internet (Internet bubble) é o nome dado ao processo especulatório ocorrido no setor de empresas chamadas “ponto com”, isto é, empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) baseadas na Internet. Esse processo caracterizou-se pela alta expectativa de retornos financeiros por parte de empresas que não tinham, na realidade, capacidade sólida de entrega de resultados, o que pode ter caracterizado uma fraude comportamental das lideranças das companhias (intencional ou não). Entende-se que em algum momento toda bolha econômica, por ser falsa, irá “estourar” provocando perdas financeiras. O auge especulatório desse segmento ocorreu em 2000 e o “estouro” da bolha em 2001. Esses fatos também levaram a altos índices de desemprego e situações de estresse para os indivíduos da cadeia de valor.

pautado pela ética, pela autoconsciência, pela qualidade do relacionamento humano entre líder e liderados e pelo interesse em desenvolver os liderados em todos os seus potenciais, sem que se esqueça dos interesses econômicos das organizações empresariais. Essa breve descrição caracteriza o estilo denominado de Liderança Autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011).

Ressalta-se, ainda, por ser também mais um dos incentivos para a realização desta pesquisa, que a possibilidade de desenvolvimento de líderes autênticos foi um grande motivador, se não o mais constante deles, dos estudos iniciais realizados sobre a LA (Avolio, & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Com as mesmas motivações oriundas na transição entre o século passado e o atual, o interesse por esse padrão de liderança vem se mantendo sustentado (Avolio & Walumbwa, 2014).

Entretanto, como indicado por Gardner et al. (2011), o construto LA ainda não pode ser considerado como consolidado, considerando-se como tal um construto para o qual algumas definições geralmente aceitas emergem, estudos meta-analíticos são conduzidos, e que aparece como moderador e/ou mediador em modelos mais gerais dentro do campo de pesquisas (Reichers & Schneider, 1990). Este é dos motivos pelos quais alguns pesquisadores têm posicionado a necessidade de maior aprofundamento da teoria da LA (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Simultânea e muito recentemente, os instrumentos de medida desenvolvidos com o intuito de colaborar para com o desenvolvimento e consolidação do construto passaram também a ter suas qualidades psicométricas questionadas (Levesque-Côté, Fernet, Austin, & Morin, 2017; Avolio, Wernsing, & Gardner, 2018), indicando que não apenas a teoria, mas também a sua operacionalização demandam novas pesquisas e desenvolvimento.

É assim que, visando colaborar para com a consolidação do construto Liderança Autêntica, para com a ampliação de possibilidades da adoção dos conceitos teóricos no

cotidiano organizacional e para com a promoção do desenvolvimento de um maior número de líderes autênticos o principal objetivo deste trabalho foi proposto: desenvolver e encontrar evidências iniciais de validade para um novo instrumento de medida da Liderança Autêntica.

Os recém-publicados trabalhos de Levesque-Côté et al. (2017) e Avolio et al. (2018) a respeito de problemas com a qualidade dos instrumentos de medida existentes e aplicados nas pesquisas que se desenvolveram desde 2008 vieram ao encontro daquilo que se supôs ser necessário desde o início dos estudos apresentados neste documento, que vêm se desenvolvendo desde o ano de 2014. Tais publicações, por si só, já justificariam o propósito e os objetivos principais aqui elucidados e corroboram a necessidade do desenvolvimento aqui proposto.

Os objetivos principais de construção e validação do novo instrumento estenderam-se em outros, quais sejam: possibilitar que a avaliação de líder pudesse ser realizada por ele mesmo, sem a necessidade da percepção de liderados a seu respeito. O intuito, nesse sentido, seria viabilizar que o instrumento resultante desta pesquisa pudesse vir a ser adotado em processos da prática organizacional. Processos esses que, até o momento, não estão atendidos no que diz respeito à avaliação de líderes autênticos. Alguns exemplos são os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação para promoções ao primeiro cargo que exija competências para a liderança formal.

Com essa visão, selecionou-se o teste de julgamento situacional como modelo para o desenvolvimento do novo instrumento. Os testes de julgamento situacional (TJS) são tipicamente criados para aplicação em processos seletivos, podendo também ser úteis em outros processos da prática organizacional. São comumente utilizados para avaliar o julgamento de candidatos ou de funcionários a respeito de quão adequadas são resoluções apresentadas para breves cenários hipotéticos, que representam situações e

desafios realistas do ambiente de trabalho (McDaniel & Nguyen, 2001).

Ambiel, Campos, Alves e Silva (2015) relatam que, embora internacionalmente esse tipo de instrumento tenha se popularizado ao longo de décadas de pesquisa e prática, menções a TJS na literatura brasileira de psicologia são praticamente inexistentes. Desta forma, embora o tema de concentração desta tese seja a Liderança Autêntica, o método selecionado para efetivar o desenvolvimento da nova forma de medida constitui-se também em um objeto de pesquisa.

Para relatar o cumprimento dos objetivos propostos o corpo desta tese foi organizado em cinco artigos. Eles apresentam, de forma sequencial e inter-relacionada, o caminho percorrido ao longo do trabalho.

O primeiro artigo foi intitulado “Evolução do Construto Liderança Autêntica: uma Revisão de Literatura”. Ele se encontra publicado pela Revista Psicologia Organizações e Trabalho (RPOT). Trata-se de uma revisão de literatura realizada sobre o conteúdo de 106 artigos de autoria de estudiosos de todos os continentes. Além de propiciar um panorama amplo sobre pesquisas recentes na área, o conteúdo contribuiu para evidenciar lacunas existentes e o potencial para novas pesquisas que possam permitir o fortalecimento da teoria, com vistas à consolidação do construto.

O segundo artigo, intitulado “*Authentic Leadership Measures: a Literature Review*”, foi submetido a um periódico nacional *qualis* A1 e encontra-se em fase de análise por pares. Esse artigo é também uma revisão de literatura realizada com o conteúdo de 106 artigos, não totalmente coincidentes com o *corpus* de pesquisa utilizado na primeira revisão. Seu conteúdo diferencia-se do primeiro em função de ter por foco a investigação da qualidade de instrumentos de medida da Liderança Autêntica. Os principais achados desse trabalho indicaram lacunas com relação à possibilidade de medir a LA a partir do líder e não apenas dos liderados, bem como problemas com a qualidade das medidas existentes.

O terceiro artigo, intitulado “Liderança Autêntica: uma Análise Temática Teórica do Discurso do Líder Brasileiro Contemporâneo”, foi submetido a um periódico nacional *qualis* A1. Seu conteúdo passou pela etapa de revisão por pares e encontra-se aguardando a decisão final dos editores. O estudo de cunho qualitativo nele apresentado investigou a congruência entre a teoria da LA e o discurso do líder brasileiro. Tal investigação se deu por meio de entrevistas realizadas com dez profissionais com experiência prática em liderança. Foi realizada uma análise temática teórica (Braun & Clarke, 2006) e os depoimentos possibilitaram discriminar discursos típicos de líderes autênticos e de não autênticos. Os achados desse estudo poderão contribuir para a evolução do construto por meio de novos *insights* apresentados para o desenvolvimento do campo teórico e também para eventual adoção de procedimentos no campo da prática organizacional.

O quarto artigo, intitulado “Líder e Liderança Autêntica: Construção e Validade de um Teste de Julgamento Situacional” representa o centro desta tese. O estudo descreve o desenvolvimento e as buscas de evidências de validade inicial (conteúdo e estrutura interna) do teste de julgamento situacional denominado de Escala de Avaliação do Líder Autêntico (EALA). A EALA foi desenvolvida a partir de uma abordagem teórica (a teoria da Liderança Autêntica e itens de instrumentos de medida por ela embasados) e de uma estratégia empírica (entrevistas realizadas com dez líderes). A escala restou composta por 13 itens que obtiveram índices Kappa de Fleiss considerados bons (Fleiss, Levin, & Paik, 2013). Evidências iniciais de validade de sua estrutura interna foram obtidas com dados de 532 participantes e por meio da aplicação de *Cognitive Diagnosis Models* (Rupp & Templin, 2008). Tal aplicação resultou em bons índices de adequação para o modelo selecionado e permitiu concluir que a escala se mostra promissora para a continuidade de pesquisas no campo da Liderança Autêntica.

O quinto e último artigo, intitulado “Liderança Autêntica: Análises de Escores de Dois Testes com Distintos Conceitos” apresenta um passo a mais no sentido de buscar evidências de validade para a EALA. No estudo, são analisadas pontuações obtidas por dois instrumentos desenvolvidos para medir a Liderança Autêntica: o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) (Walumbwa et al., 2008) e a recém-desenvolvida Escala de Avaliação do Líder Autêntico. As qualidades psicométricas do ALQ foram investigadas e, de forma quase integral, não se mostraram adequadas. Diferentes alternativas de pontuação para a EALA foram apresentadas. Correlações entre as medidas para o único fator do ALQ que demonstrou confiabilidade e o mesmo fator medido por meio da EALA resultaram em valores de magnitude fraca. Possíveis razões foram discutidas e concluiu-se pela necessidade de realizar novas investigações com a EALA, pois não foi possível encontrar, por meio deste estudo, evidências de validade convergente para ela.

Após os artigos são apresentadas as considerações finais onde, dentre outras, elaboram-se entendimentos sobre se a comprovação ou não das principais hipóteses aventadas inicialmente para esta pesquisa que são: 1) é viável mensurar a LA por meio de um TJS construído com base teórica e empírica; 2) tal instrumento demonstrará qualidades psicométricas que poderão viabilizar sua aplicação na pesquisa e na prática. Em sequência a essas considerações, apresenta-se a lista das referências utilizadas para o desenvolvimento desta introdução e das considerações finais.

## **Evolução do Construto Liderança Autêntica: uma Revisão de Literatura**

**Autoria:** Maria Isabel de Campos; Fabián Javier Marín Rueda.

**Resumo:** A Liderança Autêntica (LA) tem atraído a atenção de profissionais da academia e da prática organizacional desde o início deste século. Este estudo teve por objetivo realizar uma revisão da literatura publicada entre 2011 e 2016, visando avaliar o estágio de evolução do construto LA. Foram analisados 106 artigos de autoria de estudiosos de todos os continentes, sendo nove teóricos e 97 empíricos. Os resultados indicam que o construto evoluiu, em consequência, dentre outros, da corroboração empírica de pressupostos teóricos e que a existência de possível redundância por parte da LA e da liderança transformacional ainda permanece em questionamento. Sugerem-se novas pesquisas no tocante à forma como os líderes autênticos desenvolvem seus liderados, em contraste com o realizado por outros estilos de liderança, e a novas formas de medida, visando responder as indagações em aberto.

**Palavras-chave:** Líder; autenticidade; psicologia organizacional.

**Abstract:** Authentic Leadership (LA) has attracted the attention of academics and organizational practitioners since the beginning of this century. The objective of this study was to review the literature published between 2011 and 2016, in order to evaluate the evolution stage of the LA construct. We analyzed 106 articles written by scholars from all continents, being nine theoretical and 97 empirical. The results indicate that the construct evolved due to, among others, the empirical corroboration of theoretical assumptions. However, the existence of possible redundancy between LA and transformational leadership still remains in question. Further research is suggested regarding how authentic leaders develop their followers in contrast to what is done by other leadership styles and also new forms of measurement, aiming to answer the open questions.

**Keywords:** Leader; authenticity; organizational psychology

**Resumen:** El liderazgo auténtico (LA) ha atraído la atención de los profesionales de la academia y de la práctica organizacional desde el comienzo de este siglo. Este estudio tuvo como objetivo llevar a cabo una revisión de la literatura publicada entre 2011 y 2016 para evaluar el grado de evolución del constructo LA. Fueron analizados 106 artículos de autores de todos los continentes, siendo nueve teóricos y 97 empíricos. Los resultados indican que el constructo ha evolucionado como resultado, entre otros aspectos, de la corroboración empírica de los datos teóricos y que la existencia de una posible redundancia de LA y el liderazgo transformacional sigue en cuestión. Se sugieren nuevas investigaciones en relación a cómo los líderes auténticos promueven a sus liderados, diferentemente de otros estilos de liderazgo, y nuevas formas de medir el LA con el fin de responder a las dudas existentes.

**Palabras clave:** Líder; autenticidad; psicología organizacional.

### **Introdução**

Stogdill (1950), um dos pesquisadores que se destacam no estudo da liderança, definiu-a como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços, direcionados a estabelecer e a alcançar um objetivo. Para o autor, as mínimas condições sociais que permitem a existência da liderança são: um grupo de duas ou mais pessoas; uma tarefa comum, ou atividades orientadas a um objetivo; e a diferenciação de responsabilidades entre os membros do grupo. Reforça-se que aquele que influencia é denominado líder. Os influenciados são denominados liderados, ou seguidores.

Líderes e liderados, no entanto, existem em diversos tipos de organizações, sejam elas políticas, religiosas, empresariais ou outras. Cerca de um século após o início



de pesquisas em Psicologia sobre líderes e liderança, motivados por diversas ocorrências resultantes de comportamentos antiéticos por parte de líderes no contexto das organizações empresariais, que propagaram fortes crises em diversos setores econômicos globais, acadêmicos iniciaram investigações com foco na compreensão e no desenvolvimento de um novo estilo de liderança, que recebeu a denominação de Liderança Autêntica – LA (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Pautada pela ética, pela autoconsciência, pela qualidade do relacionamento humano entre líder e seguidores e pelo interesse em desenvolver os liderados em todos os seus potenciais, sem que se esqueça dos interesses econômicos das organizações, a teoria da LA vem se desenvolvendo, desde o início do século XXI, a partir de proposições e definições a respeito de quatro construtos distintos: autenticidade, líder autêntico (LDA), liderança autêntica (LA), e desenvolvimento da liderança autêntica (ALD) (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, Gardner et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005).

De acordo com Harter (2002), a autenticidade remonta aos tempos da antiga Grécia e se origina em aforismos que se propagaram ao longo dos séculos. Ela implica que o indivíduo é dono das próprias experiências, sejam pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências, ou crenças, processos esses que são capturados pelo aforismo “conhece-te a ti mesmo” (aspas do original). Ainda, a exortação “a ti mesmo seja sincero” (idem), outro aforismo considerado pela autora, implica que a pessoa deve agir de acordo com o seu verdadeiro *self*, expressando-se de forma consistente com seus pensamentos e sentimentos mais profundos. A esse respeito, Gardner et al. (2011) consideram que, idealismos à parte, não se pode esperar que uma pessoa seja totalmente autêntica ou inautêntica, sendo mais realista descrevê-la como alguém que é mais ou

menos autêntica.

No que diz respeito ao líder autêntico, Avolio et al. (2004) o definiram como uma pessoa que alcançou altos níveis de autenticidade de forma a conhecer, de fato, quem ela é, quais são suas crenças e valores, e a agir transparentemente de acordo com eles (valores e crenças) quando interagem com outras pessoas. O LDA seria também percebido em seus relacionamentos como alguém consciente da perspectiva própria e de outros a respeito de valores, conhecimentos e forças, bem como do contexto em que operam. Teria como características a confiança, a esperança, o otimismo, a resiliência e um alto padrão moral. Seria capaz de aprimorar o engajamento, a motivação, a satisfação e o envolvimento de seguidores, de forma a melhorar seu desempenho e resultados por meio da criação de uma identificação pessoal com o seguidor e de uma identificação social com a organização. Complementarmente, Luthans e Avolio (2003) esclareceram também que um LDA é alguém que não tenta coagir ou mesmo racionalmente persuadir liderados e que seus valores, crenças e comportamentos servem como modelo para o desenvolvimento destes.

Inicialmente Luthans e Avolio (2003) definiram a LA nas organizações como um processo baseado tanto em capacidades psicológicas positivas como em um contexto organizacional altamente desenvolvido. Seus resultados seriam comportamentos positivos denotando maior autoconsciência e autorregulação por parte de líderes e de seguidores, promovendo autodesenvolvimento positivo. Os autores esclareceram, ainda, que o desenvolvimento da liderança autêntica (ALD) é um processo dinâmico que ocorre ao longo de toda a vida do líder, moldado pela ocorrência de eventos gatilho.

Walumbwa et al. (2008), por sua vez, consideraram que há muito mais a se compreender na LA do que a autenticidade do líder. Segundo eles, para que esse campo de estudos pudesse progredir e novos LDA pudessem ser desenvolvidos seria necessária

a existência de instrumentos de medida. Com o objetivo de desenvolver o primeiro deles, uniram e aprimoraram entendimentos existentes (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005) e propuseram uma nova definição de LA, não mais centrada no processo de liderança.

A LA foi definida por Walumbwa et al. (2008) como um padrão de comportamento do líder, ou seja, um estilo de liderança. Esse padrão possibilita identificar que o LDA toma por base e promove capacidades psicológicas positivas e um clima positivo de ética, para promover maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informação e transparência de relacionamento por parte dos líderes que trabalham com os seguidores, estimulando o autodesenvolvimento positivo. Os autores entenderam que o clima positivo de ética é um dos pontos que podem distinguir o LDA, visto que ele age de forma transparente e fiel a seus valores internalizados, sendo esses valores de cunho positivo e nunca manipulador.

A LA tem caráter multidimensional, sendo marcada por quatro componentes. Esses componentes são a autoconsciência, que indica que o líder compreende suas forças e limitações e também como elas afetam os outros (em especial seus seguidores); a transparência de relacionamento, que se refere a uma abertura e disposição de compartilhar seus verdadeiros pensamentos e sentimentos (seu *self* autêntico) com os liderados; o processamento equilibrado, que implica que o líder analisa objetivamente todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão; e a perspectiva moral internalizada, que se refere à autorregulação guiada por valores e padrões morais internos (Walumbwa et al., 2008).

Diversas revisões de literatura já foram publicadas a respeito da LA. No Brasil, Esper e Cunha (2015) efetuaram uma análise visando compreender os principais

construtos, métodos de pesquisa utilizados e resultados obtidos até então. Cunha, Günther, Vicentini e Esper (2015) realizaram um estudo bibliométrico, objetivando auxiliar os iniciantes no tema e oferecer aos que já atuavam com ele uma visão sobre o desenvolvimento do campo e as possibilidades de novas pesquisas. Os dois artigos oferecem um panorama sobre a evolução do construto, cobrindo publicações realizadas até 2013.

Uma revisão de literatura sobre a LA que se destaca por seu número de citações (cerca de quatro centenas em dezembro de 2016) é o trabalho de Gardner et al. (2011). Esses autores efetuaram uma análise do conteúdo de 91 artigos publicados de 1983 a 2010 e apresentaram uma avaliação sobre o progresso e as lacunas existentes até aquele ponto. Sua proposição foi a de compreender em que estágio de conhecimento e evolução se encontrava a LA e para responder essa questão utilizaram o modelo de Reichers e Schneider (1990), que define que a evolução de um construto ocorre em três etapas. A etapa 1 compreenderia a introdução e elaboração do conceito, a 2, sua avaliação e ampliação e a 3, sua consolidação e acomodação.

Com base no modelo e em seus achados, Gardner et al. (2011) posicionaram o estado das pesquisas, concluindo que a LA estaria, à época, saindo da etapa 1 e entrando na etapa 2, distante ainda, portanto, de ser um conceito consolidado e acomodado. Em face daquela situação de desenvolvimento e da necessidade de comprovação da teoria, de forma a que pudesse vir a ser seguramente adotada na prática organizacional, os autores apresentaram sugestões e estimularam outros pesquisadores a se unirem às investigações. A agenda sugerida por eles incluía: 1) a construção de uma teoria mais forte, 2) a expansão de uma rede nomológica que viesse a dar sustentação ao construto, 3) a utilização de métodos rigorosos e distintos dos até então utilizados, 4) atenção ao seguidor autêntico, 5) foco no desenvolvimento de líderes autênticos.

Em consequência da agenda apresentada por Gardner et al. (2011) este trabalho

tem por objetivo realizar uma revisão de literatura sobre a LA publicada de 2011 a 2016 e investigar como a comunidade acadêmica tem respondido às sugestões dos autores. Não é intuito apresentar um mapa completo das publicações, mas verificar que tipo de progresso tem ocorrido desde então. Desta forma, este trabalho visa também compreender em que estágio de evolução o construto se encontra, adotando o mesmo modelo de Reichers e Schneider (1990) utilizado pelos primeiros pesquisadores.

### **Método**

Para selecionar os artigos a serem analisados em novembro de 2015 foi realizada uma busca na base de periódicos da CAPES com os termos *authentic leadership* ou *authentic leader*. Esses termos deveriam estar presentes no campo título e no campo assunto. A duplicidade foi considerada como critério que pudesse assegurar a LA como tema central do estudo. Os artigos deviam ter sido publicados em periódicos revisados por pares, no período de 01/01/2011 a 30/10/2015. A busca retornou 75 publicações, sendo que sete delas eram instâncias repetidas de um dos artigos, restando, portanto, 68.

Em dezembro de 2016 foi realizada nova busca com os mesmos descritores e exigências, visando encontrar artigos publicados no período de 01/11/2015 a 30/11/2016. A busca resultou em 48 artigos, sendo que cinco eram também instâncias repetidas, levando a um total de 111. Uma análise inicial permitiu verificar que uma dessas publicações não era um artigo científico, mas uma análise teórica de outro artigo localizado na mesma busca. Além disso, quatro outros artigos foram excluídos. O primeiro por ter seu foco na Liderança Transformacional Autêntica e não na LA, o segundo por focar na comparação entre estilos de liderança, sendo a LA apenas um deles, o terceiro por ter foco no estímulo à inclusão no ambiente de trabalho, e o quarto por focar a busca por *feedback*. Assim, 106 dos achados foram selecionados para compor a base de análise deste estudo.

De cada artigo extraíram-se os seguintes dados: ano de publicação, palavras-chave, tipo (empírico ou teórico), número de autores, país (de origem dos autores no caso de teórico, de realização da coleta, no caso de empírico). Para os artigos do tipo empírico foram também tabulados o delineamento (quantitativo, qualitativo, misto) e o instrumento utilizado para medir a LA, quando pertinente.

As publicações foram lidas visando distinguir como cada uma se inseria no contexto da agenda de pesquisas sugerida por Gardner et al. (2011). Desta forma, os conteúdos foram classificados sob a seguinte ótica: 1) construção/fortalecimento da teoria, 2) expansão da rede nomológica, 3) utilização de métodos mais rigorosos e distintos dos utilizados até 2010, 4) atenção ao seguidor autêntico, 5) foco no desenvolvimento de líderes autênticos, 6) outros.

Em função do volume de estudos, os resultados serão apresentados de forma consolidada, sempre que possível. Por exemplo, para o caso de expansão da rede nomológica tomou-se por alvo construtos que apareceram em seis ou mais estudos, visando verificar a compatibilidade entre os resultados obtidos pelos diversos pesquisadores.

## **Resultados**

Dos 106 artigos analisados, nove eram de cunho teórico e 97 empíricos. A abordagem quantitativa foi adotada em 80 dos empíricos, a qualitativa em 12, dentre os quais uma meta-análise e uma revisão de literatura. Uma abordagem mista foi adotada em cinco estudos. Dentre os trabalhos em que se realizaram medidas, 70 utilizaram o instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) (Walumbwa et al., 2008) para medir a LA, oito adotaram o *Authentic Leadership Inventory* (ALI) (Neider & Schriesheim, 2011), e cinco aplicaram instrumentos desenvolvidos *ad-hoc*. A Tabela 1 apresenta dados gerais dos artigos.

Tabela 1  
*Dados relativos aos artigos*

<b>Artigos teóricos</b>	
Ano de publicação	2011 (1), 2012 (2), 2014 (3), 2015 (3)
País (autores)	Albânia (1), Dinamarca (1), Estados Unidos (3), Nova Zelândia (1), Reino Unido (3)
Número de autores	1 (4), 2 (4), 4 (1)
<b>Artigos empíricos</b>	
Ano de publicação	2011 (4), 2012 (13), 2013 (14), 2014 (20), 2015 (27), 2016 (19)
País (coleta)	África do Sul (1), Alemanha (4), Austrália (6), Bélgica (3), Brasil (2), Canadá (15), China (6), Coreia (1), Emirados Árabes Unidos (1), Eslovênia (3), Espanha (7), Estados Unidos (17), Filipinas (1), Finlândia (1), Gana (1), Índia (3), Irã (1), Israel (5), Montenegro (1), Noruega (2), Nova Zelândia (2), Paquistão (3), Portugal (5), Quênia (1), Reino Unido (3), República Sérvia (1), Sérvia (1), Taiwan (3), Turquia (2), Outros (Ásia Oriental) (1), Outros (Europa Ocidental) (1)
Número de autores	1 (9), 2 (33), 3 (31), 4 (17), 5 (7)

Observa-se que o ano de 2015 foi o que apresentou o maior número de publicações. Importa, no entanto, reforçar que apenas 11 meses de 2016 foram considerados. Observa-se, também, que os estudos sobre a LA apresentaram-se distribuídos por todos os continentes.

Além da palavra-chave *authentic leadership*, foram utilizadas pelos pesquisadores outras 259. Dentre elas é possível destacar, por aparecerem com maior frequência, a realização de estudos com a satisfação no trabalho (9), o capital psicológico (8), a confiança (8), a criatividade (7), o engajamento no trabalho (7), as trocas entre líder e liderados (5) e o *burnout* (4). Em sua maioria (227), as palavras-chave foram utilizadas uma única vez no conjunto de publicações. Algumas, entretanto, agruparam-se dentro de um contexto único, por exemplo, ética, seguidores, grupos/times e gêneros. Construtos de cunho organizacional como cultura e clima também marcaram presença nos estudos sobre LA.

Na sequência será apresentada uma visão geral a respeito dos artigos analisados. Cabe observar que os achados não incluídos na seção de referências deste artigo foram classificados sob o item 2 (expansão da rede nomológica).

#### 1) Construção/fortalecimento da teoria

Dentre os artigos teóricos identificaram-se três contextos. O primeiro deles teve por objetivo agregar teorias e conceitos não previamente associados à LA. Hinojosa,

McCauley, Randolph-Seng e Gardner (2014), abordando um aspecto da teoria da LA que postula que a autenticidade de líderes e de seguidores é influenciada por suas histórias pessoais, acrescentaram à discussão desses entendimentos a teoria do apego (*attachment theory*), que estabelece que os indivíduos possuem modelos de funcionamento interno influenciados tanto pelas experiências de desenvolvimento vividas na infância, quanto pelos relacionamentos estabelecidos mais tardiamente na vida. Os autores defenderam que esses modelos orientam como a pessoa interage com os que estão próximos, com tendência a três estilos de apego: seguro, inseguro-ambivalente, inseguro-esquivo e apresentaram uma tipologia para variações de relacionamentos líder-seguidor. Sugeriram intervenções que poderão estimular o desenvolvimento e fortalecer os relacionamentos entre líderes-seguidores autênticos.

O segundo contexto refere-se ao desenvolvimento de líderes em direção à LA. Wilson (2014) analisou implicações do embasamento filosófico da LA sobre a prática e o desenvolvimento de líderes, focando o ambiente escolar. Enfatizou a contribuição da ética como virtude e identificou outras virtudes chave (e.g. justiça, sabedoria prática) associadas com a autenticidade, propondo um quadro orientador de ações para o desenvolvimento da LA.

Kinsler (2014) propôs o Coaching de Liderança Baseado em Evidências (EBLC), conjuntamente com treinamentos de *mindfulness* (atenção plena), como métodos apropriados para o desenvolvimento da LA. A autora defendeu que os componentes autoconsciência e autorregulação terão seu desenvolvimento beneficiado pela aplicação de tais métodos e utilizou a teoria de autodeterminação, uma teoria de motivação, para demonstrar como os resultados podem ser alcançados.

Ciroka (2015), por sua vez, avaliou que alguns aspectos do condicionamento operante de Skinner (e.g. comportamento verbal, reforçamento contínuo) podem ser úteis para o desenvolvimento de líderes, conduzindo-os à LA. O autor defendeu que o



reforçamento positivo aumenta a motivação e a autoconfiança e que, por esses motivos, o condicionamento operante é um método adequado para ser utilizado quando se deseja alcançar melhorias no processo de liderança.

Sob o terceiro contexto agruparam-se trabalhos que apresentaram críticas à teoria da LA. Diddams e Chang (2012) consideraram que, embora os conceitos de autenticidade e de LA tenham incluído um reconhecimento não defensivo (autoconsciência) a respeito dos pontos fracos do indivíduo, pouco foi escrito sobre a sua natureza e seu papel no reforço da autenticidade de um líder. As autoras argumentam que a aceitação e autorrevelação de fraquezas como parte da autenticidade pode atenuar a autodefesa e mudar autoesquemas de autenticidade, construindo a coesão do grupo e a satisfação. Segundo elas as fraquezas podem servir para enriquecer a rede nomológica de cada atributo da liderança autêntica e suas medidas devem ser investigadas visando conhecer seus efeitos como moderadores da LA.

Hopkins e O'Neil (2015) afirmaram que a literatura até então existente sobre LA descreve líderes em termos heroicos, o que reforça o estereótipo individualista de ação de liderança, em vez de reconhecer ou gratificar os aspectos relacionais. Segundo as autoras, negligencia-se a avaliação de como a LA se aplica às mulheres e as preocupações específicas que estas enfrentam quando querem adotá-la como seu estilo. Propõem que três questões devem ser exploradas e integradas às investigações em curso, com a expectativa de que a LA se torne um conceito inclusivo e um ideal que possa ser perseguido por todos os líderes. São elas: 1) a existência de um dilema duplo, que obriga as mulheres a fazerem uma escolha entre agir em concordância com os comportamentos normativos de gênero, ou com o comportamento esperado para o papel de liderança; 2) o fato de que as organizações são entidades de gênero, que requerem que as mulheres se adequem a um ambiente dominado por homens; 3) o peso dado ao verdadeiro *self* individual, em oposição ao *self* em relação aos outros, dando

continuidade ao posicionamento de mulheres como estranhas à liderança, devido ao foco no aspecto de ações individuais de liderança de cunho tradicionalmente masculino.

Em uma crítica aos pontos centrais da teoria da LA Algera e Lips-Wiersma (2012) endereçaram paradoxos e lacunas baseados em quatro temas: 1) a inautenticidade é inevitável; 2) a autenticidade requer a criação de um significado próprio do indivíduo; 3) autenticidade não implica em congruência de objetivos e valores; e 4) a autenticidade não é intrinsecamente ética. Sugeriram mudar o foco do líder para uma compreensão das condições sob as quais todos os membros de uma organização se comportam de forma autêntica.

Crítica com visão similar já havia sido publicada por Ford e Harding (2011). As autoras avaliaram a LA por meio da teoria das relações de objeto, principalmente à luz das publicações de Jessica Benjamin, e concluíram que o líder autêntico é alguém tão plenamente absorvido pela organização que acaba por ser um objeto carente de subjetividade. Entenderam que seu papel como líder seria assegurar que os próprios seguidores não fossem mais do que objetos, com todas as reivindicações de subjetividade subjugadas a serviço dos valores coletivos do líder e da organização. Esse não seria um relacionamento líder/seguir, mas sim um relacionamento de dominação/supressão. Dessa forma, um LDA criaria uma organização doente. As autoras sugeriram que a teoria da LA e do ALD deveria mudar o foco de tentar fazer com que as pessoas se adaptem à organização, para focar nas interações entre elas no ambiente de trabalho, encorajando-as sim, a serem mais autoconscientes e menos destrutivas de si e dos outros, para o bem dos envolvidos, mais do que para o bem da organização.

No último dos artigos teóricos encontrados, Johnsen (2015) criticou a forma como se tem proposto diferenciar o líder autêntico do inautêntico. O autor utilizou a visão de Deleuze sobre a filosofia de Platão para defender que o conceito de LA seria

mais adequado se passasse a considerar como a ética pode ocorrer quando o LDA é capaz de refletir criticamente a respeito do comprometimento com seus próprios valores. Essa reflexão seria mais adequada do que a pressuposição de que a ética resultaria da adesão a valores centrais que visassem o alcance do bem comum. Isso porque, de acordo com as investigações dos autores, o compromisso com valores pode dificultar a ocorrência da ética. Essa conclusão permitiria compreender que alguns líderes cometem atos não éticos porque se deixam seduzir por seus próprios compromissos com seus valores e não porque carecem deles.

## 2) Expansão da rede nomológica

Um dos construtos mais investigados em seu relacionamento com a LA foi a satisfação no trabalho (ST) (Azanza, Moriano, & Molero, 2013; Braun, & Peus, 2016; Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2014; Fallatah & Laschinger, 2016; Olaniyan & Hystad, 2016; Penger & Černe, 2014; Rahimnia, & Sharifirad, 2015; Read & Laschinger, 2015; Wong & Laschinger, 2013). Os resultados de todos os estudos foram compatíveis entre si e a ST mostrou-se positivamente correlacionada à LA variando entre 0,28 (Černe et al., 2014) e 0,55 (Azanza, Moriano, & Molero, 2013).

O capital psicológico foi investigado em oito dos estudos (Gill & Caza, 2015; Joo, Lim, & Kim, 2016; Laschinger & Fida, 2014; Olaniyan, & Hystad, 2016; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014; Woolley, Caza, & Levy, 2011; Zubair & Kamal, 2015). Os resultados se mostraram compatíveis, de forma geral, indicando correlações positivas de 0,24 (Laschinger & Fida, 2014) a 0,65 (Rego et al., 2012) entre a LA e o capital psicológico dos seguidores. Interações entre essas duas variáveis no que diz respeito à criatividade foram investigadas por Rego et al. (2012) e por Zubair e Kamal (2015), o que possibilitou entender que a LA é capaz de promover a criatividade dos colaboradores por meio do desenvolvimento de seu capital psicológico.

Outros cinco estudos estudaram LA e criatividade e demonstraram a capacidade

preditiva da LA na criatividade de funcionários, mediada pela esperança (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014), pela percepção de suporte à inovação (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013), pela motivação intrínseca e humor no trabalho (Ahmad, Zafar, & Shahzad, 2015), pela atmosfera de confiança na equipe e segurança psicológica (Meng, Cheng, & Guo, 2016) e pelo compartilhamento do conhecimento (Malik, Dhar, & Handa, 2016).

A confiança esteve presente em oito dos estudos (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Erkutlu & Chafra, 2013; Gill & Caza, 2015; Meng, Cheng, & Guo, 2016; Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012; Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016; Wang & Hsieh, 2013; Wong & Giallonardo, 2013). De forma geral, confirmou-se a existência de relações entre a percepção de LA por parte de seguidores e a confiança por eles depositada em seus líderes.

Outro construto frequentemente investigado em conjunto com a LA foi o engajamento, que apareceu como engajamento no trabalho (AL Zaabi, Ahmad, & Hossan, 2016; Azanza, Moriano, Molero, & Mangin, 2015; Bamford, Wong, & Laschinger, 2013; Joo, Lim, & Kim, 2016; Penger & Černe, 2014) ou engajamento do empregado (Jiang & Men, 2015; Wang & Hsieh, 2013). Mais uma vez os estudos mostraram resultados compatíveis, indicando relacionamentos positivos com magnitudes de ordem moderada entre as variáveis.

Um elemento de importância para as organizações investigado em seis pesquisas (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2012; Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2015; Rego, Reis Jr., & Cunha, 2015; Wong & Laschinger, 2012; Xiong & Fang, 2014) foi o desempenho. Mesmo se considerando as especificidades de cada estudo pode-se afirmar que os resultados foram compatíveis e mostraram que a LA influencia positivamente o desempenho de indivíduos e de grupos.

### 3) Utilização de métodos mais rigorosos e distintos dos utilizados até 2010

Gardner et al. (2011) avaliaram que os artigos empíricos publicados até 2010 concentraram-se em medidas instrumentais da LA, projetos transversais e coletas de dados de fonte única. Indicaram, assim, a necessidade de estudos que utilizassem amostras diversas em termos geográficos e ocupacionais, dados de múltiplas fontes e projetos longitudinais.

Diversos estudos encontrados nesta pesquisa atenderam a esses requisitos, apresentando situações de coleta, análises estatísticas, modelos e projetos avançados. Realizaram-se coletas de dados em distintos níveis (individual e grupo, seguidor e líder, múltiplas equipes) e com múltiplas fontes (Ahmad et al., 2015; Braun, & Peus, 2016; Černe et al., 2014; Černe et al., 2013; Gill & Caza, 2015; Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar, & Chen, 2016; Kiersch & Byrne, 2015; Özkan & Ceylan, 2012; Penger & Černe, 2014); investigações de cunho longitudinal (Baron, 2016; Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2016; Read & Laschinger, 2015); análises comparativas de medidas indiretas com medidas instrumentais de LA (Randolph-Seng & Gardner, 2013) e análise de invariância de instrumento para populações de países distintos (Cervo, Mónico, dos Santos, Hutz, & Pais, 2016). Os resultados obtidos reforçaram achados anteriores relativos à rede nomológica, expandiram-na e corroboraram proposições teóricas, bem como a qualidade de instrumentos de medida contribuindo, desta forma, para a evolução do construto.

Por outro lado, uma meta-análise realizada por Banks, McCauley, Gardner e Guler (2016) pode conduzir a indagações a respeito dessa consolidação. Os autores utilizaram 100 amostras distintas formadas por mais de 25 mil participantes para comparar a LA e a liderança transformacional. Encontraram que a relação entre os dois construtos tem magnitude alta, sugerindo redundância entre eles e que nenhum desses construtos apresenta validade incremental sobre o outro. A LA apresentou menor peso relativo do que a liderança transformacional para resultados como satisfação do liderado

(geral e com o líder), e desempenho de tarefas e efetividade do líder. Ao mesmo tempo, que demonstrou melhores resultados para a predição do desempenho de grupo ou organizacional e para comportamentos de cidadania organizacional. Em consequência dos achados, os autores concluíram que muito trabalho ainda é necessário para que se possa distinguir melhor esses dois construtos. Recomendaram atenção especial ao nível dos componentes éticos da LA, a serem analisados como antecedentes e resultados, e melhoria de projetos metodológicos. Sugeriram a necessidade de se responder questões de cunho teórico, de medidas e de validade para que o construto LA possa atingir todo seu potencial.

#### 4) Atenção ao seguidor autêntico

Dois dos estudos se dedicaram a aprofundar o entendimento a respeito da autenticidade do seguidor. Leroy et al. (2012) concluíram que a automotivação do seguidor não é uma função exclusiva da autenticidade deste ou do líder, mas um efeito da sinergia entre eles quando se combinam para aumentar a satisfação das necessidades básicas de competências, relacionamentos e autonomia por parte do seguidor.

Yagil e Medler-Liraz (2014), por sua vez, encontraram que a LA proporciona aos seguidores um ambiente que permite que se expressem de forma autêntica, demonstrando que é aceitável agir com naturalidade. Por se afastar das normas de expressão emocional nos ambientes organizacionais, o LDA se torna mais acessível e reduz a apreensão do seguidor no que diz respeito às consequências de sua autoapresentação genuína, sinalizando que eles também podem se desviar de tais normas.

#### 5) Foco no desenvolvimento de líderes autênticos

Três artigos tiveram por objetivo descrever a qualidade de processos de desenvolvimento de líderes autênticos. Baron (2016) e Baron e Parent (2015) dedicaram-se a examinar esse processo no contexto de treinamento de gerentes em um período de 3 anos. O artigo de 2015 descreve o processo de treinamento. Os

participantes do estudo demonstraram percepção de “considerável” desenvolvimento em três das dimensões da LA (autoconsciência, transparência de relacionamento e processamento equilibrado), enquanto que com a dimensão perspectiva moral internalizada essa percepção se demonstrou mais moderada. O artigo de 2016 avalia a efetividade do programa de treinamento no que diz respeito ao desenvolvimento da LA e de *mindfulness* entre os participantes. Baron (2016) destaca a importância de esse ter sido o primeiro estudo que demonstrou que, em vez de “ensinar”, um programa de treinamento que utilize métodos apropriados pode “promover” o desenvolvimento da LA.

Fusco, O’Riordan e Palmer (2015), por sua vez, dedicaram-se a avaliar processos de *coaching* de grupo, realizados em um período de 18 meses, que visaram alcançar o ALD. Apresentaram um modelo, um método e a teoria que os embasou. Analisaram os resultados alcançados evidenciando o potencial e as contribuições obtidas com esse tipo de método.

#### 6) Outros

Dos 106 artigos analisados 12 não apresentaram objetivos que pudessem ser considerados aderentes às classificações de 1 a 5. Entre eles incluiu-se o trabalho de Gardner et al. (2011), revisão de literatura que estimulou este estudo. Pesquisas qualitativas foram contempladas em 11 estudos, com foco em paradoxos da autenticidade na prática da liderança (Nyberg & Sveningsson, 2014); propostas e/ou ambientes específicos como planejamento estratégico (Rhine, 2015), gestão de projetos (Lloyd-Walker & Walker, 2011) e práticas de enfermagem (Murphy, 2012; Shapira-Lishchinsky, 2014; Waite, McKinney, Smith-Glasgow & Meloy, 2014); psicanálise e LA (Costas & Taheri, 2012), LA em ambientes escolares (Glowacki-Dudka & Griswold, 2016; Greenier & Whitehead, 2016; Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2015); e questões de gênero e a LA (Liu, Cutcher, & Grant, 2015).

## **Discussão**

Este estudo teve por objetivo analisar a evolução do construto Liderança Autêntica por meio de uma revisão da literatura publicada de 2011 a 2016. A análise seguiu as recomendações de pesquisa apresentadas na revisão realizada por Gardner et al. (2011). Os achados indicam uma mudança no foco das publicações, ocorrida desde a revisão efetuada por esses autores, uma vez que das 91 publicações avaliadas por eles 59 eram de cunho teórico, enquanto que 25 eram empíricas e sete não representavam trabalhos acadêmicos.

O aumento das publicações empíricas e o fato de essas pesquisas terem sido realizadas em todos os continentes indica que a comunidade acadêmica demonstrou forte interesse pela LA. Os achados deste estudo permitiram cumprir os objetivos de avaliar a adesão dessa comunidade à agenda de pesquisas proposta por Gardner et al, (2011). Permitiram também compreender que, apesar de ter se dado uma evolução com relação ao construto, propiciada pela corroboração de diversos pressupostos teóricos, da ampliação da rede nomológica e da validação de conceitos e instrumentos em culturas distintas, ainda existe espaço para novas pesquisas. Uma contribuição de futuras investigações seria viabilizar que o construto deixe a etapa de avaliação e ampliação, isto é, a etapa 2 do modelo proposto por Reichers e Schneider (1990), e atinja a etapa 3, consolidação e acomodação.

A despeito de se ter encontrado algumas críticas, elas não parecem conduzir a uma possível reformulação da teoria da LA, especialmente levando-se em consideração a quantidade de estudos empíricos que encontrou resultados condizentes com ela. Esta é também a visão de Avolio e Walumbwa (2014), quando esclarecem que muitas das críticas recebidas pela teoria poderiam conduzir a um debate que tomaria mais um milênio e que isso fugiria da proposta inicial apresentada, isto é, compreender e estimular o desenvolvimento de um estilo de liderança adequado às necessidades éticas



das organizações do século XXI, que continua sendo necessário para a prática organizacional.

Entretanto, apesar da popularização do construto e de os estudos empíricos terem corroborado diversas das propostas teóricas presentes na literatura como, por exemplo, as relacionadas ao engajamento, à satisfação, ao envolvimento por parte de seguidores, à melhoria de desempenho individual e de grupo, e ao desenvolvimento de seguidores (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003), não se pode ignorar o alerta representado pelo trabalho de Banks et al. (2016). O alto nível de redundância encontrado por eles entre a LA e a liderança transformacional e a não existência de validade incremental entre os construtos conduz à necessidade de realização de outras pesquisas, com o intuito de orientar caminhos que permitam a continuidade de desenvolvimento do construto até sua posterior consolidação.

Nesse sentido, além das opções já sugeridas por Banks et al. (2016), acrescenta-se a possibilidade de se investigar com profundidade a forma como líderes autênticos e líderes transformacionais atuam com relação ao desenvolvimento de seus seguidores. Embora as ações para o desenvolvimento de seguidores não tenham sido contempladas na definição e na operacionalização do construto realizada por Walumbwa et al. (2008) e por Neider e Schriesheim (2011), no estudo de 2008 os autores ressaltam a ideia de que essas diferenças existem, conforme anteriormente postulado por Gardner, Avolio, Luthans et al. (2005) e por Luthans e Avolio (2003). De acordo com a literatura, tais diferenças residem no fato de que o líder autêntico visa desenvolver a autenticidade do seguidor, de certa forma cuidando para que ele possa alcançar seus objetivos e metas pessoais, enquanto que o líder transformacional se ocupa em desenvolver novos líderes. Sugere-se, portanto, que novos modelos de verificação dessas diferenças sejam adotados em pesquisas futuras, investigando se uma definição ampliada do construto LA poderia conduzir a uma diferenciação entre esses estilos de liderança e a uma eventual validade

incremental.

O desenvolvimento de instrumentos distintos do modelo de autorrelato é também uma possibilidade para o campo de pesquisas, uma vez que a existência de apenas dois instrumentos de medida para o construto, o ALQ e o ALI, aplicando esse mesmo formato, pode implicar em vieses de percepção em caso de serem respondidos por líder ou por seguidor, conforme Černe et al. (2014). Esse aspecto, que amplia a necessidade de dados de múltiplas fontes, conforme estudos (Ahmad et al., 2015; Braun, & Peus, 2016; Černe et al., 2014; Černe et al., 2013; Gill & Caza, 2015; Hirst et al., 2016; Kiersch & Byrne, 2015; Özkan & Ceylan, 2012; Penger & Černe, 2014), pode dificultar a adoção do conceito na prática organizacional.

São diversas as limitações deste trabalho. A impossibilidade, inerente a trabalhos de revisão de literatura, de obter, analisar e sintetizar a totalidade dos estudos publicados no período selecionado é uma delas. É importante frisar que a utilização exclusiva da base de periódicos da CAPES representa parte dessa limitação. Nesse sentido, entretanto, acredita-se que a amostra de publicações coletadas foi capaz de oferecer uma visão condizente com a realidade da área e de tornar viável a contribuição que se desejou ofertar, qual seja, uma visão do estágio de evolução do construto LA e da necessidade de novas pesquisas visando atingir sua consolidação.

## Referências

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. doi: 10.1177/0021886315617531.
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and

mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19.

Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010>

AL Zaabi, M. S.A.S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830. doi: 10.1108/IJPPM-01-2016-0023

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003.

Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2014), Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. In Day, D.V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.

Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. doi: 10.5093/tr2013a7.

Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2015). The effects of

- authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. doi: 10.1108/LODJ-03-2014-0056.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. doi: 10.1108/JMP-04-2014-0135.
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. doi: 10.1177/1548051813519501.
- Braun, S., & Peus, C. (2016). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?. *Journal of Business Ethics*, published online (February), 1-19. doi: 10.1007/s10551-016-3078-x.
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi: 10.1177/0312896213503665.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. doi:

10.1177/1742715012455130.

- Cervo, C. S., Mónico, L. D. S. M., dos Santos, N. R., Hutz, C. S., & Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29(1), 40. doi: 10.1186/s41155-016-0046-4.
- Ciroka, N. (2015). The impact of operant behaviorism on the authentic leader development. *European Scientific Journal*, 11(14), 409-416.
- Costas, J., & Taheri, A. (2012). 'The return of the primal father' in postmodernity? A Lacanian analysis of authentic leadership. *Organization Studies*, 33(9), 1195-1216. doi: 10.1177/0170840612448157.
- Cunha, C. J. C.A., Günther, H. F., Vicentini, L. C., & Esper, A. (2015). Liderança Autêntica: Um Estudo Bibliométrico. *Espacios*, 36(01), 7-23.
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.010.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848. doi: 10.1108/MRR-06-2012-0136.
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72.
- Fallatah, F., & Laschinger, H. K. (2016). The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 21(2), 125-136. doi: 10.1177/1744987115624135.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479. doi: 10.1177/1742715011416894.

- Fusco, T., O’Riordan, S., & Palmer, S. (2015). Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *International Coaching Psychology Review, 10*(2), 131-148.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, (pp.387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Gill, C., & Caza, A. (2015). An investigation of authentic leadership’s individual and group influences on follower responses. *Journal of Management, 41*(1), 1-25. doi: 10.1177/0149206314566461.
- Glowacki-Dudka, M., & Griswold, W. (2016). Embodying Authentic Leadership Through Popular Education at Highlander Research and Education Center: A Qualitative Case Study. *Adult Learning, 27*(3), 105-112. doi: 10.1177/1045159516651610.
- Greenier, V. T., & Whitehead, G. E. (2016). Towards a Model of Teacher Leadership in ELT: Authentic Leadership in Classroom Practice. *RELC Journal, 47*(1), 79-95. doi: 10.1177/0033688216631203.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of*

*positive psychology* (pp. 382–394). Oxford: Oxford University Press.

- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 595-610. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.12.002.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 485-499. doi: 10.1007/s10551-015-2580-x.
- Hopkins, M. M., & O’Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, *6*, 1-5. doi: 10.3389/fpsyg.2015.00959.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3) 373-394. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2015). Creating an Engaged Workforce The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 1-19. doi: 10.1177/0093650215613137.
- Johnsen, C. G. (2015). Authenticating the Leader: Why Bill George Believes that a Moral Compass Would Have Kept Jeffrey Skilling out of Jail. *Journal of Business Ethics*, *published online* (November), 1-11. doi: 10.1007/s10551-015-2968-7.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1117-1134. doi: 10.1108/LODJ-01-2015-0005.
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel

- examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303. doi: 10.1177/1548051815570035.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 331-345. doi: 10.1108/JMP-12-2014-0362.
- Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International coaching psychology review*, 9(1), 92-105.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. doi: 10.1016/j.burn.2014.03.002.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. doi: 10.1177/0149206312457822.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi: 10.1007/s10551-011-1036-1.
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing authenticity: The gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 237-255. doi: 10.1111/gwao.12073.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.02.004.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S.



- Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2015). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, published online (May), 1-12. doi: 10.1007/s10551-015-2692-3.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004.
- Meng, H., Cheng, Z. C., & Guo, T. C. (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 355. doi: 10.2224/sbp.2016.44.3.355.
- Murphy, L. G. (2012). Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. *Journal of Nursing Administration*, 42(11), 507-512. doi: 10.1097/NNA.0b013e3182714460.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.008.
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455. doi: 10.1177/1742715013504425.
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171. doi: 10.1016/j.rpto.2016.09.003.

- Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a Turkish construction engineers perspective. *South East European Journal of Economics and Business*, 7(2), 101-114. doi: 10.2478/v10033-012-0018-2.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. doi: 10.1080/1331677X.2014.974340.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348. doi: 10.1007/s10551-011-1042-3.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. doi: 10.1007/s10551-014-2318-1.
- Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2013). Validating measures of leader authenticity: Relationships between implicit/explicit self-esteem, situational cues, and leader authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 214-231. doi: 10.1177/1548051812464780.
- Read, E. A., & Laschinger, H. K. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611-1623. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x.
- Rego, A., Reis Jr., D., & Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617-634. doi: 10.1007/s10551-014-2125-8.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business*

*Research*, 67(2), 200-210. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.

Rhine, A. S. (2015). An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 3-21. doi: 10.1080/10632921.2015.1013169.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005.

Shapira-Lishchinsky, O. R. L. Y. (2014). Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 60-69. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x.

Shapira-Lishchinsky, O. R. L. Y., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 951-969. doi: 10.1177/1741143215595413.

Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14. doi: 10.1037/h0053857.

Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., & Meloy, F. A. (2014). The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), 282-291. doi: 10.1016/j.profnurs.2013.11.004.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi: 10.1177/0149206307308913.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624. doi: 10.2224/sbp.2013.41.4.613.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. doi: 10.1002/job.1850.
- Wilson, M. (2014). Critical reflection on authentic leadership and school leader development from a virtue ethical perspective. *Educational Review*, 66(4), 482-496. doi: 10.1080/00131911.2013.812062.
- Wong, C. A., & Giallonardo, L. M. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740-752. doi: 10.1111/jonm.12075.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448. doi: 10.1177/1548051810382013.
- Xiong, H. B., & Fang, P. (2014). Authentic leadership, collective efficacy, and group performance: An empirical study in China. *Social Behavior and Personality: an*

*international journal*, 42(6), 921-932. doi: 10.2224/sbp.2014.42.6.921.

Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological reports*, 118(3), 829-848. doi: 10.1177/0033294116644370.

Yagil, D., & Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59-70. doi: 10.1177/1548051813483833.

Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150-171.

**Authentic leadership measures: a literature review**

**Authorship:** Maria Isabel de Campos; Fabián Javier Marín Rueda

**Abstract:** Authentic Leadership is a leadership style that has been researched since the beginning of this century. This study reviews the literature published between 2011 and 2017, to evaluate the psychometric quality and applicability of Authentic Leadership measurement instruments. Of the 106 empirical articles found, 41 provided psychometric information regarding two instruments: Authentic Leadership Questionnaire and/or Authentic Leadership Inventory. Results indicate a need for new research in the field of measurements, especially with regard to meeting the demands of organizational practice, which was the initial motivation of pioneer researchers in this area. The authors suggest focus on measurement needs specific to the processes of recruitment and selection, promotion, and training and development, as these are important processes in organizational practice.

**Keywords:** Authenticity, leader, organizational psychology.

**Resumo:** A Liderança Autêntica é um estilo de liderança pesquisado desde o início deste século. Este estudo objetivou realizar uma revisão da literatura publicada entre 2011 e 2017, avaliando a qualidade psicométrica e a aplicabilidade de instrumentos de medida da LA. Dos 106 artigos empíricos avaliados, 41 ofereceram informações psicométricas a respeito dos instrumentos *Authentic Leadership Questionnaire* e/ou *Authentic Leadership Inventory*. Os resultados indicaram que existe espaço para novas pesquisas no campo de medidas, especialmente para o atendimento de demandas da prática organizacional, que constituiu a motivação inicial dos pesquisadores pioneiros desta área. Sugere-se foco com relação a necessidades de medidas em processos de recrutamento e seleção, promoção, e treinamento e desenvolvimento, por serem de importância para a prática organizacional.

**Palavras-chave:** Autenticidade, líder, psicologia organizacional.

**Resumen:** El Liderazgo Auténtico es un estilo de liderazgo investigado desde el inicio de este siglo. Este estudio tuvo como objetivo realizar una revisión de la literatura publicada entre 2011 y 2017, evaluando la calidad psicométrica y la aplicabilidad de instrumentos de medida de la LA. De los 106 artículos empíricos evaluados, 41 ofrecieron informaciones psicométricas acerca de los instrumentos Authentic Leadership Questionnaire y / o Authentic Leadership Inventory. Los resultados indicaron que existe espacio para nuevas investigaciones en el campo de medidas, especialmente para la atención de demandas de la práctica organizacional, que constituyó la motivación inicial de los investigadores pioneros de esta área. Se sugiere centrarse en las necesidades de medidas en procesos de reclutamiento y selección, promoción, y entrenamiento y desarrollo, por ser de importancia para la práctica organizacional.

**Palabras clave:** Autenticidad, líder, psicología organizacional.

### **Introduction**

Leadership crisis: this was considered the third major challenge to be overcome by global society, according to specialists gathered for the World Economic Forum (WEF) in 2015, in light of survey results revealing that 86% of the respondents indicated a lack of confidence in their leaders. According to experts, overcoming this challenge requires strong cooperation between companies, governments, academia and civil society (WEF, 2015).

Research also revealed the skills that respondents wanted leaders to have developed, and a conviction that such development could be achieved through training, coaching and mentoring. Considering the skills indicated, leadership experts have concluded that the best leaders know that they must mediate, hear and include others' opinions before making a decision (WEF, 2015).

Soliciting points of view that may challenge their deepest and most secure positions while objectively analyzing all relevant information and, only then, making a decision is a behavioral trait which Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008) denominated as balanced processing (BP). The authors consider BP one of four components of Authentic Leadership (AL).

With the purpose of operationalizing the AL construct, Walumbwa et al. (2008) defined it as a pattern of leader behavior. These authors affirmed that an authentic leader is one that builds and promotes positive psychological capacities and a positive ethical climate, acting to strengthen their positive self-development and, at the same time, stimulating the positive development of their followers.

In addition to the BP component, Walumbwa et al. (2008) defined three other components of AL. They are: 1) self-awareness (SA), the ability to demonstrate an understanding of one's own strengths and weaknesses, and one's behavioral facets, gaining insights through exposing oneself to others, and understanding the impact one has on other people; 2) an internalized moral perspective (IMP), the ability to make decisions according to internal moral values rather than by group, organizational, or societal pressures; and 3) relational transparency (RT), demonstrated authenticity in relationships with others, especially with those who are led, presenting one's true self and not a fake or distorted self. With this definition, AL was postulated as a second-order multidimensional construct and its four components as first-order constructs.

Interest in AL was strengthened in the early 21st century as a consequence of studies by academics and practitioners. With an understanding aligned with that presented by WEF (2015), members of these two sectors met in 2004 and 2006 at events hosted by The Gallup Leadership Institute. Leadership experts sought to foster dialogue between the sectors represented at the event (business, political, educational and military), to promote and stimulate insights and the elaboration of a theory that could



facilitate the emergence and development of leaders (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011; Avolio, & Walumbwa, 2014).

In this context, Gardner et al. (2005) reiterated the importance of understanding that Authentic Leadership and Authentic Leadership Development (ALD) are different but related phenomena. AL involves the processes through which the leader establishes trust and transparent relationships with his/her followers, while ALD involves processes, whether planned or unplanned, through which individuals begin to identify the role of leader as part of their own self-concept and achieve self-awareness, balanced processing, relational transparency, and authentic behavior when playing this role in front of followers.

Thus, and still according to Gardner et al. (2005), for future research, it would be important to design two distinct types of studies. The first should focus on measures and analyses of the impact of AL on the outcomes of its followers; such as trust, wellbeing, engagement, commitment and performance. These would be studies on AL and should be, preferably, longitudinal. The second type would focus on ALD and should include necessary interventions to accelerate the development of the authentic leader. To make these studies feasible, the need for LA measurement instruments that could also corroborate their distinction in relation to other leadership styles was pressing (Walumbwa et al., 2008).

AL and ALD theorists also sought to clarify how AL differed from other leadership styles, especially Transformational Leadership (TL) (Avolio & Gardner, 2005). However, despite the differences introduced in the theory, a meta-analysis by Banks, McCauley, Gardner and Guler (2016) using 100 samples of empirical studies involving more than twenty-five thousand participants found that the relationship between AL and TL has high magnitude, which was understood as redundancy between

the constructs. Meta-analysis also showed that neither presented incremental validity over the other. The authors concluded that further research is necessary to better distinguish the two constructs, suggesting that theoretical questions, measures and validity should be addressed so that the AL construct can reach its full potential.

Literature reviews (Gardner et al., 2011; Campos & Rueda, 2018) identified that a number of theoretical questions have been answered through hundreds of studies conducted globally, that have also provided empirical evidence regarding AL, its nomological network, and the impacts that this style of leadership fosters for individuals (followers), groups and organizations. The authors of these two reviews, however, recognized that the construct still cannot be considered as consolidated and, in resonance with Banks et al. (2016), have suggested that questions relative to measurement and validity remain.

With respect to AL measures, Campos and Rueda (2018) identified that only two instruments have been applied repeatedly in research. These instruments are: the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa et al., 2008) and the Authentic Leadership Inventory (ALI) (Neider & Schriesheim, 2011). Both are multifactorial instruments covering the AL components defined by Walumbwa et al. (2008).

The ALQ is composed of 16 items arranged on a Likert scale. Originally validated by followers' perception of their leaders, as advocated by theory, it was shown that AL is a second-order construct composed of four first-order constructs. An item example is "solicits views that challenge his or her deepest convictions" (Walumbwa et al., 2008). Authors grant its use, for the accomplishment of academic research, upon request at the website [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).

An example of an ALI item (Neider & Schriesheim, 2011) is "my leader asks for ideas that challenge his/her core beliefs". This 14-item instrument is also arranged on a Likert scale. In creating the ALI, authors intended to develop an instrument that would

cover quality gaps of the ALQ.

For Neider and Schriesheim (2011), the method applied by Walumbwa et al. (2008) to find content validity evidence was not sufficiently rigorous; at least one of the items in the ALQ has contested content validity; the quality of the process applied in the verification of the instrument's high order model was not adequate; the scale used to evidence discriminant validity with regard to LT also has contested validity; and, finally, classifying AL as a first- or second-order construct would be circumstantial and dependent on the leader under evaluation. Thus, for these authors, more studies would be necessary in order to consolidate the universality of the construct.

Avolio and Walumbwa (2014), however, corroborated the quality of the ALQ instrument, revisiting details of its development process, carried out with theoretical and empirical bases as well as referencing several studies that would have confirmed the high order model. For these authors, what would remain to be empirically confirmed in relation to the ALQ is the proposition that AL as a second-order construct would be of the formative type, whereas the first-order constructs that compose it would be of the reflective type.

ALQ and ALI were developed to evaluate the perception of followers regarding their leader, and Neider and Schriesheim (2011) argue that the attributes of leadership are clearly perceptual and should therefore be evaluated through the "eyes of the beholder". However, the two instruments have also been applied in the academic sphere to evaluate the self-perception of the leader (Al-Moamary, Al-Kadri, & Tamim, 2016; Arnatt, & Beyerlein, 2014; Baron, 2016; Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2014; Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2016; Kotzé & Nel, 2015; Monzani, Bark, van Dick, & Peiró, 2015; Pavlovic, Gimba, 2012, Wang & Bird, 2011, Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2017), as the self-reported version of the ALQ is also made available, in several languages, by its authors for research.

Among the controversies regarding AL measures, this aspect is one more in terms of operationalization and applicability. For Weiss et al. (2017), for example, although many leadership aspects can and should be evaluated by followers, this would not be the case for AL. The reasoning being that external perspective is not apt to ensure that a leader acts according to core attributes of AL, that is, that he/she acts consistently with his/her thoughts (values and beliefs) and feelings (emotions).

Given the thoughts addressed and the evolving nature of recent research, the present article seeks to present a literature review focused on the psychometric quality and applicability of AL measurement instruments, namely ALQ and ALI. We intend to follow the vision presented by Gardner et al (2011), Banks et al. (2016) and Campos and Rueda (2018) regarding open opportunities for new investigations in the field of measures, in order to identify gaps to be covered by new studies.

## **Method**

The sample selection of component articles was done through a search conducted in the Coordination for Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) journal database in September 2017. The search specified that the terms “Authentic Leadership Questionnaire” or “Authentic Leadership Inventory” be present anywhere within the articles, and that the resulting articles had been published in peer-reviewed journals between 01/01/2011 and 08/31/2017. Within these parameters, this study sample contained 106 articles, after the elimination of two duplications.

For primary categorization, the following data were extracted from each article: periodical and year of publication, number of authors, country(s) where the collection was made, and the instrument used to measure AL. Each article was assigned to one of three categories: 1) study without information about internal consistency relative to the sample and without information about validity of the model; 2) study with information

only on internal consistency for the sample; or 3) study with information about internal consistency and validity of the model.

In order to analyze the applicability of the instruments, the articles were then divided into three subcategories: 1) *fol* - instrument applied with followers; 2) *lea* - instrument applied with leaders; and 3) *f&l* - instrument applied with leaders and followers; which were further divided into five classifications regarding the nature of the study: 1) *val* - evidence of instrument validity; 2) *nom* - development of the nomological network; 3) *dev* - development of authentic leaders; 4) *mea* - analyses of measures and/or differences between groups; and 5) *rev* - literature review (in this case the subcategories *fol*, *lea* and *f&l* are not relevant).

## Results

Through this assessment we determined that 90 of the studies used the ALQ, 13 used the ALI, 2 studies used both instruments, and 1 study used an adaptation of the ALQ. Table 1 presents general data of the articles.

Table 1  
*General data of the articles*

Publication	
Year	2011 (5); 2012 (14); 2013 (15); 2014 (19); 2015 (23); 2016 (22); 2017 (8)
Journal*	The Journal of Business Ethics (11); The Leadership Quarterly (8); Journal of Leadership & Organizational Studies (7); Journal of Nursing Management (6); Leadership & Organization Development Journal (6); International Journal of Nursing Studies (3); Journal of Human Resource Management (3); Journal of Work and Organizational Psychology (3); Psicothema (3); Social Behavior and Personality (3); Academy of Educational Leadership Journal (2); Australian Journal of Management (2); Burnout Research (2); Communication Research (2); Journal of Business Research (2); Journal of School Leadership (2); The Journal of Nursing Administration (2)
Country (collected) **	South Africa (4); Germany (7); Saudi Arabia (1); Australia (3); Belgium (3); Brazil (5); Canada (17); China (7); South Korea (1); United Arab Emirates (1); Slovenia (3); Spain (9); United States of America (15); Philippines (3); Finland (3); India (3); England (1); Iran (1); Israel (3); Norway (3); New Zealand (1); Pakistan (3); Portugal (5); Kenya (1); United Kingdom (1); Serbia, Montenegro e Republika Srpska (1); Taiwan (3); Turkey (3)
Number of Authors	1 (6); 2 (36); 3 (37); 4 (18); 5 (7); 7 (1); 10 (1)

\* only those who have published more than one article on the subject (total = 67) \*\* the total number of articles per country is higher than the number of articles found, because some studies have been conducted in multiple countries.

After categorizing and classifying the publications, they were distributed in 17 different groups. Table 2 shows the number of articles per group.

Table 2  
*Number of articles by category, subcategory and classification*

Category	number of articles		
	1	2	3
<b>Subcategory / classification*</b>			
fol / val	1	-	2
fol / nom	15	39	33
fol / dev	-	1	-
fol / mea	1	1	-
lea / val	-	-	1
lea / nom	-	1	3
lea / dev	1	1	-
lea / mea	1	-	-
f&l / val	-	-	-
f&l / nom	-	1	2
f&l / dev	-	-	-
f&l / mea	1	-	-
-- / rev	-	-	1

\* fol - applied with followers; lea - applied with leaders; f&l - applied with leaders and followers; val - validity evidence; nom - development of the nomological network; dev - development of authentic leaders; mea - analyses of measures and/or differences between groups; rev - literature review

There is a high concentration (87.74%) of articles in which AL data collection was performed only with followers, that is, in which the behavior of the authentic leader was measured by the perception that the followers demonstrate respect for their leaders. A high concentration also occurred in relation to the nature of the studies performed. Most of them had the objective of developing the nomological network of AL (88.68%), either through correlational analysis or through the application of structural equation models.

The single literature review in the sample sought to evaluate the quality of the ALQ instrument (Roof, 2013). The author analyzed 138 articles, with emphasis on eight of them that presented psychometric information of the instrument. He concluded that the research supported the generalization of ALQ for a variety of languages and cultures. He pointed out, however, the need for new research regarding exploration of the four-factor structure, aiming to demonstrate discriminant validity for them.

The verification of the psychometric quality of the AL measuring instruments

with respect to reliability, item confirmation and factorial model was performed in 38.68% (41) of the articles found. Adequacy indices obtained for ALQ or ALI were presented in 28 of these articles, without the occurrence of item extraction and without changes in factor structure. Table 3 identifies the authors, the publication year and the country of collection for these 28 articles, also assigning an identification number to each.

Table 3  
*Authors, publication year and country of collection*

#	Author and Publication Year	Country (collected)	#	Author and Publication Year	Country (collected)
1	Neider & Schriesheim (2011)*	United States	15	Liu, Liao, & Wei (2015)	China
2	Wang & Bird (2011)	United States	16	Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka (2015)	United Kingdom and Greece
3	Leroy, Palanski, & Simons (2012)	Belgium	17	Monzani et al. (2015)	Germany and Spain
4	Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey (2012)	Germany	18	Kotzé & Nel (2015)	South Africa
5	Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Cunha (2013)	Portugal	19	Rego, Reis Jr., & Cunha (2015)	Brazil
6	Weischer, Weibler, & Petersen (2013)	Germany	20	Steffens, Mols, Haslama, Okimoto (2016)*	Australia
7	Alok (2014)	India	21	Braun & Peus (2016)	Germany
8	Cottrill, Lopez, & Hoffman (2014)	United States	22	Cervo, Mónico, dos Santos, Hutz, & Pais (2016)	Brazil and Portugal
9	Rahimnia, & Sharifirad (2014)*	Iran	23	Malik, Dhar, & Handa, (2016)	India
10	Valsania, Moriano, & Molero (2014)	Spain	24	Mehmood, Hamstra, Nawab, & Vriend	Pakistan
11	Xiong & Fang (2014)	China	25	Rego, Lopes, & Nascimento (2016)	Portugal
12	Gill & Caza (2015)	Australia	26	Braun & Nieberle (2017)*	Germany
13	Guerrero, Lapalme, & Séguin (2015)	Canada	27	Kampa, Rigotti, & Otto (2017)	Germany and Finland
14	Jiang & Men (2015)*	United States	28	Ling, Liu, & Wu (2017)	China

Note: \* Studies that applied the ALI instrument. Study #1 is the original publication of the instrument.

Information in Table 3 reveals a global interest in AL measures by the academic community. It is observable that, in spite of the majority of studies using the ALQ instrument, ALI has also been applied in multiple cultures.

Table 4 presents the findings on reliability and fit indices presented in the 28 studies listed in Table 3. When more than one tested model presented satisfactory fit indices, the letter that appears first indicates the best model found.

Table 4  
*Findings on instrument reliability and validity*

#	n	I <sup>a</sup>	$\alpha^b$	$\chi^2$	Df	CFI	RMSEA	SRMR	Model <sup>c</sup>
1	499	ALI	- (0.79;0.85;0.85;0.80)	262.47	71	0.95	0.074	0.038	c, b
2*	60	ALQ	0.93 (0.81;0.76;0.87;0.76)	147.36	100	0.86	0.110	0.110	e
	977		0.96 (0.91;0.81;0.88;0.84)	705.20	100	0.98	0.080	0.040	c
3	252	ALQ	0.95 (-; -; -; -)	133.41	100	0.95	0.080	0.060	c
4	306	ALQ	0.94(0.86;0.78;0.85;0.81)*	251.15	100	0.94	0.070	-	c, b
5	500	ALQ	0.95 (0.88;0.79;0.86;0.86)	240.53	100	0.94	0.080	-	c, b
6	105	ALQ	0.91 (0.82;0.79;0.71;0.73)	170.81	98	0.90	0.085	0.064	c, b
7	182	ALQ	all > 0.70	-	-	0.96	0.071	0.042	c
8	107	ALQ	0.96 (-; -; -; -)	14.2	2	0.97	0.240	-	c
9	212	ALI	0.91 (-; -; -; -)	166.44	90	0.93	0.080	-	d
10	212	ALQ	0.96 (0.95;0.91;0.91;0.94)	285.69	145	0.95	0.060	-	c
11	301	ALQ	0.96 (0.86;0.88;0.92;0.97)	$\chi^2/df = 2.926$		0.93	0.094	0.039	d
12	104	ALQ	0.91 (-; -; -; -)	759.00	415	0.86	0.090	0.110	e
13	606	ALQ	0.94 (-; -; -; -)	1347.17	426	0.91	0.060	-	c
14	381	ALI	- (0.91;0.91;0.90;0.91)	2466.88	<sup>133</sup> 7	0.95	0.047	0.040	c
15	725	ALQ	0.84 (-; -; -; -)	$\chi^2/df = 1.23$		0.93	0.022	-	d
16	206	ALQ	0.96 (-; -; -; -)	249.53	100	0.94	0.090	0.040	c
17*	149	ALQ	- (0.72;0.72;0.79;0.74)	$\chi^2/df = 2.71$		1.00	0.025	-	c
18*	341	ALQ	- (0.76;0.43;0.78;0.60)	265.14	98	0.95	0.071	0.082	d
19	591	ALQ	0.93 ( 0.76 - 0.86 )	-	-	0.92	-	0.050	c
20	73	ALI	- (0.69;0.60;0.77;0.76)	137.54	73	0.84	0.111	0.081	c
21	121	ALQ	0.95 (-; -; -; -)	471.22	120	0.90	0.071	0.065	c
22	1019	ALQ	- (0.92;0.85;0.87;0.84)	863.38	98	0.94	0.088	0.041	b, c
	842		- (0.81;0.73;0.79;0.74)	549.78	98	0.92	0.074	0.050	
23	405	ALQ	0.97 (-; -; -; -)	1202.30	513	0.95	0.048	-	d
24	345	ALQ	0.82 (-; -; -; -)	343.30	100	0.90	0.084	-	c
25	309	ALQ	0.94 (-; -; -; -)	248.89	96	-	0.071	-	c, b
26	128	ALI	0.87 (-; -; -; -)	141.02	73	0.81	0.085	-	c,b
27	628	ALQ	0.94 (-; -; -; -)	820.93	147	0.91	0.085	-	a
28	1132	ALQ	0.96 (-; -; -; -)	472.02	98	0.97	0.070	0.050	d

Note: \*in study 2 n = 60 leaders and n = 977 followers; in study 4 alphas for n = 157; in studies 17 and 18 n = number of leaders; <sup>a</sup> I = instrument; <sup>b</sup> Cronbach's alpha values are presented in the following order: Total (Self-Awareness, Balanced Processing, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency); <sup>c</sup> Model - a = single factor; b = 4 factors (first-order); c = 4 factors (second-order); d = not disclosed; e = inadequate.



Data in Table 4 show that, in 19 of the 28 articles, reported models confirmed AL as a second-order construct formed by four first-order constructs. In seven of these articles, however, authors reported that fit indices were satisfactory for both the first-order model and the second-order model. In three studies, models did not present satisfactory fit indices, and all of them applied the ALQ.

Regarding the articles in which item elimination from the original instrument was verified in order to obtain satisfactory fit indices for the models tested, only one of them applied the ALI. Table 5 identifies these articles, including the number of items deleted.

Table 5  
*Articles that reported item deletion from the instrument used*

<b>Authors</b>	<b>Instrument</b>	<b>Country</b>	<b><i>n</i></b>	<b>items eliminated</b>
Rego, Sousa, Marques, & Cunha (2012)	ALQ	Portugal	201	4
Sobral & Gimba (2012)	ALQ	Brazil	213	2
Moriano, Molero & Mangin (2011)	ALQ	Spain	600	3
Penger & Černe (2014)	ALQ	Slovenia	289	1
Rego, Sousa, Marques & Cunha, (2014)	ALQ	Portugal	219	2
Shapira-Lishchinsky & Tsemach (2014)	ALQ	Israel	392	2
Nelson et al. (2014)	ALQ	France	406	4
Coxen, der Vaart, & Stander (2016)	ALI	South Africa	633	5
Gatling, Kang, & Kim (2016)	ALQ	United States	237	4

Table 5 shows that two studies in Portugal eliminated a different number of items. It also illustrates that the ALQ, even when used in its original language and culture, may still need item elimination so that the structural model for AL proposed by Walumbwa et al. (2008) obtains satisfactory fit indices.

Tables 4 and 5 show that, of the 41 articles, 37 presented verifications regarding the psychometric quality of the AL measuring instruments. In the remaining four (Černe et al., 2013; Özkan, & Ceylan, 2012; Pavlovic, 2015; Wang & Hsieh, 2013), the authors reported having made adaptations to the ALQ and/or found structural factors or models different from those previously found in literature.

Regarding the measures' applicability, and considering studies in which the self-reported format of the instruments was used and which were classified under category 3 in Table 2, the findings are: one of them used the adapted ALQ (Černe et al., 2013); one did not obtain satisfactory fit indices for the model tested (Wang & Bird, 2011); one reported the need to extract two items to validate the model (Sobral & Gimba, 2012); and one defended a specific model different from that originally proposed for the ALQ instrument (Pavlovic, 2015). Only Kotzé and Nel (2015) and Monzani et al. (2015) reported acceptable fit indices. In Kotzé and Nel (2015), however, there is no information about the model tested and the reported reliability indices were found to be unacceptable for two of the four AL factors.

Also with regard to applicability, in studies that presented comparisons between hetero- and self-perceived measures of AL, it was established that the leaders evaluated themselves as being more authentic than the perception that their followers had of them (Černe et al., 2014; Wang & Bird, 2011). Černe et al. (2014) identified that perceptual differences between hetero- and self-reported measures were sufficient to show that AL is predictor of job satisfaction (JS), as theoretically postulated, only when measured through the perception of followers, that is, the self-perception measure of AL was not able to show adherence to the theoretical context. The same authors also found that congruence between hetero- and self-perception of AL is a better predictor of JS than heteroperception alone.

## **Discussion**

This article aimed to present a review of literature on Authentic Leadership focusing on the two validated instruments that measure it: the Authentic Leadership Questionnaire and the Authentic Leadership Inventory. Although the body of literature indicates the need to confirm and improve the validity of AL measures through studies

that use more rigorous theoretical analyses and statistical methods (Banks et al., 2016; Gardner et al., 2011), the authors observe that 61.7% of the studies evaluated did not present any verification of instrument quality as applied to the sample in question. These findings show that research projects and reports in the area lack methodological rigor, as contended by Gardner et al. (2011).

Additionally, the authors found that the ALQ, possibly because it was the first AL measuring instrument, continues to be applied in the majority of academic research covering this construct. This may mean that criticism presented by Neider and Schriesheim (2011) did not present sufficient incentive for researchers to implement ALI as their preferred instrument. On the other hand, it may also mean that the researchers set out to clarify the issues raised by these authors, seeking more validity evidence for the ALQ and consolidating understanding of AL as a second-order formative construct (Avolio & Walumbwa, 2014), as recommended by Walumbwa et al. (2008).

However, confirmation of the original model proposed for the ALQ instrument and the stability of the set of 16 items was still in question, given the results found in this review. This contradicts the understanding presented by Avolio and Walumbwa (2014) and corroborates the views presented in the literature regarding the need to improve measures to ensure not only the validity of instruments, but also the consolidation of the AL construct (Banks et al., 2016; Campos & Rueda, 2018; Gardner et al., 2011; Neider & Schriesheim, 2011).

Concerning the instruments' applicability, and with regard to the different views presented by Neider and Schriesheim (2011) and by Weiss et al. (2017), this review verified that both ALQ and ALI were applied to measure hetero- and self-perception of AL. However, the psychometric quality of the instruments for self-reported applications

was poorly tested and a robust set of validity evidence was not found in the component articles of the study sample.

With regard to comparisons reported in Černe et al. (2014) and in Wang and Bird (2015), some aspects deserve attention. In addition to being indicative of a potential social desirability bias when using ALQ in the self-reported mode, the occurrences may hinder the adoption of the instrument in organizational practice. A contextual analysis of these studies leads to indications that, in certain organizational processes, it will be necessary to simultaneously carry out AL measures through hetero- and self-reported modes. For organizations, this could mean a costly form of evaluation, since it demands that several people invest time in the process of providing their perceptions. This is an aspect that could be circumvented in organizational practice, but it invites consideration of needed improvements in the measures.

Still other concerns are raised by these findings. The first of these is that, if it is necessary that followers are consulted to have a better understanding of whether or not a leader is authentic, it can be concluded that it is not possible to measure AL in at least two types of processes recurring in organizational practice: the recruitment and selection process (R&S), and the process of promoting an employee to his or her first leading position. Another evidenced concern is that measuring AL in training and development (T&D) processes can be costly and not viable, which could reduce the interest in interventions for the development of the authentic leader due to the difficulty of objectively verifying the intervention results.

Such findings make it difficult to implement the suggestion offered by Lyubovnikova et al. (2015) regarding new steps that could be taken by organizations regarding the development of authentic leaders from the recruitment phase (R&S processes). It also weakens the understanding of Walumbwa et al. (2008) that the instrument they have developed and sought to validate could "serve as a practical

means" (p. 120) for organizations that wish to develop authentic leaders (T&D processes).

A practical application for organizations would be an instrument that would allow them to assess AL level before and after authentic leader development interventions. However, in the way ALQ has been used in studies with this objective (Fusco et al., 2016; Baron, 2016), the applicability is impractical, not only due to the unproven quality of the instrument for such application, but also the extent to which the results found are no longer significant due to the lack of evaluation of the potential bias inherent to the measure (Wang & Bird, 2011; Černe et al., 2014).

What the sample corpus of this study seems to indicate is that it would only be possible to accurately assess the development of the authentic leader by means of longitudinally collected hetero-reported measurements, since the followers' perceptions about their leader would hardly change immediately after an intervention. In organizational practice it would be a complex task to ensure that the same group of followers would be available to evaluate their leader over a three-year period, as is the case in the experiment reported by Baron (2016), in which leaders evaluated themselves using the ALQ without bias control.

With regard to R&S and promotions, the difficulty can be even greater. In the absence of a suitable instrument for individual application without the need to control social desirability bias, the recruiter may find it difficult to identify the best candidate, in the event AL is among the vacancy requirements. The onus would be on the recruiter to deepen theoretical knowledge of the area and to prepare interviews that allowed inference of the AL level of each candidate, as shown by Campos and Rueda (2017). That is, it would be necessary to proceed without statistical security of the likelihood of success.

These findings, which demonstrate the difficulty of adopting the current AL concepts and measures to organizational practice, are inconsistent with the initial motivation of the pioneers of almost two decades of research in the area. This is especially true in light of the fact that these motivations were centered on identifying (R&S and promotion) and developing (T&D) a new type of leader, an authentic leader, whose behavior was shown to adhere to the needs of 21st century organizations (Avolio & Gardner, 2005, Gardner et al., 2005, Gardner et al., 2011, Avolio, & Walumbwa, 2014).

Through the compilations of these findings and identification of considerations, this study fulfilled its objectives, contributing to collective information about the psychometric quality of the ALQ and ALI instruments, evidencing that the AL measures still present controversial results. This review also invites researchers to reflect on the feasibility of applying existing measures in organizational practice. In this context, AL measures should be applicable in a number of processes carried out by human resources professionals, such as recruitment and selection (R&S), promotions, salary adjustments, training and development (T&D) and even staff reductions.

The findings also indicate that even more rigorous studies are necessary in theoretical and empirical contexts so that AL can be considered as a universal and consolidated construct. Potential remains for the development of new AL measurement instruments that can be adopted for different processes of organizational practice. Processes for R&S, promotions and T&D stand out in this context.

Naturally, this review has limitations. Among them, the research was carried out exclusively on the CAPES database, with search terms only in English, and the inability to cover all the publications of the period. It is not certain, however, that a larger sample could lead to different interpretations than the status quo. In this sense, these are

limitations common to any literature review and do not disqualify the findings and the considerations presented.

Another limitation that should be highlighted is the temporality, owing to the speed with which academic knowledge is developed globally on the AL theme. This review focused on the period between January 2011 and August 2017 and, as this article was produced, its authors were cognizant of work published by Avolio, Wernsing and Gardner (2018). In this recent article, the authors, who had participated in the development of the ALQ (Walumbwa et al., 2008), reexamined the analysis process carried out in 2008. They reported that the original article did not clarify information about the adjustments made to the model and indices modification, which would have been necessary to prove the high order model obtained by them. In light of the development of new statistical methods and the research conducted with the ALQ since, the authors evidenced what was illustrated through the analysis performed for this review regarding the high order model and recommended new studies for construct validation.

Considering the publication of this new information, it would be reasonable to question the contributions offered by this review. However, it is worth emphasizing that Avolio et al. (2018) presented their report focused on the ALQ instrument whereas this article also evaluated the research reports that applied the ALI. Furthermore, this article offers a new perspective on the integration context between academic research and organizational practice and some gaps that must be covered for this integration to take place for AL. Therefore, the aforementioned limitation should not eliminate the contributions offered herein.

## References

Al-Moamary, M. S., Al-Kadri, H. M., & Tamim, H. M. (2016). Authentic leadership in a health sciences university. *Medical teacher*, 38(1), 19-25. doi:

10.3109/0142159X.2016.1143092.

- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266 – 285. doi: 10.1108/LODJ-06-2012-0080.
- Arnatt, M. J., & Beyerlein, M. M. (2014). An empirical examination of special operations team leaders' and members' leadership characteristics. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 438-453. doi: 10.1108/PIJPSM-06-2013-0057.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2014), Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. In Day, D.V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399-411. doi: 10.1177/0149206317739960.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. doi: 10.1108/JMP-04-2014-0135.
- Bird, J. J., & Wang, C. (2011). Authentic leadership and budget-building: Superintendents reveal origins, strategies, and connections. *Academy of*



*Educational Leadership Journal*, 15(3), 143-159. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/aeljv0115no32011.pdf#page=151>.

- Braun, S., & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.04.003.
- Braun, S., & Peus, C. (2016). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?. *Journal of Business Ethics*, published online (February), 1-19. doi: 10.1007/s10551-016-3078-x.
- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13473.
- Campos, M. I. & Rueda, F. J. M. (2017). Liderança Autêntica: uma Análise Temática Teórica do Discurso do Líder Brasileiro Contemporâneo. Manuscrito submetido para publicação.
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi: 10.1177/0312896213503665.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. doi: 10.1177/1742715012455130.
- Cervo, C. S., Mónico, L. D. S. M., dos Santos, N. R., Hutz, C. S., & Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29(1), 40. doi: 10.1186/s41155-016-0046-4.

- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275 – 292. doi:10.1108/EDI-05-2012-0041.
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13. doi: 10.4102/sajip.v42i1.1364.
- Fusco, T., O’Riordan, S., & Palmer, S. (2016). Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 118-128. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Tony\\_Fusco/publication/308697249\\_Assessing\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Authentic\\_Leadership\\_Group\\_Coaching/links/57ebc2e208aebb1961ff847f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tony_Fusco/publication/308697249_Assessing_the_Effectiveness_of_Authentic_Leadership_Group_Coaching/links/57ebc2e208aebb1961ff847f.pdf).
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, (pp.387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. doi: 10.1108/LODJ-05-2014-0090.
- Gill, C., & Caza, A. (2015). An investigation of authentic leadership’s individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 41(1), 1-25.

doi: 10.1177/0149206314566461.

- Guerrero, S., Lapalme, M. È., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88-101. doi: 10.1177/1548051814531825.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2015). Creating an Engaged Workforce The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 1-19. doi: 10.1177/0093650215613137.
- Kampa, J., Rigotti, T., & Otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial health*, 55(2), 95-107. Retrieved from [https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/55/2/55\\_2016-0046/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/55/2/55_2016-0046/_pdf).
- Kotzé, M., & Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9. doi: 10.4102/sajhrm.v13i1.716
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi: 10.1007/s10551-011-1036-1.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: assessing effectiveness in china's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68. doi: 10.1177/1938965516641515.
- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119. doi: 10.1007/s10551-014-2271-z.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2015). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team

- reflexivity. *Journal of Business Ethics*, published online (May), 1-12. doi: 10.1007/s10551-015-2692-3.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004.
- Mehmood, Q., Hamstra, M. R., Nawab, S., & Vriend, T. (2016). Authentic leadership and followers' in-role and extra-role performance: The mediating role of followers' learning goal orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 877-883. doi: 10.1111/joop.12153.
- Monzani, L., Bark, A. S. H., van Dick, R., & Peiró, J. M. (2015). The synergistic effect of prototypicality and authenticity in the relation between leaders' biological gender and their organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 737-752. doi: 10.1007/s10551-014-2335-0.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/727/72717169026/>.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.008.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101. doi: 10.1016/j.burn.2014.08.001.
- Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a Turkish construction engineers perspective. *South East European Journal of*

*Economics and Business*, 7(2), 101-114. doi: 10.2478/v10033-012-0018-2.

Pavlovic, N. (2015). Authentic Leadership in Educational Institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 309-322. Retrieved from <http://www.ijqr.net/journal/v9-n2/10.pdf>.

Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. doi: 10.1080/1331677X.2014.974340.

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348. doi: 10.1007/s10551-011-1042-3.

Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2014). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. doi: 10.1007/s10551-014-2318-1.

Rego, A., Reis Jr., D., & Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617-634. doi: 10.1007/s10551-014-2125-8.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003.

Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.08.002.

- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151. doi: 10.3926/jiem.1540.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712. doi:10.1177/0013161X13513898.
- Sobral, F., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., & Okimoto, T. G. (2016). True to what we stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726-744. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.04.004.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14. doi: 10.1037/h0053857.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152. doi: 10.1007/s11365-014-0333-4.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913.
- Wang, C., & Bird, J. J. (2011). Multi-level modeling of principal authenticity and

teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(4), 125-147. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Hemant\\_Sashittal2/publication/273002428\\_Teaching\\_Students\\_to\\_Work\\_in\\_Classroom\\_Teams\\_A\\_Preliminary\\_Investigation\\_of\\_Instructors'\\_Motivations\\_Attitudes\\_and\\_Actions/links/54f779c80cf210398e92b0fa.pdf#page=133](https://www.researchgate.net/profile/Hemant_Sashittal2/publication/273002428_Teaching_Students_to_Work_in_Classroom_Teams_A_Preliminary_Investigation_of_Instructors'_Motivations_Attitudes_and_Actions/links/54f779c80cf210398e92b0fa.pdf#page=133).

Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624. doi: 10.2224/sbp.2013.41.4.613.

Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). "To thine own self be true": The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 477-495. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.03.003.

Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*. In press. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.05.007.

World Economic Forum (WEF) (2015). Outlook on the global agenda 2015. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/GAC14/WEF\\_GAC14\\_OutlookGlobalAgenda\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GAC14/WEF_GAC14_OutlookGlobalAgenda_Report.pdf).

Wong, C. A., & Giallonardo, L. M. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740-752. doi: 10.1111/jonm.12075.

Xiong, H. B., & Fang, P. (2014). Authentic leadership, collective efficacy, and group performance: An empirical study in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 921-932. doi: 10.2224/sbp.2014.42.6.921.

## **Liderança Autêntica: uma Análise Temática Teórica do Discurso do Líder Brasileiro Contemporâneo**

**Autoria:** Maria Isabel de Campos; Fabián Javier Marín Rueda.

**Resumo:** A liderança autêntica (LA) tem se destacado em pesquisas do comportamento organizacional desde o início deste século. Este estudo investigou a congruência entre a teoria da LA, na forma como condensada por alguns estudiosos da área, e o discurso do líder brasileiro contemporâneo. Participaram dez profissionais com experiência em cargos de liderança. Trata-se de um estudo qualitativo que utilizou uma entrevista estruturada e como método a análise temática teórica. Os depoimentos possibilitaram discriminar discursos típicos de líderes autênticos e não autênticos de forma congruente à teoria, no que diz respeito às definições dos componentes da LA. Concluiu-se que os achados contribuem para a evolução do construto e fornecem *insights* para a continuidade de pesquisas na área, sugerindo-se foco em estudos longitudinais.

**Palavras chave:** Liderança; líder; autenticidade; pesquisa qualitativa.

**Abstract:** Authentic leadership (AL) has been prominent in organizational behavior research since the beginning of this century. This study investigated the congruence between LA theory as condensed by some scholars in the area, and the contemporary Brazilian leader's discourse. The participants were ten professionals with leadership experience. This is a qualitative study that used a structured interview and the theoretical thematic analysis. The received statements made it possible to discriminate typical discourses of authentic and non-authentic leaders as expected by theory, in regard to the definitions of the LA components. It was concluded that the findings contribute to the evolution of the construct and provide insights for the continuity of research in the area. A focus on longitudinal studies is suggested.

**Keywords:** Leadership; leader; authenticity; qualitative research.



**Resumen:** El liderazgo auténtico (LA) es un tema de destaque en la investigación del comportamiento organizacional desde el comienzo de este siglo. Este estudio investigó la congruencia entre la teoría del LA y en la forma como condensada por algunos estudiosos del área y el discurso del líder brasileño contemporáneo. Los participantes fueron diez profesionales con experiencia en posiciones de liderazgo. Se trata de un estudio cualitativo mediante una entrevista estructurada, y se utilizó el método de análisis temático teórico. Las respuestas permitieron discriminar discursos típicos de los líderes auténticos y no auténticos de manera congruente con la teoría, con respecto a las definiciones de los componentes de LA. Se concluyó que los resultados contribuyen para la evolución del constructo y proporcionan ideas para futuras investigaciones en esta área, sugiriéndose un enfoque en estudios longitudinales.

**Palabras clave:** Liderazgo; líder; autenticidad; investigación cualitativa.

### **Introdução**

Há mais de um século o fenômeno da liderança tem sido alvo de pesquisas científicas em Psicologia e ainda é um campo que apresenta diversas questões não respondidas (Avolio & Walumbwa, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011). Embora o tema tenha atraído filósofos da Grécia e da China antigas, o primeiro estudo científico em Psicologia a esse respeito foi publicado em 1904, por Terman (Popper, 2012), tendo sido realizado com crianças em ambiente educacional.

Desde então, diversas teorias sobre a liderança foram desenvolvidas sendo que algumas se destacaram por sua contribuição para a compreensão do tema, como a teoria do traço, a comportamental, a situacional e a teoria da liderança transformacional (Cuttler, 2014). Conforme Hernandez et al. (2011) um entendimento amplo a respeito das distinções entre linhas teóricas pode ser alcançado à luz do *locus* (a fonte da qual a liderança emerge) e do mecanismo (o processo por meio do qual a influência é

exercida).

Dentre tantas formuladas, a teoria da Liderança Autêntica tem conquistado o interesse de acadêmicos e de organizações a partir da primeira década do século XXI (Avolio & Walumbwa, 2014). Esse interesse é motivado por uma necessidade de mudanças e de desenvolvimento do perfil de líderes organizacionais, dado que desde o fim do século XX escândalos corporativos têm se propagado e suas ocorrências têm promovido crises econômicas com consequentes prejuízos à saúde e ao bem-estar de indivíduos de forma globalizada.

Esses tipos de ocorrências levam as organizações e a sociedade em geral a clamar por um novo tipo de líder. Um líder que a teoria da liderança autêntica descreve como alguém que possa alcançar os objetivos da organização mantendo os mais rígidos preceitos da ética, um relacionamento transparente com seus liderados e com as mais distintas partes interessadas na organização em que exercem a liderança, uma capacidade de tomar decisões considerando e respeitando pontos de vista alheios, bem como um interesse genuíno por desenvolver novos líderes que alcancem forma similar de pensar e de agir, o que demanda consciência de si mesmo e do outro (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

É sob esse contexto que Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008), tomando por base desenvolvimentos teóricos previamente existentes (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005) definem a liderança autêntica (LA) como um padrão de comportamento do líder. Sob esse padrão, o líder autêntico (LDA) toma por base e promove capacidades psicológicas positivas e um clima positivo de ética. Ele se ocupa com seu autodesenvolvimento positivo, ao mesmo tempo estimulando também o desenvolvimento de seus seguidores. Os autores esclarecem que o clima positivo de

ética é um dos pontos que podem diferenciar o LDA de outros tipos de líderes como, por exemplo, o líder transformacional, para o qual a gestão moral seria um componente implícito e não focal à teoria. Afirmam, ainda, que o LDA não exerce ações manipuladoras sobre seus seguidores, com vistas a atingir os objetivos desejados por ele ou pela organização, mantendo-se fiel a seus valores internalizados, sendo esses valores de cunho positivo e nunca manipulador.

A LA é entendida como um construto multidimensional de alta ordem que abarca quatro componentes (Avolio & Walumbwa, 2014). O primeiro deles, autoconsciência, refere-se à habilidade do LDA de demonstrar compreensão sobre suas forças e fraquezas e à multifacetada natureza do *self*, o que inclui alcançar *insights* por meio da exposição a outros e ser conhecedor do impacto que causa em outras pessoas. O segundo componente é denominado transparência de relacionamento, e se refere à apresentação de um *self* autêntico aos outros, em vez de apresentar um que seja fantasiado ou distorcido, promovendo confiança por meio do compartilhamento de informação e pela expressão de pensamentos e sentimentos verdadeiros (Walumbwa et al., 2008).

O terceiro componente da LA, processamento balanceado, refere-se à demonstração, por parte do líder, de que ele objetivamente analisa todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão. Assim, tal líder solicita, por parte de outros, pontos de vista que podem desafiar suas mais profundas e seguras posições. Por fim, a perspectiva moral internalizada, quarto componente da LA, refere-se a uma forma internalizada e integrada de autorregulação, que é guiada por padrões e valores morais internos, e não por pressões do grupo, da organização, ou da sociedade. Isso resulta na expressão de tomadas de decisão e comportamento que são consistentes com os valores internalizados (Walumbwa et al., 2008).

Gardner et al. (2011) relataram que até 2008, quando ocorreu a publicação do

primeiro instrumento de medida para a LA, a maioria dos trabalhos sobre o tema visava à construção e ao fortalecimento da teoria, sendo que os teóricos eram majoritariamente estadunidenses. A partir de então surgiram estudos com enfoque empírico, objetivando verificar e melhorar a teoria, a qualidade de instrumentos de medida, e a construção de uma rede nomológica. Esses autores consideraram não ser viável entender um LDA como sendo alguém totalmente autêntico. Para eles, o LDA pode ser visto como um líder que é mais ou que é menos autêntico, isto é, que possa ser descrito como alguém que se comporta de forma mais (ou menos) próxima ao padrão de comportamento definido como um líder autêntico. Esses autores defenderam, também, a necessidade de novos estudos mais conclusivos, para que se pudesse considerar o construto como consolidado e incentivaram os acadêmicos a desenvolver mais publicações críticas à teoria e novas formas de se avaliar a LA, utilizando métodos distintos dos aplicados até então.

No que concerne ao contexto teórico, de fato, emergiram críticas a respeito de como a autenticidade ou a inautenticidade tem sido abordada pela teoria. Algera e Lips-Wiersma (2012) argumentaram que a inautenticidade é inevitável, que a autenticidade requer a criação de um significado próprio do indivíduo e que sua existência não implica em congruência de objetivos e valores, nem é intrinsecamente ética. Sugeriram que o foco dos estudos deveria mudar do líder para a compreensão das condições sob as quais todos os membros de uma organização se comportam de forma autêntica.

Uma visão similar já havia sido publicada por Ford e Harding (2011), que argumentaram que o LDA, na forma como descrito pela teoria, é alguém tão plenamente absorvido pela organização que acaba por ser um objeto carente de subjetividade e que seu papel como líder seria assegurar que os próprios seguidores não fossem mais do que objetos, com todas as reivindicações de subjetividade subjugadas a serviço dos valores coletivos desse líder e da organização. Esse não seria um relacionamento líder/seguidor,

mas sim um relacionamento de dominação/supressão, o que levaria um LDA a criar uma organização doente.

Johnsen (2015) também criticou a forma como se tem proposto diferenciar o líder autêntico do inautêntico. Defendeu que o conceito de LA seria mais adequado se passasse a considerar como a ética pode ocorrer quando o LDA se mostra capaz de refletir criticamente a respeito do comprometimento com seus próprios valores. Essa reflexão seria mais adequada do que a pressuposição de que a ética resultaria da adesão a valores centrais, que visassem o alcance do bem comum. Isso porque, segundo ele, o compromisso com valores pode dificultar a ocorrência da ética, o que permitiria compreender que alguns líderes cometem atos não éticos, porque se deixam seduzir pelos seus próprios compromissos com seus valores e não porque carecem deles.

Hopkins e O'Neil (2015) consideraram que a teoria desenvolvida negligencia a avaliação de como a LA se aplica às mulheres. Afirmam que existe um dilema duplo inerente a essa questão, que obriga mulheres a fazerem uma escolha entre agir em concordância com os comportamentos normativos de gênero, ou com o comportamento esperado para o papel de liderança. Consideram que as organizações são entidades de gênero, que requerem que mulheres se adequem a um ambiente dominado por homens e que o peso dado ao verdadeiro *self* individual, em oposição ao *self* em relação aos outros, continua a posicioná-las como estranhas à liderança, devido ao foco no aspecto de ações individuais de liderança de cunho tradicionalmente masculino. As autoras propõem que essas três questões devem ser exploradas e integradas às investigações em curso, esperando que a LA se torne um conceito inclusivo e um ideal que possa ser perseguido por todos os líderes.

Além dessas críticas puramente teóricas, uma constatação empírica que também representa crítica a aspectos da teoria da LA foi apresentada por Banks, McCauley, Gardner e Guler (2016). Utilizando 100 amostras de estudos empíricos, que contaram

com mais de 25 mil participantes, esses autores realizaram uma meta-análise e encontraram correlações de magnitude alta entre a LA e a Liderança Transformacional (LT). De acordo com os autores, nem LA nem LT apresentou validade incremental sobre o outro construto. Tais resultados foram entendidos como indicadores de redundância entre os construtos e evidenciam que a teoria da LA, que é posterior à teoria da LT, carece ainda de evolução em alguns de seus conceitos discriminatórios.

No Brasil, os estudos na área começam a ser encontrados a partir da década atual. Alguns exemplos são: Sobral e Gimba (2012), que correlacionaram medidas de valores pessoais e de LA; Cavazotte, Duarte e Gobbo (2013), que analisaram a influência exercida pela LA sobre o desempenho na segurança de trabalhadores na indústria do petróleo, e Cervo, Mónico, dos Santos, Hutz e Pais (2016), que analisaram a invariância de um instrumento de medida da LA para populações do Brasil e de Portugal.

Entre os trabalhos de pesquisadores brasileiros encontram-se também revisões de literatura (e.g. Campos & Rueda, 2018; Esper & Cunha, 2015). Essas revisões apresentam um entendimento em comum: a teoria da LA ainda não está consolidada e novos estudos são necessários para seu desenvolvimento. Constatando que a maior parte dos estudos empíricos sobre a LA publicados entre 2000 e 2013 havia utilizado métodos quantitativos de investigação, Esper e Cunha (2015) recomendaram a realização de estudos de cunho qualitativo, que viessem a explorar dados vivenciais e pudessem contribuir para a consolidação teórica.

Conforme Campos e Rueda (2018), o foco em pesquisas de cunho quantitativo permaneceu nos anos seguintes, porém. A revisão realizada por eles indicou a publicação, entre 2014 e 2016, de apenas oito artigos em que uma abordagem exclusivamente qualitativa foi adotada. Os estudos tiveram por objetivo: investigar a LA em ambientes escolares (Glowacki-Dudka & Griswold, 2016; Greenier & Whitehead,

2016; Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2015); analisar questões de gênero e a LA (Liu, Cutcher, & Grant, 2015); propor a LA para ambientes específicos como planejamento estratégico (Rhine, 2015); analisar paradoxos da autenticidade na prática da liderança (Nyberg & Sveningsson, 2014); e analisar a LA nas práticas de enfermagem (Shapira-Lishchinsky, 2014; Waite, McKinney, Smith-Glasgow, & Meloy, 2014). Nenhum dos trabalhos, portanto, investigou a congruência entre o discurso do líder e a teoria da LA, visando ampliá-la e/ou contribuir para sua consolidação.

Assim, este trabalho se dedicou à realização de um estudo qualitativo, apresentando uma análise temática do discurso do líder contemporâneo brasileiro e objetivando investigar a existência de congruência entre esse discurso e a teoria da LA, na forma como condensada por Walumbwa et al (2008). O estudo se baseia em experiências vivenciadas e presenciadas por indivíduos que exercem ou que exerceram funções de liderança.

### **Método**

#### **Participantes**

Participaram do estudo sete homens e três mulheres. Do total, sete pessoas estavam ocupando e três já tinham ocupado, no passado, cargos de chefia em ambientes organizacionais, caracterizando o exercício do papel de líder. A idade dos indivíduos variou entre 30 e 67 anos ( $M=45,40$ ,  $DP=11,48$ ) e o tempo de experiência em funções de liderança variou entre três e 41 anos ( $M=19,40$ ,  $DP=13,48$ ). Dos participantes, oito residiam no estado de São Paulo, um Rio de Janeiro e um em Santa Catarina. Todos tinham, no mínimo, graduação em nível superior. Dois dos participantes atuavam no setor público, sete no privado e um em organizações sem fins lucrativos. O tamanho da amostra foi definido de acordo com o conceito de poder de informação (Malterud, Siersma, & Guassora, 2016).

Visando manter o sigilo a respeito dos participantes, cada um deles recebeu um

código por meio do qual pode ser identificado neste trabalho. A Tabela 1 apresenta informações que permitem conhecer o seu perfil.

Tabela 1  
*Perfil dos participantes*

ID	Sexo	Idade	Tempo	Diretos	Indiretos	Atuação
R1	F	45	20	5	10	Indústria
R2	M	49	30	15	90	Comércio
R3	F	51	28	5	10	Organização sem fins lucrativos
R4	M	30	7	5	40	Serviços
R5	M	40	3	12	40	Serviços
R6	M	31	6	20	30	Serviços
R7	M	50	30	8	875	Setor público
R8	F	55	25	15	300	Indústria
R9	M	36	4	30	10	Setor público
R10	M	67	41	9	130	Serviços

Observação: Tempo = anos de experiência em funções de liderança; Diretos = número de pessoas que se reportam (ou reportaram) diretamente ao líder; Indiretos = número de pessoas que se reportam (ou reportaram) indiretamente ao líder.

Observa-se que a maioria dos líderes é oriunda do setor de serviços. Nota-se, também, que em apenas uma das situações o número de liderados diretos é maior do que o número de liderados indiretos, sendo essa circunstância ligada ao setor público.

### **Instrumento**

Dentre os instrumentos que podem ser usados em um estudo qualitativo encontra-se a entrevista estruturada, que pode ser realizada de forma oral ou escrita (Braun & Clarke, 2006; González-Rey, 2005). Assim, neste estudo foi utilizada uma entrevista estruturada desenvolvida de acordo com Hoffman, Shadbolt, Burton e Klein (1995). A entrevista teve por alvo averiguar o entendimento do entrevistado sobre o papel do líder, bem como adquirir informações sobre situações e desafios reais vivenciados na prática da liderança. Dada a importância das questões geradoras de conteúdo como integrantes do processo de análise temática (Braun & Clarke, 2006) as perguntas utilizadas são apresentadas na Tabela 2.



Tabela 2

*Questões geradoras de conteúdo*

Questão	
1	Quando se pode considerar que uma pessoa é um líder? Pensando na sua descrição na questão anterior responda: você é um líder? (opções: Completamente;
2	Parcialmente) Por favor, esclareça os motivos de ter marcado essa opção.
3	De acordo com sua experiência como líder, o que a escola (em qualquer nível), livros e cursos não são capazes de ensinar sobre liderança?
4	Descreva, por favor, uma situação ou desafio típico que vivencia como líder. Pensando no passado recente, poderia contar um pouco sobre uma experiência desafiadora que vivenciou como líder?
5	a. situação ou desafio; b. como você agiu (e/ou o que você decidiu); c. resultado alcançado; d. sua opinião sobre o resultado; e. que outras alternativas tinha nessa situação pelas quais não decidiu? Descreva, por favor, uma situação ou experiência desafiadora sobre a qual você tenha ouvido e que foi vivenciada por outro líder.
6	a. situação ou desafio; b. como o líder agiu (e/ou o que ele decidiu); c. resultado alcançado; d. sua opinião sobre o resultado; e. que outras alternativas o líder teria nessa situação pelas quais não decidiu?
7	Pensando em seu dia a dia e nas mais variadas experiências pelas quais passa, quais os critérios mais frequentes que você costuma avaliar em situações de tomada de decisão como líder? Que critérios na tomada de decisão você tem conhecimento de que outros líderes usam, mas você
8	ainda não adotou? Por favor, dê exemplos de desafios frequentes enfrentados ao longo de sua experiência como líder com relação aos seguintes aspectos:
9	a. Financeiro; b. relacionamento com clientes (internos e externos); c. Processos (operacionais, de negócios, regulatórios etc); d. pessoas na organização (funcionários, colaboradores, parceiros etc). Por favor, leia o trecho a seguir e dê sua opinião sobre ele, abordando qualquer aspecto que ele tenha levado você a pensar (concordar, discordar, questionar, levantar dúvidas, enfim, descreva o que o texto trouxe ao seu pensamento)
10	Foi apresentada a definição de LA de forma similar à que está presente na seção introdução deste artigo, conforme Walumbwa et al. (2008): “O líder autêntico toma por base e promove capacidades psicológicas positivas e um clima de ética também positivo, para promover maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informação e transparência de relacionamento por parte dos líderes que trabalham com os seguidores, estimulando o autodesenvolvimento positivo. O clima positivo de ética é um dos pontos que podem distinguir o líder autêntico do líder transformacional, visto que este último pode, eventualmente, exercer ações manipuladoras sobre seus seguidores, com vistas a atingir os objetivos desejados por ele ou pela organização”.

**Procedimento****Coleta de dados**

Os participantes foram convidados por e-mail e por meio de redes sociais por uma das pesquisadoras, ou por integrantes de sua rede. As entrevistas, que se iniciavam com o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ocorreram de 02 de fevereiro a 05 de março de 2016. Foram respondidas no Google Forms, ou em arquivo padrão Word trocado por mensagens eletrônicas. Não houve controle do tempo de resposta, sendo que cada participante escolheu seu melhor local e momento para

fornecer suas informações.

### **Análise de dados**

Os dados foram analisados tomando por base interpretativa os preceitos teóricos presentes nos trabalhos de Avolio e Gardner (2005), Gardner et al. (2005), Ilies et al. (2005) e Walumbwa et al. (2008) e seguindo as seis fases recomendadas por Braun e Clarke (2006). A fase 1, familiarização com os dados, deu-se por meio de uma organização matricial dos dados coletados. Primeiramente avaliaram-se todas as respostas de cada respondente para todas as perguntas e, depois, todas as respostas obtidas para cada pergunta, independentemente do respondente. Essa forma de leitura foi repetida até que se alcançasse uma percepção aprofundada do quadro geral.

A fase 2, codificação inicial, contou com nova leitura, desta vez acompanhada da marcação de trechos em cores diferentes, que representavam códigos. Por exemplo, trechos como “no meio do ano passado tivemos de realizar um corte grande de equipe para alinhar custos e despesas na empresa” (R4) e “processo de demissão de 70% da equipe em situação de crise da empresa” (R8) foram marcados com a mesma cor e codificados como “situação crítica – demissão”.

A fase 3, busca por temas, foi realizada manualmente com a criação de mapas resumidos para cada pergunta, considerando os códigos já trabalhados. Um exemplo parcial do mapa criado para a questão 1 pode ser visto na Figura 1. A fase 4, revisão de temas, contou com uma análise crítica dos resultados classificados até então. Buscou-se eliminar temas que não fossem compatíveis com os objetivos iniciais da análise, focando na LA (ou na sua ausência) no discurso dos líderes.

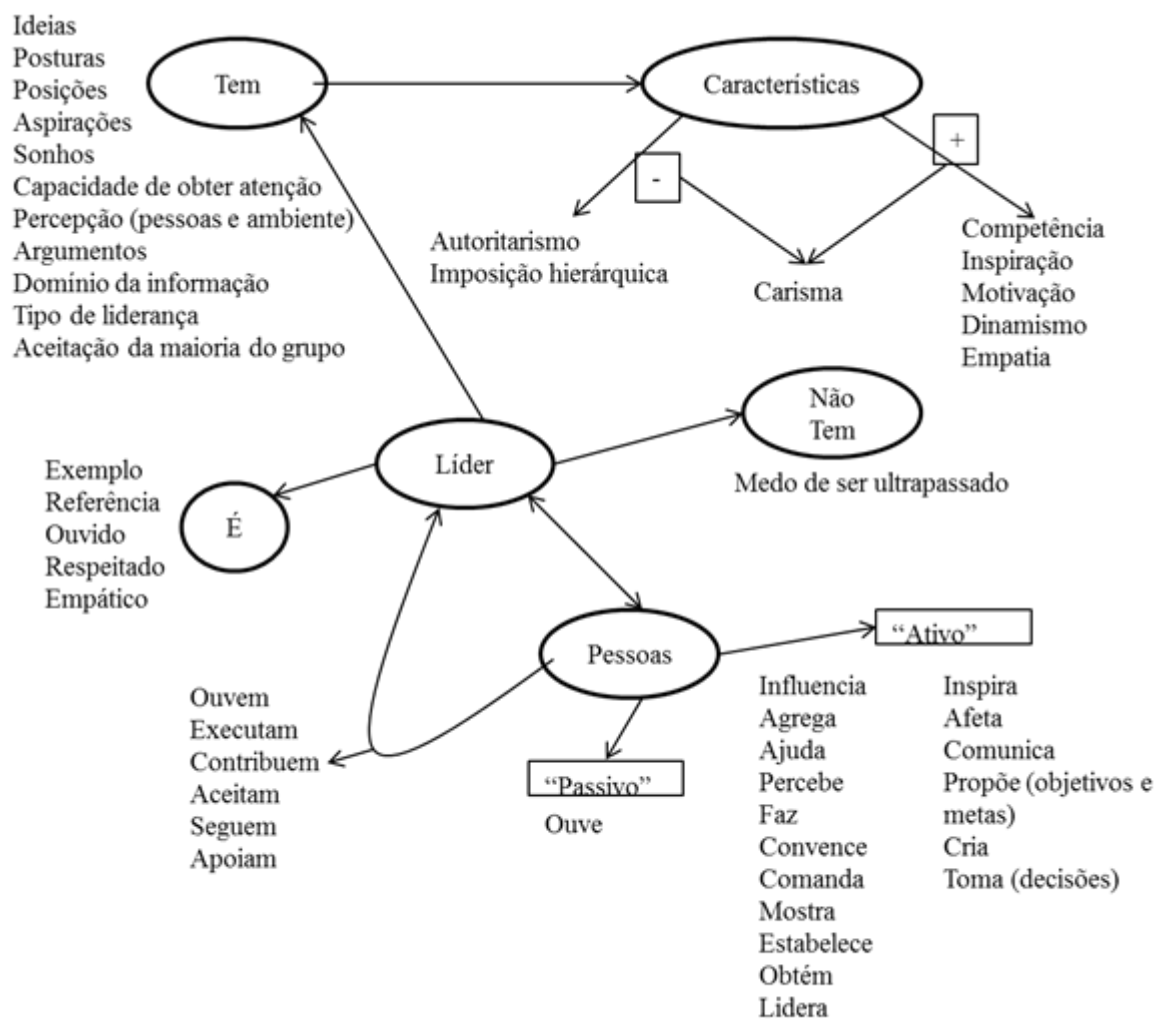


Figura 1 – Exemplo de mapa criado para a questão 1

Na fase 5, definição e nomeação de temas, buscou-se realizar ligações entre o conteúdo selecionado e as categorias oriundas da teoria da LA e também seus antagonismos, por exemplo, transparência *versus* manipulação, processamento balanceado *versus* autoritarismo, etc. Nesse sentido, categorias prévias foram estabelecidas e nomeadas da seguinte forma: LA de alta ordem (AO), que abrangeu a promoção de capacidades psicológicas positivas, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento de seguidores; autoconsciência (AC); transparência de relacionamento (TR); processamento balanceado (PB); perspectiva moral internalizada (PM). Adicionaram-se categorias que pudessem demonstrar antagonismos às categorias

teóricas. Elas foram identificadas como NAO, NAC, NTR, NPB e NPM, considerando a palavra ‘não’ como anterior às siglas já definidas.

Importa observar ainda que, de acordo com Braun e Clarke (2006), a análise temática é um método que pode ser usado para refletir a realidade ou para desfazer ou desenredar a superfície da realidade. Isto implica que os dados podem ser usados com vistas a uma análise realista, construtivista ou, combinando ambos mesmo que com diferentes pesos, contextualista. Assim, este estudo, ainda que se caracterize como uma análise temática teórica, visou detectar não apenas temas que trouxessem à tona as categorias teóricas (e.g. valores, ética, transparência), mas também contextos que pudessem eliciar zonas de sentido.

Para Gonzalez Rey (2005) uma zona de sentido caracteriza momentos em que manifestações diferentes do que é estudado adquirem inteligibilidade, abrindo possibilidades para diferentes aprofundamentos na construção teórica. A consideração de novas zonas de sentido permitiu a criação da categoria outros (OU) durante a análise dos dados.

Por fim, a fase 6, última das elencadas por Braun e Clarke (2006), refere-se à produção do relatório que apresente os achados da investigação. Essa é, portanto, a fase a ser exposta nas próximas seções deste artigo.

### **Considerações éticas.**

Este estudo foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco. Foi aprovado sob o protocolo CAAE 51356515.1.0000.5514.

### **Resultados**

A análise das respostas possibilitou encontrar trechos dos discursos dos líderes que demonstraram congruência com as categorias investigadas. A Tabela 3 apresenta alguns desses trechos. Buscou-se, sempre que possível, selecionar ao menos um trecho

por líder e ao menos um trecho de resposta para cada uma das questões.

Tabela 3

*Achados que indicam comportamentos congruentes com a teoria da LA*

Tema(s)	ID	Questão	Trecho
AO	R3	1	"Quando é exemplo, quando inspira pessoas, agrega, cria um ambiente colaborativo e não meramente competitivo, cria um espírito coletivo no qual o indivíduo não desaparece e tem liberdade de expressão, quando ajuda cada um a descobrir o melhor que há em si mesmo e percebe onde melhor trabalham. Um líder ajuda as pessoas a se tornarem melhores e não tem medo de ser ultrapassado".
PM e PB	R10	2	"Desde minhas primeiras experiências de liderança procurei liderar pelo exemplo, ética, pelo senso de justiça, equilíbrio, conhecimento e respeito aos liderados e pares. Procurei estar atento às expectativas dos grupos e ouvi-los em diversas situações ..."
PM	R2	3	"Valores morais e empatia."
AC e AO	R9	3	"... é preciso que o líder tenha em mente que cada indivíduo de sua equipe tem diferentes qualidades, defeitos, medos, frustrações, formações, criação familiar, e tantos outros aspectos ... Ao ter essa compreensão, fica mais fácil para o líder identificar as qualidades de cada liderado, ressaltando-as e aproveitando-as da melhor forma em todo o processo da organização ... tendo a compreensão, fica mais fácil para lidar com situações adversas."
TR	R8	4	"... É fundamental a relação de confiança com a equipe de forma a fazer e demonstrar que está fazendo a decisão certa."
AC, PM, TR e PB	R4	5	"... Além do impacto nas pessoas desligadas, era importante conseguir explicar e convencer as pessoas que ficavam que isso era a coisa certa a ser feita e que, com isso, as perspectivas de todos que ficavam aumentadas. ... Decidimos por uma abordagem "humanizada". Criamos condições para ajudar na recolocação de quem estava sendo desligado. Antes de anunciar os cortes na equipe, anunciamos o corte de 50% da remuneração dos executivos* da empresa, a fim de deixar claro que havíamos esgotado outras opções. Um dia antes dos cortes, chamamos os líderes de diversas equipes para comunicar a situação e a decisão que havíamos tomado, bem como pegar feedback na forma como realizaríamos os cortes no dia seguinte. ... minha percepção foi que o time que ficou tornou-se mais focado e comprometido com o sucesso da empresa. Acho que há coisas que poderíamos ter feito melhor, mas fiquei satisfeito comigo e com a resposta do time. ... No início do processo, estávamos considerando realizar os cortes "de uma vez". Apesar de racionalizarmos isso, como algo que não criava expectativas, na verdade era uma forma de diminuir o impacto das demissões em quem estava realizando elas, ao invés de diminuir o impacto em quem estava sendo demitido."
TR e PB	R10	6	"... Reuniu os diretores e gerentes e expôs a situação. Nós estávamos com uma limitação técnica para expansão do parque de clientes. Discutimos, apresentamos alternativas para que pudéssemos superar essa limitação, enquanto, ao mesmo tempo, houve várias opiniões no sentido de aceitação da oferta de compra. Efetuando uma análise da situação e ponderando sobre as alternativas decidi que iríamos em frente não aceitando a oferta de compra. ... A alternativa mais confortável seria vender a empresa."
PM	R6	7	"Ética. Sustentabilidade operacional e financeira. Fidelidade ao propósito da empresa. Alinhamento com o plano apresentado aos acionistas."

\*Observa-se que neste caso os "executivos da empresa" são somente os sócios (proprietários).

(continua)

Tabela 3 (continuação)

*Achados que indicam comportamentos congruentes com a teoria da LA*

TR	R4	9	"Comunicação efetiva. Confiança (deles conosco)."
PM	R1	10	"Não mencionei a questão ética até agora pois ela me parece super necessária. ... De uma forma geral, ... Sem ética, não se tem um líder."
AO	R9	10	"Concordo totalmente. Um verdadeiro líder não precisa dar ordens. Ele ressalta os aspectos positivos de cada um de seus colaboradores, de modo a estimular as pessoas. Pessoas estimuladas não precisam de ordem. Elas entendem a importância de seu papel dentro da organização, e compreendem que ao colaborar para o crescimento dela, estão colaborando para seu próprio crescimento, pois a organização depende de sua colaboração e vice-versa."

Observa-se que foi possível encontrar indícios de congruência com todas as categorias investigadas no discurso de distintos respondentes e em questões diferentes. Ainda, apenas as repostas de R5 não forneceram nenhum trecho em que se destacassem temas inerentes à LA.

Encontraram-se, também, trechos que indicaram o sentido de incongruência com algumas das categorias investigadas. Alguns desses trechos são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

*Achados que indicam comportamentos incongruentes com a teoria da LA (NLA)***Tema(s) ID Questão Trecho**

NPM	R8	2	"Tem momentos na gestão de pessoas que a imposição é necessária. principalmente quando o líder responde a uma organização de nível superior (ex. diretoria, vps*, etc)."
NTR e NPM	R7	5	" ... A primeira é a falta de vontade de mudar, por questões políticas (é melhor ficar assim porque posso bater) ou por questões pessoais (agora vou ter que trabalhar?). A segunda é a defesa de silos e feudos (sou eu quem manda aqui e está bom assim). ... A capacidade da média administração em barrar projetos que não são de seu interesse é muito maior do que eu esperava e os subterfúgios usados para isso são desproporcionalmente antiéticos."
NTR e NPM	R10	5	"Desligar-me da empresa, pois no meu caso pessoal, somente soube se continuaria na empresa ou se teria algum cargo, poucas horas antes de efetivar-se a fusão. Aguardar que as decisões fossem tomadas, ficando mais com um papel passivo no processo, com menor exposição a riscos (posição defensiva). Negociar em primeiro lugar minha posição e depois tratar do grupo. Ceder às pressões exercidas pelos executivos da nova empresa para preenchimento das melhores posições por seus liderados."

\* VP é acrônimo para vice-presidente.

(continua)

Tabela 4 (continuação)

*Achados que indicam comportamentos incongruentes com a teoria da LA (NLA)*

NTR	R1	7	"Pouco tempo, impacto no business, impacto na vida das pessoas, impacto na minha imagem."
NPB	R1	8	"Autoritarismo."
NPB e NPM	R2	8	"Coação."
NPB	R3	8	"Há decisões mais autocráticas, mas não adotaria, não faz parte da minha natureza."
NPM	R5	8	"Politicagens."
NPM, NAO e NAC	R2	10	"A ação manipuladora pode ser validada no caso de haver falta de consciência sobre o assunto."

Observa-se que a maior parte dos temas antagônicos à LA indica a visão ou percepção do respondente com relação a comportamentos alternativos ao seu (respostas às questões 5 e 8). As exceções são as respostas de R8 à questão 2, de R1 à questão 7 e de R2 à questão 10.

Além dos achados referentes às categorias previamente estabelecidas, alguns trechos de depoimentos resultaram em zonas de sentido a serem, eventualmente, investigadas em conjunto com a teoria da LA. O primeiro deles é parte da resposta de R3 à questão 9: "Atender a um cliente sem abrir mão dos princípios ou simplesmente decidir por não atendê-lo (Ex: fazer material didático para um grupo evangélico que quis colocar criacionismo e esquecer o evolucionismo)".

O segundo relato a ser considerado é constituído por ligações entre as respostas de R4 às questões 2, 8 e 10. Na questão 2, R4 disse que se considerava parcialmente líder e assim justificou "Ainda não consigo garantir alinhamento de visão (meta/direção) entre todas (ou mesmo a maioria) das pessoas que estão sob minha responsabilidade. Há muito desperdício/entropia na comunicação", o que pode indicar AC. Na questão 8 sua resposta foi "Eu normalmente considero apenas o risco, custo e

retorno no curto prazo. Muitos líderes que admiro têm a capacidade de avaliar esses três fatores para um futuro distante”. Sua resposta para a questão 10 foi: “Acredito que no texto se mistura o conceito de liderança com Moral. Um líder não precisa ser BOM para ser efetivo. A história está repleta de líderes efetivos que não deveriam ser copiados. Um líder efetivo que é, ao mesmo tempo, uma pessoa boa, pelo que entendi, é o que o texto define como ‘líder autêntico’, mas me preocupa o uso de palavras qualitativas para denominar os diferentes tipos”.

### **Discussão**

Este artigo teve por objetivo averiguar a congruência entre a teoria da LA, na forma como condensada por Walumbwa et al. (2008), e o discurso do líder contemporâneo brasileiro, por meio de uma análise temática teórica. Seguindo o método descrito por Braun e Clarke (2006) que entendem que, sob essa forma de análise qualitativa, não há uma resposta rápida e concreta para a questão de qual proporção do conjunto de dados precisa exibir evidências do tema para que ele seja considerado um tema, foi possível afirmar que se encontraram indícios de congruência e de incongruência entre o comportamento relatado pelos líderes e o comportamento previsto ou verificado na literatura da área (Avolio et al., 2004; Avolio & Walumbwa, 2014; Esper & Cunha, 2015; Gardner et al., 2011; Walumbwa et al., 2008).

Indícios de incongruência mostraram que os entrevistados percebem, em outras lideranças, comportamentos distintos e que não adotariam, ou que distinguem circunstâncias em que não se comportariam como o esperado de líderes autênticos. Esses foram os casos das respostas de R8 à questão 2, demonstrando que, em determinadas circunstâncias, é aceitável ceder às pressões de líderes de mais alto nível, e da resposta de R2 à questão 10, quando declara que a manipulação é aceitável em determinadas situações. Ambas as atitudes são descritas por Walumbwa et al. (2008)



como exemplos que não seriam adotados por um líder autêntico (LDA). Foi também o caso da resposta de R1 à questão 7, ao indicar “impacto sobre a minha imagem” como um critério no processo de tomada de decisão, o que pode indicar um processo que mascara o *self*, conforme Avolio et al. (2004).

Também foram encontrados indícios de que há espaço para ampliar e aprofundar a teoria da LA. R3, em sua resposta à questão 9, por exemplo, indicou um desafio na tomada de decisão abordando a dúvida entre atender aos interesses da empresa (atendendo à solicitação específica de um cliente), ou seguir seus valores pessoais. À primeira vista, o trecho conduz ao entendimento de uma perspectiva moral internalizada (fidelidade aos próprios valores), conforme Walumbwa et al. (2008). Porém, como em uma nova zona de sentido (Gonzalez-Rey, 2005), que poderia conduzir à ampliação da teoria da LA, poderia levar também ao entendimento de que os interesses próprios (fazer as coisas na forma que acredita ser o certo) poderiam, eventualmente, ficar acima dos interesses comuns (da organização e da equipe, na tentativa de cumprir seu papel profissional de líder que gera resultados). Tal comportamento poderia ser contraditório com relação à ética da profissão e à própria teoria da LA.

A questão que emerge desse contexto está ligada à Walumbwa et al. (2008). Quando esses autores afirmam que a PM é guiada por padrões e valores morais internos e não por pressões do grupo, da organização, ou da sociedade, o que parece estar implícito é que os valores do líder, quando positivos e de cunho não manipulador, devem se sobrepor a outros valores. Assim, a questão a ser ainda respondida pela teoria é: o que deve acontecer quando todos os valores em questão (pessoais, organizacionais e sociais) podem ser considerados positivos e/ou neutros e são contraditórios?

O entendimento de Johnsen (2015), em sua crítica à forma utilizada pela teoria da LA para discriminar líderes autênticos de não autênticos que se encontra, por exemplo, em Avolio e Gardner (2005), poderia ser contributivo e trazer uma resposta a

essa questão. A sugestão do autor a respeito de que a capacidade de reflexão crítica do líder com relação a seu comprometimento com seus valores deve ser considerada no contexto da autenticidade adiciona aspectos comportamentais que poderiam vir a enriquecer a teoria da LA e vir a ampliar a forma como, atualmente, tenta-se discriminar líderes autênticos de não autênticos.

A resposta de R3 à questão 9 remete, ainda, a Hernandez et al. (2011), quando indicaram que o *locus* da LA encontra-se na díade líder-liderado, deixando de considerar o contexto ao estabelecê-lo. Walumbwa et al. (2008) apresentaram o mesmo entendimento, afirmando que a teoria da LA espera que o comportamento do líder seja alinhado com seus valores e crenças declarados ao longo do tempo e em face a distintas situações desafiadoras. Com relação a esse aspecto, apenas Avolio e Walumbwa (2014) mencionaram que a LA pode também ser influenciada pelo contexto. Essas inconsistências precisam ser mais bem investigadas, visto que resultados organizacionais podem depender de melhor clareza com relação ao alinhamento de valores do líder e os valores organizacionais, e considerando que Avolio et al. (2004) são claros ao afirmar que a LA, por si só, não é suficiente para assegurar o alcance dos resultados desejados pela organização.

Por fim, o desafio apresentado por R3 (questão 9) possibilita também rebater a visão de Ford e Harding (2011) em sua crítica, visto que a subjetividade do líder é presente nesta questão e que isso não se mostra contraditório à teoria da LA. A teoria, na realidade, não declara a expectativa por um líder totalmente autêntico, o que também responde às críticas de Algera e Lips-Wiersma (2012), e sim por líderes mais autênticos, considerando como um dos componentes dessa autenticidade a fidelidade aos valores pessoais e, não necessariamente, aos da organização, comumente manifestos por meio de sua cultura organizacional (Avolio & et al., 2004; Gardner et al., 2011; Walumbwa et al., 2008).

Com relação ao depoimento de R4, ao se considerar parcialmente líder, esse respondente indicou que entende estar em desenvolvimento nesse sentido (“ainda não consigo”) e uma vez que o desenvolvimento da LA é um dos principais objetivos das pesquisas na área (Avolio et al. 2004; Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner et al., 2011; Walumbwa et al., 2008) esse tipo de perspectiva demanda análise.

Na questão 8, R4 apresentou uma razão adicional para sua avaliação prévia (“considero apenas ... no curto prazo. ... líderes que admiro ... para um futuro distante”). Prosseguindo, em sua resposta à questão 10, que lhe apresentou a definição teórica da LA, ele diferenciou a capacidade de um líder de obter resultados com o comportamento moral aceito como bom e indicou que para ser efetivo um líder não precisa “ser BOM”. Esses entendimentos, oriundos da prática da liderança, merecem ser considerados em investigações a respeito da LA, uma vez que os teóricos esperam que o comportamento ético e resultante de uma perspectiva moral internalizada, que contaria apenas com valores positivos (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008), levaria a melhores resultados organizacionais.

A visão desse líder promove uma questão a ser respondida pela teoria da LA: poderia, eventualmente, a capacidade de atuar não apenas pela obtenção de resultados de curto, mas também pelos resultados de longo prazo, ser um diferencial do LDA e vir a ser um dos fatores que evitaria a repetição de comportamentos inaceitáveis, conforme os casos mencionados na literatura (Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio et al., 2004, Avolio, & Gardner, 2005)?

Com achados e análises, este estudo evidenciou a possibilidade de discriminar líderes autênticos de não autênticos, verificando que é possível encontrar em seu discurso sinais de congruência e de incongruência com a teoria da LA. Tais evidências contribuem para validar as proposições atuais da teoria, sem o uso de instrumentos de medida, conforme esperado por teóricos da área (Avolio & Walumbwa, 2014). Desta

forma, o estudo contribuiu também para que profissionais das organizações possam vir a aplicar o método e até mesmo a entrevista nele apresentados em diversos processos da prática, tais como recrutamento e seleção, promoções, análises pré e pós-intervenções de treinamento e desenvolvimento e outros. Essa possibilidade vai ao encontro do interesse manifestado pelas organizações desde o início do desenvolvimento da teoria da LA, e também à chamada realizada por Gardner et al. (2011), por novos estudos que viabilizassem a avaliação da LA por meio de métodos distintos dos utilizados até então.

Para uma possível evolução da teoria o estudo contribui com considerações, embasadas no discurso do líder, a respeito de disparidades relativas à hierarquia de valores (pessoais, organizacionais e culturais) e entre visões de curto e de longo prazo. Estudos longitudinais que pudessem acompanhar o desenvolvimento de líderes e de seu *modus operandi* com relação à obtenção de resultados de curto, médio e longo prazos poderiam contribuir para esclarecer se a visão temporal adotada pelo líder deveria, eventualmente, constituir um novo componente da LA. Um componente que viesse a mais bem discriminar esse estilo de outros, tal como Banks et al. (2016) indicaram ser necessário. Da mesma forma, uma definição de hierarquia abrangendo os valores pessoais e os organizacionais em caso de conflito e de positividade de ambos poderia auxiliar na ampliação do escopo teórico, no que diz respeito ao componente PM da LA.

São diversas as limitações do estudo. Destaca-se o fato de que todos os respondentes pertencem à rede de contato dos autores. Outras limitações são inerentes ao método escolhido e à dificuldade de se comprovar o adequado tamanho da amostra, questões essas que não permitem generalizações. Entretanto, ainda que não possam ser generalizadas, algumas das evidências encontradas são úteis na geração de *insights* para o prosseguimento de pesquisas.

Dentre eles, reforça-se a necessidade de estudos longitudinais comparativos entre o nível de resultados alcançado por líderes autênticos e não autênticos, ou, melhor

dizendo, por líderes que possam ser caracterizados como mais ou como menos autênticos. Ainda, não tendo sido encontradas menções às questões de gênero nas respostas fornecidas pelas líderes participantes com relação aos desafios que enfrentam, sugere-se, também, que sejam realizadas pesquisas específicas para investigar se as críticas feitas por Hopkins e O'Neil (2015) podem ser comprovadas empiricamente.

## Referências

- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.010.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2014), Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. In Day, D.V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal*

- of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53.  
doi:10.1177/1548051813519501.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13473.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Duarte, C. J. P., & Gobbo, A. M. C. (2013). Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 97-123.
- Cutler, A. (2014). *Leadership psychology: How the best leaders inspire their people*. London, UK: Kogan Page.
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5168664.pdf>.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479. doi: 10.1177/1742715011416894.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Glowacki-Dudka, M., & Griswold, W. (2016). Embodying Authentic Leadership Through Popular Education at Highlander Research and Education Center: A Qualitative Case Study. *Adult Learning*, 27(3), 105-112. doi:

10.1177/1045159516651610.

- González Rey, F. (2005). *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Greenier, V. T., & Whitehead, G. E. (2016). Towards a Model of Teacher Leadership in ELT: Authentic Leadership in Classroom Practice. *RELC Journal*, 47(1), 79-95. doi:10.1177/0033688216631203.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009.
- Hoffman, R. R., Shadbolt, N. R., Burton, A. M., & Klein, G. (1995). Eliciting knowledge from experts: A methodological analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 129-158. doi:10.1006/obhd.1995.1039.
- Hopkins, M. M., & O'Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-5. doi:10.3389/fpsyg.2015.00959.
- Johnsen, C. G. (2015). Authenticating the Leader: Why Bill George Believes that a Moral Compass Would Have Kept Jeffrey Skilling out of Jail. *Journal of Business Ethics*, published online (November), 1-11. doi 10.1007/s10551-015-2968-7.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3) 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002.
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing authenticity: The gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 237-255. doi:10.1111/gwao.12073.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13),

- 1753-1760. doi: 10.1177/1049732315617444.
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455. doi: 10.1177/1742715013504425.
- Popper, M. (2012). *Fact and fantasy about leadership*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Rhine, A. S. (2015). An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 3-21. doi: 10.1080/10632921.2015.1013169.
- Shapira-Lishchinsky, O. R. L. Y. (2014). Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. *Journal of nursing management*, 22(1), 60-69. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 951-969. doi: 10.1177/1741143215595413.
- Sobral, F., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., & Meloy, F. A. (2014). The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), 282-291. doi: 10.1016/j.profnurs.2013.11.004.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913.



## **Líder e Liderança Autêntica: Construção e Validade de um Teste de Julgamento Situacional**

**Autoria:** Maria Isabel de Campos; Fabián Javier Marín Rueda.

**Resumo:** Este estudo descreve o desenvolvimento e as buscas de evidências de validade inicial (conteúdo e estrutura interna) da Escala de Avaliação do Líder Autêntico – EALA. Trata-se de um teste de julgamento situacional. O desenvolvimento se deu a partir de uma abordagem teórica (a teoria da Liderança Autêntica e itens de instrumentos de medida por ela embasados) e de uma estratégia empírica (entrevistas realizadas com dez líderes). A escala inicial contou com 16 itens expondo desafios em situações de liderança. Foi avaliada por dez especialistas, restando 13 itens que obtiveram índices Kappa de Fleiss considerados bons. As evidências de validade da estrutura interna foram obtidas com dados coletados de 532 participantes e por meio da aplicação de *Cognitive Diagnosis Models*. Foram obtidos bons índices de adequação para o *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA). Concluiu-se que a escala se mostra promissora para a continuidade de pesquisas no campo da Liderança Autêntica.

**Palavras-chave:** Liderança, líder, psicologia organizacional, testes de seleção.

**Abstract:** This study describes the development and the search for initial evidence of validity (content and internal structure) of the Authentic Leader Rating Scale - EALA. EALA is a situational judgment test. The development was based on a theoretical approach (the theory of Authentic Leadership and items of measurement instruments based on it) and an empirical strategy (interviews with ten leaders). The initial scale included 16 items exposing challenges in leadership situations. It was evaluated by ten experts in the field. The final scale retained 13 items with good values for Fleiss' Kappa. Evidence of internal structure validity was obtained with data collected from 532 participants through the application of Cognitive Diagnosis Models. Good fit

indexes were obtained for the Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model (GDINA). It was concluded that the scale should be applied in new researches in the field of Authentic Leadership.

**Keywords:** Leadership, leader, organizational psychology, selection tests.

**Resumen:** Este estudio describe el desarrollo y las búsquedas de evidencias de validez inicial (contenido y estructura interna) de la Escala de Evaluación del Líder Auténtico - EALA. Se trata de un test de juicio situacional. El desarrollo se dio a partir de un enfoque teórico (la teoría del Liderazgo Auténtico y ítems de instrumentos de medida por ella fundamentados) y de una estrategia empírica (entrevistas realizadas con diez líderes). La escala inicial contó con 16 ítems exponiendo desafíos en situaciones de liderazgo. Fue evaluada por 10 especialistas, restando 13 ítems que obtuvieron índices Kappa de Fleiss considerados buenos. Las evidencias de validez de estructura interna fueron obtenidas con datos recolectados de 532 participantes y por medio de la aplicación de *Cognitive Diagnosis Models*. Se obtuvieron buenos índices de adecuación para el *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA). Se concluyó que la escala se muestra prometedora para la continuidad de investigaciones en el campo del Liderazgo Auténtico.

**Palabras clave:** Liderazgo, líder, psicología organizacional, testes de selección.

### **Introdução**

A liderança autêntica (LA) é um estilo de liderança por meio do qual os líderes influenciam seus seguidores com base em um comportamento ético e agindo de acordo com seus valores pessoais, sempre de cunho positivo. Esse comportamento é fortalecido por suas habilidades de autoconsciência e de consciência do outro, por sua capacidade de agir após ouvir e refletir a respeito de visões distintas das suas, e por sua capacidade de relacionar-se de forma transparente com seus seguidores, demonstrando também um

interesse genuíno para com o desenvolvimento pleno dos potenciais que estes apresentam (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Shamir & Eilam, 2005).

A teoria da LA passou a receber grande atenção por parte de acadêmicos a partir do início do século XXI e tem seu *locus* (fonte de onde a influência se origina) na díade líder-seguidor e seu mecanismo (meio pelo qual a influência é exercida) baseado em processos cognitivos (o pensar), afetivos (o sentir) e comportamentais (o fazer) (Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011). Tal composição representa alguns dos desafios para a operacionalização do construto LA, sendo que o âmbito de medidas permanece entre os principais deles, especialmente no que concerne à evolução do construto e da própria teoria da LA (Banks, Gooty, Ross, Williams, & Harrington, 2017; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Campos & Rueda, 2018a; Campos e Rueda, 2018b; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Desde o desenvolvimento do *Authentic Leadership Questionnaire* – ALQ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), primeiro instrumento nesse campo de pesquisas, um grande número de estudos e uma polêmica envolvendo as qualidades psicométricas do instrumento, bem como a caracterização da LA como um construto de primeira ou de segunda ordem têm sido frequentes (Campos & Rueda, 2018a). Criticando os processos utilizados por Walumbwa et al. (2008) para evidenciar a validade de conteúdo e da estrutura interna do ALQ, que levaram à corroboração empírica da proposição teórica de que a LA é um construto de segunda ordem formada por quatro outros construtos de primeira ordem, Neider e Schriesheim (2011) desenvolveram o *Authentic Leadership Inventory* – ALI. Esses autores defenderam o ALI como um instrumento com qualidades psicométricas mais adequadas do que as do

ALQ, mas concluíram que a LA se mostrava ora como construto de primeira, ora de segunda ordem, dependendo do líder sob avaliação.

Independentemente deste último aspecto, tanto ALQ, quanto ALI foram desenvolvidos com base na definição teórica proposta por Walumbwa et al. (2008), que apresenta a LA como um construto multidimensional compreendendo quatro fatores, a autoconsciência - AC (habilidade de demonstrar compreensão sobre si - forças, fraquezas, valores, crenças, facetas comportamentais - e de conhecer o impacto que causa em outras pessoas), o processamento balanceado - PB (habilidade de solicitar opiniões de outras pessoas, mesmo que desafiem as suas, e de analisar objetivamente informações relevantes antes de tomar uma decisão), a perspectiva moral internalizada - PMI (habilidade de tomar decisões de acordo com seus valores morais internos e não por pressões do grupo, da organização, ou da sociedade) e a transparência de relacionamento - TR (habilidade de ser autêntico em seus relacionamentos, apresentando o seu verdadeiro *self* e não um eu fantasiado ou distorcido).

Outro ponto de similaridade entre esses instrumentos diz respeito à estratégia selecionada para medir o construto. Os dois instrumentos - ALQ e ALI - são escalas Likert que medem a liderança a partir da percepção que os seguidores têm do comportamento de seus líderes. Para Neider & Schriesheim (2011) essa é a estratégia correta, uma vez que os atributos da liderança são claramente perceptuais e por isso devem ser avaliados por um olhar externo.

Entretanto, Weiss, Razinskas, Backmann e Hoegl (2017) defendem que, embora diversos aspectos da liderança possam e devam ser avaliados por seguidores, esse não seria o caso para a LA. Para esses autores, um olhar externo não estaria apto a assegurar que um líder age de forma consistente com seus pensamentos (valores e crenças) e sentimentos (emoções), o que implicaria em agir de acordo com os atributos núcleo da LA.

Assim, e talvez com o mesmo entendimento de Weiss et al. (2017) e a despeito de os instrumentos terem sido construídos e validados inicialmente como instrumentos de heterorrelato, outros pesquisadores utilizaram o ALQ ou o ALI aplicando-os como instrumentos de autorrelato (Al-Moamary, Al-Kadri, & Tamim, 2016; Arnatt, & Beyerlein, 2014; Baron, 2016; Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2014; Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Fusco, O’Riordan, & Palmer, 2016; Kotzé & Nel, 2015; Monzani, Bark, van Dick, & Peiró, 2015; Pavlovic, 2015; Sobral & Gimba, 2012; Wang & Bird, 2011). A maior parte desses estudos, porém, não encontrou boa adequação desses instrumentos para a medida.

Avaliando não a qualidade das medidas, mas o construto, após o acúmulo de pesquisas empíricas realizadas com a aplicação de ALQ e/ou de ALI, Banks et al. (2016) realizaram uma meta-análise com dados de 100 estudos e mais de 25 mil participantes e concluíram que apesar de teoricamente a LA ser um construto diferenciado do construto Liderança Transformacional, as correlações de alta magnitude entre ambos e a inexistência de validade incremental de qualquer um sobre o outro indicam redundância entre eles.

No que diz respeito às qualidades psicométricas dos instrumentos, Avolio, Wernsing e Gardner (2018), três dos autores do ALQ, revisitaram as análises realizadas em 2008 trazendo informações estatísticas sobre o processo de busca de evidências de validade que não foram publicadas por Walumbwa et al. (2008). Tais informações dizem respeito à utilização de índices de modificação e à correlação de variâncias de erros que propiciaram não apenas a melhoria dos índices de adequação originalmente apresentados para o ALQ, mas também a corroboração do modelo de segunda ordem defendido teoricamente pelos autores do artigo original.

Além de relatar tais ocorrências, Avolio et al. (2018) apresentaram sugestões para novas pesquisas no campo de medidas, evidenciando que, apesar das questões

estatísticas, ocorreu um progresso no campo por meio de pesquisas realizadas desde a publicação de 2008. Reforçaram, porém, que muito ainda está por ser feito, até que a LA possa ser considerada consolidada como construto e como teoria. Os autores mencionaram o trabalho de Levesque-Côté, Fernet, Austin e Morin (2017) como um indicador da continuidade de pesquisas em caminho adequado, em especial por se basear em métodos de análise estrutural inexistentes à época do desenvolvimento do ALQ.

Entendendo que a natureza fundamentalmente multidimensional da LA e as altas correlações existentes entre seus componentes foram, de forma geral, negligenciadas nas pesquisas realizadas com base no ALQ e no ALI conduzindo à defesa de modelos de ordens distintas para a LA, Levesque-Coté et al. (2017) aplicaram a Modelagem de Equação Estrutural Exploratória (ESEM) na análise de dados coletados com ALQ e ALI em duas amostras formadas por profissionais de empresas privadas e do setor público.

Os resultados obtidos por Levesque-Coté et al. (2017) indicaram a inadequação de ambos os instrumentos – ALQ e ALI – em capturar corretamente as múltiplas dimensões da LA. Tais conclusões foram evidenciadas pela comparação dos resultados da ESEM com os da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Os autores propuseram um novo instrumento a partir da integração dos itens de ALQ e ALI que conduziram a um modelo com qualidades psicométricas adequadas. Criaram, assim, uma nova escala denominada *Authentic Leadership Integrated Questionnaire* (AL-IQ), e apresentaram evidências de validade de construto e de critério para ela, bem como demonstraram sua invariância para gênero e para profissionais de distintos setores. Entretanto, não foram encontradas diferenças significativas entre o modelo de primeira e o de segunda ordem e, após realizar diversos estudos, os autores concluíram que os dois modelos devem ser usados em pesquisas futuras, visto que em algumas situações as correlações obtidas por

meio de um fator específico da LA podem fornecer melhores predições do que as obtidas por meio da totalização do fator de segunda ordem.

Embora o AL-IQ tenha apresentado resultados animadores para a continuidade de seu uso tanto no campo de pesquisas, quanto no âmbito da prática da LA (Levesque-Coté et al., 2017), o fato de se tratar de uma escala Likert para medir heteropercepção do nível de LA mantém aberta a lacuna relativa à aplicabilidade dos instrumentos ALQ e ALI em distintos processos recorrentes na prática organizacional, tais como recrutamento e seleção (R&S), intervenções de treinamento e desenvolvimento (T&D), promoções para o primeiro posto que demande liderança formal ou mesmo demissões, conforme Campos e Rueda (2018a).

Instrumentos populares em processos de R&S e que podem ser aplicados também nos outros processos organizacionais mencionados são os Testes de Julgamento Situacional (TJS). Os TJS são utilizados para avaliar o julgamento de candidatos ou de funcionários a respeito de cenários hipotéticos (*stem item*), que representam situações e desafios realistas do ambiente de trabalho. O respondente deve pontuar quão adequadas são as soluções (*response item*) apresentadas para o cenário. Cada conjunto de cenário e soluções compõe um item do instrumento (McDaniel & Nguyen, 2001).

Um dos desafios inerentes aos TJS refere-se a evidenciar sua validade, em especial a validade de construto, principalmente devido às características de não homogeneidade que apresentam tanto nas situações, quanto nas respostas, que podem requerer múltiplos conhecimentos, habilidades, ou traços (McDaniel, Whetzel, Hartman, Nguyen, & Grubb, 2006). Tal condição leva os TJS a resultados multidimensionais, tornando-os desta forma, um tipo de instrumento cujos itens também podem ser considerados como multidimensionais (Schmitt, & Chan, 2006).

Sob essas circunstâncias, modelos estatísticos que viabilizam a análise de multidimensionalidade do item, permitindo distinguir o efeito de múltiplos traços

latentes têm sido defendidos como necessários nas pesquisas com TJS (Weekley, Hawkes, Guenole, & Ployhart, 2015). Visando contribuir com a questão, trabalhos recentes aplicaram *Cognitive Diagnosis Models* (CDM), alcançando resultados positivos na busca de evidências de validade para instrumentos do tipo TJS (García, Olea, & de la Torre, 2014; Sorrel et al., 2016).

CDM são modelos probabilísticos multidimensionais confirmatórios de variáveis latentes com uma estrutura de carga simples ou complexa. Eles são adequados para a modelagem de variáveis observáveis de resposta categórica e contêm variáveis predictoras não observáveis (i.e. latentes) (Rupp & Templing, 2008). Por esse motivo, CDM são adequados para avaliar a maestria (*mastery*) ou não (*unmastery*) de um respondente a respeito de uma determinada competência (conhecimento, habilidade, atitude e outros). As competências são as variáveis latentes e são comumente denominadas na literatura sobre CDM como atributos (Sorrel et al., 2016).

Para o propósito dos CDM um item tipicamente requer mais que um atributo, o que leva a estruturas de cargas complexas, onde cada item demanda distintas competências para ser respondido corretamente. Os CDM, assim como a AFC, são confirmatórios por natureza. Isto porque os atributos precisam ser definidos *a priori*, de acordo com uma teoria substancial relativa a um construto, e por meio de uma matriz-Q (Tatsuoka, 1983), a qual constitui a estrutura de carga do CDM (Ravand & Robitzsch, 2015).

No contexto das avaliações, uma matriz-Q é comumente formada com base na opinião de especialistas. O número de linhas corresponde ao número de itens do teste e o de colunas ao número de atributos necessários para responder a esse teste. Assim, a matriz-Q construída com base na teoria e no entendimento de especialistas pode ser testada em conjunto com dados reais (Ravand, 2016).



De forma ampla, os CDM podem ser agrupados em modelos compensatórios, não compensatórios e gerais. Em modelos compensatórios, por exemplo, *deterministic-input, noisy-or-gate-model* – DINO (Templin & Henson, 2006), a maestria de um dos atributos necessários para acertar um item pode compensar a não maestria de outros. Em modelos não compensatórios, por exemplo, *deterministic-input, noisy-and-gate model* – DINA (Junker & Sijstma, 2001), a falta de maestria em um atributo não pode ser compensada, em termos de desempenho, pela maestria nos outros atributos. Modelos do tipo geral, por exemplo, *Generalized DINA* – GDINA (de la Torre, 2011) são abrangentes com relação aos outros dois tipos de modelo e permitem que os relacionamentos compensatórios e os não compensatórios sejam aplicados em um mesmo teste, no nível dos itens.

De acordo com Ravand e Robitzsch (2015), os CDM têm sido aplicados tanto na realização de análises *post-hoc* de testes não-diagnósticos previamente existentes (em geral, no contexto educacional), quanto no processo de projetar um conjunto de itens ou de tarefas desde o início, com o propósito de se alcançar um diagnóstico. Para esses autores, os CDM encontram-se na interface entre a psicologia cognitiva e a análise estatística.

Um exemplo de aplicação de CDM, usando o modelo GDINA, para verificar as evidências de validade de um TJS baseado em competências profissionais e utilizado em processos de R&S organizacionais pode ser encontrado em García, Olea e de la Torre (2014). Os autores examinaram a adequação do modelo (matriz-Q) aos dados coletados de 485 funcionários de uma instituição financeira espanhola e concluíram que os CDM podem ser uma ferramenta útil na medição de competências profissionais por meio de TJS, bem como podem fornecer estimativas precisas dessas competências.

Dadas as breves revisões a respeito da teoria da LA, dos TJS e dos CDM, esclarece-se que é sob o contexto da teoria da LA, visando reduzir a lacuna existente no

campo de medidas que possam ser aplicadas em distintos momentos da prática organizacional e considerando os desafios de se evidenciar a validade de testes de julgamento situacional que se apresentam os dois objetivos deste artigo. O primeiro deles é relatar o processo de desenvolvimento, baseado na teoria e em dados empíricos, de um TJS para medir a LA. Trata-se da Escala de Avaliação do Líder Autêntico (EALA). O segundo objetivo é relatar as etapas e os resultados de buscas de evidências iniciais de validade de conteúdo e de estrutura interna para a EALA, sendo a segunda investigada por meio da aplicação de CDM.

## **Método**

### **Considerações éticas**

O projeto foi aprovado por um comitê de ética sob o protocolo CAAE 51356515.1.0000.5514. Todos os participantes, em cada etapa de coleta, ofereceram sua concordância e aceite a seu respectivo Termo de Concordância Livre e Esclarecida (TCLE). Para maior clareza, o método será apresentado em três etapas abarcadas, posteriormente, em uma única discussão.

### **Etapa 1: Construção da Escala de Avaliação do Líder Autêntico - EALA**

#### **Participantes**

A amostra foi composta por dez profissionais, sendo sete homens e três mulheres, com tempo de experiência em funções de liderança variando entre três e 41 anos ( $M=19,40$ ,  $DP=13,48$ ). Quatro dos participantes atuavam no setor de serviços, dois na indústria, um no comércio, um no setor público e um no terceiro setor.

#### **Instrumento**

Utilizou-se a entrevista estruturada constituída por dez questões desenvolvidas por Campos e Rueda (2017). Um exemplo de questão é: “Pensando em seu dia a dia e nas mais variadas experiências pelas quais passa, quais os critérios mais frequentes que você costuma avaliar em situações de tomada de decisão como líder?”.

### **Procedimentos**

*Coleta de dados.* Para a composição dos dados empíricos, os participantes foram convidados por e-mail e por redes sociais por uma dos pesquisadores ou por integrantes de sua rede de contatos. As entrevistas foram respondidas online (Google Forms), ou por mensagens eletrônicas trocando arquivos do tipo Word. O tempo de resposta não foi controlado. Cada participante escolheu local e momento para fornecer suas informações de acordo com sua conveniência.

*Análise de dados.* Os dados empíricos foram submetidos à análise temática teórica (Braun & Clark, 2006), constituída por seis etapas: familiarização com os dados, codificação inicial, busca por temas, definição e nomeação de temas e produção do relatório de achados. Realizou-se também uma revisão da literatura da LA publicada entre 2000 e 2016 em inglês e em português.

### **Resultados**

A análise temática realizada permitiu associar situações reais descritas pelos líderes entrevistados aos fatores comportamentais que identificam um líder autêntico, conforme definido por Walumbwa et al. (2008), com base na teoria da LA. A Tabela 1 apresenta dois exemplos de situações desenvolvidas com base em respostas obtidas.

Tabela 1

*Exemplos de respostas dos líderes e situações criadas para a EALA*

Questão	Pensando no passado recente, poderia contar um pouco sobre uma experiência desafiadora que vivenciou como líder?
Situação descrita	"Duas chefes de equipe, diretamente subordinadas a mim, entraram em conflito pessoal, o que começou a influenciar negativamente no desempenho de tarefas dentro da organização, pois eram setores que estavam diretamente ligados entre si. Um setor dependia do outro dentro do processo."
Item situacional (EALA)	Carlos é gerente de uma área de produção em uma indústria de grande porte. Dois chefes de equipe, diretamente subordinados a ele, entraram em conflito pessoal. Isso começou a influenciar negativamente no desempenho de tarefas das equipes, pois eles conduzem setores cujos resultados estão diretamente ligados entre si. Carlos conversou sobre o caso em uma reunião com seu superior e seus pares, na qual se verificou ser possível a transferência de um dos dois envolvidos para outra gerência, que está com uma posição aberta, porém para trabalhar em outro turno. Se estivesse no lugar de Carlos, o que você faria?
Questão	Descreva, por favor, uma situação ou experiência desafiadora sobre a qual você tenha ouvido e que foi vivenciada por outro líder.
Situação descrita	"A empresa que eu trabalhava tinha desenvolvido uma nova aplicação (desenvolvida por mim e pelo meu grupo) que estava alavancando a empresa no mercado. Uma empresa concorrente, com 70% de <i>market share</i> e que pertencia a um grande banco, fez uma oferta hostil de aquisição da empresa que eu trabalhava, sob a ameaça de que se não fosse aceita, eles varreriam nossa empresa do mercado."
Item situacional (EALA)	Jaime é proprietário da XPTO, fornecedora de soluções de software. Sua equipe desenvolveu uma nova aplicação que está alavancando os negócios. Uma empresa concorrente, detentora de 70% de participação no mercado e integrante de um grupo com grande poder financeiro, fez uma oferta hostil de aquisição da XPTO, sob a ameaça de que, se não for aceita, eles acabarão com sua presença no mercado. A oferta implica em bons resultados financeiros imediatos. Jaime sabe que a equipe está, com grande motivação, enfrentando uma limitação técnica que inviabiliza uma expansão veloz da XPTO. Se estivesse no lugar de Jaime, o que você faria?

Um exemplo de item situacional desenvolvido com base na teoria e em itens de instrumentos existentes é: "Artur é diretor comercial em uma indústria química. Ele pediu a Francisco, vendedor novo na equipe, que fosse até um cliente que faz pedidos recorrentes, para confirmar o volume do trimestre, uma vez que o responsável anterior pela conta deixou a empresa. Na empresa cliente o comprador também foi substituído nesse período. Francisco retornou dizendo que o novo comprador confirmou o pedido, com um volume suficiente para fechar a meta trimestral. Porém, ele solicitou que a nota fiscal seja emitida com um valor 30% acima do preço de venda, sinalizando interesse pessoal sobre a 'diferença' e que, sem ela, não haverá pedido. Se estivesse no lugar de Artur, o que você faria?". Tal situação foi construída tomando por base itens do ALQ

(e.g. “tomo decisões com base nos meus valores centrais”) e do ALI (e.g. “*My leader resists pressures on him/her to do things contrary to his/her beliefs*”).

Pelo conteúdo da Tabela 1 é possível notar que as situações exemplo apresentaram desafios que podem conduzir à avaliação de comportamentos tais como transparência de relacionamento e processamento balanceado, conforme as definições apresentadas na literatura. Pelo exemplo construído com base nos itens de ALQ e ALI nota-se a possibilidade de avaliar comportamentos tais como: perspectiva moral internalizada, processamento balanceado e transparência de relacionamento. Entretanto, as opções de respostas são necessárias para que essas possibilidades possam ser efetivadas.

Desta forma, para cada situação apresentada no item raiz foram criadas quatro opções de resposta, desenvolvidas com o que poderia ser uma ação esperada ou não de um líder autêntico, de acordo com o proposto pela teoria da LA e, quando possível, tomando por base também exemplos de respostas fornecidas pelos entrevistados para as situações selecionadas de suas entrevistas.

Uma das opções de resposta para a primeira situação apresentada na Tabela 1 é “Solicitaria ao departamento de RH que realocasse qualquer um dos chefes de equipe para a vaga disponível, comunicando-o diretamente sobre o fato. Porém, apenas após terem encontrado um substituto adequado para a mesma posição”. Uma das opções de resposta para o exemplo desenvolvido com base nos itens do ALQ e do ALI é “Diria a Francisco para suspender esse pedido e o encaminharia para outra conta em busca da meta”.

Hipoteticamente, as situações apresentadas e seus respectivos itens de resposta seriam capazes de medir os quatro fatores da LA: AC, PB, PMI e TR. Para evidenciar a veracidade dessas hipóteses foram conduzidas, nas etapas 2 e 3, buscas de evidências de validade de conteúdo e de estrutura interna.

## **Etapa 2: Validade de conteúdo**

### **Participantes**

Para compor o grupo de juízes a avaliar o conteúdo da EALA esta etapa contou com a participação de cinco doutores e um mestre em psicologia especializados na construção de instrumentos de avaliação, dentre eles dois com estudos publicados sobre LA; dois doutores em gestão e um doutor em ciências com estudos publicados sobre LA e conhecimento de instrumentos de medida, e um mestre em comunicação com 28 anos de experiência em funções de liderança. Tal distribuição atende ao exposto por (Weekley, Ployhart & Holtz, 2006), que consideram que os analistas nesta etapa devem reunir expertise teórica e prática a respeito do contexto em questão.

Participaram também, a título de coleta piloto, outros três sujeitos (sexo = M) com tempo de experiência em funções de liderança variando entre cinco e 30 anos e com atuação em distintos setores ao longo de suas experiências (serviços, indústria e terceiro setor). As idades variaram de 33 a 55 anos.

### **Instrumentos**

O instrumento utilizado foi a EALA em sua versão inicial com 16 itens. Os participantes da coleta piloto responderam também a um questionário sócio-demográfico composto por quatro questões.

### **Procedimentos**

*Coleta de dados.* A avaliação por parte dos juízes e a coleta piloto foram realizadas em paralelo no período de setembro a dezembro de 2017. Todos os participantes foram convidados por mensagem eletrônica enviada por uma dos pesquisadores.

Os participantes da coleta piloto receberam um arquivo de texto contendo o questionário sócio-demográfico e a EALA. Eles foram convidados a responder a escala e a fornecer observações e sugestões sobre seu conteúdo no que diz respeito ao texto, sua facilidade de compreensão e indicar eventuais dúvidas que surgissem durante o processo de resposta.

Os juízes receberam um manual com definições sobre a LA, explicações sobre TJS e orientações para analisar o instrumento. Foram convidados a avaliar dois aspectos distintos para cada item: 1) qual fator era medido pelo item (situação-respostas); 2) qual o nível de LA em cada item de resposta, dentro de uma escala de 1 a 4, onde 1 indicava “menos autêntico” e 4 indicava “mais autêntico”.

*Análise de dados.* Para avaliar o nível de concordância entre juízes utilizaram-se, inicialmente, os critérios recomendados por Giannarou e Zervas (2014) que são: 1)  $DP \leq 1,5$ ; 2) nível de concordância entre juízes  $\geq 51\%$  e 3) diferença de intervalo interquartil ( $Q3 - Q1$ )  $\leq 1,0$ . Além desses critérios e porque os autores referenciam o uso da mediana como parâmetro de consenso de diversos estudos, acrescentou-se o critério 4) a diferença absoluta entre o valor da mediana e o nível de LA hipotetizado pelos desenvolvedores do teste para o item, quando da construção do instrumento - ( $Med - Hip$ )  $\leq 0,5$ . Assim, a avaliação do conteúdo de cada item de resposta deveria atender ao menos três desses quatro critérios, simultaneamente.

Embora os critérios tenham sido recomendados para a aplicação do método Delphi (três rodadas de avaliação com retorno anônimo aos juízes a respeito das respostas fornecidas por seus pares avaliadores, visando reduzir a variância de opinião existente entre eles a cada rodada), a avaliação dos juízes foi realizada em uma única etapa. Tal decisão foi tomada em função de críticas que consideram que tais procedimentos de retorno aos juízes conduzem a um consenso aparente e tipicamente direcionado ao encontro das hipóteses dos pesquisadores (Rowe & Wright, 1999). Após

a realização dessa primeira avaliação a concordância entre juízes para o nível de LA nas opções de resposta foi verificada por meio do Kappa de Fleiss.

Os juízes também forneceram sua percepção a respeito de qual fator estaria sendo avaliado por cada item. As respostas obtidas foram utilizadas para avaliar o nível de concordância entre juízes e para formular, em conjunto com as hipóteses dos pesquisadores, duas das matrizes-Q a serem utilizadas nas buscas de evidências iniciais de validade de estrutura interna da EALA.

A seleção de diversas matrizes-Q para conduzir as buscas iniciais de validade baseou-se em informações encontradas na literatura. A primeira delas esclarece que, eventualmente, diversas matrizes-Q poderão indicar adequação de diferentes modelos e que o melhor modelo precisa ser encontrado (de la Torre & Chiu, 2016; García et al., 2014; Ravand & Robitzsch, 2015; Sorrel et al., 2016).

A segunda das informações posiciona que o processo de estabelecer uma matriz-Q para um determinado teste usando CDM tem promovido questionamentos em função da natureza subjetiva das avaliações por meio das quais essas matrizes são projetadas (avaliações de especialistas) e que esse aspecto gera, para os pesquisadores, preocupações a respeito da validade desses modelos. Especificações inexatas em uma matriz-Q, levando à subestimação ou à superestimação do modelo, podem afetar seriamente a estimativa dos parâmetros e, em última instância, conduzir a pontuações incorretas para os respondentes (de la Torre & Chiu, 2016). Por esse motivo, a validação da matriz-Q mais adequada é uma das etapas a serem aplicadas com os CDM.

## **Resultados**

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos para os 16 itens originais da escala com relação à avaliação feita pelos especialistas e às observações recebidas na coleta piloto, com foco nos itens de resposta (alternativas a, b, c, d).



Tabela 2

*Resultados para itens de respostas*

Item	Alt	DP	Q3 – Q1	Freq %	Dif	Hip	Ação	Item	Alt	DP	Q3 – Q1	Freq %	Dif	Hip	Ação
1	a	0,68	0,25	80	0		M	9	A	0,85	1,25	70	0		M
	b	0,47	0,00	80	0				B	0,42	0,25	80	0		
	c	0,63	0,00	90	0				C	0,52	1,00	60	0		
	d	0,67	0,50	60	0				d*	1,08	1,50	40	0		
2	a	0,70	1,00	80	0		M1	10	A	0,68	1,00	50	0		M1
	b*	0,88	2,00	30	-1	3			b*	0,82	1,25	50	-0,5	3	
	c	0,00	0,00	100	0				C	0,48	1,00	70	0		
	d*	0,52	1,00	50	-1	2			D	0,63	0,00	90	0		
3	a	1,16	2,00	70	0		M1	11	A	0,67	0,50	60	0		M1
	b	0,97	0,25	80	0				B	0,97	1,00	70	0		
	c	0,67	0,50	60	0				C	0,97	1,00	70	0		
	d*	1,06	1,50	50	0	3			d*	0,94	2,00	40	-1	3	
4	a	0,42	0,25	80	0		M	12	A	0,97	1,00	70	0		M1
	b	0,42	0,25	80	0				B	0,84	1,00	50	0		
	c	0,84	1,25	60	0				C	0,00	0,00	1	0		
	d	0,57	0,25	70	0				d*	0,53	1,00	50	-0,5	2	
5	a*	1,08	2,00	50	0	3	E**	13	A	0,67	0,50	60	0		M
	b	0,71	1,00	60	0				B	0,71	1,00	60	0		
	c	0,68	0,25	80	0				C	0,42	0,25	80	0		
	d	0,79	0,25	70	0				D	0,32	0,00	90	0		
6	a	0,63	1,00	60	0		M1	14	a*	0,74	1,25	50	0	3	E
	b	0,32	0,00	90	0				b*	0,97	1,25	20	-1,5	4	
	c*	1,05	2,00	50	-1	3			c*	1,16	2,25	30	0	2	
	d	0,00	0,00	100	0				D	1,14	2,00	60	0		
7	a*	0,94	1,25	50	0	3	R	15	a*	0,74	1,25	50	0	2	E
	b*	0,52	1,00	40	-1	2			b*	0,53	1,00	50	-0,5	4	
	c*	1,32	3,00	40	-1	4			c*	0,70	1,00	50	0,5	1	
	d	0,32	0,00	90	0				D	0,52	1,00	60	0		
8	a	0,32	0,00	90	0		M1	16	A	0,71	1,00	60	0		M1
	b	0,84	1,00	50	0				B	0,70	1,00	70	0		
	c*	1,14	2,25	40	0	3			C	0,97	0,25	80	0		
	d	1,06	1,25	60	0				d*	0,70	1,00	50	-0,5	3	

*Dif* = *Med*- *Hip*; *Hip* = valor hipotetizado

\* itens de resposta que não atenderam a pelo menos 3 critérios simultaneamente

M = item mantido; E = item eliminado; R = item reformulado

M1- itens em que uma ou duas das respostas não atenderam a pelo menos 3 critérios simultaneamente foram mantidos nesta primeira fase quando as respostas não validadas eram diferentes de 1 (menos autêntico) e de 4 (mais autêntico), pois decidiu-se por uma coleta baseada nesses aspectos apenas.

E\*\* o item 5 foi eliminado devido a sua alta similaridade com o item 9, propositalmente criada em tempo de desenvolvimento e comentada por juízes e por participantes do piloto.

Observa-se, como resultado do processo descrito, que os 16 itens iniciais foram reduzidos a 13 sendo que três deles (1, 4, 13) atenderam os critérios para todos os itens de resposta, nove (3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 16) atenderam os critérios para três itens de resposta, um (2) atendeu os critérios para dois itens de resposta e três (7, 14, 15)

atenderam os critérios apenas para um item de respostas. Decidiu-se pela exclusão dos itens 14 e 15 e, com relação ao item 7, decidiu-se por testar uma reformulação de texto, aprimorando seu conteúdo em função de observações recebidas no processo de coleta piloto e de avaliação pelos especialistas.

Com relação aos itens assinalados com M1 na Tabela 1, esclarece-se que a decisão de mantê-los para as próximas etapas de análise se deve ao seguinte: 1) os itens considerados como “menos autêntico” e “mais autêntico” foram validados, permitindo a criação de diretivas que solicitassem aos respondentes marcar duas das quatro opções de resposta, uma menos e uma mais possível de ser a ação tomada por eles; 2) esperava-se que as próximas etapas de busca de evidências de validade pudessem oferecer mais informações sobre a qualidade dos itens de resposta.

Na sequência, a escala resultante composta por 13 itens foi avaliada por meio do Kappa de Fleiss. De acordo com Fleiss e Paik (2013) os valores de Kappa acima de 0,75 podem ser considerados excelentes, entre 0,4 e 0,75, bons, e abaixo de 0,4 pobres. Os valores obtidos, todos com  $p < 0,001$  foram: para nível 1 (menos autêntico), 0,71; nível 2, 0,46; nível 3, 0,32 e nível 4 (mais autêntico), 0,68. O Kappa geral da escala foi de 0,54. Desta forma, observa-se que as respostas que foram consideradas como indicando os níveis menos e mais autênticos alcançaram um critério de validade de conteúdo que pode ser compreendido como bom, assim como também a escala em sua avaliação geral.

A Tabela 3 apresenta as porcentagens de concordância entre juízes em suas avaliações sobre qual fator estaria sendo avaliado por cada item do instrumento e a respectiva matriz-Q gerada com base nesses resultados. Apresenta também a matriz hipótese construída pelos desenvolvedores da EALA, que abrangeu apenas o principal fator que se esperava medir e uma primeira combinação entre essas duas matrizes, baseada em níveis de concordância entre juízes igual ou maior do que 30%.

Tabela 3  
*Avaliações dos juízes sobre os fatores da LA e correspondente matriz-Q*

Item	Porcentagem - especialistas				Matriz-Q – especialistas				Principal Atributo (hipótese)				Combinação (30% ou mais)			
	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR
1	0	70	0	30	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
2	0	20	30	50	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
3	10	0	30	60	1	0	1	1	0	0	0	1*	0	0	1	1
4	0	20	20	60	0	1	1	1	0	0	0	1*	0	0	0	1
5	10	0	80	10	1	0	1	1	0	0	1*	0	0	0	1	0
6	0	0	90	10	1	0	1	1	0	0	1*	0	0	0	1	0
7	40	0	60	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8	10	0	90	0	1	0	1	0	0	0	1*	0	0	0	1	0
9	10	30	30	10	1	1	1	1	0	1*	0	0	0	1	1	0
10	40	20	20	20	1	1	1	1	1*	0	0	0	1	0	0	0
11	70	0	10	20	1	0	1	1	1*	0	0	0	1	0	0	0
12	10	70	10	10	1	1	1	1	0	1*	0	0	0	1	0	0
13	30	10	10	50	1	1	1	1	0	0	0	1*	1	0	0	1

\* itens em que o fator hipotetizado como o que seria o principal avaliado recebeu a maior porcentagem de concordância por parte dos especialistas.

Os dados da Tabela 3 permitem observar que em 10 dos 13 itens da EALA o maior percentual de concordância entre juízes foi coincidente com a hipótese inicial dos desenvolvedores. Em apenas três deles, entretanto, essa concordância foi igual ou superior a 80%. Esses valores que são considerados alvo em estudos de validade de conteúdo que seguem a Teoria Clássica dos Testes não são obrigatórios de se alcançar quando se trabalha com TJS, visto que a possibilidade de um item demandar diversos atributos para que possa ser respondido corretamente invalida essa necessidade.

De toda maneira, assim como a validade de conteúdo por avaliação de especialistas é apenas o primeiro passo nas buscas de evidência de validade para escalas do tipo Likert, também para os TJS é necessário seguir para as próximas etapas de pesquisa, visando encontrar outros tipos de evidência de validade. As matrizes-Q encontradas são utilizadas exatamente para isso e sua eventual validação por meio de dados reais é que poderá conduzir às evidências de validade de estrutura interna, conforme investigado na etapa 3.

### **Etapa 3: Validade de estrutura interna**

#### **Participantes**

Participaram desta etapa 532 profissionais, sendo 304 homens e 228 mulheres. O nível de escolaridade variou desde o ensino fundamental, com apenas um participante, até o doutorado completo ou incompleto com 24 participantes. O ensino médio completo ou incompleto foi reportado por 13 participantes e o ensino superior incompleto por 53. No total, 441 sujeitos reportaram terem ao menos o ensino superior completo, sendo que 48,5% (214) dos integrantes desse grupo reportaram terem completado um curso de *master business administration* - MBA ou de pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*).

A idade dos participantes variou entre 18 e 78 anos ( $M = 41,41$ ,  $DP = 11,21$ ). Do total, 98 sujeitos informaram nunca terem ocupado um cargo de liderança e 290 informaram estarem ocupando um cargo de liderança atualmente. Dentre esses 290 encontravam-se 74 presidentes ou proprietários de empresas, quatro vice-presidentes, 40 diretores, 85 gerentes, 62 coordenadores ou supervisores e 25 exercendo outros cargos ou funções.

O tempo de experiência como líder variou de menos de 3 a mais de 20 anos. Participaram pessoas residentes em todas as regiões do país com predominância da região sudeste (424), sendo que do total de 532, 444 atuavam em empresas privadas, 51 no setor público, 36 em organizações sem fins lucrativos e um não respondeu à questão.

#### **Instrumentos**

Além do questionário sócio-demográfico aplicou-se o instrumento EALA. A versão utilizada foi composta pelos 13 itens cuja validade inicial de conteúdo foi evidenciada conforme a etapa 2.

## Procedimentos

*Coleta de dados.* Os participantes foram convidados por meio das redes sociais Facebook, LinkedIn e Whatsapp. Para a coleta foi desenvolvida uma ferramenta *ad hoc* sobre a plataforma Prospektor da empresa KNBS ([www.knbs.net.br](http://www.knbs.net.br)). O tempo médio de coleta específico para a EALA foi de 32 minutos e 11 segundos. Os participantes foram orientados a selecionar, para cada situação da EALA, duas das soluções de acordo com as seguintes classificações e usando cada classificação uma única vez: Pouco possível, ou impossível (indicando baixa ou nenhuma possibilidade de que o respondente se comportaria conforme aquela opção); bastante possível, ou com certeza (indicando alta possibilidade ou certeza de que o respondente se comportaria conforme aquela opção). A coleta ocorreu entre os dias 27/01 a 05/03/2018.

*Análise de dados.* Para análise das estatísticas descritivas foi utilizado o pacote SPSS versão 21. As análises visando encontrar o modelo estatístico adequado foram realizadas com o software R versão 3.4.4, utilizando-se o pacote CDM (Robitzsch, Kiefer, George, & Uenlue, 2014) e o pacote GDINA (Ma & de la Torre, 2018). Esses pacotes permitem investigar a adequação da matriz-Q que define os atributos necessários ao bom desempenho em cada item do teste, denominada de adequação absoluta (*absolute fit*), e a adequação do modelo hipotetizado para o teste (e.g. compensatório, não compensatório ou generalizado), denominada de adequação relativa (*relative fit*).

Assim como no caso da AFC, um conjunto de índices de adequação deve ser considerado. O método para validação empírica da matriz-Q provisória, visando torna-la aplicável a distintos tipos de CDM e os índices analisados neste estudo foram os propostos por Chen, de la Torre e Zangh (2013). As etapas de análise alinham-se com as orientações encontradas em de la Torre e Chiu (2016), García et al. (2014), Ravand e Robitzsch (2015) e Sorrel et al. (2016).

O primeiro passo foi a separação das respostas fornecidas pelos participantes para os 13 itens da EALA em duas bases distintas: a avaliação feita pela seleção do item menos provável (denominada a partir de agora de “respostas menos”) e a avaliação feita pela seleção do item mais provável de ser executado pelo respondente (denominada a partir de agora de “respostas mais”). Em seguida, com a utilização do pacote CDM, investigou-se a existência de adequação absoluta, aplicando as matrizes-Q apresentadas na Tabela 3 em conjunto com as “respostas mais” e com as “respostas menos” sob os critérios para o modelo GDINA.

No passo seguinte, utilizou-se o pacote GDINA para obter recomendações de correções que pudessem adequar uma das matrizes-Q provisórias e encontrar um modelo que demonstrasse adequação aos dados. Essas recomendações foram testadas quando o sentido por elas implicado mostrava-se aderente à visão fornecida pela avaliação dos especialistas e/ou ao modelo teórico da Liderança Autêntica, no entendimento dos pesquisadores responsáveis por este estudo. Por fim, encontradas as matrizes-Q finais para as “respostas mais” e para as “respostas menos”, realizou-se a comparação entre os modelos GDINA, DINA e DINO, para a verificação dos índices de adequação relativa e seleção daquele que se mostrasse o modelo mais adequado para a EALA.

## **Resultados**

A Tabela 4 mostra os índices de adequação absoluta obtidos para cada uma das matrizes-Q apresentadas na Tabela 3. Isso para as “respostas mais” e para as “respostas menos”.

Tabela 4  
*Índices de adequação absoluta do modelo GDINA - matrizes-Q iniciais*

Respostas Mais							
Matriz-Q	Max(X2)	<i>p</i>	abs(fcor)	<i>p</i>	SRMSR	loglike	Npars
Especialistas	2,82	1	0,08	1	0,028	-3698,84	127
Hipótese	8,64	0,26	0,13	0,13	0,041	-3779,8	37
Combinação	5,63	1	0,1	0,68	0,038	-3773,67	45
Respostas Menos							
Matriz-Q	Max(X2)	<i>p</i>	abs(fcor)	<i>p</i>	SRMSR*	loglike	Npars
Especialistas	4,66	1	0,1	0,82	0,035	-3769,34	127
Hipótese	9,44	0,17	0,13	0,08	0,041	-3839,86	37
Combinação	10,28	0,1	0,14	0,05	0,039	-3839,61	45

\*SRMSR = *standardized mean square root of squared residuals*; loglike = *log-likelihood*;

Npars = número de parâmetros estimados.

Os dados na Tabela 4 indicam que nenhuma das matrizes-Q apresentou bons índices de adequação absoluta no modelo GDINA. Max(X2) é o valor máximo de todas as estatísticas  $\chi^2_{ij}$  e, embora os correspondentes valores de *p* obtidos pelo procedimento de Holm (Ravand & Robitzsch, 2015) tenham se mostrado não significativos, e os valores de SRMSR tenham se mostrado satisfatórios, os valores de *p* para os índices abs(fcor) não se mostraram significativos. Abs(fcor) representa o valor absoluto dos desvios das correlações transformadas de Fisher e é um dos índices propostos por Chen et al. (2013) para a verificação da adequação absoluta de um CDM.

Em função da inadequação das três matrizes-Q, utilizando-se o pacote GDINA, iniciou-se o processo de busca por matrizes adequadas para os dados. Trata-se de um processo exploratório, pois cada matriz sugerida a partir de uma das matrizes iniciais foi contrastada com a opinião previamente fornecida pelos juízes e também com os conceitos teóricos da LA. Após uma sequência de testes de novas matrizes com as bases de “respostas mais” e de “respostas menos” foi possível encontrar soluções com boa adequação absoluta. A Tabela 5 apresenta as duas matrizes-Q finais e a Tabela 6 apresenta os índices de adequação absoluta para essas matrizes.

Tabela 5  
*Matrizes-Q finais*

Item	Respostas Mais				Respostas Menos			
	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR
1	0	1	0	1	0	1	0	1
2	0	0	1	1	0	0	1	1
3	0	0	1	1	0	0	1	1
4	1*	1	0	1	0	1	0	1
5	0	0	1	0	0	0	1	0
6	1*	0	1	1	0	0	1	1
7	1	1*	1	0	1	1*	1	0
8	0	0	1	0	0	0	1	0
9	0	1	1	1	0	1	1	1
10	1	0	1	0	1	0	1	0
11	1	1*	1	1	1	0	0	1
12	0	1	0	0	0	1	0	0
13	1	1	0	1	1	1	0	1

\*fatores incluídos por meio da análise e que não foram previstos pelos especialistas

Observa-se que, para as respostas mais, em quatro casos (itens 4, 6, 7 e 11) houve recomendações de fatores necessários ao ajuste do modelo, que não haviam sido selecionados pelos especialistas. Para as respostas menos isso só ocorreu com o item 7. Esse foi o item reescrito em função das avaliações realizadas pelos especialistas e pelos participantes da coleta piloto.

Tabela 6  
*Índices de adequação absoluta do modelo GDINA para as matrizes-Q finais*

	Respostas Mais						
	Max(X2)	$p^*$	abs(fcor)	$p$	SRMSR	loglike	Npars
Matriz Mais	11,56	0,05	0,15	0,02	0,038	-3739,97	89
	Respostas Menos						
	Max(X2)	$p$	abs(fcor)	$p$	SRMSR	loglike	Npars
Matriz Menos	8,94	0,22	0,14	0,04	0,039	-3811,85	69

\* $p = 0,05257232$

Os dados da Tabela 6 mostram a adequação absoluta do modelo GDINA obtida pelas matrizes da Tabela 5 para as “respostas mais” e para as “respostas menos”. Sob o modelo GDINA estão aninhados outros tipos de CDM (e.g. DINA e DINO) e, por esse



motivo, é necessário verificar qual deles se mostra o mais adequado para a EALA. Uma forma de fazer é aplicar o teste de proporção de verossimilhança (*likelihood ratio* - LR). A Tabela 7 mostra os resultados da comparação entre modelos por meio do teste LR.

Tabela 7  
*Índices de adequação relativa (comparação entre modelos)*

Matriz Mais							
Modelo	loglike	desvio	Npars	N	LR	gl	p
GDINA	-3739,97	7479,94	89	532			
DINA	-3779,23	7558,46	37	532	78,52	52	<0,05
DINO	-3783,47	7566,95	37	532	87,00	52	<0,01
Matriz Menos							
Modelo	loglike	desvio	Npars	N	LR	gl	p
GDINA	-3811,85	7623,71	69	532			
DINA	-3851,10	7702,19	37	532	78,48	32	< 0,001
DINO	-3813,22	7626,45	37	532	77,74	32	<0,001

\*loglike = *log-likelihood*; Npars = número de parâmetros estimados;  
LR = *likelihood ratio* (proporção de verossimilhança); gl = graus de liberdade

O teste LR verifica se a diferença observada entre os modelos é estatisticamente significativa por meio da comparação do logaritmo natural de verossimilhança (*log-likelihood*) dos modelos. Os valores de *p* apresentados na Tabela 7 mostraram-se significativos para os testes LR considerando o modelo DINA e o modelo DINO para ambas as matrizes-Q. Isso indica que o modelo geral (GDINA) mostrou-se significativamente mais adequado aos dados do que os modelos reduzidos.

Uma das características dos CDM é propiciar uma forma de pontuar e classificar os respondentes dos testes indicando se o respondente domina ou não domina os quesitos dos componentes avaliados. Como a EALA mede os quatro componentes da LA ( $k=4$ ), 16 são as classes possíveis ( $2^k$ ).

A Tabela 8 mostra a distribuição dos participantes deste estudo, de acordo com as classes em que se inseriram, identificadas de 0000 a 1111 onde cada 0 indica não domínio e cada 1 indica domínio com relação ao quesito. O ponto de corte utilizado para essa diferenciação foi de 0,5. Isto é, pontuações menores que 0,5 foram tomadas

como indicando não domínio e maiores ou iguais a 0,5 como indicando domínio. A ordem dos fatores na composição das classes é a ordem alfabética (AC, PB, PMI e TR).

Tabela 8

*Classes e distribuição dos respondentes deste estudo para a EALA*

Classe	N_Mais*	N_Menos**
0000	8	23
0001	51	7
0010	16	1
0011	31	1
0100	13	0
0101	3	0
0110	17	94
0111	7	28
1000	1	13
1001	70	18
1010	4	0
1011	79	0
1100	4	148
1101	23	75
1110	82	72
1111	123	52

\*N\_Mais = número de pessoas na classe, de acordo com a seleção das respostas mais autênticas.

\*\*N\_Menos = número de pessoas na classe, de acordo com a seleção das respostas menos autênticas.

Da Tabela 8 é possível entender que 0000 indica que 8 respondentes não demonstram domínio em nenhum dos fatores para as respostas “mais autênticas” e 23 respondentes não demonstraram domínio em nenhum dos fatores para as respostas “menos autênticas”. A classe 1000 indica domínio apenas com relação ao fator AC para um dos respondentes com relação às repostas “mais autênticas” e para 13 respondentes com relação às respostas “menos autênticas” e assim por diante, até que 1111 indica domínio de todos os fatores por parte de 123 respondentes com relação às repostas “mais autênticas” e por parte de 52 deles com relação às repostas “menos autênticas”.

## Discussão

Este artigo objetivou descrever o desenvolvimento da Escala de Avaliação do Líder Autêntico - EALA, em formato de teste de julgamento situacional, e a busca de evidências iniciais de sua validade de conteúdo e de estrutura interna, por meio da

aplicação de *Cognitive Diagnosis Models*. A escala inicial contou com 16 itens desenvolvidos com base em uma estratégia empírica, utilizando resultados de entrevistas estruturadas realizadas com profissionais com experiência em posições de liderança, unida a uma estratégia teórica, tomando como partida a teoria da Liderança Autêntica e itens de instrumentos previamente validados para medir a LA, que são o ALQ (Walumbwa et al, 2008) e o ALI (Neider & Schriesheim, 2011).

ALQ, ALI e o recente AL-IQ (Levesque-Coté et al., 2017), cujos itens são compostos por um agrupamento de itens dos outros dois instrumentos, compõem o conjunto de medidas disponíveis até o momento no campo da LA. Esse pequeno número de instrumentos não seria limitante para a área, entretanto, caso questões relativas à validade e aplicabilidade do conjunto não houvessem deixado lacunas tanto para o campo de pesquisas (Banks et al., 2016), como também para aplicações na prática organizacional (Campos & Rueda, 2018a).

A lacuna relativa à prática organizacional assenta-se no fato de que os três instrumentos utilizam os mesmos formatos e estratégias de medida, isto é, são escalas Likert que visam captar a percepção de seguidores a respeito de seus liderados, não tendo ainda demonstrado boas qualidades psicométricas para possibilitar que líderes sejam avaliados pela própria percepção a respeito de seus comportamentos. É a escassez dessas evidências que inviabiliza a utilização dos instrumentos em diversas situações, a exemplo dos processos de recrutamento e seleção, conforme o entendimento de Campos e Rueda (2018a).

Além das questões inerentes a aplicações dos instrumentos na prática, oferecer a possibilidade de avaliar a LA por meios que não exclusivamente o heterorrelato, embora contrastante com a visão de Neider e Schriesheim (2011), mostra aderência ao entendimento de Weiss et al. (2017), quando afirmam que os atributos da LA não podem ser corretamente percebidos por um olhar externo.

Independentemente das diferentes visões desses autores, a existência de opções de medidas que atendam a ambas mostra-se interessante e pode promover avanços para a pesquisa e para a prática. O formato de TJS selecionado para a EALA agrega outra contribuição nesse sentido. Ele pode, eventualmente, reduzir o risco de viés inerente ao autorrelato, conforme o encontrado por Černe et al. (2014) ao comparar os resultados obtidos pela aplicação do ALI com seguidores e seus respectivos líderes.

Ampliando a discussão para além das questões pertinentes exclusivamente à LA, observa-se que com relação à EALA, o processo de integração de uma abordagem teórica e de uma estratégia empírica diferencia-se dos descritos como mais usuais na literatura quando do desenvolvimento de TJS (Weekley et al., 2015; Weekley et al., 2006). Essa diferenciação se deu em dois aspectos: a busca de aderência ao construto teórico tanto no conteúdo da situação, quanto no das opções de respostas; e o desenvolvimento das opções de resposta realizado pelos pesquisadores, tomando por base um contexto teórico, em vez de contar com opções de solução fornecidas por especialistas no tema, geralmente oriundos da prática organizacional.

Para Weekley et al. (2006) é a geração de opções de respostas por parte de especialistas que inerentemente promove a natureza heterogênea de um TJS. Entretanto, o que se pode inferir a partir da avaliação dos juízes apresentada na etapa 2 e das evidências de validade de estrutura interna mostradas pela aplicação de CDM na etapa 3 é que, no caso deste trabalho, a heterogeneidade característica dos TJS pode, eventualmente, ser também atribuída ao próprio construto LA.

Esse entendimento mostra-se aderente ao discutido por Levesque-Coté et al. (2017), quando abordam a natureza fundamentalmente multidimensional da LA e as altas correlações entre seus componentes definidos por Walumbwa et al. (2008), que se mostraram presentes em diversos estudos que aplicaram tanto o ALQ, quanto o ALI. Ao desenvolver e apresentar as evidências iniciais de validade para o AL-IQ seus autores

buscaram reduzir a incidência dessas altas correlações por meio do novo instrumento, formulando-o com base nos itens que se mostraram mais homogêneos e compatíveis com o que se espera de medidas que seguem a Teoria Clássica dos Testes.

Entretanto, essa estratégia não reduz a heterogeneidade do conceito LA em si, de certa forma e indiretamente, abordada também por Levesque-Côté et al. (2017) ao exemplificarem, utilizando um item do ALQ integrante do fator autoconsciência, que a atitude descrita naquele item poderia requerer também transparência de relacionamento e processamento balanceado por parte do líder sob avaliação. As avaliações feitas pelos especialistas participantes da etapa 2 deste trabalho aparentemente demonstraram esse aspecto de heterogeneidade relativa às situações e opções de resposta presentes em 11 dos 13 itens que passaram pelo primeiro crivo apresentando índices Kappa de Fleiss tidos como bons (Fleiss & Pak, 2013) para as repostas de nível 1, 2 e 4.

Tais resultados indicaram a validade de conteúdo parcial (respostas para menos e mais autêntico) e a possibilidade de realizar a coleta de dados visando à busca de evidências de validade de estrutura interna, tomando por base exatamente esse contexto de “menos” e de “mais” autêntico para cada situação. Contudo, no contexto típico de instrumentos que seguem a Teoria Clássica dos Testes, tais resultados teriam sido percebidos como não satisfatórios em termos de validade de conteúdo e, de fato, o questionamento a respeito de serem os TJS um método de medição e não um método para medir um construto específico (Schmitt & Chan, 2006) permanece sem resposta definitiva.

Nesse sentido, ao executar os passos de pesquisa descritos na etapa 3 e encontrar evidências de validade de estrutura interna para a EALA por meio da aplicação de CDM, resultando em índices de adequação satisfatórios, este trabalho veio a se unir às diversas pesquisas referenciadas por Weekley et al. (2015). Utilizando outros métodos de validação que não a aplicação de CDM, tais pesquisas indicaram a viabilidade de

aplicar TJS para medir construtos como a orientação por objetivos, a iniciativa, o conhecimento do papel em equipe, as dimensões de um modelo de liderança, a integridade e a inteligência emocional, entre outros. Entretanto, este trabalho corrobora também a afirmação feita pelos mesmos autores de que até o momento não existem evidências convincentes de que um TJS pode ser desenvolvido *a priori* para prover pontuações homogêneas para um específico construto de interesse.

Com relação a esse ponto, observa-se que os itens 5 e 12 da EALA mostraram características de homogeneidade, o primeiro avaliando aspectos relativos à perspectiva moral internalizada e o segundo avaliando o processamento balanceado. Isso ocorreu tanto para a escala de “respostas mais”, quanto para a de “respostas menos”. Essa homogeneidade, inclusive, é compatível com as hipóteses iniciais dos autores do teste para esses itens. Tais resultados podem ser indícios de que o uso de CDM como método de análise aplicado aos TJS se mostra promissor também no sentido de explorar a viabilidade de se desenvolver e validar TJS que venham a se mostrar homogêneos na integração de situações e opções de resposta, desafio esse amplamente discutido por Weekley et al. (2006) e Schmitt e Chan (2006).

Adentrando o contexto das classificações, foi possível observar que a EALA apresentou boa capacidade de discriminação entre os respondentes, que se distribuíram por todas as 16 classes de avaliação para as “respostas mais” e por 10 delas para as “respostas menos”. Esse resultado é também promissor para o campo de pesquisas visto que, como indicado por Weekley et al. (2006), comumente as formas de pontuação de um TJS são determinadas pelos desenvolvedores do teste. Será interessante investigar se a pontuação como resultado de métodos estatísticos poderá se mostrar mais precisa do que pontuações obtidas por definições subjetivas e a aplicação da EALA em tais estudos pode ser de contribuição também para a área de pesquisas com TJS.

O composto apresentado até este ponto indica que o artigo cumpriu seus objetivos de apresentar as etapas de desenvolvimento e de buscas de evidências iniciais de validade (conteúdo e construto para a EALA). A escala demonstrou bons índices para validade de conteúdo, com possibilidades de melhoria em versões futuras com relação às opções de respostas que venham a permitir, inclusive, diferentes diretivas, uma vez que nesta primeira versão os respondentes tiveram que optar pelas soluções mais e menos próximas de sua forma de agir.

Com relação à validade de estrutura interna, verificada por meio da aplicação de CDM, a escala obteve bons índices de adequação, indicando a viabilidade de medir os quatro componentes da Liderança Autêntica, autoconsciência, processamento balanceado, perspectiva moral internalizada e transparência de relacionamento, na forma como definidos por Walumbwa et al (2008). A EALA também possibilitou discriminar os respondentes por meio das 16 classes em dois níveis distintos, que informam se o respondente reconhece tanto como agir, quanto como não agir em situações que estimulam ou que requerem a presença da Liderança Autêntica.

Por meio desses resultados, este trabalho contribui para ampliar a diversidade de instrumentos de medida da LA, viabilizando medi-la não mais pela percepção de seguidores, mas a partir de informações fornecidas pelo líder que está sendo avaliado. O trabalho abre também um vasto campo para a realização de novas pesquisas, uma vez que será necessário confirmar a validade da EALA investigando sua convergência e sua capacidade de discriminação com relação a outros construtos de interesse. Por exemplo, será interessante verificar a eventual reprodução de resultados obtidos com aplicação de ALQ e/ou ALI em estudos que investigaram as relações e capacidade de predição da LA com satisfação no trabalho, engajamento de funcionários, capital psicológico, criatividade e outros construtos, conforme indicado por Avolio e Walumbwa (2014) e por Campos e Rueda (2018b). Também será interessante verificar se eventuais

discriminações entre a Liderança Autêntica e a Liderança Transformacional podem ser encontradas com a aplicação desse instrumento.

Para a prática organizacional o instrumento também se mostra promissor. Uma vez que as evidências de sua validade se multipliquem, ele poderá cobrir as lacunas de aplicabilidade deixadas pelos instrumentos de heterorrelato e viabilizará a avaliação do comportamento do líder autêntico em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoções e outros de interesse das organizações. Sob esse contexto importa também recordar que, desde o início das pesquisas no campo da LA, diversos teóricos têm posicionado o interesse pelo desenvolvimento de líderes autênticos como uma das principais motivações da área (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011, Luthans & Avolio, 2003, Shamir & Eilam, 2005). Assim, um instrumento que permita avaliar o líder em momentos pré e pós-intervenções de T&D, sem a necessidade de consultar seus liderados, torna-se contributivo.

Naturalmente é importante mencionar as limitações deste trabalho. Dentre elas, a primeira diz respeito ao limitado número de líderes entrevistados quando da realização da etapa 1 e à pequena base de itens de instrumentos existentes (16 do ALQ e 14 do ALI, sendo ambos muito similares em termos de conteúdo). Tais fatos restringiram as possibilidades de criação de situações extremas de medida. De certa forma, isso pode ter colaborado com a heterogeneidade demonstrada por 11 dos itens da EALA.

Outra limitação diz respeito à execução em paralelo da coleta piloto e da avaliação dos juízes. Se a coleta piloto tivesse sido realizada com antecedência, algumas das alterações realizadas nos itens teriam passado pela avaliação dos especialistas e, eventualmente, refletido nos resultados da validação de conteúdo. Essas são limitações oriundas do projeto e mencioná-las pode auxiliar outros pesquisadores que desejem



seguir métodos semelhantes a refletirem sobre esses aspectos ainda em tempo de planejamento.

Há ainda duas limitações importantes de menção. As sugestões de melhorias para as matrizes-Q iniciais foram obtidas por meio do pacote GDINA (Ma & de la Torre, 2018). Por se tratar de um pacote novo, deve-se considerar a possibilidade de que as matrizes-Q selecionadas neste trabalho podem ainda não ser as melhores possíveis para a EALA. Por fim, o modelo GDINA mostrou-se superior aos modelos DINA e DINO, porém não foram realizadas comparações com diversos outros tipos de CDM.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos são promissores. Eles indicam a viabilidade do prosseguimento de pesquisas que venham a tornar segura a disponibilização da EALA para aplicação na prática organizacional.

### Referências

- Al-Moamary, M. S., Al-Kadri, H. M., & Tamim, H. M. (2016). Authentic leadership in a health sciences university. *Medical teacher*, 38(1), 19-25. doi: 10.3109/0142159X.2016.1143092.
- Arnatt, M. J., & Beyerlein, M. M. (2014). An empirical examination of special operations team leaders' and members' leadership characteristics. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 438-453. doi: 10.1108/PIJPSM-06-2013-0057.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact

- follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2014), Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. In Day, D.V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399-411. doi: 10.1177/0149206317739960.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2017). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(2018), 236-251. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.005.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. doi: 10.1108/JMP-04-2014-0135.
- Campos, M. I. & Rueda, F. J. M. (2018a). *Authentic Leadership Measures: a Literature Review*. Manuscrito submetido para publicação.
- Campos, M. I. D., & Rueda, F. J. M. (2018b). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13473.
- Campos, M. I. & Rueda, F. J. M. (2017). *Liderança Autêntica: uma Análise Temática Teórica do Discurso do Líder Brasileiro Contemporâneo*. Manuscrito submetido para publicação.

- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi: 10.1177/0312896213503665.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. doi: 10.1177/1742715012455130.
- Chen, J., de la Torre, J., & Zhang, Z. (2013). Relative and absolute fit evaluation in cognitive diagnosis modeling. *Journal of Educational Measurement*, 50(2), 123-140. doi:10.1111/j.1745-3984.2012.00185.x.
- de la Torre, J. (2011). The generalized DINA model framework. *Psychometrika*, 76(2), 179-199. doi:10.1007/s11336-011-9207-7.
- de la Torre, J., & Chiu, C. -Y. (2016). A general method of empirical Q-matrix validation. *Psychometrika*, 1-21. doi:10.1007/s11336-015-9467-8
- Fleiss, J. L., Levin, B., & Paik, M. C. (2013). *Statistical methods for rates and proportions*. John Wiley & Sons.
- Fusco, T., O'Riordan, S., & Palmer, S. (2016). Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 118-128. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Tony\\_Fusco/publication/308697249\\_Assessing\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Authentic\\_Leadership\\_Group\\_Coaching/links/57ebc2e208aebb1961ff847f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tony_Fusco/publication/308697249_Assessing_the_Effectiveness_of_Authentic_Leadership_Group_Coaching/links/57ebc2e208aebb1961ff847f.pdf).
- García, P. E., Olea, J., & De la Torre, J. (2014). Application of cognitive diagnosis models to competency-based situational judgment tests. *Psicothema*, 26(3), 372-377. doi: 10.7334/psicothema2013.322.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Giannarou, L., & Zervas, E. (2014). Using Delphi technique to build consensus in practice. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(2), 65-82.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009.
- Junker, B. W., & Sijtsma, K. (2001). Cognitive assessment models with few assumptions, and connections with nonparametric item response theory. *Applied Psychological Measurement*, 25(3), 258-272.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. (2017). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 1-18. Doi: 10.1007/s10869-017-9512-y.
- Ma, W. & de la Torre, J. (2018). *GDINA: The generalized DINA model framework*. R package version 2.1. Recuperado de <https://CRAN.R-project.org/package=GDINA>.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Hartman, N. S., Nguyen, N., & Grubb, W. L. (2006). Situational Judgment Tests: Validity and an integrative model. In J. A. Weekley & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational Judgment Tests: Theory, measurement, and*

*application* (pp. 183-204). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational Judgment Tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 103-113. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.730
- Monzani, L., Bark, A. S. H., van Dick, R., & Peiró, J. M. (2015). The synergistic effect of prototypicality and authenticity in the relation between leaders' biological gender and their organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 737-752. doi: 10.1007/s10551-014-2335-0.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.008.
- Pavlovic, N. (2015). Authentic Leadership in Educational Institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 309-322. Recuperado de <http://www.ijqr.net/journal/v9-n2/10.pdf>.
- Ravand, H., & Robitzsch, A. (2015). Cognitive Diagnostic Modeling Using R. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 20(11), 1-12.
- Ravand, H. (2016). Application of a cognitive diagnostic model to a high-stakes reading comprehension test. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 34(8), 782-799. doi: 10.1177/0734282915623053.
- Robitzsch, A., Kiefer, T., George, A., C., & Uenlue, A. (2014). *CDM: Cognitive Diagnosis Modeling*. R Package Version 4.1. Recuperado em: <http://CRAN.Rproject.org/package=CDM>.
- Rupp, A. A., & Templin, J. L. (2008). Unique characteristics of diagnostic classification models: A comprehensive review of the current state-of-the-art. *Measurement*, 6(4), 219-262. doi: 10.1080/15366360802490866.

- Schmitt N., & Chan D. (2006). Situational Judgment Tests: Method or construct? In J. A. Weekley & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp.135-155). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005.
- Sobral, F., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Sorrel, M. A., Olea, J., Abad, F. J., de la Torre, J., Aguado, D., & Lievens, F. (2016). Validity and reliability of situational judgement test scores: A new approach based on cognitive diagnosis models. *Organizational Research Methods*, 19(3), 506-532. doi: 10.1177/1094428116630065.
- Tatsuoka, K. K. (1983). Rule-space. An approach for dealing with misconceptions based on item response theory. *Journal of Educational Measurement*, 20, 345-354. doi: 10.1111/j.1745-3984.1983.tb00212.x.
- Templin, J. L., & Henson, R. A. (2006). Measurement of psychological disorders using cognitive diagnosis models. *Psychological Methods*, 11(3), 287-305. doi: 10.1037/1082-989x.11.3.287.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913.
- Wang, C., & Bird, J. J. (2011). Multi-level modeling of principal authenticity and teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(4),

125-147. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Hemant\\_Sashittal2/publication/273002428\\_Teaching\\_Students\\_to\\_Work\\_in\\_Classroom\\_Teams\\_A\\_Preliminary\\_Investigation\\_of\\_Instructors'\\_Motivations\\_Attitudes\\_and\\_Actions/links/54f779c80cf210398e92b0fa.pdf#page=133](https://www.researchgate.net/profile/Hemant_Sashittal2/publication/273002428_Teaching_Students_to_Work_in_Classroom_Teams_A_Preliminary_Investigation_of_Instructors'_Motivations_Attitudes_and_Actions/links/54f779c80cf210398e92b0fa.pdf#page=133).

Weekley, J. A., Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2006). On the development of situational judgment tests: Issues in item development, scalling, and scoring. *In* J. A. Weekley, & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational Judgment Tests: Theory, measurement, and application* (pp. 1-10). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Weekley, J. A., Hawkes, B., Guenole, N., & Ployhart, R. E. (2015). Low-fidelity simulations. *Annual Review of Organizational Psychology*, 2(1), 295-322. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304.

Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*. *In press*. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.05.007.

**Liderança Autêntica: Análises de Escores de Dois Testes com Distintos Conceitos**

**Autoria:** Maria Isabel de Campos; Fabián Javier Marín Rueda.

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi analisar pontuações obtidas por dois instrumentos desenvolvidos para medir a liderança autêntica: o *Authentic Leadership Questionnaire* - ALQ e a recém-desenvolvida Escala de Avaliação do Líder Autêntico – EALA. Em função de o ALQ ter sido aplicado em modo de autorrelato sua qualidade psicométrica foi investigada. Diferentes possibilidades de pontuação para a EALA foram apresentadas e as correlações entre os dois instrumentos foram analisadas. Os resultados mostraram que apenas um dos quatro fatores de primeira ordem mostrou bom índice de confiabilidade para o ALQ. As correlações encontradas para esse fator resultaram em magnitude fraca. Possíveis razões foram discutidas e concluiu-se pela necessidade de realizar novas investigações com a EALA, pois não foi possível encontrar, por meio deste estudo, evidências de validade convergente para ela.

**Palavras-chave:** Liderança, líder, psicologia organizacional, testes de seleção.

**Abstract:** The objective of this study was to analyze scores obtained by two instruments developed to measure authentic leadership: the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) and the newly developed Authentic Leader Rating Scale (EALA). Because the ALQ was applied in self-report mode, its psychometric quality was investigated. Different scoring possibilities for the EALA were presented and the correlations between the two instruments were analyzed. The results showed that only one of the ALQ's four first-order factors showed a good reliability index. The correlations found for this factor resulted in a low magnitude. Possible reasons were discussed and it was concluded that there is a need to carry out further investigations with the EALA, since it was not possible to find evidence of convergent validity for it through this study.

**Keywords:** Leadership, leader, organizational psychology, selection tests.



**Resumen:** El objetivo de este estudio fue analizar las puntuaciones obtenidas por dos instrumentos desarrollados para medir el liderazgo auténtico: el Authentic Leadership Questionnaire - ALQ y la recién desarrollada Escala de Evaluación del Líder Auténtico - EALA. En función de que el ALQ haya sido aplicado en modo de autorrelato su calidad psicométrica fue investigada. Diferentes posibilidades de puntuación para la EALA fueron presentadas y las correlaciones entre los dos instrumentos fueron analizadas. Los resultados mostraron que sólo uno de los cuatro factores de primer orden del ALQ mostró un buen índice de confiabilidad. Las correlaciones encontradas para este factor resultaron en una magnitud baja. Posibles razones fueron discutidas y se concluyó por la necesidad de realizar nuevas investigaciones con la EALA, pues no fue posible encontrar, por medio de este estudio, evidencias de validez convergente para ella.

**Palabras clave:** Liderazgo, líder, psicología organizacional, testes de selección.

### **Introdução**

Emergente desde o início deste século o interesse pela Liderança Autêntica (LA) tem se mostrado presente até os dias atuais. Esse interesse foi despertado por ser a LA entendida como um estilo de liderança que pode viabilizar resultados positivos não apenas para as organizações, mas também para os seguidores de líderes autênticos e para os próprios líderes (Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

É possível encontrar esse entendimento em diversas definições iniciais da liderança e do líder autêntico. Para Begley (2001), por exemplo, a LA deve ser entendida como uma metáfora para o profissionalismo efetivo, baseada na ética e que apresenta práticas conscientemente reflexivas na administração educacional. Trata-se de

uma liderança baseada em conhecimento, com valores informados e habilmente executados.

Expandindo a visão restrita aos ambientes educacionais de Begley (2001) para um contexto mais amplo, Luthans e Avolio (2003) definiram a LA nas organizações. Para esses autores, a LA poderia ser entendida como um processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte de líderes e de seguidores, promovendo autodesenvolvimento positivo. Para eles, o líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente e transparente. É, também, orientado ao futuro, comportando-se de maneira ética e moral, e priorizando o desenvolvimento dos seguidores, a quem nunca tentaria coagir, ou, racionalmente, persuadir. Ao contrário, seus valores, crenças e comportamentos serviriam como modelo para o desenvolvimento de seus liderados.

Essas e outras definições presentes na literatura teórica sobre LA e líderes autênticos (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) serviram de base para que Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, e Peterson (2008) apresentassem uma nova definição para a LA, não mais a posicionando como um processo, mas sim como um padrão de comportamento do líder, isto é, como um estilo de liderança. Com isso, os autores visavam operacionalizar o construto e viabilizar o desenvolvimento do primeiro instrumento de medida que viesse a contribuir com o avanço das pesquisas na área.

Surgiu, assim, o *Authentic Leadership Questionnaire* – ALQ (Walumbwa et. Al, 2008), um instrumento composto por 16 itens, distribuídos por quatro fatores. Pautados por críticas a esse primeiro instrumento, Neider e Schriesheim (2011) desenvolveram o *Authentic Leadership Inventory* – ALI (14 itens, 4 fatores). Ambos os instrumentos,

entretanto, baseiam-se na definição dada pelos primeiros autores, que posicionaram a LA como sendo um construto de segunda ordem formado por quatro outros construtos.

Os construtos de primeira ordem, ou componentes da LA, seriam a autoconsciência (implica que o líder conhece a fundo seus valores, crenças, forças e fraquezas, bem como o impacto de seu comportamento sobre outras pessoas); o processamento balanceado (implica que o líder solicita e ouve opiniões, mesmo que contrárias às suas, utilizando contrapontos em seu processo de tomada de decisão); a perspectiva moral internalizada (implica que o líder usa seus próprios valores e princípios para orientar sua forma de decidir e de agir) e a transparência de relacionamento (implica que o líder mantém uma postura de abertura e apresenta aos outros o seu verdadeiro eu) (Walumbwa et al., 2008).

É fato que diversos estudos têm reportado resultados que confirmaram as expectativas teóricas iniciais com relação à LA. Em uma revisão de literatura que analisou a evolução do construto com base em pesquisas realizadas entre 2011 e 2016 Campos e Rueda (2018c) reportaram achados de diversos autores que corroboraram estar a LA positivamente associada ou a ter capacidades preditivas com respeito à satisfação com o trabalho, ao capital psicológico dos seguidores (i.e. autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência), ao engajamento e comprometimento com o trabalho, à criatividade, à confiança no líder, e ao desempenho de indivíduos e de grupos.

Por outro lado, meta-análises comparando os resultados obtidos por estudos realizados com diversos estilos de liderança não têm encontrado comprovação de validade incremental por parte da LA com relação à Liderança Transformacional (LT) (Banks, Gooty, Ross, Williams, & Harrington, 2017; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016). Banks et al. (2017) afirmaram, inclusive, que a redundância de construtos permanece problemática para a literatura de liderança de forma mais ampla e não apenas no que diz respeito à LA e à LT.

Essa possível redundância de construtos exige não apenas que seja dada maior atenção aos pressupostos teóricos. Exige, também, uma análise cuidadosa a respeito dos instrumentos que têm sido aplicados para medir a LA, que, até o momento e de forma marcante, têm sido apenas o ALQ e o ALI (Campos & Rueda, 2018a; Levesque-Côté, Fernet, Austin & Morin, 2017).

Se a teoria carece de aprofundamento, ou se a qualidade dos instrumentos se mostra insuficiente para corroborar e diferenciar a teoria de outras, pode-se cogitar que novos instrumentos se fazem necessários nesse campo. Isso, independentemente do quanto essa área de pesquisas possa ter progredido nos últimos dez anos, em função dos estudos baseados nos instrumentos existentes, conforme defendem alguns dos desenvolvedores do ALQ (Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio, Wernsing, & Gardner, 2018).

Seguindo essa linha de pensamento, recentemente, dois novos instrumentos foram desenvolvidos com o objetivo medir a LA. O primeiro deles, denominado *Authentic Leadership Integrated Questionnaire – AL-IQ* (Levesque-Côté et al., 2017) é, na realidade e como seu nome informa, uma integração de itens previamente existentes nos instrumentos ALQ e ALI, traduzidos para o francês, língua de aplicação utilizada no estudo. O AL-IQ foi formado por oito itens oriundos do ALQ e seis do ALI, sendo composto, portanto, por 14 itens, distribuídos pelos fatores originais definidos por Walumbwa et al. (2008).

O objetivo de Levesque-Côté et al. (2017) ao integrar, validar e apresentar o AL-IQ, foi demonstrar que ALQ e ALI não apresentavam qualidades psicométricas satisfatórias para assegurar medidas precisas da LA, no mais das vezes pelas características de forte sobreposição do conteúdo de seus itens, que refletem nas altas correlações encontradas entre os componentes em diversos estudos. Para os autores, a natureza fundamentalmente multidimensional da LA tem sido negligenciada nas

pesquisas que vêm aplicando esses instrumentos ao longo dos anos. O AL-IQ é, desta forma, e aos moldes dos instrumentos que lhe serviram de base, também um instrumento de heterorrelato por meio do qual os liderados são convidados a avaliar o nível de LA que percebem em seus líderes.

A avaliação da LA exclusivamente pelo modo de heterorrelato foi um dos pontos indicados por Campos e Rueda (2018a) como uma lacuna dessa área de pesquisas. Para os autores, tal forma de avaliação dificulta a adoção dos conceitos e benefícios da LA na prática organizacional. Em especial, em processos que inviabilizam a realização de uma avaliação por parte de terceiros (e.g. processo de recrutamento e seleção (R&S)), ou mesmo que a tornam mais custosa (e.g. avaliações pré e pós-intervenções de treinamento e desenvolvimento (T&D) e avaliações com vistas a promoções de cargo ou reajustes salariais).

Orientados por essa visão a respeito das questões inerentes à prática organizacional e lembrando que diversos teóricos da área (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011, Luthans & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005) têm posicionado que uma grande motivação desde o início dos estudos a respeito da LA era viabilizar ações para o desenvolvimento de líderes autênticos, Campos e Rueda (2018b) desenvolveram e apresentaram evidências iniciais de validade para a Escala de Avaliação do Líder Autêntico - EALA. Trata-se de um teste de julgamento situacional (TJS) composto por 13 itens, cuja validade de estrutura interna foi investigada por meio da aplicação de Modelos de Diagnóstico Cognitivo (*Cognitive Diagnostic Models* - CDM).

Medir a LA por meio de autorrelato também sido também um aspecto negligenciado por pesquisadores ao longo do período desde a publicação do ALQ. Talvez porque, embora o ALQ seja proprietário, isto é, um instrumento comercializado por seus desenvolvedores e cujo conteúdo não é totalmente público, seus autores o

disponibilizam para a realização de pesquisas e uma das formas disponibilizadas em diversas línguas, inclusive o português, é a que permite sua aplicação em modo de autorrelato. Nesse formato, o ALQ foi utilizado no Brasil, por exemplo, por Sobral e Gimba (2012) e por Carvalho, Cunha, Balsanelli e Bernardes (2016).

A aplicação do ALQ no modo de autorrelato, entretanto, tem indicado que o instrumento – que não foi desenvolvido para isso – não apresenta boas qualidades psicométricas. De maneira geral, ou os índices de adequação ao modelo não alcançam os padrões recomendados, como em Wang e Bird (2011); ou os coeficientes alfa de Cronbach se mostram inaceitáveis, como em Carvalho et al. (2016) e em Kotzé e Nel (2015); ou a exclusão de itens de faz necessária para adequação do modelo, como em Sobral e Gimba (2012).

Além desses aspectos relativos ao uso do ALQ em modo de autorrelato, Černe, Dimovski, Marič, Penger e Škerlavaj (2014) encontraram que, embora a LA avaliada pelos seguidores seja preditora de satisfação com o trabalho, a LA avaliada pelos líderes não foi capaz de demonstrar o mesmo efeito, o que contraria premissas teóricas da área. Isso poderia ser indício de que a mensuração da LA com o ALQ aplicado em modo de autorrelato é suscetível ao viés de desejabilidade social, problema inerente a esse tipo de avaliação (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Assim, a opção feita por Campos e Rueda (2018b) de desenvolver a EALA em formato de TJS poderá vir a cobrir lacunas da área, caso a qualidade do instrumento possa ser comprovada. Entretanto, diversos aspectos que não foram abordados pelos autores demandam investigações para avaliar se o instrumento será passível de adoção.

Dentre esses aspectos, encontra-se a obtenção de escores para a EALA. De acordo com Weekley, Ployhart e Holtz (2006), em conjunto com a construção e demonstração de efetividade do conteúdo de situações, respostas e da decisão de como formular as perguntas (“o que você faria” ou “o que você deveria fazer”), a forma de

pontuação de um TJS é uma das decisões essenciais que devem ser tomadas durante seu desenvolvimento.

Weekley et al. (2006) elucidam que duas categorias gerais têm sido aplicadas para a pontuação de TJS: métodos de escolha forçada e métodos contínuos, ou seja, escalas do tipo Likert. Campos e Rueda (2018b) selecionaram o primeiro método, forçando, na EALA, a escolha de opções “menos provável” e “mais provável” de serem tomadas pelos respondentes como soluções para as situações apresentadas.

Nesse sentido, importa lembrar que TJS carregam desafios específicos com relação à comprovação de suas qualidades psicométricas, consequentes de suas pontuações. De acordo com Weekley, Hawkes, Guenole e Ployhart (2015) investigações realizadas a esse respeito reportaram um valor médio de  $r = 0,34$  e alfas de Cronbach na faixa de 0,4. Segundo os autores, tais resultados são devidos à heterogeneidade característica dos itens de TJS, que não atendem aos pressupostos necessários para o cálculo de consistência interna com base nesse índice. Desta forma, ainda para os autores, parece mais adequado que a confiabilidade desses testes seja avaliada por meio de teste e reteste. Nesses casos, os índices alfa têm variado entre 0,6 e 0,8.

Esses índices e formas de análise da qualidade são, entretanto, inerentes a investigações com instrumentos que seguem a Teoria Geral dos Testes e, de acordo com Sorrel et al. (2016), não são os adequados para avaliar a qualidade psicométrica de TJS. O entendimento dos autores respalda-se na natureza inerentemente multidimensional dos itens desse tipo de instrumento.

Contudo, o método de análise dos dados utilizado por Campos e Rueda (2018b) para verificar a validade da estrutura interna do instrumento oferece uma possibilidade de determinar a pontuação dos respondentes. Os escores podem ser calculados por meio das probabilidades que indicam se o respondente demonstrou ou não domínio sobre os

componentes avaliados. Exemplos de como essas pontuações podem ser utilizadas encontram-se em García, Olea e de la Torre (2014), em Ravand e Robitzsch (2015) e em Sorrel et al. (2016).

Os questionamentos apresentados a respeito das qualidades psicométricas do ALQ para aplicações no modo autorrelato e o recente desenvolvimento da EALA para a qual foram apresentadas por seus autores informações a respeito unicamente sobre as evidências iniciais de sua validade de conteúdo e de sua estrutura interna conduziram aos objetivos deste estudo. São eles: investigar as qualidades psicométricas do ALQ, em língua portuguesa, aplicado em modo autorrelato; analisar diferentes possibilidades de pontuação para a EALA, incluindo a viabilizada pelo método de análise estatística para o modelo; investigar a existência de correlações entre os instrumentos, verificando se é possível encontrar evidências de validade convergente para a EALA.

## **Método**

### **Participantes**

Participaram deste estudo 532 profissionais (304 homens e 228 mulheres) oriundos de todas as regiões do Brasil, com predominância da região sudeste (424). A idade variou de 18 a 78 anos com média igual a 41,41 anos ( $DP = 11,21$ ). A maioria dos participantes (87,4%) reportou ter ao menos o nível superior completo. Em termos de setor de atuação, 444 dos respondentes atuavam em empresas privadas, 51 no setor público, 36 em organizações sem fins lucrativos e um não respondeu à questão.

Com relação à experiência em posições de liderança, 290 participantes informaram estarem ocupando um cargo de liderança atualmente, sendo que 44 deles pela primeira vez. Dentre os 290, 74 eram presidentes ou proprietários de empresas, quatro vice-presidentes, 40 diretores, 85 gerentes, 62 coordenadores ou supervisores e 25 disseram estar exercendo outros cargos ou funções. Ainda, 98 sujeitos informaram



nunca terem ocupado um cargo de liderança e 144 disseram já ter ocupado cargos de liderança no passado. O tempo de experiência como líder variou de menos de três a mais de 20 anos.

### **Instrumentos**

*Escala de Avaliação do Líder Autêntico – EALA* (Campos & Rueda, 2018b). A EALA é um teste de julgamento situacional composto por 13 itens que medem atitudes que podem ser consideradas como caracterizando comportamentos mais (EALA+) ou menos (EALA-) autênticos por parte de um líder, de acordo com a teoria da LA. Cada item é formado por um conjunto de situação e quatro opções de solução para a situação.

Em cada um dos itens os respondentes são orientados a selecionar duas das soluções, de acordo com as seguintes classificações e usando cada classificação uma única vez: pouco possível, ou impossível (indicando baixa ou nenhuma possibilidade de que o respondente se comportaria daquela forma, caso vivenciasse a situação); bastante possível, ou com certeza (indicando alta possibilidade ou certeza de que o respondente se comportaria daquela forma, caso vivenciasse a situação).

A EALA foi inicialmente validada por meio da aplicação de CDM, tendo-se encontrado que o *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA) apresentava a melhor adequação para os dados. Os índices de adequação se mostraram satisfatórios sendo  $\text{Max}(X^2) = 11,56$  ( $p > 0,05$ );  $\text{loglike} = -3739,97$  ( $N_{\text{pars}} = 89$ ),  $\text{SRMSR} = 0,038$ ,  $\text{abs}(f_{\text{cor}}) = 0,15$  ( $p < 0,05$ ) para EALA+; e  $\text{Max}(X^2) = 8,94$  ( $p > 0,05$ );  $\text{loglike} = -3811,95$  ( $N_{\text{pars}} = 69$ ),  $\text{SRMSR} = 0,039$ ,  $\text{abs}(f_{\text{cor}}) = 0,14$  ( $p < 0,05$ ).

*Authentic Leadership Questionnaire – ALQ* (Walumbwa et al., 2008). O ALQ avalia a LA por meio de quatro fatores agrupados em 16 itens: autoconsciência (4 itens), processamento equilibrado (3 itens), perspectiva moral internalizada (4 itens) e transparência (5 itens). Trata-se de uma escala Likert, na qual 0 = nunca, 1 = raramente, 2 = às vezes, 3 = regularmente e 4 = frequentemente, se não sempre. A diretiva para os

itens é “como um(a) líder eu...”. Um exemplo de item é: “solicito visões que desafiem minhas mais profundas posições”. Foi utilizada a versão já traduzida do inglês para o português, fornecida pelos autores do teste por meio de seu site ([www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)).

Informações psicométricas para o ALQ em português e no modo de autorrelato foram reportadas por Sobral e Gimba (2012), com alfa de Cronbach variando entre 0,64 e 0,70. Os índices de adequação desse caso foram  $\chi^2/df = 2,35$ , CFI = 0,91 e RMSEA = 0,068, para um modelo que restou com 14 itens, distribuídos por quatro fatores.

*Questionário sócio-demográfico.* Além desses dois instrumentos foi utilizado também um questionário sócio-demográfico para melhor entendimento do perfil dos participantes. Esse questionário foi composto por 14 questões para aqueles que disseram ter experiência em cargos de liderança e por 10 questões para os demais.

### **Procedimentos**

*Coleta de dados.* O projeto foi aprovado por um comitê de ética sob o protocolo CAAE 51356515.1.0000.5514. A coleta ocorreu entre os dias 27/01 a 05/03/2018. Os participantes foram convidados por meio das redes sociais Facebook, LinkedIn e Whatsapp. Foi utilizada uma ferramenta *ad hoc* desenvolvida sobre a plataforma Prospektor da empresa KNBS ([www.knbs.net.br](http://www.knbs.net.br)). Antes de iniciar as respostas aos questionários os participantes ofereceram sua concordância e aceite a seu respectivo Termo de Concordância Livre e Esclarecida (TCLE).

*Análise de dados.* Utilizou-se o pacote SPSS em sua versão 21 para as análises estatísticas descritivas, correlacionais e para o cálculo dos índices de confiabilidade do ALQ por meio do alfa de Cronbach. O mesmo pacote foi utilizado para o cálculo das pontuações do ALQ e da EALA com base em um modelo previamente utilizado por Motowidlo, Dunnette, e Carter (1990). Nesta forma de pontuação, se o respondente

acerta as opções “mais” e “menos”, recebe 2, se inverte a seleção de ambas, recebe -2, se acerta apenas uma das opções, recebe 1 e se inverte apenas uma das opções recebe -1.

Pontuações da EALA foram calculadas também com base no modelo GDINA. Para isso utilizou-se o software R versão 3.4.4, com o pacote CDM (Robitzsch, Kiefer, George, & Uenlue, 2014). O software R foi utilizado também para rodar a análise fatorial confirmatória do instrumento ALQ, com o pacote lavaan (Rosseel, 2018).

Observa-se que para o cálculo das pontuações da EALA, em ambos os casos, utilizam-se as matrizes-Q validadas por Campos e Rueda (2018b) para as escalas de respostas “mais autênticas” e “menos autênticas”. É por meio dessas matrizes que se podem atribuir quais dos 13 itens compõem cada um dos fatores da EALA.

## Resultados

A análise fatorial realizada com os 16 itens do ALQ não indicou adequação de nenhum dos dois modelos (primeira ou segunda ordem). Índices aceitáveis foram obtidos após a extração de quatro itens cujos valores para as cargas fatoriais se mostraram  $\leq 0,30$  nos fatores originais. A Tabela 1 mostra os índices de adequação encontrados.

Tabela 1  
*Índices de adequação para o ALQ*

		$\chi^2$	<i>df</i>	CFI	RMSEA (90% int conf)	<i>p</i>	SRMSR
ALQ (16 itens)	Prim Ord	304,42	98	0,85	0,063 (0,055 - 0,071)	< 0,01	0,064
	Seg Ord	328,74	100	0,84	0,066 (0,058 - 0,074)	< 0,01	0,068
ALQ (12 itens)	Prim Ord	141,8	48	0,91	0,061 (0,049 - 0,072)	< 0,05	0,052
	Seg Ord	166,66	50	0,89	0,066 (0,055 - 0,077)	< 0,01	0,059

Nota: *df* = degrees of freedom; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMSR = Standardized Root Mean Square Residual.

Observa-se que o modelo de primeira ordem mostrou-se o mais adequado para a amostra quando se trabalhando com 12 itens, distribuídos pelos quatro componentes originais. Esses componentes foram responsáveis por 40% da variância explicada. Ainda assim, a maioria dos índices de confiabilidade calculados por meio do alfa de Cronbach não se mostrou aceitável. Os valores obtidos para cada fator foram:

autoconsciência – AC ( $\alpha = 0,64$ ), processamento balanceado – PB ( $\alpha = 0,55$ ), perspectiva moral internalizada – PMI ( $\alpha = 0,75$ ) e transparência de relacionamento – TR ( $\alpha = 0,57$ ).

Na sequência foram calculadas as pontuações para as duas escalas. Para o ALQ calcularam-se as pontuações para cada um dos fatores (modelo de primeira ordem) e, para efeito de se prosseguir com análises, decidiu-se também por verificar o valor da LA como um construto de segunda ordem, formado pela média da soma dos valores dos quatro fatores de primeira ordem.

A Tabela 2 mostra os valores mínimos, máximos, médios e de desvio padrão para cada forma de pontuação das escalas. No caso da EALA, denominou-se de “adotada” a pontuação que utilizou o modelo aplicado por Motowidlo et al. (1990).

Tabela 2  
Pontuações com ALQ e EALA ( $N = 532$ )

		Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ALQ (12 itens)	AC	1,00	4,00	2,96	0,55
	PB	1,00	4,00	3,32	0,52
	PMI	0,50	4,00	3,26	0,73
	TR	0,75	4,00	3,05	0,52
	LA	1,06	4,00	3,15	0,39
EALA (CDM)	ACMais	0,00	1,00	0,75	0,34
	PBMais	0,00	1,00	0,45	0,33
	PMIMais	0,00	1,00	0,68	0,31
	TRMais	0,00	1,00	0,75	0,31
	LAMais	0,01	4,00	2,62	0,73
	ACMenos	0,03	1,00	0,74	0,30
	PBMenos	0,00	1,00	0,87	0,28
	PMIMenos	0,00	0,98	0,48	0,32
	TRMenos	0,00	1,00	0,30	0,30
	LAMenos	0,09	3,78	2,40	0,70
EALA (adotada)	ACMWMais	-0,33	2,00	0,80	0,43
	PBMWMais	-0,29	2,00	0,79	0,41
	PMIMWMais	-0,44	1,33	0,60	0,33
	TRMWMais	-0,25	1,75	0,70	0,36
	LAMWMais	-0,19	1,64	0,72	0,33
	ACMWMenos	-0,50	2,00	0,81	0,52
	PBMWMenos	-0,33	2,00	0,82	0,45
	PMIMWMenos	-0,50	1,50	0,60	0,35
	TRMWMenos	-0,25	1,75	0,70	0,36
	LAMWMenos	-0,23	1,60	0,73	0,34

A Tabela 2 permite visualizar as diferenças entre os conceitos de pontuação das escalas e entre os dois conceitos selecionados para a EALA. No caso do ALQ, escala Likert, a pontuação mínima e a máxima para cada fator de primeira ordem e para um eventual fator de segunda ordem é, na sequência, 0 e 4. Nota-se, assim, que para o ALQ não houve ocorrência de pontuação mínima e houve ocorrência de pontuação máxima em todos os fatores.

No caso da EALA pontuada por meio de CDM, os valores são computados utilizando-se a probabilidade bayesiana (*a posteriori*) de o respondente ter demonstrado domínio a respeito dos componentes avaliados. Assim, as pontuações podem variar entre 0 e 1 para cada fator de primeira ordem e entre 0 e 4 para a LA computada como a média dos quatro fatores, tanto para as pontuações “mais”, quanto para “menos”. Os resultados mostram que para a EALA “mais” as pontuações mínimas e máximas foram obtidas em todos os fatores. Para a EALA “menos” o mesmo pode ser afirmado quando se arredondam os valores para AC mínimo e PMI máximo.

Quando a EALA é pontuada de acordo com acerto, erro e inversão com relação às escalas “mais” e “menos” a pontuação mínima pode atingir o mínimo de -2 (que implicaria inversões das seleções de “mais” e “menos” para todos os itens componentes de um determinado fator) e o máximo de 2 (que implicaria acerto na seleções de “mais” e “menos” para todos os itens componentes de um determinado fator). A Tabela 2 mostra que inexistiram pontuações mínimas na amostra e que pontuações máximas foram alcançadas para os fatores AC e PB, tanto na escala “mais”, quanto na escala “menos”.

Foram analisadas correlações para as pontuações assim calculadas para cada escala. Em função dos índices de confiabilidade obtidos pelo ALQ foram correlacionados apenas o fator PMI e o total da LA, como construto de segunda ordem.

As correlações foram investigadas para o total dos participantes e para grupos separados por tipo de experiência em funções de liderança.

A Tabela 3 mostra as correlações significativas entre ALQ e EALA para os quatro grupos. São eles: grupo A, formado pelo total de participantes; grupo B, formado pelos 44 indivíduos que disseram estar ocupando posição de liderança pela primeira vez (idade média = 34,75,  $DP = 8,52$ ); grupo C, formado pelos 144 sujeitos que já haviam exercido posições de liderança no passado, mas não estavam exercendo no momento da pesquisa (idade média = 44,04,  $DP = 11,69$ ); e grupo D, composto por pessoas que nunca haviam exercido funções de liderança (idade média = 33,45,  $DP = 9,53$ ).

Tabela 3  
*Correlações significativas entre ALQ e EALA*

	EALA - pontuação CDM				EALA - pontuação adotada			
	Grupo A							
	PMI		TOT		PMI		TOT	
	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos
ALQ_PMI					0,15*	0,15*		
ALQ_TOT							0,15*	0,15*
	Grupo B							
	PMI		TOT		PMI		TOT	
	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos
	ALQ_PMI							
ALQ_TOT			0,32**				0,36**	0,38**
	Grupo C							
	PMI		TOT		PMI		TOT	
	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos
	ALQ_PMI				0,20**	0,19**		
ALQ_TOT							0,20**	0,18**
	Grupo D							
	PMI		TOT		PMI		TOT	
	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos
	ALQ_PMI					0,20**		
ALQ_TOT								

\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,05$

A Tabela 3 permite observar que não foram encontradas correlações significativas entre o ALQ e a EALA com resultados calculados por meio de CDM para

o grupo A (total da amostra). Também para o grupo A, na correlação entre ALQ e EALA pontuada pela adoção do modelo de Motowidlo et al. (1990) os valores obtidos foram de magnitude fraca sendo  $r = 0,15$  ( $p < 0,001$ ) para o fator PMI e para a LA, tanto para a escala “mais”, quanto para a escala “menos”.

Ao se calcular correlações por grupos separados por experiência de liderança encontraram-se índices um pouco superiores, mas ainda de magnitude fraca, para os grupos B, C e D. Nota-se que para o grupo B foram encontradas correlações significativas entre as escalas para o total da LA, também quando aplicada a pontuação por meio de CDM para a EALA mais.

Ressalta-se que mais um grupo foi analisado, para o qual, porém, não foram encontradas correlações significativas entre ALQ e EALA e que, por esse motivo, ele não foi incluído na Tabela 3. Trata-se do grupo formado pelos 246 indivíduos (idade média = 44,23 anos,  $DP = 9,92$ ) que já tinham ocupado posições de liderança no passado e que estavam exercendo esse tipo de função no momento em que responderam à pesquisa.

## **Discussão**

Um dos objetivos deste artigo foi investigar as qualidades psicométricas do ALQ (Walumbwa et al., 2008), em língua portuguesa, aplicado em modo autorrelato. As análises realizadas permitiram concluir que o instrumento não se mostra adequado para essa aplicação. Esses achados são compatíveis com o reportado por Campos e Rueda (2018a) em sua revisão de literatura e também com os questionamentos apresentados por Levesqué-Côte et al. (2017), pois esses autores entendem que o instrumento ALQ não possuiu qualidades psicométricas adequadas para ser aplicado mesmo em modelo de heterorrelato.

Os resultados encontrados neste estudo (extração de quatro itens do ALQ e alfas de Cronbach variando entre 0,55 e 0,75 para os componentes de primeira ordem) foram também compatíveis com os achados de estudos brasileiros anteriores, que aplicaram o ALQ em modo de autorrelato. Sobral e Gimba (2012), por exemplo, realizaram a extração de dois itens do ALQ e encontraram valores de alfa de Cronbach variando entre 0,65 e 0,70 para os componentes da LA. Carvalho et al. (2016) não tentaram comprovar o modelo teórico para o ALQ e, utilizando seus 16 itens originais, encontraram alfas variando entre 0,36 para o fator processamento balanceado e 0,64 para perspectiva moral e ética, com alfa para a escala de 0,70.

Esse conjunto de resultados de pesquisas brasileiras e as pesquisas internacionais listadas por Campos e Rueda (2018a) reforçam a necessidade de se encontrar uma solução para medir a LA sem que seja necessário aplicar instrumentos de heterorrelato. Tal necessidade conduziu ao segundo objetivo deste trabalho que foi analisar as diferentes possibilidades de pontuação para a EALA (Campos & Rueda, 2018b), visto que esse instrumento foi desenvolvido pelos autores com a intenção de cobrir a lacuna existente nesse campo de medidas.

A análise relativa à EALA incluiu pontuações viabilizadas pelo uso de Modelos de Diagnóstico Cognitivos, nos moldes já utilizados por Garcia et al. (2014), Ravand e Robitzsch (2015) e Sorrel et al. (2016), e a adoção de um modelo previamente aplicado por Motowidlo et al. (1990). Por meio das diferentes formas de cálculo de escores foi possível notar diferenças de conceito existentes entre o ALQ, escala Likert que segue a Teoria Geral dos Testes (TGT), e a EALA, escala do tipo Teste de Julgamento Situacional que não se adequa à TGT. Essas diferenças refletem nas formas como se apresentam escores para a LA e seus fatores e podem afetar a busca por evidências de validade convergente entre os distintos tipos de medidas.



Uma vez que o ALQ demonstrou baixa qualidade psicométrica para o uso proposto neste estudo, a realização de correlações entre os escores obtidos pelos instrumentos só pode ser analisada para o fator PMI e, em função de a literatura mostrar que a LA pode ser vista tanto como um construto de primeira, quanto de segunda ordem (Neider & Schriesheim, 2011; Levesque-Côté et al., 2017), também para a LA como construto de segunda ordem.

Os resultados obtidos para a amostra total resultaram em correlações de magnitude fraca ( $r = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ), e apenas entre a os escores de ALQ e EALA com pontuações calculadas pelo modelo aplicado por Motowidlo et al. (1990). Com esses resultados, não é possível afirmar que a EALA estaria realmente medindo a LA e seus fatores. Entretanto, dado o histórico problemático descrito para as medidas de LA por meio do ALQ em modo de autorrelato, também não é possível concluir que as correlações de magnitude fraca encontradas entre os instrumentos caracterizam que a EALA não alcançou os objetivos de medida para os quais Campos e Rueda (2018b) a desenvolveram.

Embora por meio desta pesquisa não tenha sido possível encontrar evidências de validade convergente para a EALA, são vários os aspectos que devem ser considerados e que podem ter conduzido aos resultados obtidos. O primeiro a ser considerado diz respeito à heterogeneidade inerente aos itens de um TJS (Weekley et al., 2015). Tal característica, fortemente existente nos itens da EALA, conforme descrito por Campos e Rueda (2018b) ao validar as matrizes-Q com base nas quais se computaram os escores para a EALA neste estudo, pode indicar que para essa escala seja mais adequada a busca de evidências de validade convergente com outros construtos já identificados na literatura como correlacionados com a LA (Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio et al., 2018; Banks et al., 2016; Campos & Rueda, 2018c; Černe et al., 2014; Sobral & Gimba, 2012).

Esse entendimento baseia-se sobre aspectos relativos a cada uma das escalas correlacionadas neste estudo. Com relação à EALA, apenas um dos itens que foram utilizados para medir o componente PMI se mostrou homogêneo (Campos & Rueda, 2018b). Assim, a heterogeneidade dos itens refletida na computação dos escores finais pode prejudicar sua correlação com os itens pretensamente homogêneos do ALQ. Com relação ao ALQ, importa lembrar que o modelo encontrado para esse estudo foi capaz de explicar apenas 40% da variância dos resultados obtidos. Tal resultado também pode ter contribuído para a magnitude fraca das correlações encontradas.

Em função dos achados e das análises discutidas até este ponto, sugere-se que novos estudos devem ser realizados com a EALA. Para serem mais contributivos esses estudos deveriam ser do tipo multimétodo, possibilitando que profissionais que estejam exercendo funções de liderança respondam à EALA, enquanto que seus liderados poderão avaliá-lo utilizando um dos outros três instrumentos existentes, de preferência dois deles, em função de o AL-IQ (Levesque-Cotê et al., 2017) ser também um instrumento recente. Outras possibilidades de estudos futuros poderiam incorporar alguns dos construtos mais amplamente estudados em conjunto com a LA, tais como os identificados por Campos e Rueda (2018c) como mais presentes na literatura empírica, dentre eles o capital psicológico, a satisfação com o trabalho, o engajamento e o comprometimento com o trabalho.

Há também um potencial caminho a se percorrer nas pesquisas, visando demonstrar a confiabilidade da EALA. Além de se pesquisar esses índices por meio de teste e reteste, conforme sugerido por Weekley et al. (2015) e por Weekley et al. (2006), existe a possibilidade de se aplicar simulação de dados, nos moldes utilizados por Sorrel et al. (2016).

Por fim, estudos que possam aplicar a EALA em situações da prática organizacional tal como R&S e T&D e comparar os resultados obtidos com os obtidos

para outros construtos de interesse também seriam bem-vindos e auxiliariam a verificar se um dos objetivos iniciais para o seu desenvolvimento pode ser alcançado, isto é, viabilizar que a LA seja adotada e possa trazer benefícios para a prática organizacional (Campos & Rueda, 2018b). Em situações de T&D estudos de cunho longitudinal também poderiam ser contributivos para verificar o eventual impacto de intervenções que objetivem o desenvolvimento do líder autêntico.

São muitas as limitações deste estudo. A principal delas é que não pode deixar de ser mencionada, até mesmo com a intenção de auxiliar leitores a pensar sobre essas questões quando estiverem projetando novas pesquisas, diz respeito à seleção de um instrumento não consolidado para realizar a investigação de validade convergente para a EALA. Esse problema só foi completamente compreendido, dada as publicações de Avolio et al. (2018) e de Levesque-Côté et al. (2017). E, no momento em que tais conteúdos foram conhecidos, não havia possibilidade de se reformular projeto e coleta aqui descritos.

Acredita-se, entretanto, que o trabalho realizado e que os resultados obtidos contribuem para ampliar o conhecimento atualmente existente no campo da LA. Contribuem também para estimular que estudos sobre o construto não sejam abandonados por se levar em consideração uma possível sobreposição entre LA e LT. Investigações com o novo estilo de medida poderão, eventualmente, possibilitar achados diferentes, visto que, conforme Weekley et al. (2015) e Weekley et al. (2006), TJS têm demonstrado validade incremental sobre outros preditores típicos.

### **Referências**

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.

- Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2014), Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. *In* Day, D.V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, *44*(2), 399-411. doi: 10.1177/0149206317739960.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2017). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, *29*(2018), 236-251. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.005.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, *4*, 353–365.
- Campos, M. I. & Rueda, F. J. M. (2018a). *Authentic leadership measures: a literature review*. Manuscrito submetido para publicação.
- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2018b). Líder e liderança autêntica: construção e validade de um teste de julgamento situacional. Manuscrito não publicado.
- Campos, M. I. D., & Rueda, F. J. M. (2018c). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *18*(1), 291-298. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13473.
- Carvalho, A. G. F., Cunha, I. C. K. O., Balsanelli, A. P., & Bernardes, A. (2016). Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, *29*(6), 618-625.

- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi: 10.1177/0312896213503665.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- García, P. E., Olea, J., & De la Torre, J. (2014). Application of cognitive diagnosis models to competency-based situational judgment tests. *Psicothema*, 26(3), 372-377. doi: 10.7334/psicothema2013.322.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Kotzé, M., & Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9. doi: 10.4102/sajhrm.v13i1.716
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. (2017). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 1-18. Doi: 10.1007/s10869-017-9512-y.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 640-647. doi:10.1037/0021-9010.75.6.640.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.008.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Ravand, H., & Robitzsch, A. (2015). Cognitive Diagnostic Modeling Using R. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 20(11), 1-12.
- Robitzsch, A., Kiefer, T., George, A., C., & Uenlue, A. (2014). *CDM: Cognitive Diagnosis Modeling*. R Package Version 4.1. Recuperado em: <http://CRAN.Rproject.org/package=CDM>.
- Rosseel, Y. (2018) *The lavaan tutorial*. Recuperado em: <http://lavaan.ugent.be/tutorial/tutorial.pdf>.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005.
- Sobral, F., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.

- Sorrel, M. A., Olea, J., Abad, F. J., de la Torre, J., Aguado, D., & Lievens, F. (2016). Validity and reliability of situational judgement test scores: A new approach based on cognitive diagnosis models. *Organizational Research Methods, 19*(3), 506-532. doi: 10.1177/1094428116630065.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. doi: 10.1177/0149206307308913.
- Weekley, J. A., Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2006). On the development of situational judgment tests: Issues in item development, scalling, and scoring. In J. A. Weekley, & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational Judgment Tests: Theory, measurement, and application* (pp. 1-10). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weekley, J. A., Hawkes, B., Guenole, N., & Ployhart, R. E. (2015). Low-fidelity simulations. *Annual Review of Organizational Psychology, 2*(1), 295-322. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304.

## **Considerações finais**

Compreender a liderança e o comportamento do líder é, como frisado por Bennis (2012), um imperativo científico que poderá viabilizar a prosperidade da vida humana e do planeta. Essa visão conduziu, do início ao fim, a realização deste trabalho. Diante da grandeza dessa ideia, eventualmente um explícito ideal do renomado pesquisador, os objetivos propostos para este trabalho não poderiam ser mais do que realmente se expressou no início: um fragmento a mais, que se adequa ao contexto ainda não integrado dos estudos de liderança, conforme o entendimento de Hernandez et al. (2011).

Entretanto, também como considerado desde a introdução, a execução deste fragmento teve a pretensão de contribuir para com a melhoria do todo. Sob essa ótica, considera-se que essa contribuição foi alcançada, conforme o que se apresentou por meio dos cinco artigos componentes desta tese.

O primeiro artigo possibilitou compreender que, embora centenas de pesquisadores tenham se envolvido com o tema Liderança Autêntica, corroborando que esse padrão de comportamento do líder gera resultados positivos que abrangem, dentre outros, o bem-estar do trabalhador, conforme esperado pela literatura seminal da área (Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005), o desenvolvimento do campo ainda deixa a desejar. Tal constatação vai ao encontro do apresentado por Gardner et al. (2011) e a extensão realizada neste trabalho das investigações desses autores mostrou que, apesar de uma certa evolução ocorrida desde 2011, a LA ainda se mostra como um construto não totalmente consolidado. Mostrou também que mais do que meramente buscar sua consolidação, entretanto, novas investigações se fazem necessárias para comprovar sua real contribuição no contexto de estudos da liderança, de acordo com o que foi evidenciado por Banks et al. (2016).



Se um construto não se mostra aditivo com relação a outros previamente existentes, será essa não adição resultado da teoria que lhe sustenta, ou será eventualmente causada pela operacionalização falha do construto? De certa forma, essa questão permeou o trabalho apresentado no segundo artigo. Sua contribuição se deu por meio da exposição de lacunas no campo das medidas da LA. Tais achados demonstraram que a intenção inicial de Walumbwa et al. (2008) ao operacionalizar pela primeira vez a LA, visando possibilitar maior desenvolvimento nos campos teórico e prático foi cumprida apenas parcialmente. Os achados também apresentam ressonância com o trabalho de Levesque-Côté et al. (2017). Assim, o artigo possibilitou depreender que o desenvolvimento de novas formas de avaliação do líder autêntico se faz necessário para o avanço da área, ou, alternativamente, para se possa concluir que a LA não tem o que agregar ao desenvolvimento do campo da liderança.

O terceiro artigo, entretanto, pode ser entendido como um resgate parcial com relação ao ceticismo eventualmente gerado com os achados dos dois artigos anteriores. Ao possibilitar a identificação dos componentes da LA e a discriminação com relação a comportamentos opostos a esses componentes em discursos de líderes contemporâneos, entendeu-se que as definições teóricas seguiram um padrão de comportamento real. Os achados conjuntos dos três artigos parecem indicar que a operacionalização inicial do construto deixou de abranger conceitos que seriam importantes para sua discriminação. Um exemplo seria o interesse genuíno do líder autêntico pelo desenvolvimento do potencial pleno e do bem-estar de seus liderados, depreendido das definições sintetizadas em Avolio e Gardner (2005) e ainda não expresso por meio de itens dos instrumentos existentes.

O quarto artigo entregou distintos tipos de contribuição no que tange a LA, a construção de instrumentos de medida e a investigação de validade de um teste de julgamento situacional. Apesar dessa contribuição tripla, o foco das considerações

permanecerá restrito aos estudos da LA. O desenvolvimento da EALA representa, por si só e até onde foi possível conhecer, o primeiro trabalho investigativo que visou medir a LA a partir do próprio líder e não pela percepção de seus liderados. Esse desenvolvimento vai ao encontro da visão de Weiss, Razinskas, Backmann e Hoegl (2017), quando afirmam que embora muitos aspectos da liderança possam e devam ser avaliados por seguidores, esse não deve ser considerado o caso da LA, uma vez que um olhar externo não estaria apto a assegurar que um líder age de acordo com os atributos núcleo desse estilo de liderança, isto é, que ele age de forma consistente com seus pensamentos (valores e crenças) e sentimentos (emoções).

Assim, ao apresentar um instrumento de medida da LA que não depende do heterorrelato e que mostra os primeiros indícios de validade, por meio de seu conteúdo e de sua estrutura interna, abriu-se um caminho novo para a realização de pesquisas que poderão colaborar para com a adoção dos conceitos da LA e de desenvolvimento de líderes autênticos na prática organizacional. Tais possibilidades vão ao encontro da motivação que moveu os pesquisadores iniciais da área e que ainda são os motivos propulsores desse campo de pesquisa, isto é, a possibilidade de desenvolver novos líderes autênticos, que venham a transformar o indesejado *status quo* no que diz respeito a comportamentos anti-éticos por parte de líderes organizacionais que continuam a promover crises com consequências graves para as mais diversas partes interessadas e para a sociedade em geral (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011; Avolio & Walumbwa, 2014; Walumbwa et al., 2008).

O quinto artigo evidenciou mais uma vez a inadequação do uso do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para avaliações de líderes autênticos no modo de autorrelato. Embora tal instrumento não tenha sido construído e inicialmente validado com esse objetivo, ele tem sido aplicado dessa forma em pesquisas. Assim, os achados estão em ressonância com o já encontrado por outros pesquisadores, a exemplo de

Sobral e Gimba (2012) e de Carvalho, Cunha, Balsanelli e Bernardes (2016), para mencionar apenas estudos desenvolvidos com a população brasileira. A baixa precisão demonstrada pelo ALQ nessa pesquisa impossibilitou compreender claramente se o mesmo se deu com a EALA, pois não foi possível compreender se as correlações de magnitude fraca encontradas entre os instrumentos se devem a um, a outro, ou a ambos.

Diante do relatado no conjunto dos cinco artigos pode-se afirmar que as hipóteses iniciais aventadas neste trabalho foram parcialmente comprovadas. Embora a EALA tenha sido desenvolvida com base teórica e empírica no contexto da LA, as evidências iniciais de validade encontradas não podem ser consideradas suficientes para entender que ela mede realmente o que se propôs a medir, isto é, o nível de Liderança Autêntica, entendido como um estilo de liderança, isto é, um padrão de comportamento do líder. Tal constatação, não deve ser entendida como desanimadora à luz da ciência, entretanto. Como bem frisado por Avolio et al. (2018, p. 407), “a investigação de validade de construto é um processo contínuo e os achados acumulados ao testar a Teoria da Liderança Autêntica certamente não sugerem que se pare de realizar novas investigações de validade de construto”.

Desta forma, entende-se que novas pesquisas se fazem necessárias para comprovar as qualidades psicométricas da EALA. Considera-se que a continuidade dos estudos será de importância para o desenvolvimento da área. Entende-se que o campo de pesquisas se abre para possibilidades que podem se concentrar em dois caminhos distintos: 1) prosseguir com pesquisas com a EALA *as is*, isto é, na forma, conteúdo e com as orientações de resposta utilizadas nos estudos desenvolvidos, que abrem suas pontuações em duas escalas avaliando tomadas de decisão “mais” ou “menos” autênticas no âmbito da LA; 2) decidir pelo desenvolvimento de uma nova versão para a EALA, que possa agregar novos componentes, estendendo a operacionalização proposta por Walumbwa et al. (2008) com o intuito de ampliar a possibilidade de discriminação

da LA com relação a outros construtos da área de liderança, a exemplo da Liderança Transformacional. O desenvolvimento de uma nova versão, incluindo novas situações poderia abranger, também, melhorias nas possibilidades de solução apresentadas para as situações já testadas e a inclusão de diferentes diretivas para a seleção das opções de resposta. Esse último aspecto é sugerido levando-se em consideração que essas diretivas influenciam diretamente a validade e a confiabilidade de um TJS, conforme Ployhart e Ehrhart (2003).

Os dois caminhos podem ser seguidos em paralelo. Entretanto, o primeiro parece propiciar maior agilidade e seguindo por ele sugere-se que se realizem estudos multimétodo, por meio dos quais a LA possa ser medida simultaneamente com a EALA e com um dos outros instrumentos validados de medida no modo de heterorrelato. Outros construtos podem ser agregados a essas pesquisas, visando reproduzir achados relativos, por exemplo, ao capital psicológico, ao bem-estar do trabalhador, à criatividade, ao engajamento no trabalho e ao desempenho de indivíduos e equipes. Estudos multinível também poderão ser realizados, possibilitando, por exemplo, a investigação da LA em conjunto com cultura e clima organizacional, bem como com desempenho de indivíduos e de grupos. Os estudos poderão incluir também medidas de liderança em outros estilos que não a LA. Os objetivos de tal conjunto de pesquisas seriam buscar evidências de validade convergente, discriminante e incremental para a EALA.

Faz-se necessário encerrar as considerações finais refletindo sobre as limitações gerais do trabalho apresentado. Além de o campo de pesquisa apresentar diversas polêmicas que contribuíram para dificultar a comprovação das hipóteses iniciais, o que transcende questões que poderiam ser resolvidas por estes pesquisadores, há que se mencionar a fragilidade da coleta realizada sem instrumentos que permitissem investigar mais a fundo as evidências de validade para a EALA.

Tal fragilidade, que não ocorreria se o projeto inicial tivesse sido executado como planejado, reduziu as possibilidades de se alcançar conclusões mais efetivas a respeito da validade da EALA. Ressalta-se, entretanto, que a decisão de não incluir outras medidas na coleta deveu-se a diversos fatores sendo o principal deles a preocupação com a provável taxa de abandono por parte dos respondentes, devido ao tempo total que seria necessário despendido com sua participação. Entende-se, portanto, que a fragilidade foi resultado de uma troca necessária.

Outra limitação refere-se aos estudos não terem abordado a confiabilidade de medidas resultantes da EALA. Ressalta-se que comprovar a confiabilidade de instrumentos do tipo TJS é um dos desafios inerentes a esse tipo de instrumento (Weekley et al., 2015). Essa limitação poderá ser superada a partir de novos estudos que viabilizem teste-reteste, ou por estudos que permitam verificar a confiabilidade da medida por meio de simulação de dados, aos moldes do que foi executado por Sorrel et al. (2016).

## Referências

- Ambiel, R. A. M., Campos, M. I., Alves, B. D. P., & Silva, C. P. (2015). Fundamentos e aplicabilidade dos Testes de Julgamento Situacional no contexto da Psicologia Organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 298-308. doi: 10.17652/rpot/2015.3.529.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25-22. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.25.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2014), Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. In Day, D.V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399-411. doi: 10.1177/0149206317739960.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bennis, W. (2012). The chronicles of leadership. In Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.),

- The Nature of Leadership* (pp. 543-556). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.2.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carvalho, A. G. F., Cunha, I. C. K. O., Balsanelli, A. P., & Bernardes, A. (2016). Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, 29(6), 618-625.
- Cutler, A. (2014). *Leadership psychology: How the best leaders inspire their people*. Kogan Page: London.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058-1067. doi: 10.1037/a0016253. doi: 10.1037/a0016253
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2013). Leadership and Employee Well-being. In *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, 155-173.
- Dulci, O. S. (2009). Economia e política na crise global. *Estudos Avançados*, 23(65), 105-119. doi: 10.1590/S0103-40142009000100008.
- Fleiss, J. L., Levin, B., & Paik, M. C. (2013). *Statistical methods for rates and proportions*. John Wiley & Sons.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. *In* W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, (pp.387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Gill, C., & Caza, A. (2015). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 41(1), 1-25. doi: 10.1177/0149206314566461.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979–1004. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.005.
- Groysberg, B., Lin, E., Serafeim, G., & Abrahams, R. (2017). O efeito do escândalo. *Harvard Business Review Brasil*. Recuperado de: <http://hbrbr.uol.com.br/o-efeito-do-escandalo/>.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75. doi:10.1080/13594320601084558.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002



- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54–79. doi: 10.1037/h0062329.
- Kohs, S. C., & Irle, K. W. (1920). Propheying army promotion. *Journal of Applied Psychology*, 4, 73–87. doi: 10.1037/h0070002.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. doi: 10.1016/j.burn.2014.03.002.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. (2017). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 1-18. Doi: 10.1007/s10869-017-9512-y.
- Lewin, K. Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates," *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114–133.
- Netto, A. (23 de setembro de 2015). Volkswagen perde €25 bilhões em dois dias. Recuperado de <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,volkswagen-perde-25-bi-em-dois-dias--imp-,1767354>. Acesso em 03/10/2015.
- O'Connell, P. K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 183-203. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.06.001.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382-390. doi: 10.1037/1076-8998.1.4.382.
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of

- authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171. doi: 10.1016/j.rpto.2016.09.003.
- Ployhart, R. E., & Ehrhart, M. G. (2003). Be careful what you ask for: Effects of response instructions on the construct validity and reliability of situational judgment tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 1-16. doi: 10.1111/1468-2389.00222.
- Popper, M. (2012). *Fact and fantasy about leadership*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. doi: 10.1007/s10551-014-2318-1.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rizério, L. (12 de março de 2013). Há 13 anos, bolha da internet começava a explodir nos EUA; veja como foi – *InfoMoney*. Recuperado de <http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2698151/anos-bolha-internet-comecava-explodir-nos-eua-veja-como-foi>. Acesso em 03/10/2015.
- Rupp, A. A., & Templin, J. L. (2008). Unique characteristics of diagnostic classification models: A comprehensive review of the current state-of-the-art. *Measurement*, 6(4), 219-262. doi: 10.1080/15366360802490866.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243-256.

- Sobral, F., & de Freitas Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Sorrel, M. A., Olea, J., Abad, F. J., de la Torre, J., Aguado, D., & Lievens, F. (2016). Validity and reliability of situational judgement test scores: A new approach based on cognitive diagnosis models. *Organizational Research Methods*, 19(3), 506-532. doi: 10.1177/1094428116630065.
- Sternberg, R. J. (2007). Foreword to the special issue on leadership. *American Psychologist*, 62(1), 1. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.1.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14. doi: 10.1037/h0053857.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. Recuperado de: <http://www.resourcd.com/@psychexchange/file/show/1780>. Acesso em 03/10/2015.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi: 10.1177/0149206307308913.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*. In press. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.05.007.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6.