



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

ISSN: 1678-6971

Editora Mackenzie; Universidade Presbiteriana Mackenzie

PIOLI, BARLA L. T.; FEUERSCHÜTTE, SIMONE G.;
TEZZA, RAFAEL; CANCELLIER, ÉVERTON L. P. L.
AUTHENTIC LEADERSHIP: SCIENTIFIC PRODUCTION ANALYSIS AND MEASUREMENT SCALES
RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 21, no. 3, eRAMG200126, 2020
Editora Mackenzie; Universidade Presbiteriana Mackenzie

DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG200126

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195463473006>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's webpage in redalyc.org

The logo for redalyc.org, featuring the text 'redalyc.org' in a stylized font with a red dot above the 'i'.

Scientific Information System Redalyc
Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and
Portugal

Project academic non-profit, developed under the open access initiative

LIDERANÇA AUTÊNTICA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO



BARLA L. T. PIOLI¹

 <https://orcid.org/0000-0002-0661-6151>

SIMONE G. FEUERSCHÜTTE¹

 <https://orcid.org/0000-0002-0963-1242>

RAFAEL TEZZA¹

 <https://orcid.org/0000-0002-6539-4608>

ÉVERTON L. P. L. CANCELLIER¹

 <https://orcid.org/0000-0002-2634-4763>

Para citar este artigo: Pioli, B. L. T., Feuerschütte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, E. L. P. L. (2020). Liderança autêntica: Análise da produção científica e de escalas de mensuração. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1–30. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200126

Submissão: 16 jun. 2019. **Aceite:** 23 out. 2019.

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), Florianópolis, SC, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Este artigo desenvolve uma análise das publicações sobre o construto “liderança autêntica” a partir de técnicas de revisão sistemática de literatura e análise bibliométrica, e tem como propósitos identificar e analisar dados referentes à cronologia das publicações, à identificação dos periódicos e autores mais prolíferos sobre o tema, às abordagens de pesquisa, à existência de instrumentos de mensuração/avaliação desse construto e de suas aplicações, além de analisar a construção desses instrumentos.

Originalidade/valor: Dos 431 artigos analisados, aqueles que tratam de revisões de literatura não apresentam dados bibliométricos associados à análise dos instrumentos de mensuração do construto.

Design/metodologia/abordagem: Realizou-se uma revisão de literatura de forma sistemática utilizando a *query* “*authentic leadership*” nas bases de dados Academic Search Premier (Ebsco), Scopus e Web of Science, sem delimitação de data para início, com o limite temporal de dezembro de 2018, e identificaram-se 1.390 artigos. Depois da eliminação dos artigos duplicados e após três filtrações, restaram 431 documentos para análise.

Resultados: Identificaram-se três escalas que tratam especificamente de mensuração/avaliação do construto liderança autêntica: *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), *Authentic Leadership Inventory* (ALI) e *Authentic Leadership Integrated Questionnaire* (AL-IQ). Há uma predominância dos estudos quantitativos a partir de 2008, com ampla aplicação do ALQ, já que essa é a ferramenta-base para as demais escalas. Contudo, não foram identificados instrumentos de mensuração quantitativa da liderança autêntica, apenas ferramentas que evidenciam a presença de autenticidade dos líderes.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança autêntica. Escalas de mensuração. Construto. *Authentic Leadership Questionnaire*. *Authentic Leadership Inventory*.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças sociais têm demonstrado a necessidade de se buscar um novo conceito de liderança, voltado a relações mais positivas, a liderança autêntica. Pesquisadores do tema associam o interesse no construto à crise ética das últimas décadas, à corrupção, à gestão do desperdício e ao declínio dos valores sociais, e defendem a emergência de um estilo de liderança baseado em capacidades psicológicas positivas, como esperança, confiança, otimismo e resiliência (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Esper & Cunha, 2015; Gardner & Schermerhorn, 2004; Neider & Schriesheim, 2011).

Como abordagem teórica mais normativa que descritiva, a liderança autêntica propõe diretrizes sobre como devem ser as ações do líder e considera a importância das relações intersubjetivas entre líder e liderado, para que ambos possam desenvolver suas habilidades e tomar ciência de suas fraquezas, crenças e valores enquanto interagem de modo transparente, construindo organizações mais autênticas (Begley & Stefkovich, 2007; Esper & Cunha, 2015; Shamir & Eilam, 2005). O foco nessa abordagem é a autenticidade dos líderes e de sua liderança compreendida como liderança real e genuína (Northouse, 2016).

Este artigo desenvolve uma análise das publicações sobre o construto “liderança autêntica” e tem como propósitos identificar e analisar dados referentes à cronologia das publicações, à identificação dos periódicos e autores mais prolíferos sobre o tema, às abordagens de pesquisa, à existência de instrumentos de mensuração/avaliação desse construto e de suas aplicações, além de analisar a construção desses instrumentos.

Para tanto, o trabalho apresenta, inicialmente, uma breve fundamentação teórica sobre liderança autêntica, seguida da descrição da metodologia utilizada para desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, são apontados os resultados obtidos nas publicações, de acordo com os critérios previamente estabelecidos, seguidos da análise da construção dos instrumentos de mensuração sobre o construto. Por fim, apresentam-se as considerações sobre o estudo e as recomendações para futuras investigações.

2. LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança autêntica surge como uma proposta para melhor explicar a forma como as relações entre líderes e liderados acontece, bem como para

compreender a pessoa do líder, com base em princípios da psicologia positiva, os quais incluem o estudo das emoções positivas, dos traços positivos (forças, virtudes e habilidades) e das instituições positivas (democracia, família e liberdade). A psicologia positiva estrutura-se em torno das emoções positivas, conceituadas por Seligman (2009, p. 374) como as “partes de um sistema sensorial que nos alertam para a presença de uma situação potencial em que todos ganham”, diferentemente da psicologia tradicional que aponta apenas os problemas a serem resolvidos e as emoções negativas.

Além disso, as emoções positivas instalam um estado de espírito que amplia e desenvolve recursos sociais e intelectuais permanentes, o que explica, de certa forma, a abrangência da influência dos líderes autênticos citada por Avolio et al. (2004). Para os autores, esse tipo de liderança se amplia para além do sucesso organizacional, tendo esses líderes um papel maior a desempenhar na sociedade, abordando tanto questões acerca de políticas públicas e problemas sociais quanto organizacionais. Derivam da psicologia positiva o comportamento organizacional positivo e o capital psicológico, construtos citados por Luthans e Avolio (2009) como constituintes da raiz da liderança autêntica.

Esper e Cunha (2015) salientam que a teoria da liderança autêntica é muito mais uma teoria normativa – que propõe como devem ser as ações do líder – do que uma teoria descritiva. Os autores esclarecem que o debate sobre a liderança autêntica na área da gestão surgiu inicialmente entre os práticos (*pactioners*) para então ganhar espaço no âmbito acadêmico. Essa teoria nasce no seio da liderança transformacional, assumindo maior relevância a partir da edição especial do periódico *Leadership Quarterly* de 2005, no qual foram publicados os principais trabalhos na área desde o artigo de Bass e Steidlmeier (1999), trabalho inspirador para as primeiras discussões sobre o tema. Essa associação da liderança autêntica com a liderança transformacional se confirma nos estudos sobre ferramentas de mensuração da liderança autêntica, nos quais são apresentadas as validades discriminantes de ambos os construtos (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Embora o construto liderança autêntica venha recebendo atenção há mais de uma década, Wiewiora e Kowalkiewicz (2018) destacam que uma definição comum da liderança autêntica ainda não foi estabelecida. Northouse (2016) chama a atenção para a complexidade dessa definição da liderança autêntica e salienta que existem diferentes definições de acordo com a perspectiva adotada: intrapessoal, interpessoal ou desenvolvimentista. Com o intuito de definir o construto a partir de um olhar desenvolvimentista, em

particular, Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) e Avolio et al. (2004) consideram a liderança autêntica como um construto-raiz que pode incorporar a liderança carismática, a ética e a transformacional. Segundo esses autores, os líderes autênticos agem de acordo com valores e convicções pessoais, obtêm credibilidade, respeito e confiança dos seus seguidores, incentivam diferentes pontos de vista e constroem redes de relacionamentos. Para Avolio et al. (2004, p. 802), líderes autênticos são “pessoas que alcançaram alto nível de autenticidade na medida em que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam, que agem de acordo com essas crenças e valores, interagindo de forma transparente com os outros”. Walumbwa et al. (2008, p. 91), ao acrescentarem a ação do líder na definição de liderança autêntica, afirmam que líderes autênticos impactam positivamente a organização e seus seguidores

[...] quando estão cientes e agem de acordo com seus valores, crenças e pontos fortes, enquanto auxiliam os outros a fazerem o mesmo, de modo a aumentar o nível de bem-estar das pessoas e impactar positivamente o desempenho dos seus seguidores.

Líderes autênticos são plenamente conscientes de seu comportamento e, portanto, se importam com a impressão que passam aos outros, tendo sempre a preocupação de transmitir exatamente aquilo em que acreditam por meio de suas ações. No entanto, o desenvolvimento do conceito de liderança autêntica pressupõe um nível de autoconhecimento considerado por Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011) quase que inatingível, o que faz que os líderes passem a gerenciar as impressões causadas, forçando relações cada vez mais transparentes para alcançar a autenticidade. Isso significa que o desejo de atingir o *framework* do líder autêntico pode levar a comportamentos menos éticos e a julgamentos mais severos, contrários ao que preconiza o desenvolvimento da teoria.

Nesse sentido, Cooper et al. (2005) chamam a atenção para a importância do desenvolvimento de ferramentas de mensuração desse construto de forma adequada, a fim de poder avaliar resultados de intervenções focadas no seu desenvolvimento. Como proposta, sugerem que sejam identificadas as dimensões-chave da liderança autêntica, visando tornar possível a criação de uma base teórica sem levar em consideração apenas a discriminação desta com outras formas de liderança, o que, segundo os autores, pode ser avaliado como prática inconveniente. Ainda assim, tal discriminação é apresentada como recurso para a validação do construto nos estudos de Walumbwa et al.

(2008) e Neider e Schriesheim (2011), os quais propõem instrumentos de avaliação/mensuração para líderes autênticos, como o Questionário de Liderança Autêntica (*Authentic Leadership Questionnaire* – ALQ) e o Inventário de Liderança Autêntica (*Authentic Leadership Inventory* – ALI), respectivamente. Uma terceira escala, o *Authentic Leadership Integrated Questionnaire* (AL-IQ), foi idealizada por Levesque-Côté, Fernet, Austin e Morin (2018) com o propósito de elucidar as distintas facetas teóricas desse estilo de liderança, além de caracterizar os pontos fracos e fortes das práticas de líderes considerados autênticos.

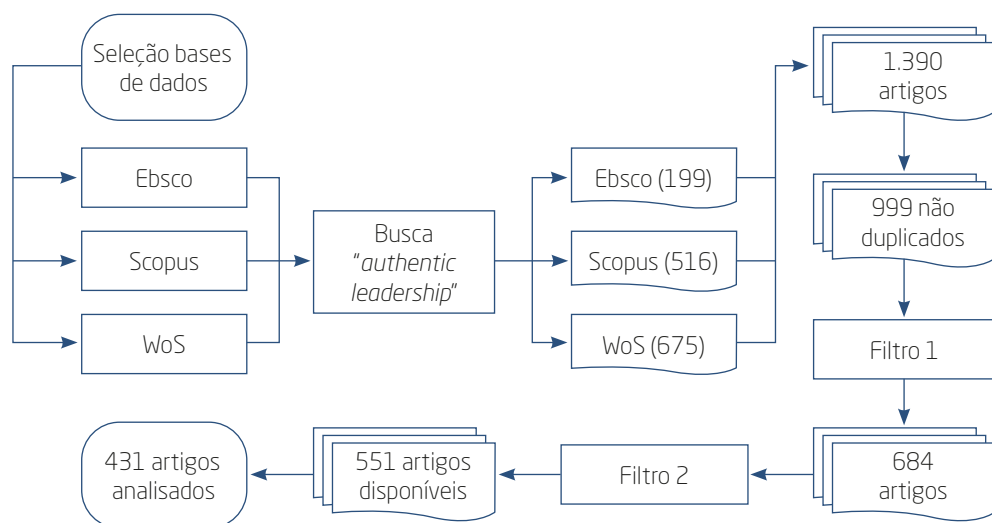
3. METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Com o intuito de identificar o estado atual das publicações sobre o construto liderança autêntica e responder aos propósitos desta pesquisa, realizou-se uma revisão de literatura de forma sistemática em bases de dados com grande relevância para a Administração. De acordo com Araújo e Alvarenga (2011), a retrospectiva realizada se justifica por auxiliar na organização do conhecimento já produzido, permitindo encontrar lacunas e facilitar a compreensão do campo explorado. A busca pelos artigos compreendeu as bases de dados Academic Search Premier (Ebsco), Scopus e Web of Science (WoS), sem delimitação de data para início, com o limite temporal de dezembro de 2018. Utilizou-se a *query* “*authentic leadership*” pesquisando-se o título, o resumo e as palavras-chave, o que resultou na identificação de 1.390 artigos, organizados posteriormente com o auxílio do *software* EndNote® e de planilha Excel®. Após uma análise preliminar das publicações, eliminaram-se aquelas duplicadas (481 documentos) e realizaram-se três filtragens. Na primeira, removeram-se as publicações que estavam incoerentes com os critérios de inclusão da pesquisa (publicações em português, inglês, espanhol ou italiano, que continham “*authentic leadership*” no título, no resumo ou nas palavras-chave). Na segunda filtragem, consideraram-se apenas os documentos que constituíssem artigos científicos, publicados em revistas científicas e disponíveis gratuitamente *on-line* nas bases de dados consultadas.

A terceira filtragem consistiu na leitura dos artigos para identificar aqueles que tratavam especificamente do tema desejado, liderança autêntica, restando 431 documentos para análise posterior. A Figura 3.1 apresenta todo o processo da pesquisa.

(Figura 3.1)

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DA PESQUISA



Fonte: Elaborada pelos autores.

4. RESULTADOS

Os 431 artigos selecionados foram analisados com base nos seguintes fatores: 1. análise cronológica das publicações; 2. abordagem da pesquisa (qualitativa, quantitativa ou mista) e sua distribuição no decorrer dos anos; 3. principais autores; 4. principais periódicos; 5. identificação dos instrumentos de mensuração/avaliação da liderança autêntica e evolução da aplicação deles; e 6. análise da construção desses instrumentos.

4.1 Análise cronológica das publicações

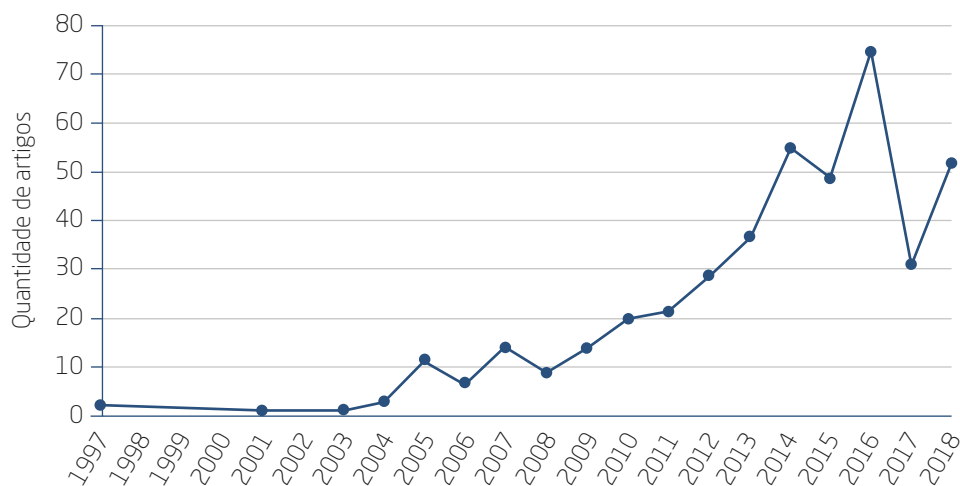
A primeira análise realizada identificou a evolução das publicações sobre liderança autêntica. A Figura 4.1.1 demonstra a distribuição cronológica dos estudos identificados acerca do construto.

Cunha, Günther, Vicentini e Esper (2015) chamam a atenção para o fato de o construto liderança autêntica aparecer pela primeira vez no título do livro de Terry (1993), *Authentic leadership: courage in action*. Entretanto, as publicações de artigos sobre o tema em periódicos científicos aparecem apenas em 1997 com pouca ou nenhuma expressão até 2004. Observa-se uma

maior frequência das publicações a partir de 2005, o que pode ser explicado pela publicação especial do periódico *Leadership Quarterly*, que colaborou para a consolidação das pesquisas no campo da liderança autêntica, bem como buscou apresentar uma melhor definição do construto (Avolio & Gardner, 2005; Esper & Cunha, 2015). A partir de 2013, a média de publicações subiu para mais de 30 artigos/ano, atingindo seu ápice em 2016, com 75 artigos publicados. O pico das publicações a partir de 2013 pode ser consequência da disseminação dos estilos de liderança contemporâneas como a liderança transformacional, carismática e ética, além da necessidade emergente de um olhar mais atento à gestão de pessoas nas organizações associado às emoções positivas, à inteligência emocional e aos propósitos individuais que trazem sentido ao compromisso dos colaboradores com os objetivos estratégicos das instituições (Monzani, Knoll, Giessner, Van Dick, & Peiró, 2019).

(Figura 4.1.1)

ANÁLISE CRONOLÓGICA DAS PUBLICAÇÕES

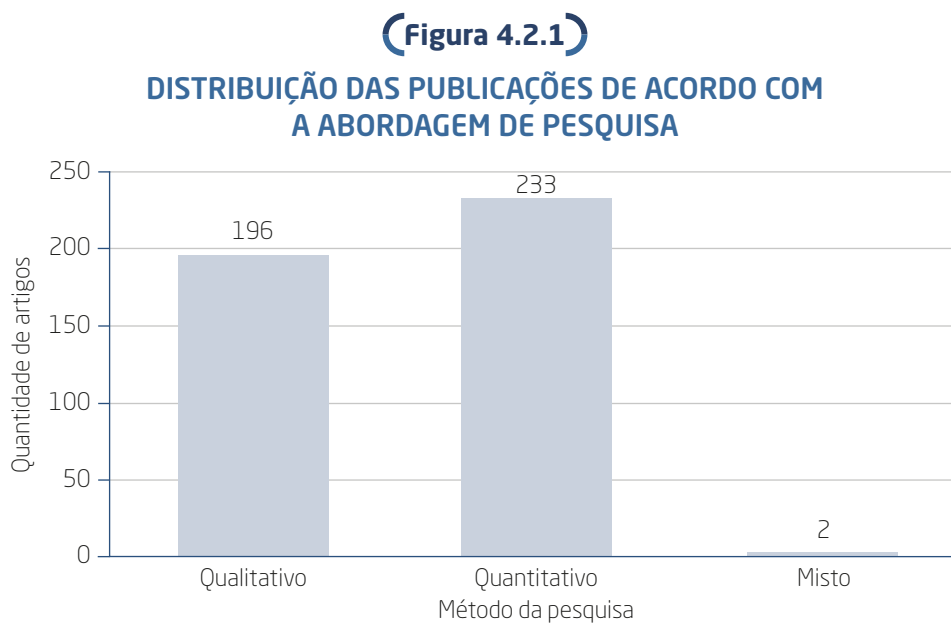


Fonte: Elaborada pelos autores.

Analisando as décadas de 1997 a 2007 e de 2008 a 2018, tivemos na primeira década a publicação de 39 artigos e na segunda, um total de 392 artigos publicados, ou seja, enquanto na primeira década a média de publicação era de aproximadamente 3,9 artigos/ano, na segunda, essa média foi dez vezes maior, atingindo aproximadamente 39 artigos publicados/ano.

4.2 Abordagens de pesquisa

Os artigos sobre liderança autêntica foram analisados de acordo com a variável abordagem de pesquisa; nesse aspecto, pode-se observar que há um predomínio das publicações com abordagem quantitativa (52,5%), conforme mostra a Figura 4.2.1.

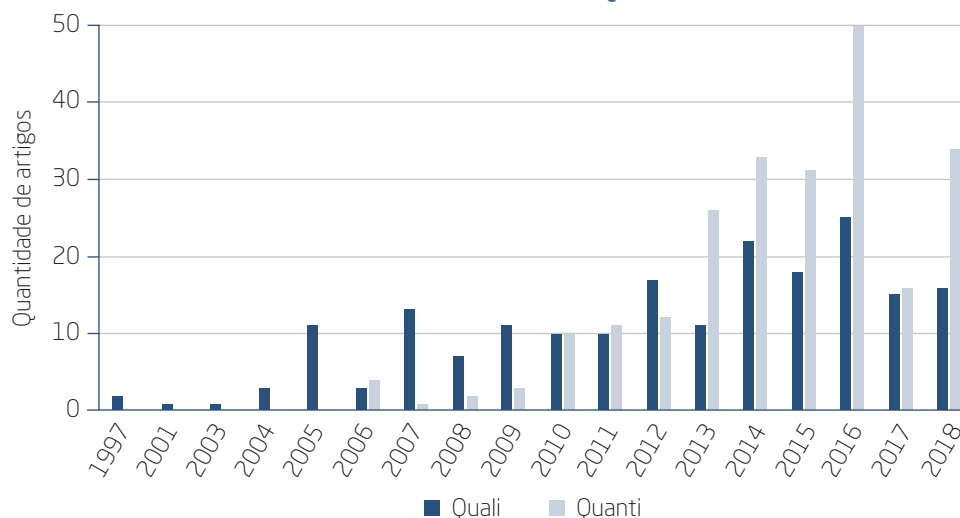


Fonte: Elaborada pelos autores.

Edmondson e McManus (2007) associam os métodos qualitativo, quantitativo e misto aos estágios das pesquisas sobre um determinado construto. Os autores classificam as pesquisas como nascentes, intermediárias ou maduras, conforme a adoção de métodos qualitativos, mistos e quantitativos, respectivamente. Na análise das publicações sobre o construto no decorrer dos anos (Figura 4.2.2), é possível observar os estágios nascente e maduro da pesquisa mencionados por Edmondson e McManus (2007). Embora seja nítido o predomínio das publicações qualitativas no estágio inicial seguido de um incremento dos estudos quantitativos, os estudos mistos não fazem parte dessa transição, vindo a aparecer apenas no ano de 2018, em duas publicações (Kong, Tsai, Tsai, Huang, & De la Cruz, 2018; Miao, Humphrey, & Qian, 2018).

(Figura 4.2.2)

DISTRIBUIÇÃO DAS PUBLICAÇÕES DE ACORDO COM A ABORDAGEM DE PESQUISA



Fonte: Elaborada pelos autores.

O crescimento das publicações quantitativas a partir de 2008 justifica-se pela elaboração, naquele ano, do ALQ por Walumbwa et al. (2008), que foi o primeiro instrumento de mensuração do construto, baseado em uma escala de 16 itens construída a partir do *framework* multidimensional proposto por Ilies et al. (2005). Em 2011, tencionando melhorias no ALQ e propondo a criação de um instrumento de livre acesso a pesquisadores com validade de conteúdo quantitativa, Neider e Schriesheim (2011) desenvolveram o ALI.

4.3 Distribuição de autoria

Cunha et al. (2015) identificaram em seu estudo que um grande número de citações corresponde a um pequeno grupo de autores, o que se assemelha com o experimento de Lotka (1926), que afirma que um número restrito de pesquisadores produz muito sobre determinada área do conhecimento, enquanto 60% dos autores produzem apenas um estudo. A contagem dos autores das publicações pode ser realizada de três formas distintas: a contagem direta – considerando apenas o autor nomeado em primeiro lugar; a contagem completa – na qual todos os autores são considerados; e a contagem ajustada – cada autor recebendo uma parcela de contribuição pela publicação (havendo dois autores, ambos recebem 50% de crédito).

Autores como Nath e Jackson (1991) apontam não haver diferenças essenciais entre as contagens e recomendam a contagem direta. Isso posto e considerando a inviabilidade das contagens completa e ajustada nesta amostra de 431 artigos, optou-se pela contagem direta. A Figura 4.3.1 apresenta a distribuição de autores por produção.

(Figura 4.3.1)

DISTRIBUIÇÃO DE AUTORES POR PRODUÇÃO

Produção	1	2	3	4	5	6	7	Total
Autores	312	27	9	6	1	0	1	356

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme esses dados, 312 autores produziram apenas um artigo relacionado à liderança autêntica, representando 73% do total que publicou sobre o tema no período analisado, o que indica um elevado número de autores pouco produtivos e corrobora a Lei de Lotka. Na Figura 4.3.2, apresentam-se os autores que foram indicados como principais em mais de três publicações.

(Figura 4.3.2)

AUTORES MAIS PRODUTIVOS NO PERÍODO ANALISADO

Autor	Produção
Heather K. Spence Laschinger	7
Tony Fusco	5
Lucas Monzani	4
Morten Birkeland Nielsen	4
Arménio Rego	4
Orly Shapira-Lishchinsky	4
Fred O. Walumbwa	4
Carol A. Wong	4

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando a contagem direta realizada nesta pesquisa, Heather K. Spence Laschinger apresentou-se como a autora principal de sete artigos,

seguida por Tony Fusco com autoria principal em cinco artigos. Ambos os autores trabalharam em parceria nas publicações de suas pesquisas. Inclusive, a parceria de autores é algo recorrente quando observamos as publicações sobre o construto liderança autêntica. Dos 431 artigos identificados, 338 contam com dois autores ou mais, em 31% participam apenas dois autores, e 24% são publicados com três autores.

4.4 Periódicos de maior relevância

Segundo a Lei de Bradford, existe uma regularidade na distribuição das publicações em periódicos acadêmicos de uma determinada área do conhecimento. Poucos periódicos tendem a concentrar a maior parte das publicações, enquanto muitos periódicos publicam poucos artigos sobre o tema (OLUIĆ-VUKOVIĆ, 1997). Bogaert, Rousseau e Van Hecke (2000) justificam essa distribuição considerando que os artigos iniciais de um determinado tema são submetidos a um número restrito de periódicos, quanto mais artigos são aceitos para publicação em um periódico, maior é a probabilidade de outro artigo do mesmo tema juntar-se a ele, criando um *núcleo* de publicações com qualidade superior e maior relevância na área.

Aplicando-se a Lei de Bradford, obtiveram-se três zonas. A primeira contém um pequeno número de periódicos altamente produtivos (3% do total de periódicos concentram 24% dos artigos), a segunda contém um número maior de periódicos, porém com produtividade menor, enquanto a terceira zona concentra um grande número de periódicos pouco produtivos (78% do total de periódicos com apenas um artigo publicado). A Figura 4.4.1 apresenta as três zonas e os respectivos periódicos que compõem as zonas 1 e 2. Os periódicos da zona 3 não estão representados por causa do grande volume e da pouca relevância.

(Figura 4.4.1)

PRODUTIVIDADE DOS PERIÓDICOS ANALISADOS

Zona 1
Corresponde a 3% do total de periódicos.
Corresponde a 24% do total de artigos.
<i>The Leadership Quarterly</i> (28)
<i>Leadership and Organization Development Journal</i> (24)
<i>Journal of Business Ethics</i> (16)

(continua)

(Figura 4.4.1 (continuação))

PRODUTIVIDADE DOS PERIÓDICOS ANALISADOS

Zona 1
<i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> (13)
<i>Educational Management Administration & Leadership</i> (11)
<i>Journal of Nursing Management</i> (10)
Zona 2
Corresponde a 19% do total de periódicos.
Corresponde a 33% do total de artigos.
<i>Journal of Nursing Administration</i> (7)
<i>Leadership</i> (7)
<i>Social Behavior and Personality</i> (6)
<i>Journal of Leadership Studies</i> (6)
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> (5)
<i>SA Journal of Human Resource Management</i> (5)
<i>He Kupu</i> (4)
<i>International Coaching Psychology Review</i> (4)
<i>International Journal of Nursing Studies</i> (4)
<i>Journal of Management</i> (4)
<i>Psicothema</i> (4)
<i>Safety Science</i> (4)
<i>Sustainability</i> (4)
<i>Journal of Educational Administration</i> (4)
<i>Journal of Organizational Behavior</i> (4)
<i>Journal of Management Development</i> (4)
<i>Adult Learning</i> (3)
<i>Coaching Psychologist</i> (3)
<i>European Journal of Training and Development</i> (3)
<i>Journal of Advanced Nursing</i> (3)
<i>Journal of Construction Engineering & Management</i> (3)
<i>Organizational Dynamics</i> (3)

(continua)

(Figura 4.4.1 (conclusão))

PRODUTIVIDADE DOS PERIÓDICOS ANALISADOS

Zona 2
<i>AACN Advanced Critical Care</i> (2)
<i>Burnout Research</i> (2)
<i>Consulting Psychology Journal</i> (2)
<i>Current Psychology</i> (2)
<i>Development and Learning in Organisations</i> (2)
<i>Frontiers in Psychology</i> (2)
<i>Harvard Business Review</i> (2)
<i>Human Resource Management</i> (2)
<i>Human Resource Management Review</i> (2)
<i>International Journal for Quality Research</i> (2)
<i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i> (2)
<i>International Journal of Leadership in Education</i> (2)
<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> (2)
<i>International Journal of Project Management</i> (2)
<i>Journal of Business Research</i> (2)
<i>Journal of Managerial Psychology</i> (2)
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> (2)
<i>Journal of Psychology in Africa</i> (2)
<i>Management in Education</i> (2)
<i>Management Learning</i> (2)
<i>Management Research Review</i> (2)
<i>Personnel Review</i> (2)
<i>Psychologist-Manager Journal</i> (2)
<i>School Leadership & Management</i> (2)
Zona 3
Corresponde a 78% do total de periódicos.
Corresponde a 43% do total de artigos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Seis periódicos foram identificados como de maior relevância nas publicações sobre liderança autêntica. O *The Leadership Quarterly*, primeiro da lista, concentra 28 artigos. A maior probabilidade de os artigos serem atraídos para esse periódico justifica-se pela publicação, em 2005, de uma edição especial sobre o tema que é considerada um marco para a consolidação das pesquisas no campo da temática. Para comprovar o grau de relevância dos periódicos, investigou-se a relevância deles a partir de três formas de classificação. A primeira delas, utilizada no Brasil e denominada Qualis-Periódicos, é um sistema utilizado para classificar a produção científica dos programas de pós-graduação no que se refere aos artigos publicados em periódicos científicos e anais de eventos. A segunda, chamada de fator de impacto, é calculada anualmente pelo Institute for Scientific Information/Thompson Scientific Reuters e publicada pelo Journal Citations Reports (JCR). Esse sistema compara e avalia os periódicos por meio da acumulação e tabulação das citações. O SCImago Journal & Country Rank (SJR) foi a terceira forma de classificação aqui investigada e consiste na avaliação do prestígio científico do periódico baseado na ideia de que a área do conhecimento, a qualidade e a reputação de um periódico influenciam diretamente as citações por ele realizadas (González-Pereira, Guerrero-Bote, & Moya-Anegón, 2010; Jacsó, 2010; Moed, 2010). A Figura 4.4.2 apresenta os dados das classificações mencionadas e confirma a relevância principalmente do *The Leadership Quarterly*.

(Figura 4.4.2)

RELEVÂNCIA DOS PERIÓDICOS ANALISADOS

Periódicos	Qualis 2013-2016	JCR 2018	SJR 2018
<i>The Leadership Quarterly</i> (28)	A1	5,631	3,19
<i>Leadership and Organization Development Journal</i> (24)	-	1,462	0,52
<i>Journal of Business Ethics</i> (16)	A1	3,796	1,86
<i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> (13)	A2	1,597	0,85
<i>Educational Management Administration & Leadership</i> (11)	-	1,804	1,37
<i>Journal of Nursing Management</i> (10)	A1	2,386	1,07

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.5 Identificação dos instrumentos de mensuração/avaliação do construto liderança autêntica

De acordo com a análise recomendada por Edmondson e McManus (2007), considerando o estágio maduro da pesquisa em liderança autêntica, identificaram-se 233 artigos que utilizam técnicas quantitativas de pesquisa. Entre esses artigos, alguns instrumentos de mensuração/avaliação de liderança autêntica são evidenciados.

Walumbwa et al. (2008), baseados no modelo teórico multidimensional de análise da liderança autêntica proposto por Ilies et al. (2005), desenvolveram o ALQ. Trata-se de um instrumento baseado em 16 itens e composto por quatro dimensões de comportamento do líder: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada. O estudo de Walumbwa et al. (2008) propõe como objetivos a validação de uma ferramenta quantitativa para a avaliação da liderança autêntica e a investigação da validade discriminante desse tipo de liderança em relação a duas outras escalas: *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000) e *Transformational Leadership Questionnaire* (TLI) (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Em função da sua natureza comercial, o ALQ não está disponível gratuitamente para os pesquisadores utilizarem a ferramenta em suas pesquisas. Logo, com o objetivo de criar uma ferramenta de livre acesso a pesquisadores que possua validade de conteúdo quantitativa, além de avaliar os itens que compõem o ALQ de forma quantitativa por meio de análise de variância (Anova) e análises fatoriais (AFE e AFC), Neider e Schriesheim (2011) desenvolveram o ALI. Essa nova ferramenta toma como ponto de partida os itens disponibilizados no ALQ e acrescenta outros, conforme julgamento dos autores, para posterior realização dos testes estatísticos. Ambos os estudos, tanto para a criação do ALQ quanto do ALI, realizaram testes posteriores para a confiabilidade de consistência interna e validade do construto verificado pelos instrumentos, em comparação com outros estilos de liderança, como a transformacional e a ética.

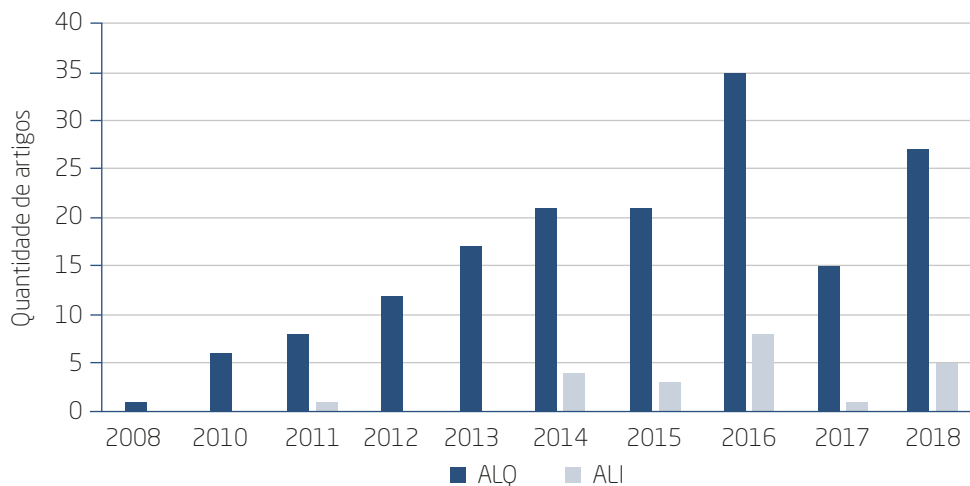
Apesar de ambas as escalas terem sido amplamente utilizadas, Levesque-Côté et al. (2018) propõem a elaboração de um novo instrumento que, justificam os autores, consiga captar fielmente a multidimensionalidade do construto liderança autêntica, o AL-IQ. Esse novo instrumento baseia-se nos anteriores (ALQ e ALI), contudo utiliza a combinação de análises fatoriais confirmatórias (AFC) e uma modelagem exploratória de equações estruturais (*exploratory structural equation modeling* – Esem) para avaliar a validade de construto (estrutura fatorial, confiabilidade e validade relacionada

ao critério). Esses autores ressaltam como principal contribuição desse novo instrumento o fato de ele ser uma alternativa otimizada para elucidar as distintas facetas teóricas desse estilo de liderança, além de caracterizar os pontos fracos e fortes das práticas de líderes considerados autênticos. Segundo eles, tanto no ALQ quanto no ALI, há uma sobreposição excessiva de itens, o que indica que há sobreposição das dimensões da liderança autêntica, prejudicando sua correta verificação. Contudo, embora a intenção dos autores seja contribuir para a captura distinta de dados que possam elucidar as quatro dimensões da liderança autêntica, não foram encontrados estudos que tenham aplicado essa escala e que demonstrem empiricamente seus resultados.

Na Figura 4.5.1, apresenta-se a distribuição cronológica das publicações quanto à aplicação dos instrumentos de mensuração/avaliação de liderança autêntica, o ALQ e o ALI.

(Figura 4.5.1)

DISTRIBUIÇÃO DAS PUBLICAÇÕES DE ACORDO COM AS APLICAÇÕES DOS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO/AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA AUTÊNTICA



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os estudos com a aplicação do ALQ foram predominantes na pesquisa (88,1%), o que pode ser justificado pelo fato de ter surgido antes do ALI e por ter sido a base deste. Muitos autores justificam a escolha pelo ALQ por causa de sua aplicabilidade, das publicações anteriores e da consolidação

da ferramenta (Erkutlu & Chafra, 2013; Hystad, Bartone, & Eid, 2013; Yagil & Medler-Liraz, 2014; Carvalho, Cunha, Balsanelli, & Bernardes, 2016; Monzani, Braun, & Van Dick, 2016; Rautenbach & Rothmann, 2017; Oh, Cho, & Lim, 2018).

Ainda assim, foram encontrados alguns estudos quantitativos que não aplicam as escalas mencionadas e objetivam mensurar a liderança a partir de instrumentos diversos, como o *Authenticity Inventory* – AI:3 (Kernis & Goldman, 2005; Toor & Ofori, 2009), o *Leadership Behavioural Inventory* – LBI (Kotzé & Venter, 2010; Spangenberg & Theron, 2002), a *Executive Servant Leadership Scale* – ESLS (Reed et al., 2011), o *Identity Leadership Inventory* – ILI (Steffens et al., 2014), o *Kunja Leadership* (Ryu, 2015), o *Servant Leadership Sourvey* – SLS (Van Dierendonck, 2011; Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017), além do modelo proposto por Schaufeli e Bakker (2004), utilizado por Mubarak e Noor (2018). No entanto, nenhum deles tem como objetivo a mensuração/avaliação da liderança autêntica na forma como o ALQ e ALI foram constituídos.

4.6 Análise da construção dos instrumentos de mensuração/avaliação do construto liderança autêntica

Para gerar conhecimento, certos fenômenos requerem observações e quantificações de variáveis. No entanto, o uso de estratégias fracas de mensuração sob a alegação de falta de familiaridade com métodos para desenvolver instrumentos confiáveis e válidos pode levar os pesquisadores a mensurações incorretas. No intuito de clarificar as etapas para a construção de instrumentos de mensuração de variáveis, DeVellis (2012) apresenta cinco passos que devem ser seguidos no desenvolvimento de uma escala para que ela apresente resultados confiáveis de medidas que vêm sendo aplicadas por diversos autores (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, & Igalens, 2015; Raja & Agrawal, 2017; Strese, Gebhard, Feierabend, & Brette, 2018). Seguindo as orientações de DeVellis (2012) como diretrizes norteadoras no desenvolvimento de instrumentos de medida confiáveis, analisaram-se os instrumentos de mensuração/avaliação de liderança autêntica de expressiva aplicação nos estudos quantitativos sobre o tema.

Inicialmente, o pesquisador deve ter clareza do que pretende medir, se deseja mensurar um construto específico ou genérico e se esse construto é diferente de outros já mensurados. O passo seguinte refere-se à geração dos itens da escala de medida que representarão o traço latente. Essa etapa deve ser feita de forma exaustiva com base tanto na literatura quanto na criatividade do pesquisador. Em relação à geração dos itens, para a construção do

ALQ, 35 itens foram gerados a partir de extensiva revisão de literatura, por abordagens dedutiva e indutiva, análises de teses e dissertações acerca do tema e a partir das discussões com grupos de pesquisa sobre liderança. Após validação por grupo de estudantes de doutorado com experiência em pesquisas sobre o tema, a análise dos itens foi realizada de acordo com o modelo multidimensional de Ilies et al. (2005); eliminaram-se seis itens que não se encaixavam em nenhuma das dimensões propostas por esses autores, restando 16 itens. Para a geração dos itens do ALI, por sua vez, os pesquisadores partiram da amostra do ALQ disponibilizada pelos autores e desenvolveram outros dois itens para cada dimensão proposta no desenvolvimento dessa escala. Em ambos os instrumentos, o formato da medida foi uma escala de cinco pontos; contudo, para o ALQ, utilizou-se uma escala de frequência, enquanto, para o ALI, adotou-se uma escala de classificação.

O passo seguinte refere-se à revisão dos itens gerados, que deverá ser realizada por especialistas na área de aplicação do estudo e abrange a avaliação de clareza, objetividade e relevância dos itens. Ainda sobre os itens da escala, DeVellis (2012) aponta que se deve considerar a sugestão de especialistas sobre a inclusão de itens de validação relacionados a outras escalas, cujo objetivo é avaliar a validade dos itens de mensuração do construto. A revisão dos itens iniciais por especialistas no tema para a construção do ALQ foi realizada por estudantes de graduação e pós-graduação com experiência em estudos de liderança da Universidade de Nebraska-Lincoln e da School of Global Management and Leadership da Arizona State University, não contemplando, nessa etapa, os estudos de análise quantitativa a fim de eliminar a subjetividade inerente ao processo. Já no desenvolvimento do ALI, essa etapa de avaliação com especialistas não ocorreu, todavia testes de validade de conteúdo quantitativa, Anova e teste t foram realizados com o objetivo de contribuir para a validação quantitativa dos itens.

A realização de pré-testes caracteriza o passo seguinte. Eles devem ser realizados com indivíduos que possuam características semelhantes àquelas da população a ser pesquisada. Esses pré-testes almejam adequar o instrumento de avaliação, mensurar o tempo para completar o preenchimento do instrumento por parte dos respondentes e realizar ajustes nos itens em relação à semântica deles. Contudo, em ambas as pesquisas, não se verificou a ocorrência de pré-testes dos instrumentos.

A etapa seguinte consiste na avaliação desses itens por meio de análises estatísticas (correlação, análise de confiabilidade do construto, análise fatorial etc.), finalizando com a revisão da escala e ajustes em sua extensão. Nos estudos apresentados para o desenvolvimento das escalas, as amostras obti-

das nas aplicações do ALQ e do ALI são consideradas satisfatórias para as análises realizadas. Foram consideradas inicialmente, para a validação do instrumento, uma amostra americana (224 respondentes) e uma amostra chinesa (212 respondentes). Com essas amostras, realizaram-se as análises fatorial exploratória (AFE) e fatorial confirmatória (AFC). Com a AFE, os pesquisadores pretendiam confirmar a inclusão dos itens em cada uma das dimensões teoricamente propostas por Ilies et al. (2005), e, com a AFC, a proposta era construir um modelo de equação estrutural para o construto da liderança autêntica. Após essas etapas, não houve alteração nos itens inicialmente propostos.

No desenvolvimento do ALI, a proposta era eliminar os julgamentos subjetivos acerca da atribuição dos itens a cada uma das dimensões com a realização de testes estatísticos. Realizaram-se a Anova e o teste t para averiguar se os itens estavam atribuídos corretamente a cada uma das dimensões propostas no ALQ e, então, eliminar os julgamentos subjetivos na proposição inicial para o instrumento. Após as análises realizadas no desenvolvimento do ALI, Neider e Schriesheim (2011) sugerem avaliação de conteúdo para o ALQ e consideram a eliminação de dois itens a fim de otimizar o instrumento final, criando então o ALI.

Ambos os instrumentos foram desenvolvidos considerando-se a multidimensionalidade do construto apresentada anteriormente por Ilies et al. (2005). As quatro dimensões de comportamento do líder – autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada – foram confirmadas pela AFC e AFE realizadas por Walumbwa et al. (2008). No ALQ, constatarem-se 16 itens, como inicialmente proposto, e, no desenvolvimento do ALI, o instrumento final contemplou 14 itens.

Para a elaboração do AL-IQ, de desenvolvimento recente, Levesque-Côté et al. (2018) agruparam os itens que constituem o ALQ e o ALI utilizando-se de um método clássico de adaptação transcultural, visto que essas ferramentas não estavam disponíveis no idioma francês. O instrumento AL-IQ finalizou com 30 itens e o foco das análises desse instrumento foram as AFCs e a Esem a fim de confirmar a multidimensionalidade da ferramenta. Contudo, as etapas iniciais, como a geração de itens, o formato da medida, a revisão de itens por especialistas e a inclusão de itens de validação, foram obtidas pelo uso dos itens das escalas já em uso (ALQ e ALI), e os testes finais com o intuito de otimizar o tamanho da escala não foram realizados.

A Figura 4.6.1 apresenta a análise esquematizada do processo de construção dos instrumentos de mensuração/avaliação de liderança autêntica em comparação com as diretrizes propostas por DeVellis (2012).

(Figura 4.6.1)

ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DO CONSTRUTO LIDERANÇA AUTÊNTICA A PARTIR DAS DIRETRIZES PROPOSTAS POR DEVELLIS (2012)

Diretrizes propostas por DeVellis (2012)	ALQ (2008)	ALI (2011)	AL-IQ (2018)
1. Clareza do que se pretende medir	☑	☑	☑
2. Geração dos itens da escala	☑	☑	X
3. Determinar o formato da medida	☑	☑	X
4. Revisão dos itens iniciais por especialistas no tema	☑	X	X
5. Considerar a inclusão de itens de validação	X	X	X
6. Realizar pré-testes	X	X	☑
7. Avaliar os itens	X	☑	☑
8. Otimizar o tamanho da escala	X	☑	X

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre os objetivos associados à aplicação dos instrumentos de mensuração/avaliação da liderança autêntica, pode ser destacada a aplicação do ALQ, associado ao engajamento (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; McAuliffe, Bostain, & Witchel, 2019) e ao desempenho da equipe de trabalho (Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011), ao desenvolvimento do capital psicológico e à criatividade dos seguidores de líderes autênticos (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012), à satisfação no trabalho (Leigh, 2014) e à identidade organizacional (Monzani et al., 2016). Também estão associadas aos líderes autênticos: a colaboração entre profissionais da saúde (Regan, Laschinger, & Wong, 2016), a percepção de justiça organizacional (Kampa, Rigotti, & Otto, 2017) e a inovação na educação superior (Elrehail, Emeagwali, & Abdallah, 2018). Além dos estudos mencionados, foram também encontradas propostas de validação do ALQ para diferentes populações (Xiong & Fang, 2014; Moriano, Molero, & Mangin, 2011; Cervo, Mónico, Santos, & Hutz, 2016). Considerando as críticas que surgiram após a publicação do ALQ em 2008, Avolio, Wernsing e Gardner (2018) propõem uma revisão no desenvolvimento e validação do instrumento. Essa revisão considera testes de componentes estruturais e a aplicação de um modelo de ordem superior (*higher order model*) nos dados iniciais da pesquisa.

No que concerne às aplicações do ALI, podem ser destacados os objetivos associados à satisfação no trabalho (Cerne, Dimovski, Maric, Penger, &

Skerlavaj, 2014), ao engajamento, ao otimismo e à confiança (Stander, Beer, & Stander, 2013), à inovação (Jam, Kaur, & Kwee, 2016), à transparência da comunicação organizacional (Jiang & Men, 2017) e à eficácia organizacional (Lee, 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Buscando auxiliar na organização do conhecimento já produzido sobre liderança autêntica, foram analisados 431 artigos quanto à distribuição cronológica, às abordagens de pesquisa, aos principais autores e periódicos e à identificação e análise da construção dos instrumentos de mensuração/avaliação do construto.

As publicações sobre liderança autêntica apresentaram crescimento acelerado a partir do ano de 2013, consequência da disseminação dos estilos de liderança contemporâneos e da necessidade emergente de um olhar mais atento à gestão de pessoas nas organizações. O periódico *The Leadership Quarterly* foi identificado como o de maior relevância após a aplicação da Lei de Bradford, fato confirmado pelas análises dos demais indicadores de relevância de publicações (Qualis-Periódicos, JCR e SJR). O estudo da temática encontra-se no estágio maduro, e as pesquisas quantitativas, expressivas a partir da criação do ALQ em 2008, representam 54,5% do total de estudos analisados. Foram identificados três instrumentos de mensuração/avaliação do construto liderança autêntica (ALQ, ALI e AL-IQ), sendo o ALQ o de maior aplicabilidade (70% dos estudos quantitativos).

Quanto às análises da construção dos instrumentos de mensuração/avaliação da liderança autêntica, segundo as diretrizes propostas por DeVellis (2012), todos foram preparados com clareza da medida, contudo ainda há melhorias a serem realizadas em todos os instrumentos analisados de forma a torná-los mais confiáveis. Sugere-se uma validação psicométrica do ALQ com o objetivo de corrigir possíveis desvios evidenciados pelos testes estatísticos apresentados no desenvolvimento do ALI, bem como uma nova avaliação geral do instrumento, reconsiderando os seis itens iniciais excluídos da análise. A proposta é investigar, com a realização de uma AFE seguida de AFC, se esses itens não poderiam gerar uma nova dimensão além daquelas dimensões propostas por Ilies et al. (2005) em seu modelo teórico multidimensional. Referindo-se ao AL-IQ, fica evidente a necessidade da aplicação do instrumento em outras populações para a validação e consolidação da ferramenta, bem como a realização de estudos em populações de língua inglesa, a fim de constatar a validade interlinguística dos itens.

Em todos os estudos analisados, não surgiram efetivamente instrumentos de mensuração quantitativa da liderança autêntica, embora a pesquisa encontre-se em seu estágio maduro e várias associações com outras teorias tenham sido identificadas. O que os autores apresentam são ferramentas que evidenciam a presença de autenticidade do líder, porém não conseguem determinar quanto um líder é mais autêntico que outro. Como limitação desta investigação, destaca-se principalmente a questão do acesso aos dados e aos artigos pagos, o que reduz o escopo do estudo para as análises de artigos gratuitos.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Santa Catarina (Fapesc), através do Programa de Apoio à Pesquisa (PAP/Fapesc/Udesc), e à Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) pelo auxílio financeiro recebido em forma de bolsa de estudos em nível de doutorado através do Programa de Bolsas de Monitoria de Pós-Graduação (Promop).

AUTHENTIC LEADERSHIP: SCIENTIFIC PRODUCTION ANALYSIS AND MEASUREMENT SCALES

ABSTRACT

Purpose: This paper analyzes the publications on the “authentic leadership” construct, based on systematic literature review and bibliometric analysis techniques, and aims to identify and analyze data regarding the chronology of publications, the identification of the most prolific journals and authors, research approaches, and the existence of authentic leadership measurement/assessment tools and its applications, besides analyzing the construction of these tools.

Originality/value: Of the 431 articles analyzed, those dealing with reviews of literature do not present bibliometric data associated with the analysis of the construct measurement instruments.

Design/methodology/approach: A literature review was performed systematically, using the query “authentic leadership” on the Academic Search Premier (Ebsco), Scopus and Web of Science databases, with no starting date delimitation, with the deadline of December 2018, which resulted in the identification of 1390 articles. After eliminating duplicates and three filters, 431 documents remained for analysis.

Findings: Three specific construct measurement/assessment tools were identified: the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), the Authentic Leadership Inventory (ALI), and the Authentic Leadership Integrated Questionnaire (AL-IQ). There is a predominance of quantitative studies from 2008, with wide application of ALQ. Instruments of quantitative measurement of authentic leadership did not emerge, only tools that evidence the presence of authenticity of leaders.

KEYWORDS

Authentic leadership. Measuring scales. Construct. Authentic Leadership Questionnaire. Authentic Leadership Inventory.

REFERÊNCIAS

- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(31), 51–70.
- 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.
- 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, 801–823.
- 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.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Begley, P. T., & Stefkovich, J. (2007). Integrating values and ethics into post secondary teaching for leadership development: Principles, concepts, and strategies. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 398–412.
- Bogaert, J., Rousseau, R., & Van Hecke, P. (2000). Percolation as a model for informetric distributions: Fragment size distribution characterised by Bradford curves. *Scientometrics*, 47(2), 195–206.
- 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.
- Cerne, M., Dimovski, V., Maric, M., Penger, S., & Skerlavaj, M. (2014). Congruence of leader selfperceptions 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.
- Cervo, C. S., Mónico, L. S. M., Santos, N. R., & Hutz, C. S. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: Invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29(1), 40–51.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–10.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
- Cunha, C. J. C. de A., Günther, H. F., Vicentini, L. C., & Esper, A. (2015). Liderança autêntica: Um estudo bibliométrico. *Espacios*, 36(1), 7–24.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and application* (3rd ed.). Beverly Hills: Sage.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation



- of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & Abdallah, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
- 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.
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: Uma revisão integrativa. *Navus*, 5(2), 60–72.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(18), 993–1003.
- González-Pereira, B., Guerrero-Bote, V. P., & Moya-Anegón, F. (2010). A new approach to the metric of journals' scientific prestige: The SJR indicator. *Journal of Informetrics*, 4(3), 379–391.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578.
- Hystad, S. W., Bartone, P. T., & Eid, J. (2013). Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 42–53.
- 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.
- Jacsó, P. (2010). Comparison of journal impact rankings in the SCImago Journal & Country Rank and the Journal Citation Reports databases. *Online Information Review*, 34(4), 642–657.
- Jam, F. A., Kaur, S., & Kwee, N. B. (2016). Interactive effects of gender and leadership styles on open service innovation: A study of Malaysian doctors. *International Journal of Environmental Research*, 13(3), 1287–1304.



- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243.
- 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.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J. V. Wood, & D. A. Stapel (Eds.). *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective* (pp. 31–52). New York: Psychology Press.
- Kong, F., Tsai, C.-H., Tsai, F.-S., Huang, W., & De la Cruz, S. M. (2018). Psychological capital research: A meta-analysis and implications for management sustainability. *Sustainability*, 10(10), 3457–3466.
- Kotzé, M., & Venter, I. (2010). Differences in self-monitoring between effective and ineffective leaders in the public sector: A South African study. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(2), 1–16.
- Lee, C. S. (2018). Authentic leadership and organizational effectiveness: The roles of hope, grit, and growth mindset. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), 383–401.
- Leigh, J. (2014). Modelling suggests authentic leadership from managers influences structural empowerment, job satisfaction and self-rated performance among nurses. *Evidence-Based Nursing*, 17(2), 55–56.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611–628.
- Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317–323.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.
- McAuliffe, N., Bostain, N. S., & Witchel, A. D. (2019). The relationship between authentic leadership, trust, and engagement in library personnel. *Journal of Library Administration*, 59(2), 129–148.



- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
- Moed, H. F. (2010). Measuring contextual citation impact of scientific journals. *Journal of Informetrics*, 4(3), 265–277.
- Monzani, L., Braun, S., & Van Dick, R. (2016). It takes two to tango: The interactive effect of authentic leadership and organizational identification on employee silence intentions. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4), 246–266.
- Monzani, L., Knoll, M., Giessner, S., Van Dick, R., & Peiró, J. M. (2019). Between a rock and hard place: Combined effects of authentic leadership, organizational identification, and team prototypicality on managerial prohibitive voice. *The Spanish Journal of Psychology*, 22(e2), 1–20.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J.-P. L. (2011). Liderazgo auténtico: Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336–341.
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–14.
- Nath, R., & Jackson, W. M. (1991). Productivity of management information systems researchers: Does Lotka's law apply? *Information Processing & Management*, 27(2-3), 203–209.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 276–290.
- Oluić-Vuković, V. (1997). Bradford's distribution: From the classical bibliometric "law" to the more general stochastic models. *Journal of the American Society for Information Science*, 48(9), 833–842.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader,



- satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Raja, S., & Agrawal, R. (2017). Cross-Cultural validation of the perceived brand greenness scale. In M. Stieler (Ed.). *Creating marketing magic and innovative future marketing trends* (pp. 1169-1183). Orlando: Springer.
- Rautenbach, C., & Rothmann, S. (2017). Psychometric validation of the Flourishing at Work Scale – Short Form (FWS-SF): Results and implications of a South African study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(4), 303–309.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415–434.
- Regan, S., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses’ perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 54–61.
- 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.
- Ryu, S. Y. (2015). Kunja leadership: Concept and nomological validity. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 744–764.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Seligman, M. F. P. (2009). *Felicidade autêntica: Usando a psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Spangenberg, H. H., & Theron, C. C. (2002). Development of a uniquely South African leadership questionnaire. *South African Journal of Psychology*, 32(2), 9–25.
- Stander, F. W., Beer, L. T. de, & Stander, M. W. (2013). Authentic leadership as a source of optimism , trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing

- the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024.
- Strese, S., Gebhard, P., Feierabend, D., & Brettel, M. (2018). Entrepreneurs' perceived exit performance: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 351–370.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. Michigan: Wiley.
- Toor, S.-U.-R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299–313.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2018). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415–430.
- Xiong, H.-B., & Fang, P. (2014). Authentic leadership, collective efficacy, and group performance: An empirical study in China. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 921–932.
- 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.

NOTAS DOS AUTORES

Barla L. T. Pioli, mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc); **Simone G. Feuerschütte**, doutora pelo Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); **Rafael Tezza**, doutor pelo Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); **Éverton L. P. L. Cancellier**, doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP).

Barla L. T. Pioli é agora doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc); Simone G. Feuerschütte é agora professora associada no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc); Rafael Tezza é agora professor associado no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa



Catarina (Udesc); **Éverton L. P. L. Cancellier** é agora professor associado no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Barla L. T. Pioli, Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, CEP 88035-901.

E-mail: barlatespioli2016@gmail.com

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editora Associada

Sônia Maria Guedes Gondim

Suporte Técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial

Jéssica Dametta

Estagiária Editorial

Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Silvana Gouvea

Diagramação

Emap

Projeto Gráfico

Libro

