

Modelo de Liderança Autêntica: concepção teórica e evidências de validade
do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para o Brasil • pág. 7-29
DOI: https://doi.org/10.14195/1647-8606_61-2_1

Modelo de Liderança Autêntica: concepção teórica e evidências de validade do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para o Brasil

Clarissa Socal Cervo¹, Jean Carlos Natividade², Lisete dos Santos
Mendes Mónico³, Leonor Pais⁴, Nuno Rebelo dos Santos⁵ e
Claudio Simon Hutz⁶

**Authentic Leadership Model: Theoretical conception and validity evidences of the
Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) for Brazil**

Abstract

The Authentic Leadership Model stands out among positive theories of leadership. The most frequently used instrument to determine the leader's authenticity is the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ). Brazil lacks studies about the validity of this measure. The aim of this research is to present evidence of validity (ALQ) for the Brazilian work context. Leaders ($N = 437$) and followers ($N = 1329$) belonging to organizations in the South of the country participated in this research. The ALQ was applied in its self and hetero-assessment versions. Confirmatory Factor Analysis indicates the presence of the four factors of the Authentic Leadership model, and the

1 Departamento de Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Brasil. Email: clacervo@gmail.com

2 Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil. Email: jeannatividade@gmail.com

3 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal. Email: lisete.monico@fpce.uc.pt

4 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal. Email: leonorpais13@gmail.com

5 Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Portugal. Email: nunorebelodossantos@gmail.com

6 Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Email: claudio.hutz@gmail.com

Artigo recebido a 10-05-2017 e aprovado a 05-03-2018.

ALQ shows reliability and validity for the Brazilian samples studied. The private nature influences the perception of leadership authenticity, but the results do not confirm the influence of socio-demographic variables (age, gender, education and salary) or the organization's size. The limitations of the study are discussed together with suggestions for future research.

Keywords: authentic leadership; authentic leadership questionnaire; evidence of validity; reliability of measure

Resumo

O modelo de Liderança Autêntica destaca-se entre as teorias positivas de liderança. O instrumento mais utilizado para aferir a autenticidade do líder é o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). No Brasil, esta medida encontra-se validada, contudo, é ainda necessário reforçar as suas evidências de validade para este país. O objetivo desta investigação é apresentar evidências adicionais de validade do ALQ para o contexto brasileiro de trabalho. Participaram no estudo profissionais líderes ($N = 437$) e liderados ($N = 1329$), de organizações da região sul do país. O ALQ foi aplicado nas versões de auto e heteroavaliação. Análises Fatoriais Confirmatórias indicam a presença dos quatro fatores do modelo de Liderança Autêntica, e há confiabilidade e validade do ALQ para as amostras brasileiras estudadas. A natureza privada das organizações impacta na percepção de autenticidade na liderança, contudo os resultados não confirmam a importância das variáveis sociodemográficas (idade, sexo, escolaridade e renda pessoal) e da dimensão da organização. Discutem-se as limitações do estudo e apresentam-se sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: liderança autêntica; questionário de liderança autêntica; evidências de validade; confiabilidade da medida

INTRODUÇÃO

A presente investigação tem por objetivo apresentar o estudo de adaptação e validação do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para o Brasil, nas versões de auto e heteroavaliação. Esse instrumento foi desenvolvido por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) para aferir a Liderança Autêntica (LA). O modelo teórico da LA enquadra-se nas abordagens emergentes na produção científica dos últimos anos sobre a temática da liderança (Fonseca, Porto,

& Borges-Andrade, 2015) e apresenta uma discussão avançada no que respeita aos aspectos conceituais. As investigações internacionais destacam o ALQ e o *Authentic Leadership Inventory* (Neider & Schriesheim, 2011) como instrumentos de medida da LA. Gardner, Cogliser, Davis e Dickens (2011) sinalizam que o uso do ALQ é predominante nas investigações internacionais, podendo o mesmo ser referido quanto aos estudos brasileiros (Cavazotte, Duarte, & Gobbo, 2013; Cervo, Mónico, dos Santos, Hutz, & Pais, 2016; Rego, Reis, & Cunha, 2015; Sobral & Gimba, 2012).

Considerando o interesse de expandir o seu modelo teórico, Walumbwa et al. (2008) fornecem uma versão do ALQ traduzida para o português do Brasil. Contudo, a simples utilização de uma versão traduzida (mesmo que fornecida pelos autores) não garante a confiabilidade da medida e dos resultados com ela alcançados (Nunes & Primi, 2010). Consideramos, assim, tal como Fonseca et al. (2015), que as novas concepções sobre liderança apresentam relevância teórica, porém carecem de medidas confiáveis e de mais evidências empíricas que as sustentem. Segundo Rego et al. (2015), o ALQ, apresenta uma estrutura de quatro fatores também para o Brasil, o que sugere evidências de validade baseadas na conceptualização do construto. Outra investigação que importa aqui referir é a de Cervo et al. (2016). Com uma amostra distinta da do presente estudo, os autores sustentaram empiricamente a invariância do instrumento entre amostras brasileiras e portuguesas, sendo o mesmo válido para a identificação intra e intergrupos da autenticidade de liderança percebida pelos liderados. Contudo, mesmo considerando as mencionadas investigações, novas evidências de validade para o instrumento podem contribuir para o fortalecimento da teoria que o fundamenta, e, além disso, seria desejável que essas evidências de validade fossem contextualizadas e direcionadas para as populações a que se destinam os instrumentos.

Segundo *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Educational Research Association [AERA], American Psychological Association [APA], & National Council on Measurement in Education [NCME], 2014), o processo de validação é um *continuum* e não tem finitude. Informações adicionais podem contribuir para uma melhor compreensão das inferências extraídas por meio de uma determinada medida. Considerando-se as supracitadas recomendações da APA/AERA/NCME (2014); considerando-se as recomendações da *International Test Commission* (2000) sobre a importância da análise das diferenças culturais; considerando-se que o Brasil é um país continental, composto por regiões com diferenças culturais importantes, o presente estudo justifica-se pela busca de evidências adicionais de validade que corroborem um processo de acúmulo de evidências da ALQ (Nunes & Primi, 2010).

MODELO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

O modelo de liderança autêntica pressupõe que a autenticidade é praticada pela liderança e reconhecida pelos liderados e pela organização (Gardner et al., 2011). De acordo com Luthans e Avolio (2003), o líder autêntico desenvolve os seus liderados, promovendo emoções positivas e relações caracterizadas pela transparência no contexto de trabalho. As raízes teóricas do constructo de LA integram o trabalho de Kernis (2003) que aprofunda a dimensão da autenticidade; o modelo de autenticidade concebido por Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005); os contributos de Deci, Connell e Ryan (1989) sobre autodeterminação; a concepção de psicologia positiva (Seligman, 1999) e os trabalhos sobre comportamento organizacional positivo (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003).

A psicologia positiva, promovendo os estudos sobre os estados e os traços psicológicos positivos, permitiu o florescimento da abordagem da LA no ambiente laboral (Seligman, 1999). Para Peterson e Seligman (2003), as organizações são, naturalmente, espaços para expressão das virtudes e forças humanas. De entre outras características, a LA traduz um elevado padrão moral de comportamento, promovendo capacidades psicológicas positivas e um clima de trabalho ético (Luthans & Avolio, 2003).

Walumbwa et al. (2008) concebem um modelo tetradimensional de liderança autêntica. Sintetizando as quatro dimensões, compreende-se a *autoconsciência* como a consciência sobre a própria identidade, o grau de autopercepção internalizado e a congruência na maneira como o líder é percebido pelos demais. Abarca a compreensão das forças e fraquezas do indivíduo e a natureza multifacetada do *self* (Klenke, 2007). A dimensão *transparência relacional* diz respeito à apresentação do *self* aos outros. De acordo com Walumbwa et al. (2008), o líder autêntico exhibe elevados níveis de abertura e sente-se confortável em mostrar-se como é. Conforme partilha pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros, cria uma atmosfera de confiança e fomenta relações de proximidade (Rego et al., 2015).

Na LA a tomada de decisão passa por um *processamento equilibrado* das informações, terceira dimensão do modelo (Walumbwa et al., 2008). Esta ilustra a atenção do líder em analisar dados relevantes antes de assumir um posicionamento definitivo, estimulando os seus liderados a expressar as suas opiniões, ainda que contrárias à sua própria. Mostra-se aberto e disposto a equilibrar as distintas visões face a uma situação, por compreender que este processo é o melhor caminho para chegar a um posicionamento coerente (Rego et al., 2015). Por fim, a dimensão *moral internalizada* é orientada por elevados padrões éticos e morais expressos pelo líder e também por uma autorregulação interna que lhe permite não ceder às pressões externas seja de um grupo, da

organização ou da sociedade (Walumbwa et al., 2008). Assim, o líder autêntico tem um comportamento moral congruente com seus valores mais arraigados (Walumbwa et al., 2008).

A Liderança Autêntica e a relação com outras variáveis

Investigações realizadas vêm encontrando sustentação empírica para a relação existente entre a LA e outras variáveis relativas ao comportamento individual e organizacional. É o caso da cultura organizacional (Azanza, Moriano, & Molero, 2013), do engajamento no trabalho (Penger & Černe, 2014), do comportamento moral, ético e pró-social (Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011), das influências no grupo de trabalho (Gill & Caza, 2015; Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2015), da espiritualidade organizacional (Vilaça, Mónico, & Castro, 2012), e do *Burnout*, satisfação e saúde mental no trabalho (Laschinger & Fida, 2014).

A inovação e a criatividade e a influência que sobre as mesmas é exercida pela LA suscitaram igualmente o interesse dos investigadores. De acordo com Müceldili, Turan e Erdil (2013), a LA consegue estimular o potencial criativo dos liderados ao desenvolver o seu capital psicológico. Evidências empíricas permitem afirmar que a percepção de uma liderança como autêntica influencia o comportamento e as atitudes dos profissionais no ambiente de trabalho, bem como o seu sentimento de bem-estar (Gardner et al., 2011). Influi igualmente, ainda que indiretamente, os resultados organizacionais, através do desempenho dos liderados (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Os resultados destes estudos têm vindo a ser replicados em diversos países e culturas. A título de exemplo a LA tem sido estudada na China e nos Estados Unidos (Walumbwa et al., 2008), no Quênia (Clapp-Smith et al., 2009), na Nova Zelândia e no Ghana (Caza, Bagozzi, Wooley, Levy, & Caza, 2010), em Portugal (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014) e em Espanha (Moriano, Molero, & Mangin, 2011). Finalmente, a validade do ALQ tem sido empiricamente sustentada em diversos países (Moriano et al., 2011; Walumba et al., 2008), dando força ao carácter transcultural do conceito e da sua medida. É nesta linha que o presente trabalho se integra. Tendo em consideração o objetivo já anteriormente apresentado, reportamos seguidamente os estudos realizados para adaptar e procurar evidências de validade do ALQ para o contexto de trabalho em organizações brasileiras. Procurar-se-á confirmar a estrutura tetrafatorial integrante do modelo teórico adotado (Walumbwa et al., 2008), nas versões de auto e heteroavaliação do instrumento.

MÉTODO

São apresentados dois estudos complementares. O primeiro consiste na adaptação do ALQ nas suas duas versões para o português do Brasil. Nesse estudo são analisadas as primeiras evidências de validade do ALQ, para auto e heteroavaliação. O segundo estudo discute a validade do instrumento tendo por base uma ampliação da amostra. Os resultados obtidos nas duas investigações são comparados e discutidos, consolidando assim as propriedades psicométricas do ALQ.

Estudo 1

Participantes

Participaram do estudo 587 profissionais provenientes de organizações da região sul do Brasil, de diversas dimensões e segmentos. Destes, 47.2% ($n = 277$) ocupavam posições de liderança (chefias intermediárias) e 52.8% ($n = 310$) eram liderados. No grupo dos líderes, 47.3% eram homens, a média de idade foi de 34.5 anos ($DP = 7.4$), 55.6% eram casados, 55.6% não possuíam filhos e a renda mensal de 61.4% estava acima de 5.000,00 reais. Quanto ao nível de escolaridade dos líderes, 55.6% referiram ter um curso de pós-graduação em andamento. Entre os liderados, 62.6% eram mulheres, a média de idade foi de 46.9 anos ($DP = 33.9$), 60.3% eram solteiros e 80.3% não possuíam filhos. Em relação à renda mensal, 23.5% declararam receber entre 2.000 a 3.000 reais. Quanto à escolaridade, 47.1% desses participantes frequentavam uma pós-graduação. Além desses dois grupos, outros 42 profissionais (12 líderes e 30 liderados) participaram do estudo piloto para procura de evidências de validade relacionadas com o conteúdo do ALQ na sua versão brasileira. A idade desses participantes variou entre 18 a 67 anos ($M = 34.7$; $DP = 11.9$).

Instrumentos

Questionário sociodemográfico. Foi aplicado um questionário sociodemográfico a fim de coletar dados dos participantes referentes à idade, gênero, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade e renda pessoal. Foram ainda recolhidos dados relativamente à dimensão e segmento das organizações a que pertenciam os participantes.

Liderança Autêntica. Recorreu-se ao *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para mensurar a percepção de LA. A versão original em inglês foi cedida aos

autores, após apresentação do projeto de investigação ao Instituto Mind Garden, nos Estados Unidos (Copyright © 2007 *Authentic Leadership Questionnaire* - ALQ - by Avolio, Gardner, & Walumbwa). O questionário avalia quatro dimensões da liderança correspondentes às concebidas no modelo teórico dos autores: autoconsciência (e.g., *Sei quando é o momento de reavaliar minhas posições sobre assuntos importantes*), transparência relacional (e.g., *Digo exatamente o que penso*), processamento balanceado de informações (e.g., *Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão*) e perspectiva moral internalizada (e.g., *Demonstro crenças que são coerentes com minhas ações*). É composto por 16 itens seguidos de uma escala de 5 pontos para que os respondentes informem da frequência com que cada um ocorre com eles (ou com a sua liderança, na versão hetero-avaliação). A escala varia de 0 a 4, sendo que 0 significa ‘nunca’; 1 significa ‘uma vez ou outra’; 2 significa ‘por vezes’; 3 remete para ‘com alguma frequência’; e 4 significa ‘frequentemente, se não sempre’. O *score* final é calculado tendo por base a soma total dos itens. O estudo inicial de validação do instrumento foi efetuado com amostras dos Estados Unidos, da China e do Quênia (Walumba et al., 2008). O instrumento possui duas versões, uma para os líderes responderem sobre si (autoavaliação) e outra para os liderados responderem sobre os seus líderes (heteroavaliação).

Lista de Comportamentos da Liderança. Foi elaborada uma lista de 16 descritores de comportamentos autênticos de uma liderança, observando os preceitos de Cohen, Swerdlik e Sturman (2014). A elaboração da referida lista resultou de uma revisão sistemática a 121 artigos sobre LA, publicados nos últimos 15 anos. Esse levantamento permitiu o mapeamento de atitudes que foram categorizadas considerando a tetradimensionalidade do modelo da LA (Walumbwa et al., 2008). Assim, para cada dimensão, um conjunto de comportamentos autênticos foi identificado. Na dimensão *Transparência Relacional* foram elaborados 5 itens que retratam a postura autêntica do líder ao expor-se, promovendo relações de confiança pela expressão de sentimentos e pensamentos verdadeiros (Ilies et al., 2005) (e.g., *Promovi(eu) uma reunião em que foi possível dar opiniões e participar*). A *Moral Internalizada*, segunda dimensão, integra 4 itens que retratam comportamento de padrão e valor moral internalizado, não submissos a pressões externas (Moriani et al., 2011) (e.g., *Defendi(eu) para um profissional de outro setor minhas(suas) regras e normas para conduzir um processo*). A terceira dimensão, *Processamento Balanceado*, composta por três itens de comportamento que procuram realçar a objetividade do líder em obter informações relevantes referentes a uma situação, ainda que contrárias às suas próprias percepções (Hannah et al., 2011) (e.g., *Resolvi(eu) um problema de forma diferente da que costumo orientar minha equipe*). A quarta e última dimensão, *Autoconsciência*, formada por 4 itens, retrata a capacidade do líder para se expor aos demais, reconhecendo o impacto

que gera noutras pessoas (Gill & Caza, 2015) (e.g., *Ouvi(u) e mudei(ou) meu(seu) posicionamento a partir da opinião de um de meus(seus) liderados*).

Procedimento

Tradução e Retroversão do ALQ

Quatro académicos bilíngues traduziram os 16 itens das duas versões do questionário original, a versão para o líder responder e a versão para o liderado responder. Os tradutores foram instruídos a manter a similaridade conceptual de cada item. As traduções foram revistas por três juízes, também fluentes em inglês, experientes nas áreas de psicologia organizacional e administração, conforme orientações da *International Test Commission* (2000). Cada item foi discutido e os que apresentaram divergências (14, 15 e 16) foram submetidos a uma nova tradução por um quinto profissional. Esta etapa permitiu elaborar uma versão em português do questionário que foi submetida à avaliação de três grupos focais: um com líderes e dois com liderados. Todos trabalhavam em organizações diferentes e participaram de forma voluntária e este procedimento permitiu a livre expressão de ideias e opiniões. O grupo focal dos líderes sugeriu que no item 5 (*Demonstro emoções exatamente como meus sentimentos*) o termo mais apropriado para o contexto brasileiro seria ‘*correspondentes*’, discussão também validada pelos grupos focais dos liderados. Resultante desta fase, uma versão adaptada do instrumento foi sujeita a retroversão por dois académicos fluentes na língua inglesa, que não participaram dos procedimentos iniciais. Novamente, os três juízes avaliaram as traduções feitas da escala em português para o inglês, comparando essas versões com o instrumento original. A partir dessa análise, nenhuma mudança significativa foi feita, apenas algumas expressões nos itens foram ajustadas ao contexto brasileiro. Por fim, para avaliar a compreensibilidade das instruções e dos 16 itens de cada versão, realizou-se uma aplicação piloto. Participaram 42 profissionais, 12 líderes e 30 liderados, com características semelhantes à amostra que participou do estudo de validação do ALQ para o Brasil. Obteve-se então a versão final brasileira do ALQ.

Recolha de Dados

A recolha de dados ocorreu de junho a agosto de 2014. Os líderes responderam ao ALQ na primeira pessoa. Os liderados responderam reportando-se ao seu

líder. O instrumento foi aplicado numa versão impressa em turmas de cursos de pós-graduação e MBAs na área da saúde e administração de duas universidades privadas da região sul do Brasil. O tempo médio de resposta foi de 15 minutos.

Considerações Éticas

No procedimento de recolha de dados dos estudos 1 e 2, os participantes e organizações foram informados sobre os objetivos da investigação, o carácter voluntário da participação, sendo-lhes garantida a confidencialidade e assegurado o anonimato das informações disponibilizadas. Todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Informado e o contacto da equipe de investigação foi disponibilizado para eventuais esclarecimentos. O presente estudo foi submetido ao Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil), tendo sido aprovado pelo Parecer de número 859.504.

Estudo 2

Participantes

Participaram 1179 profissionais provenientes de organizações de distintos segmentos e dimensões da região sul do Brasil. Deste total, 13.6% ($n = 160$) ocupavam uma posição de liderança intermediária e 86.4% ($n = 1019$) eram liderados. De entre os líderes, 65.4% eram homens, a idade da amostra concentrou-se entre os 41 e os 50 anos (29.2%) e 42.2% dos profissionais haviam já concluído uma pós-graduação. Quanto aos rendimentos pessoais, 65.9% auferiam mensalmente de 5.000 a 6.000 reais. Em relação aos anos de trabalho na empresa, 64% estavam há mais de 10 anos nos seus empregos. Eram líderes em empresas do setor económico dos Serviços 92.5% dos participantes e 97.3% pertenciam a organizações de grande dimensão.

Entre os liderados, 53.8% eram mulheres e as suas idades concentraram-se entre os 21 e os 30 anos (35%). Quanto à escolaridade, 37.5% possuíam ensino superior concluído, seguido de 22.8% que frequentavam um curso superior. Em relação ao rendimento pessoal, 31.5% auferiam de 1.500 a 2.000 reais mensais, e 26.4% referiram receber mensalmente entre 2.001 a 3.000 reais. No que respeita aos anos de trabalho na organização, 27.3% estavam há 1 ano e 3 meses em seus trabalhos. Eram profissionais do sector dos Serviços 85.5%, e 85.9% pertenciam a organizações de grande dimensão.

Instrumentos

Questionário sociodemográfico. Foi aplicado aos participantes um questionário sociodemográfico para obter informações sobre idade, género, escolaridade, posição e anos de trabalho. Foram ainda solicitadas informações relativas à dimensão e segmento das organizações onde intervinham.

Authentic Leadership. Foi aplicado o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), nas versões de autoavaliação para líderes e heteroavaliação aos liderados. A descrição completa do ALQ encontra-se no Estudo 1.

Procedimento

Recolha de Dados

Os sujeitos puderam escolher entre participar no estudo respondendo ao inquérito presencialmente ou *online*, procurando-se assim uma solução capaz de otimizar a eficácia do processo de recolha de dados, como propõem Wachelke, Natividade, Andrade, Wolter e Camargo (2014). Nas circunstâncias em que a recolha ocorreu presencialmente, esta foi previamente agendada com os participantes, ocorreu no ambiente de trabalho, e o inquérito foi aplicado separadamente aos líderes e seus liderados. Aos profissionais das organizações que optaram pela recolha *online* foi disponibilizado um *link* da investigação por email (através do *SurveyMonkey*). Uma semana após o envio, foi enviado um lembrete relativo à participação no estudo. Esta recolha de dados ocorreu no período de agosto a dezembro de 2014.

RESULTADOS

Foram realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias partindo-se da matriz de covariância dos dados para a estimação dos parâmetros. Optou-se pelo algoritmo *Maximum Likelihood*. Conforme tem sido sugerido pela literatura especializada (Byrne, 2009; Walumbwa et al., 2008), consideraram-se os seguintes índices para avaliar o ajustamento dos dados aos modelos testados: razão entre qui-quadrado e graus de liberdade (χ^2/df); *Goodness-of-Fit Index* (GFI); *Comparative Fit Index* (CFI); *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA); e *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC). Os *missing-values* inferiores a 3% foram substituí-

dos pelo método *Expectation Maximization* (Ibrahim, Chen, Lipsitz, & Herring, 2005; Kline, 2011). Replicaram-se os procedimentos adotados por Walumbwa et al. (2008) aquando da validação da versão original do instrumento. Estas análises realizaram-se por recurso ao software AMOS 22.0.

Testaram-se os ajustes dos dados a quatro modelos para as amostras de líderes e liderados dos Estudos 1 e 2. O primeiro modelo testado foi especificado como de fator único explicando os 16 itens do ALQ. O segundo modelo consistiu numa estrutura de quatro fatores correlacionados, replicando a estrutura tetradimensional de Walumbwa et al. (2008): Fator I – itens 1, 2, 3, 4 e 5 explicando a Transparência Relacional; Fator II – itens 6, 7, 8 e 9 explicando a Moral Internalizada; Fator III – itens 10, 11 e 12 explicando o Processamento Balanceado; Fator IV – itens 13, 14, 15 e 16 explicando a Autoconsciência. O terceiro modelo manteve a estrutura de quatro fatores, como no modelo anterior, mas adicionou-se um fator de segunda ordem explicando os quatro fatores. O quarto modelo foi idêntico ao terceiro (quatro fatores e um de segunda ordem), mas correlacionaram-se erros de alguns itens, baseando-se em índices de modificação. Os índices encontrados para os modelos testados encontram-se nas Tabelas 1 e 2. Observam-se melhores índices de ajustamento no quarto modelo testado para as duas amostras dos dois estudos. Calcularam-se as médias e desvios-padrão dos fatores do ALQ, respectivos coeficientes de consistência interna para líderes e liderados e os coeficientes de correlação entre os fatores do ALQ (Tabelas 3 e 4).

Tabela 1
Índices de Ajustamento dos Modelos Testados: Análise Fatorial Confirmatória para os Líderes

	Fator único		Quatro fatores correlacionados		Quatro fatores explicados por um de segunda ordem		Quatro fatores explicados por um de segunda ordem com correlação entre erros	
	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 1 ^a	Estudo 2 ^b
χ^2	403.2	21.9	267.9	174.8	279.0	185.1	236.1	165.7
GI	104	104	98	98	100	100	98	98
P	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
χ^2/gl	3.88	2.04	2.73	1.78	2.79	1.85	2.41	1.69
GFI	.64	.86	.89	.89	.88	.88	.91	.89
CFI	.64	.79	.79	.85	.78	.84	.83	.87
RMESA	.10	.081	.079	.070	.081	.073	.071	.066
IC 90% RMESA	.092-.113	.065-.096	.068-.091	.053-.087	.069-.092	.056-.089	.060-.083	.048-.083
CAIC	615.2	406.3	519.6	405.7	524.1	409.8	494.5	402.6

Nota. a. Foram correlacionados os erros dos itens 1 e 4; 6 e 7. b. Foram correlacionados os erros dos itens 1 e 14; 9 e 10.

χ^2 – qui-quadrado; *gl* – graus de liberdade; χ^2/gl – razão qui-quadrado por graus de liberdade; GFI – *Goodness-of-Fit Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*; IC 90% RMESA – Intervalo de confiança de 90%; CAIC – *Consistent Akaike Information Criterion*. Estudo 1, N = 277; Estudo 2, N = 160.

Tabela 2
Índices de Ajustamento dos Modelos Testados: Análise Fatorial Confirmatória para os Liderados

	Fator único		Quatro fatores correlacionados		Quatro fatores explicados por um fator de segunda ordem		Quatro fatores explicados por um fator de segunda ordem com correlação entre erros	
	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 1 ^a	Estudo 2 ^b
χ^2	559.2	1380.8	395.2	872.1	415.5	939.2	276.6	755.2
Gl	104	104	98	98	100	100	98	98
P	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
χ^2/gl	5.38	13.3	4.03	8.90	4.15	9.39	2.82	7.71
GFI	.81	.83	.85	.89	.84	.88	.90	.91
CFI	.83	.90	.89	.94	.88	.93	.93	.95
RMESA	.119	.110	.099	.088	.101	.091	.077	.081
IC 90% RMESA	.109-.129	.105-.115	.089-.109	.083-.094	.091-.111	.086-.096	.066-.088	.076-.087
CAIC	774.8	1634.5	651.2	1173.3	664.8	1232.5	539.3	1064.3

Nota. a. Foram correlacionados os erros dos itens 1 e 4; e 6 e 7. b. Foram correlacionados os erros dos itens 1 e 4; e 5 e 6.

χ^2 – qui-quadrado; gl – graus de liberdade; χ^2/gl – razão qui-quadrado por graus de liberdade; GFI – Goodness-of-Fit Index; CFI – Comparative Fit Index; RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation; IC 90% RMESA – Intervalo de confiança de 90%; CAIC – Consistent Akaike Information Criterion. Estudo 1, N = 310; Estudo 2, N = 1019.

Tabela 3

Médias, Desvios-Padrão, Coeficientes Alfa e Correlações entre os Fatores da Escala de Liderança Autêntica e as variáveis idade, escolaridade, renda pessoal e dimensão organizacional, para os Líderes

	M		α	1(r)	2(r)	3(r)	4(r)	5(r)	6(r)	7(r)	8(r)	9(rho)
	(Estudo 1)	(Estudo 1)										
1. F1 - Transparência Relacional	3.13	.41	.40	.42**	.27**	.39**	--	.14	.99	-.01	--	--
2. F2 - Moral Internalizada	3.32	.54	.73	.50**	.33**	.39**	--	.12	.69	.05	--	--
3. F3 - Processamento Balanceado	3.11	.50	.51	.31**	.42**	.42**	--	.11	.74	.05	--	--
4. F4 - Autoconsciência	2.84	.50	.64	.45**	.46**	.59**	--	.13	.13*	.03	--	--
5. ALQ - Fator Geral	3.10	.35	.78	--	--	--	--	.18*	.13*	.04	--	--
6. Idade	--	--	--	.07	.11	.06	.05	0.09	--	--	--	--
7. Escolaridade	--	--	--	.16	.17*	-.01	-.01	0.06	--	--	--	--
8. Renda Pessoal	--	--	--	.06	.16	.06	.10	0.12	--	--	--	--
9. Dimensão Organizacional	--	--	--	.09	.23	.38	.21	0.26	--	--	--	--
M (Estudo 2)	--	--	--	3.14	3.32	3.28	2.88	3.15	--	--	--	--
DP (Estudo 2)	--	--	--	.45	.49	.52	.55	0.38	--	--	--	--
α (Estudo 2)	--	--	--	.93	.83	.94	.93	0.98	--	--	--	--

Nota. Acima da diagonal principal estão os coeficientes de correlação entre os fatores da escala e variáveis sociodemográficas para o Estudo 1, $N = 277$. Abaixo da diagonal principal estão os coeficientes de correlação entre os fatores da escala e variáveis sociodemográficas para o Estudo 2, $N = 160$. Utilizou-se correlação de Spearman nos testes com a variável dimensão da organização. * $p < .05$; ** $p < .01$

Procurando evidências adicionais de validade para o ALQ adaptado para o Brasil, testou-se o poder discriminativo do instrumento relativamente a comportamentos autênticos de liderança, entre os participantes do Estudo 1. Na Tabela 5 estão indicados os comportamentos mais significativos para líderes e liderados. No conjunto dos resultados obtidos para o grupo dos líderes destaca-se, por exemplo, a diferença significativa encontrada entre os líderes que responderam sim e aqueles que responderam não relativamente ao facto deles próprios terem assumido uma decisão contrária aos seus valores pessoais. Aqueles que assinalaram negativamente esta questão apresentaram pontuações médias superiores em todas as dimensões do ALQ e na sua globalidade, comparados com os que responderam sim ao comportamento referido (Tabela 5). Em relação aos liderados, encontraram-se diferenças nas pontuações médias entre aqueles que observaram e os que não observaram a frequência de determinado comportamento no seu líder nas dimensões do ALQ. Ilustra-se este resultado com o comportamento de promoção de reuniões estimulando a participação. Os participantes que verificaram este comportamento nos seus líderes apresentaram pontuações médias significativamente superiores no ALQ (global e nas 4 dimensões) por comparação com os que o não verificaram (ver Tabela 5).

Por fim, testaram-se as relações da LA com as variáveis sociodemográficas consideradas no estudo, a fim de fornecer dados descritivos sobre a LA. Foram realizados testes de correlação de Pearson entre a idade, escolaridade, rendimento pessoal e os quatro fatores do ALQ; foi, ainda, realizada uma MANOVA para testar diferenças entre os quatro fatores do ALQ entre homens e mulheres. Repetiram-se estas análises nos dois estudos. Tanto para os líderes quanto para os liderados, as correlações significativas encontradas para idade, escolaridade e rendimento pessoal foram de baixa magnitude (Tabelas 3 e 4). Também não foram verificadas diferenças no ALQ (global e fatores constituintes) entre líderes homens e mulheres (estudo 1: Wilks $\Lambda = 0.99$, $F(4,244) = 0.47$, $\eta^2 = .008$, $p = .76$; estudo 2: Wilks $\Lambda = 0.96$, $F(4,152) = 1.57$, $\eta^2 = .040$, $p = .18$).

No estudo 2 analisaram-se ainda diferenças nos fatores do ALQ em função da natureza (pública e privada) das organizações e as relações com a dimensão das organizações. Correlações de Spearman foram utilizadas para testar as relações com a dimensão organizacional, não tendo sido encontrados resultados significativos para líderes e liderados (Tabelas 3 e 4). Realizou-se uma MANOVA para analisar o efeito diferencial da natureza da organização ao nível do ALQ, não tendo sido encontradas quaisquer diferenças para os líderes (Wilks $\Lambda = 0.953$, $F(4,35) = 0.423$, $\eta^2 = .046$, $p = .791$); relativamente aos liderados, verificaram-se diferenças de baixa magnitude em função da natureza privada das organizações (Wilks $\Lambda = 0.93$, $F(4,992) = 17.3$, $\eta^2 = .065$, $p < .001$), que obtiveram uma maior pontuação média em Liderança Autêntica.

Tabela 5
Resultados do teste t – Student entre Participantes que Responderam Sim ou Não aos Comportamentos Relacionados à Liderança Autêntica

	Líderes				Liderados				Teste estatístico	DP	M	N	Teste estatístico	DP	M	N
	N	M	DP	Teste estatístico	N	M	DP	Teste estatístico								
<i>Pedi(u) desculpas por ter cometido um engano relacionado ao trabalho.</i>																
TR	Sim	175	3.18	.40	$t(266) = 3.04; p = .003; d = 0.39$	104	2.90	.64	$t(299) = 3.56; p < .001; d = 0.44$.64	2.90	104	.64	2.90	104	.64
	Não	93	3.02	.41												
PB	Sim	175	3.16	.49	$t(266) = 2.34; p = .020; d = 0.30$	104	2.72	.78	$t(244) = 3.23; p < .001; d = 0.38$.78	2.72	104	.78	2.72	104	.78
	Não	93	3.01	.51												
LA Total	Sim	175	3.15	.33	$t(266) = 2.99; p = .003; d = .38$	104	2.85	.63	$t(248) = 4.05; p < .001; d = 0.48$.63	2.85	104	.63	2.85	104	.63
	Não	93	3.01	.37												
<i>Tomei(ou) uma decisão sobre um processo que contrariou meus(seus) valores pessoais.</i>																
TR	Sim	33	2.95	.40	$t(265) = -2.71; p = .007; d = -0.51$	59	2.39	.70	$t(298) = -3.91; p < .001; d = -0.56$.70	2.39	59	.70	2.39	59	.70
	Não	234	3.16	.41												
MI	Sim	33	3.10	.53	$t(265) = -2.48; p = .014; d = -0.46$	59	2.40	.86	$t(298) = -4.79; p < .001; d = -0.67$.86	2.40	59	.86	2.40	59	.86
	Não	234	3.35	.54												
LA Total	Sim	33	2.95	.40	$t(265) = -2.65; p = .009; d = -0.46$	59	2.25	.78	$t(298) = -4.66; p < .001; d = -0.65$.78	2.25	59	.78	2.25	59	.78
	Não	234	3.12	.34												
<i>Promovi(eu) uma reunião em que foi possível dar opiniões e participar.</i>																
TR	Sim	213	3.15	.41	$t(265) = 2.22; p = .028; d = 0.34$	205	2.83	.61	$t(146) = 4.26; p < .001; d = 0.56$.61	2.83	205	.61	2.83	205	.61
	Não	54	3.01	.40												
MI	Sim	213	3.36	.55	$t(265) = 2.46; p = .015; d = 0.38$	205	2.98	.72	$t(151) = 3.97; p < .001; d = 0.52$.72	2.98	205	.72	2.98	205	.72
	Não	54	3.15	.51												
AC	Sim	213	2.88	.49	$t(265) = 3.22; p = .001; d = 0.50$	205	2.63	.81	$t(148) = 6.09; p < .001; d = 0.80$.81	2.63	205	.81	2.63	205	.81
	Não	54	2.64	.46												
LA Total	Sim	213	3.14	.34	$t(265) = 3.59; p < .001; d = 0.54$	205	2.81	.62	$t(148) = 5.89; p < .001; d = 0.77$.62	2.81	205	.62	2.81	205	.62
	Não	54	2.95	.35												

Ao decidir sobre um assunto importante, chamei(ou) todos os membros da equipe que estavam envolvidos na situação.

TR	Sim	194	3.17	.42		187	2.87	.64	$t(299) = 5.57; p < .001; d = 0.67$
	Não	75	3.02	.37	$t(267) = 2.77; p = .006; d = 0.39$	114	2.42	.72	
MI	Sim	194	3.40	.51		187	3.01	.70	$t(193) = 4.55; p < .001; d = 0.56$
	Não	75	3.12	.58	$t(267) = 3.86; p < .001; d = 0.51$	114	2.56	.91	
PB	Sim	194	3.16	.49		187	2.82	.86	$t(299) = 6.53; p < .001; d = 0.77$
	Não	75	2.98	.53	$t(267) = 2.56; p = .011; d = 0.34$	114	2.13	.95	
AC	Sim	194	2.91	.48		187	2.63	.83	$t(204) = 5.67; p < .001; d = 0.69$
	Não	75	2.66	.51	$t(267) = 3.72; p < .001; d = 0.50$	114	1.99	1.01	
LA Total	Sim	194	3.16	.33		187	2.84	.63	$t(203) = 6.38; p < .001; d = 0.78$
	Não	75	2.95	.35	$t(267) = 4.58; p < .001; d = 0.62$	114	2.29	.77	
<i>Ouvi(u) e mudei(ou) meu(seu) posicionamento a partir da opinião de um de meus(seus) liderados.</i>									
TR	Sim	187	3.16	.44		136	2.83	.61	$t(297) = 2.97; p = .003; d = 0.34$
	Não	83	3.05	.33	$t(204) = 2.12; p = .035; d = 0.27$	164	2.60	.76	
PB	Sim	187	3.16	.49		136	2.76	.88	$t(298) = 3.36; p < .001; d = 0.39$
	Não	83	3.00	.51	$t(268) = 2.59; p = .010; d = 0.34$	164	2.39	.99	
LA Total	Sim	187	3.14	.36		136	2.75	.65	$t(297) = 2.70; p = .007; d = 0.31$
	Não	83	3.01	.33	$t(268) = 2.77; p = .006; d = 0.37$	164	2.53	.78	

Nota. TR – Transparências Relacionais; PB – Processamento Balanceado; MI – Moral Internalizada; AC – Autoconsciência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos de LA têm alcançado crescente importância na academia e na intervenção organizacional (Gardner et al., 2011). Assume, assim, particular importância a investigação realizada que teve como principal objetivo adaptar e procurar evidências adicionais de validade do ALQ, desenvolvido por Walumbwa et al. (2008), para o contexto laboral brasileiro. Os estudos de validade consideraram a estrutura fatorial e as propriedades psicométricas do instrumento.

As análises confirmatórias evidenciaram a adequação da estrutura tetradiimensional nas duas versões do instrumento. As análises realizadas confirmam a existência dos quatro fatores de primeira ordem que podem agrupar-se num fator de segunda ordem. Estes resultados estão em conformidade com o modelo teórico preconizado por Luthans e Avolio (2003), o estudo de Walumbwa et al. (2008) e com os resultados obtidos por Rego et al. (2015) e Cervo et al. (2016) para o Brasil. Os índices de ajustamento dos modelos do ALQ encontrados nos dois estudos mostraram-se satisfatórios, sobretudo ao considerarem-se os valores relacionados com o erro de aproximação (c.f. Byrne, 2009; Marsh, Hau, & Wen, 2004). Embora os índices de ajustamento não sejam todos muito satisfatórios, os encontrados para o quarto modelo testado mostraram um melhor ajustamento para todas as amostras, o que sugere a melhor adequação deste modelo.

O instrumento obteve índices satisfatórios de consistência interna para o fator geral de liderança autêntica nas duas amostras dos dois estudos (c.f. Cronbach, 1951; Nunnally, 1967). No que diz respeito aos coeficientes alfa para os fatores da liderança, apenas a Transparência Relacional apresentou baixa fiabilidade na amostra dos líderes para o estudo 1, devido às correlações inter-item de baixa magnitude nesse fator. Esse fator do modelo teórico de LA é compreendido como a capacidade do líder para expor o seu *self* aos outros (Walumbwa et al., 2008).

Os resultados obtidos sobre o poder discriminativo do instrumento sugerem que quanto mais comportamentos de partilha de decisão, de estímulo à participação, de proximidade relacional e redução de comportamentos moralmente controversos do líder, maior é a atribuição de autenticidade que o líder faz a si próprio e que os liderados lhe outorgam. Estes resultados aproximam-se das evidências empíricas apresentadas em Gill e Caza (2015). De igual modo, pode afirmar-se que vão ao encontro do entendimento de que a LA estimula relações interpessoais guiadas pelo respeito, confiança, transparência e abertura (Rego et al., 2015). Em suma, pode-se inferir que a autenticidade é validada pelos liderados a partir de atitudes e comportamentos constantes, que retratam a coerência entre a exposição autêntica do líder e o seu discurso (Hannah et al., 2011; Luthans & Avolio, 2003).

Procurou-se avaliar o impacto de um conjunto de variáveis sociodemográficas nos fatores de LA. Os resultados encontrados para idade, escolaridade e rendimento pessoal, quando significativos, são de fraca magnitude e não contribuem para a explicação da variância da LA (Cohen & Cohen, 1983). Há congruência entre estes resultados e o modelo de LA fundamentado em aspectos relacionais (Gardner et al., 2011; Luthans & Avolio 2003). A ausência de diferenças entre homens e mulheres, líderes e liderados, quanto à percepção de autenticidade do líder, permite relativizar o debate em relação a LA e género (Hopkins & O’Neil, 2015).

No que respeita aos resultados encontrados para as variáveis organizacionais, constata-se a fraca relação entre a dimensão da organização e a forma como a LA é percebida por líderes e liderados. Contudo, para os dois grupos de profissionais estudados, a natureza privada dos locais de trabalho relaciona-se com a expressão de autenticidade da liderança, apesar deste efeito ser de baixa magnitude. Um possível caminho para compreensão deste resultado está em Men e Stacks (2014). Esses autores consideram que o estilo de relacionamento aberto e próximo da LA desafia as organizações a acolherem novas políticas de gestão de pessoas. Estas novas exigências podem encontrar respostas distintas nos modelos de gestão adotados em cada uma das organizações.

INDICAÇÕES DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Torna-se necessária uma última reflexão quanto às evidências de validade do ALQ aqui apresentadas. Para Nunes e Primi (2010), a validação de um constructo corresponde a um processo em que se acumulam evidências de relações teóricas importantes, que fundamentam interpretações para as pontuações empiricamente obtidas. Assim, a investigação sobre o processo de validação do ALQ para o contexto de trabalho do Brasil não fica concluída com este estudo, o de Rego et al. (2015) e o de Cervo et al. (2016). Estudos adicionais são ainda requeridos, expandindo as amostras já utilizadas, considerando profissionais de diferentes regiões e Estados brasileiros ou analisando outros setores de atividade. Novos estudos são também necessários para verificar a validade concorrente e a validade discriminante da versão brasileira do ALQ. Face à diversidade das abordagens teóricas sobre liderança, recomenda-se ainda a realização de investigações que avaliem a relação entre a LA e outros modelos teóricos (por exemplo, liderança espiritual).

Por outro lado, muito há a fazer quanto à avaliação empírica da relação entre a LA e outros constructos (por processos de comprometimento e identificação organizacional, de engajamento, criatividade, inovação, desempenho organizacional,

entre outros) em amostras brasileiras. É também relevante a discussão da LA considerando aspectos culturais, uma vez que o entendimento do que é a autenticidade integra uma dinâmica social (Luthans & Avolio, 2003).

Entre as limitações desta investigação, refere-se o facto da amostra ter sido recolhida através do critério de acessibilidade e conveniência. Maioritariamente, as organizações participantes pertencem ao setor dos Serviços e são de grande dimensão. Estas características não retratam a globalidade das organizações brasileiras, que se configuram mais como pequenas e médias empresas, distribuídas de maneira diversa entre os setores, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Médias e Pequenas Empresas (2014). Recomenda-se, assim, a realização de outros estudos que considerem estas características, bem como investigações qualitativas de como a natureza pública ou privada da organização pode contribuir para a expressão da LA.

Importa também referir que o uso da versão de autoavaliação do ALQ para os líderes pode não discriminar suficientemente o comportamento de autenticidade destes profissionais. Sugerem-se investigações por recurso ao ALQ acrescido de medidas alternativas na avaliação da autenticidade dos líderes.

Embora com limitações, considera-se que o presente estudo contribui positivamente para a área de psicologia organizacional – particularmente no Brasil – quer no âmbito da investigação, quer na prática profissional. Ao nível da investigação, o contributo dado relaciona-se com o acréscimo de evidências de validade do ALQ para o Brasil. A investigação realizada reforça o carácter universal do constructo LA e da sua medição. Em termos práticos, o questionário pode ser utilizado em organizações que almejam promover comportamentos de autenticidade das suas lideranças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Educational Research Association (AERA), American Psychological Association (APA), & National Council on Measurement in Education (NCME). (2014). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington: AERA, APA, NCME.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Consultado em 6 de agosto de 2012 em <http://mindgarden.com/products/alq.htm>
- Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50. doi: 10.5093/tr2013a7
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, 12, 266-271. doi: 10.1177/1056492603256341
- Cavazotte, F., Duarte, C., & Gobbo, A. (2013). Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. *Brazilian Business Review*, 10(2), 97-123.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
- Cervo, C. S., Mónico, L. 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(40). doi: 10.1186/s41155-016-0046-4
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Erlbaum.
- Cohen, R., Swerdlik, M., & Sturman, E. (2014). *Testagem e avaliação psicológica: Introdução a testes e medidas* (8ª ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6(13), 297-334.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Fonseca, A., Porto, J., & Borges-Andrade, J. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Brasileira*, 19(3), 290-310. doi: 10.1590/1982-7849rac20151404
- Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gill, A., & Caza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influence on Follower Responses. *Journal of Management*, 20(10), 1-25. doi: 10.1177/0149206314566461
- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- 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
- Ibrahim, J. G., Chen, M. H., Lipsitz, S. R., & Herring, A. H. (2005). Missing-data methods for generalized linear models: A comparative review. *Journal of the American Statistical Association*, 100, 332-346.
- 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
- International Test Commission (2000). *International Test Commission Guidelines for translating and adapting tests*. Consultado em 8 de Abril 2014 em <http://www.intestcom.org>.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19-28 doi: 10.1016/j.burn.2014.03.002
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship* (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*, doi: 10.1007/s10551-015-2692-3
- Marsh, H. W., Hau, K., & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 320-341. doi: 10.1207/s15328007sem1103_2
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324. doi: 10.1080/1062726X.2014.908720
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazo autêntico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Mücelidili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.538
- Neider, L. L., & Schriesheim, A. C. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- Nunes, C. H. S. S., & Primi, R. (2010). Aspectos técnicos e conceituais da ficha de avaliação dos testes psicológicos. In Conselho Federal de Psicologia (CFP), *Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão* (pp. 101-128). Brasília: CFP.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- 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
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology. In K. S. Cameron, J. Dutton & R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 14-27). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Rego, A., Reis, M., & Cunha, M. P. (2015). Authentic Leader Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. *Journal of Business Ethics*, 128, 617-634.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and Positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67, 200-210. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559-562.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Médias e Pequenas Empresas, Relatório de Dados Estatísticos (2014). *Relatório de Dados Estatísticos*. Consultado em 4 de Setembro de 2015 em http://www.sebrae.com.br/novo_site/portugues/novo_site_sebrae_pesquisas/pdfs/ep_de.pdf.
- Sobral, F., & Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Vilaça, I., Mónico, L., & Castro, F. (2012). Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica? *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(4), 281-289.
- Wachelke, J., Natividade, J., Andrade, A., Wolter, R., & Camargo, B. (2014). Caracterização e Avaliação de um Procedimento de Coleta de Dados Online (CORP). *Avaliação Psicológica*, 12(1), 143-146.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.