

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA AUTÊNTICA, CAPITAL PSICOLÓGICO E
ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL**

Clarissa Socal Cervo

Porto Alegre, Junho de 2016.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA AUTÊNTICA, CAPITAL PSICOLÓGICO E
ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL**

Clarissa Socal Cervo

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutora em Psicologia.

Orientador: Professor Doutor Claudio Simon Hutz

Co-Orientação: Professora Dra. Leonor Pais

Porto Alegre, Junho de 2016.

*“Você ganha forças, coragem e confiança, a cada experiência em que você enfrenta o medo.
Você tem que fazer exatamente aquilo que acha que não consegue”.*
(Eleanor Roosevelt)

*Dedico esse trabalho aos meus anjos na terra,
a minha mãe, **Suzana** e ao meu pai, **João Cláudio**.*

Agradecimentos

Nada é mais singelo que saber agradecer! O percurso trilhado só foi possível porque pessoas especiais estavam ao meu lado, e para além de influenciarem esse trabalho, inspiraram muito em mim. Esse é o momento de dirigir algumas palavras àqueles que tornaram esse caminho possível, instigador e frutivo.

Toda a construção tem suas fundações! A minha família é a minha maior e incondicional fundação, e foi suporte na “edificação” desse doutorado. É para eles o meu primeiro e mais especial agradecimento! Será sempre insuficiente o meu “muito obrigada”, frente ao amor, carinho, respeito e cumplicidade que nos une. A presença constante do amor de vocês é a mola que me propulsiona a viver os desafios da vida. É nesse amor que me sustento sempre que os obstáculos se agigantam. Aos meus pais, **João e Suzana**, obrigada por tudo o que vocês são para mim, por tudo o que fizeram por mim. Por tudo o que sou, graças a vocês! Aos meus irmãos, **Karina e Marco Aurélio**, cúmplices de todo o processo. Suporte nos momentos mais difíceis da minha vida e desse trabalho. Obrigada por sempre me ouvirem e aconselharem! Manos **Cássio e Jaciara**, presenças certas nos momentos em que precisava da suavidade de uma risada e de uma boa frase humorada. Às minhas crianças, **Gisele**, afilhada querida, por me encorajar sempre com seu lindo sorriso. Ao meu sobrinho **Felipe**, parceiro nos momentos de descontração!

Ao **Luís Eduardo**, amor que este doutorado e Portugal trouxeram-me! As palavras jamais traduzirão o que vivemos, o que sentimos e o que construímos ao longo desse ano. Obrigada pelo seu amor, pela sua amizade e pela parceria nas “horas e mais horas de estudo”. Agradeço todos os dias por existir em minha vida e por fazer da vida a dois algo muito maior que uma mera cumplicidade! Obrigada pela tarefa simples de amar-te.

Ao meu orientador, **Claudio Simon Hutz**, por compreender minhas limitações ao trancar o primeiro doutorado e, mesmo assim, manter-se incentivador, acolhendo-me sempre. Obrigada pela sua paciência, confiança e pelas palavras pontuais e certas, nos momentos mais apropriados. Obrigada por compartilhar seu saber, indicando caminhos sem defini-los.

Aos professores da Universidade de Coimbra, com quem tive o privilégio de conviver e muito aprender. Em especial a professora **Leonor Pais**, pela acolhida, amizade, ajuda entusiasmada e pelos vários nortes que indicou nesse trabalho. Obrigada pelo exemplo de pessoa e professora que és! Meu singular agradecimento à professora **Lisete Mónico**, pelos conhecimentos compartilhados, pela cumplicidade e pela total disponibilidade em discutir minhas dúvidas na fase da análise dos dados. Obrigada pela vivência e amizade! Também ao

professor **Nuno dos Santos**, pela amizade, pelos conselhos e palavras que muito instigaram e estruturaram esse caminho, meu agradecimento.

Agradeço a todas as **organizações** e **profissionais** que disponibilizaram seu tempo, seus pensamentos e sentimentos, fornecendo informações valiosas para esse trabalho de doutorado.

À **Lívia Lopes**, agradeço por compartilhar suas idéias e ideais! És especialmente positiva em minha vida!

Aos colegas do Laboratório de Mensuração e da UFRGS. Ao **Rodrigo Fabretti**, parceiro fundamental durante toda a árdua fase de coleta dos dados da pesquisa. Ao **Jean Natividade**, **Cláudia Bandeira** e **Manoela Oliveira**, obrigada pela amizade, pelas leituras e dicas valiosas para o projeto! Com certeza a nossa convivência tornou esse caminho mais suave. Meu obrigada a **Sabrina Ferraz**, **Juliana Pacico**, **Daniela D’Incao** e **Micheline Bastianello**, colegas exemplares, que compartilham do mesmo olhar positivo para a vida.

Aos professores **Marco Teixeira** e **Narbal Silva** pelas contribuições no projeto de tese. À **Cláudia Bittencourt**, pelas observações na fase de qualificação desta tese, mas principalmente, por instigar-me a fazer o doutorado sanduíche. “*Clarissa, faz o sanduíche. Será bom para você!*”, “*Cláudia, não tenho como sair das minhas atividades profissionais tanto tempo...*”, “*Então não faz um sanduíche, faz uma empadinha*”. E a ‘empadinha’ virou ‘sanduíche’, e depois uma ‘torta’, muito obrigada!

Às professoras **Patrícia Fagundes Cabral** e a **Ana Vazquez**, interlocutoras solícitas e instigadoras. Obrigada pelo seus conhecimentos e pelas trocas de idéias.

Aos meus **amigos** e **amigas** que aceitaram e respeitaram meus “sumiços”. Por torcerem pela concretização desse projeto e serem especialmente amigos nos momentos de crise. Obrigada por estarem presentes quando todos já tinham ido embora!

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, pela licença para o Doutorado Sanduíche. Sobretudo, agradeço ao **Gustavo Borba** e ao **Alexandre Wolffenbuttel**, pelo suporte na extensão do estágio doutoral, além de serem excelentes parceiros de trabalho. Obrigada pela confiança! Aos meus **colegas** e **alunos(as)** da UNISINOS, obrigada pelas palavras de incentivo quando o cansaço físico falava mais alto, e por compartilharem comigo em meus momentos de euforia com o doutorado.

À CAPES, pela concessão da bolsa para o doutorado sanduíche.

Sumário

Resumo da Tese.....	16
Thesis Abstract.....	17
Capítulo I.....	18
INTRODUÇÃO DA TESE.....	19
Capítulo II.....	25
CONCEPÇÕES TEÓRICAS DA TESE.....	26
Liderança Autêntica.....	26
Modelo de Liderança Autêntica.....	27
Teoria de Autodeterminação de Ryan e Deci.....	28
Teoria de Autenticidade de Kernis.....	28
Modelo Multidimensional da Liderança Autêntica.....	29
Desenvolvimento da Liderança Autêntica.....	32
Capital Psicológico.....	34
Autoeficácia.....	36
Esperança.....	38
Otimismo.....	39
Resiliência.....	40
Engajamento no Trabalho.....	41
Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho para o Engajamento.....	44
Comportamento Organizacional: Estruturas e estilos de funcionamento organizacional.....	45
Capítulo III.....	56
ESTRUTURA GERAL DOS ESTUDOS DA TESE.....	57
Objetivos da tese.....	57
Objetivos dos estudos da Tese.....	58
Procedimentos gerais dos estudos da Tese.....	61
Definição da amostra.....	61
Coleta de dados presencial e online.....	63
Primeira fase de coleta de dados.....	64
Segunda fase de coleta de dados.....	64
Considerações Éticas.....	65

Capítulo IV.....	67
ESTUDOS DA TESE.....	68
Estudo I – Authentic Leadership: A review of the literature and new research avenues	
Resumo.....	69
Abstract.....	70
Introduction.....	71
Method.....	71
Results.....	72
Conclusion.....	93
References.....	95
Estudo II – Modelo de Liderança Autêntica: Concepções teóricas e evidências de validade do Authentic Leadership Questionnaire para o Brasil	
Resumo.....	108
Abstract.....	109
Introdução.....	110
Método.....	115
Estudo 1.....	115
Participantes.....	115
Instrumentos.....	116
Procedimentos.....	117
Tradução.....	117
Coleta de dados.....	117
Estudo 2.....	118
Participantes.....	118
Instrumentos.....	118
Procedimentos.....	119
Coleta de dados.....	119
Resultados gerais.....	119
Discussão.....	121
Considerações Finais.....	130
Referências.....	131

Estudo III – Authentic Leadership Questionnaire: invariance, some antecedents and differences between samples of Brazilian and Portuguese employees

Resumo.....	139
Abstract.....	140
Background.....	141
Method.....	144
Participants.....	144
Measures.....	146
Procedures.....	147
Data analysis.....	148
Results.....	148
Discussion.....	153
Conclusion.....	159
References.....	160

Estudo IV – Authentic Leadership, Psychological Capital, Work Engagement in leaders and followers: An empirical study

Resumo.....	167
Abstract.....	168
Introduction.....	169
Method.....	175
Participants.....	175
Measures.....	176
Procedures.....	177
Data analysis.....	177
Results.....	178
Discussion.....	186
Final Considerations.....	190
References.....	191

Estudo V – Work Engagement, Authentic Leadership and Psychological Capital: A study of the influence of organizational structure

Resumo.....	200
Abstract.....	201
Introduction.....	202

Method.....	208
Participants.....	208
Measures.....	209
Procedures.....	210
Data analysis.....	211
Results.....	212
Discussion.....	222
Final considerations.....	226
References.....	227
Capítulo V.....	233
DISCUSSÃO GERAL DA TESE.....	234
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	245
REFERÊNCIAS GERAIS DA TESE.....	247
ANEXOS.....	266
Anexo A – Termo de Consentimento livre e esclarecido.....	267
Anexo B – Texto de apresentação da pesquisa np Survey Monkey.....	268
Anexo C – Questionário Sociodemográfico – Líder.....	269
Anexo D – Questionário Organizacional - versão líder.....	270
Anexo E – Questionário sociodemográfico – Liderado.....	271
Anexo F - Questionário Organizacional - versão liderado.....	272
Anexo G – Questionário de Liderança Autêntica – versão líder.....	273
Anexo H - Questionário de Liderança Autêntica – versão liderado.....	274
Anexo I – Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho – UWES.....	275
Anexo J – Inventário de Capital Psicológico no Trabalho.....	276
Anexo K – Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional.....	278
Anexo L – Parecer do Comitê de Ética.....	280

Lista de Tabelas

Capítulo II

CONCEPÇÕES TEÓRICAS DA TESE

Tabela 1. Síntese das Concepções Teóricas.....	54
--	----

Capítulo IV

ESTUDOS DA TESE

Estudo I

Tabela 1. Authentic Leadership publications by year and type.....	73
Tabela 2. Publication purpose, Authentic Leadership centrality, and theoretical foundations by period.....	74
Tabela 3. Foundation Citations.....	75
Tabela 4. Summary of research methods employed in empirical publications by time period.....	76
Tabela 5. Number of authors and affiliation.....	80

Estudo II

Tabela 1. Índices de Ajuste aos Modelos Testados por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória para os Líderes.....	121
Tabela 2. Índices de Ajuste aos Modelos Testados por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória para os Liderados.....	122
Tabela 3. Médias, Desvios-Padrões, 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.....	123
Tabela 4. Médias, Desvios-Padrões, Coeficientes Alfa e Correlações entre os Fatores da Escala de Liderança Autêntica e as variáveis idade, escolaridade, renda pessoal e dimensão organizacional, para os Liderados.....	124
Tabela 5. Resultados do teste t –Student entre Participantes que Responderam Sim ou Não aos Comportamentos Relacionados à Liderança Autêntica.....	126

Estudo III

Tabela 1. Socio-demographic characterization of the Brazilian and Portuguese samples.....	145
Tabela 2. Fit Statistics of the Hypothesized Models for Brazil and Portugal.....	149
Tabela 3. Standardized Regression weights, reliabilities and extracted variance (N Brazil = 1019; N Portugal = 842).....	150
Tabela 4. Fit Statistics for Measurement of Invariance (N = 1861)	151

Tabela 5. Descriptive statistics and inter-correlations between Dimensions of AL, (r^2 into parenthesis), Univariate tests and Effect size (η^2) for the Brazilian and Portuguese samples.....	152
Tabela 6. Correlations between Authentic Leadership and the variables of Age, Years of service, Salary and Organization Size for Brazil and Portugal.....	153
Tabela 7. Authentic Leadership: differences according to Education for Brazil and Portugal.....	155
Tabela 8. Authentic Leadership: Differences according to Companies' Sector of Activity in Brazil and Portugal	156
 Estudo IV	
Tabela 1. Fit Statistics of the hypothesized models for Leaders (N = 222) and Followers (N = 1351)	178
Tabela 2. Descriptives, internal consistency and correlations between the dimensions of Authentic Leadership, Work Engagement and Psychological Capital for the samples of Leaders and Followers.....	179
Tabela 3. Values of ADM agreement indices for ALQ, UWES and ICPT.....	182
Tabela 4. Average (M) and standard deviations (SD) of leaders and followers: Univariate tests (F) and effect size (η^2_p).....	183
Tabela 5. Analysis of the hierarchical regression of Work Engagement predicted from PsyCap and AL.....	185
 Estudo V	
Tabela 1. Fit Statistics of the hypothesized models for Brazilian employee sample (N = 1351)	212
Tabela 2. Descriptive analysis, internal consistency and correlations between the dimensions of Styles of Organizational Functioning, Authentic Leadership, Work Engagement and Psychological Capital.....	214
Tabela 3. Univariate tests and Magnitude of Experimental Effect (η^2) for the clusters of Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy and Adhocracy.....	216
Tabela 4. Pearson and Spearman Correlations between Work Engagement and Age, Years of service in company, Salary, Education and Organizational Size for the Compound Clusters.....	218
Tabela 5. Direct (D), Indirect (I) and Total (T) Effects of the effect of Authentic Leadership on Work Engagement mediated by Psychological Capital: standardized regression coefficient for simple clusters of high and low magnitude.....	219
Tabela 6. Direct (D), Indirect (I) and Total (T) Effects of Psychological Capital on	

Authentic Leadership and Work Engagement: standardized regression coefficient
for compound clusters of high and low magnitude..... 220

Lista de Figuras

Capítulo II

CONCEPÇÕES TEÓRICAS DA TESE

Figura 1. Modelo multidimensional da Liderança Autêntica, adaptado de Luthans & Avolio (2003) e Walumbwa et al. (2008).....	31
Figura 2. Desenvolvimento da Liderança Autêntica, adaptado de Luthans & Avolio (2003)	34
Figura 3. Dimensões do Capital Psicológico, adaptado de Luthans, Youssef, & Avolio (2007)	41
Figura 4. Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho, adaptado de Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez (2013)	45
Figura 5. Elementos constitutivos das Estruturas Organizacionais de Mintzberg, adaptado de Mintzberg (1980)	47
Figura 6. Estruturas Organizacionais de Mintzberg, adaptado de Ferreira, Neves, & Caetano (2011)	50

Capítulo III

ESTRUTURA GERAL DA TESE

Figura 1. Mapa conceitual da tese	60
---	----

Capítulo IV

ESTUDOS DA TESE

Estudo II

Figura 1. Modelo conceitual da Liderança Autêntica, adaptado de Luthans & Avolio (2003)	113
---	-----

Estudo IV

Figura 1. Proposed conceptual model.....	175
Figura 2. Model of forecasting Work Engagement from Authentic Leadership and Psychological Capital of leaders.....	184
Figura 3. Model of forecasting Work Engagement from Authentic Leadership and Psychological Capital of followers.....	186

Estudo V

Figura 1. Proposed conceptual model.....	206
Figura 2. Constitution of simple clusters from the means of shares behavioural patterns in organizations.....	213

Figura 3. Constitution of compound clusters, representing the organizational structures of Mintzberg.....	215
Figura 4. Diagram of the path of the mediating effect of Psychological Capital on Authentic Leadership and Work Engagement in the organizational structure of Machine Bureaucracy.....	221
Figura 5. Diagram of the path of the mediating effect of Psychological Capital on Authentic Leadership and Work Engagement in the organizational structure of Professional Bureaucracy.....	221
Figura 6. Diagram of the path of the mediating effect of Psychological Capital on Authentic Leadership and Work Engagement in the organizational structure of Adhocracy.....	222

Resumo da Tese

A presente tese investigou em que medida a percepção de liderança autêntica, de líderes e liderados, promove o capital psicológico e o engajamento no trabalho dos mesmos. Analisou-se ainda a influência da estrutura organizacional nas variáveis estudadas. Cinco estudos foram conduzidos. Primeiro, fez-se uma revisão da literatura sobre a produção internacional de liderança autêntica entre os anos de 2011 a 2015. Essa análise identificou importantes avanços sobre a temática. No entanto, os críticos desta teoria ainda apresentam pontos a serem respondidos. Os estudos de validação e da invariância da medida do Authentic Leadership Questionnaire para o Brasil, confirmam a adequação do instrumento. Os últimos dois estudos apontam que o capital psicológico prediz mais o engajamento no trabalho dos profissionais, em relação a liderança autêntica. Ainda constata-se que as estruturas organizacionais cooperativas e empreendedoras têm os profissionais mais engajados, em comparação às estruturas individualistas e controladoras.

Palavras-chave: Liderança autêntica, capital psicológico, engajamento no trabalho, questionário de liderança autêntica, estruturas organizacionais.

Thesis Abstract

This thesis investigated to what extent the perception of authentic leadership, by leaders and followers, promotes their psychological capital and work engagement. The influence of organizational structure on the variables studied was also analyzed. Five studies were carried out. Firstly, a review was made of the literature on the international production on authentic leadership between 2011 and 2015. That analysis identified important advances in the subject. However, critics of this theory still present points to be addressed. Studies regarding validation and the invariance of the Authentic Leadership Questionnaire for Brazil confirm the suitability of the instrument. The last two studies indicate that psychological capital is a better predictor of employees' work engagement than authentic leadership. It also emerges that cooperative and entrepreneurial organizational structures have more engaged employees than more individualistic and controlling operational structures.

Keywords: Authentic leadership, psychological capital, work engagement, authentic leadership questionnaire, organizational structures.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO DA TESE

Introdução da Tese

A discussão sobre o lado positivo do ser humano ecoou no final do século XX na psicologia. A notoriedade do tema granjeou adeptos entre acadêmicos e profissionais de diversas áreas em todo o mundo. Sob a insígnia da Psicologia Positiva encontram-se investigações sobre características positivas dos indivíduos e os fatores que fazem “a vida valer a pena” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5).

Até a Segunda Guerra Mundial, a Psicologia tinha três diferentes, mas complementares, propósitos: 1) a busca da cura das doenças mentais; 2) o incremento de uma vida mais produtiva para todos e 3) a identificação e o desenvolvimento de talentos. Com o advento do período pós-guerra, o enfoque das pesquisas e intervenções direcionou-se mais aos processos patológicos do funcionamento humano. Em 1998, Martin Seligman lembrou que a Psicologia não é apenas o estudo das doenças e disfunções comportamentais, mas também das investigações sobre virtudes e forças. Incita a comunidade científica a alargar a visão sobre a complexidade do comportamento humano (Seligman, Steen, Parks, & Peterson, 2005). E afirma que a ciência estará completa ao integrar a complexidade de polos como saúde x doença, alegria x tristeza, força x fraqueza em suas pesquisas (Seligman, 2005).

De fato, os indivíduos, com processos psicológicos debilitados, buscam corrigir suas fraquezas. Mas, além disso, almejam reconhecer e reconstruir suas forças, encontrando um sentido maior a suas vidas. Desejam mais alegrias e satisfação e não apenas evitar ou aliviar a tristeza e o sofrimento (Campos, 2012). A Psicologia Positiva introduz um novo olhar interpretativo à antigos questionamentos, contribuindo cientificamente para a saúde e para o bem-estar dos indivíduos (Oliveira, 2010). Esta área estuda as *experiências subjetivas positivas* (felicidade, gratidão, prazer, bem-estar), os *traços individuais positivos* (caráter, talento, valores) e as *instituições positivas* (família, escolas, organizações, comunidades, sociedades) que desenvolvem estas características (Peterson & Seligman, 2003).

A Psicologia Positiva gerou reflexões ao introduzir aspectos positivos na interface com o ambiente de trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Para Peterson e Seligman (2003) as organizações são, naturalmente, espaços de aplicação dos preceitos da Psicologia Positiva, uma vez que são campos férteis para a expressão das virtudes e forças humanas. Dentro desta ótica, se é possível compreender os processos de adoecimento de um determinado posto de trabalho/profissão, é passível de se identificar os pontos de fortalecimento da saúde e bem-estar desta atividade. O olhar para a positividade permite explorar cientificamente como as relações e as organizações podem incrementar sentido à vida, ao trabalho, à convivência e aos afetos (Snyder & Lopez, 2009).

Temáticas como otimismo, esperança, criatividade, *flow*, liderança positiva, felicidade no trabalho tem, agora, espaço na linguagem científica da área e vem ganhando corpo nas produções acadêmicas (Fredrickson, 2009; Holmes, 2007; Kark & Carmeli, 2009; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Peterson, Gerhardt, & Rode, 2006). No entendimento de Cameron, Dutton e Quinn (2003), a psicologia positiva aplicada ao contexto organizacional e do trabalho oferece ampla preocupação instrumental acrescida à teórica. A tônica está na concepção do potencial humano e engloba atenção aos *facilitadores* (processos, capacidades, estruturas, métodos), as *motivações* (abnegação, altruísmo, contribuições) e os *resultados* (vitalidade, significado, relacionamento de alta qualidade) associados aos fenômenos positivos. A aplicação desta abordagem oferece um entendimento de como e porque as estratégias organizacionais têm efeitos positivos no comportamento humano no trabalho (Nelson & Cooper, 2007).

Paralelo às contribuições da Psicologia Positiva, outro mapeamento relevante para contextualizar os principais conceitos da presente tese é a configuração atual do mercado de trabalho e o novo papel que as lideranças assumem (Becker, Heselid, & Ulrich, 2001; Guimarães, 2012). Impulsionadas pelas constantes incertezas e crises no contexto econômico e social, e pela necessidade de manter a competitividade e a inovação, as organizações voltam-se para seus líderes em busca de direção, sentido e exemplo (Luthans & Avolio, 2003). Cada vez mais, os trabalhadores são essenciais para a manutenção da performance e sucesso organizacional e, conseqüentemente, seu bem-estar e motivação são determinantes deste desempenho (Gomes & Borba, 2011).

Por outro lado, a atual configuração do trabalho e a forma de gestão das organizações exigem, muitas vezes, que o profissional oculte a sua personalidade e suas opiniões, posicionando-se por conveniência e moldando-se de acordo com a situação e as pessoas envolvidas. Este comportamento faz com que se perca a naturalidade e a facilidade de expressão da verdadeira essência de cada um (Vitória, 2010). Dentro deste contexto insurge a figura do líder autêntico, sendo este capaz de liderar assumindo uma postura íntegra, transparente, revelando seus próprios valores, crenças e opiniões, contribuindo para a ressignificação do espaço de trabalho e conferindo um direcionamento autêntico aos seus liderados (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

O líder autêntico, dentre outras características, evidencia um elevado padrão moral de comportamento, promovendo capacidades psicológicas positivas e um clima de trabalho ético (Walumbwa, et al., 2008). Há muito sabe-se de organizações que, pressionadas pelas demandas de “fazer mais por menor custo”, acabam transformando o ambiente de trabalho em

espaços insalubres tanto física quanto psicologicamente. Sobrecarga de trabalho, dificuldade de conciliação da vida pessoal/familiar e profissional, ausência de oportunidades de progressão de carreira, falta de critérios claros de avaliação de desempenhos e remuneração, problemas de comunicação, são alguns elementos organizacionais que podem prejudicar um desempenho saudável do profissional (Kets de Vries, 2001).

Assim, os pesquisadores que integram os preceitos da Psicologia Positiva ao contexto do trabalho sinalizam que os estudos sobre bem-estar psicológico devem avançar (Cameron et al. 2003). Para Rego (2009) a responsabilidade em estimular e desenvolver ambientes de trabalho positivos e éticos, em que os profissionais sintam-se respeitados em todas as suas dimensões, é compartilhada entre os líderes e as organizações. Vitória (2010) refere a importância de que, no panorama econômico atual, as virtudes (dos indivíduos e das organizações) podem contribuir para um melhor e mais ético desempenho no contexto do trabalho (Gavin & Mason, 2004) e das relações (Ribeiro & Rego, 2010).

São iniciais os estudos sobre a positividade, as virtudes e os reflexos para os trabalhadores e para a gestão das organizações (Karakas, 2009). Progressivamente, a relevância desta área vem recebendo reconhecimento (Campos, 2012). Contudo é prudente salientar que gerenciar pessoas exige uma compreensão mais aprofundada que simplesmente aplicação de abordagem positiva (Kelloway, 2011). As pesquisas em Comportamento Organizacional Positivo (Luthans, 2002) e da Escola de Organizações Positivas (Cameron et al. 2003) buscam fornecer subsídios de como a positividade reflete nas emoções individuais e na performance da organização. Essas promovem estudos sobre a mensuração das capacidades humanas positivas no ambiente de trabalho, formas de desenvolvê-las e gerenciá-las, com vistas a melhores índices de eficácia e eficiência (Sheldon & King, 2001; Wright & Quick, 2009; Youssef & Luthans, 2007).

Em suma, a Psicologia Positiva aplicada ao contexto do trabalho e das organizações é compreendida como o estudo das dinâmicas promotoras dos estados psicológicos positivos e das potencialidades, demarcando os distintos níveis de análise organizacional: micro (indivíduos), meso (equipes e grupos de trabalho) e macro (organização como um todo) (Luthans & Youssef, 2007).

Inserida nesta contextualização, a presente tese volta-se para o estudo da relação dos seguintes conceitos: liderança autêntica (Luthans & Avolio, 2003), capital psicológico (Luthans, Avolio, et al., 2007) e engajamento no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Como estes construtos estão inseridos na dinâmica da organização, estudá-la também é requisito. Por isso, em um dos estudos empíricos consideram-se a

estrutura e os estilos de funcionamento organizacional nas análises (Mintzberg, 1980; Paz & Mendes, 2008).

A produção científica internacional sobre liderança autêntica têm realçado e consolidado o papel da autenticidade no espaço de liderança (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Os achados das pesquisas permitem sustentar a noção de que a liderança autêntica exerce influência no desenvolvimento de estados positivos (tais como esperança, otimismo, resiliência e autoconfiança), climas éticos de trabalho e nas relações de confiança e transparência, ou seja, nos vínculos organizacionais (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012).

No Brasil são incipientes as pesquisas envolvendo este conceito. Em 2011 Lanzoni e Meirelles avaliam a atuação da liderança autêntica em enfermeiras, realizando uma revisão da literatura específica na área da saúde. Sobral e Gimba (2012) discutem esta teoria com os valores praticados por líderes brasileiros. Eboli, Souza, Cavazotte e Lucena (2012) investigam a liderança autêntica e o desempenho de profissionais do setor bancário. Em 2014, Santos, Tecchio e Fialho aproximam esta temática ao conceito de gestão do conhecimento. Na tentativa de sistematização do tema “liderança” Esper e Cunha (2015) e Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) indicam, dentre outros resultados, que o conhecimento nacional sobre liderança autêntica é ainda superficial e carece de pesquisas de avaliação da fidedignidade da medida de mensuração e de correlações deste conceito com outras variáveis organizacionais. Cabe salientar a ausência de produção acadêmica nacional na área da psicologia organizacional e do trabalho acerca deste modelo de liderança, fato justificativo para condução da presente tese.

As investigações sobre Capital Psicológico (PsyCap) evidenciam relação deste com comportamentos positivos e desempenho no trabalho (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Gutiérrez & Oltra, 2012). Embora considerando estas evidências, poucos são os estudos brasileiros relacionando os componentes do capital psicológico com aspectos do comportamento organizacional. Nas investigações internacionais os estudos empíricos têm identificado relações entre PsyCap e criatividade dos profissionais (Avey, Avolio, & Luthans, 2011), estabelecimento de vínculos positivos e transparentes, o sentimento de pertencimento e cidadania organizacional e a confiança interpessoal (Gutiérrez & Oltra, 2012; Luthans & Youssef, 2007).

As pesquisas em torno do engajamento no trabalho tem sustentado, cada vez mais a associação desta vinculação psicológica ao desempenho do profissional (Saks, 2006; Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013), a comportamentos proativos (Schaufeli & Bakker, 2010; Warshawsky, Havens, & Knafl, 2012), ao clima organizacional (Yeh, 2012) e aos

estilos de liderança (Alok & Israel, 2012; Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013). Os estudos brasileiros avançam quanto às contribuições deste construto para a realidade organizacional no país, destacando a pesquisa de adaptação e validação da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho por Vazquez, Magan, Pacico, Hutz & Schaufeli (2015).

Há muito o comportamento organizacional tem espaço nas investigações dos campos da Administração, Sociologia, Ciências Políticas e da Psicologia (Chatman & Jehn, 1994; Bluedorn, 2000; Bowditch, Buono, & Stewart, 2008). Não se pode negar sua influência para o avanço deste campo de conhecimento, uma vez que sua análise fornece subsídios quanto ao compartilhamento (seja de informação, decisão e sentimento) e ao funcionamento dos elementos de uma organização (Brooks, 2003; Hofstede, 1993). O comportamento organizacional está relacionado com os valores da mesma (Schein, 1992), o sentimento de pertença dos profissionais (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015), as estratégias de gestão (Hogan & Coote, 2014; Landekić, Šporčić, Martinić, & Bakarić 2015), as formas de liderança e gerenciamento de pessoas (Ashikali & Groeneveld, 2015) e aos processos de tomada de decisão (Low, Abdul-Rahman, & Zakaria, 2015) dentre outros tópicos.

A presente tese se inscreve tendo este o seu pano de fundo e opta em investigar em que medida a percepção da liderança autêntica (sob a ótica de líderes e liderados) promove o capital psicológico e o engajamento no trabalho dos profissionais. Também, é avaliado o papel das estruturas e dos estilos de funcionamento organizacional na relação entre estas variáveis.

Entende-se esta linha de pesquisa como inédita no Brasil, uma vez que não são encontrados estudos nacionais precedentes que contemplem os constructos acima referidos. Investigações, no cenário internacional, encontram relações positivas entre a liderança autêntica e diversos indicadores, como prevenção ao *Burnout* (Laschinger & Fida, 2014a), capital psicológico (Laschinger & Fida, 2014b; Woolley, Caza, & Levy, 2011), percepção de integridade (Leroy, Palanski, & Simons, 2012) e de justiça (Li, Yu, Yang, Qi, & Fu, 2014), criatividade e inovação (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Zhou, Ma, Cheng, & Xia, 2014; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011), comprometimento organizacional afetivo (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Cunha, 2013), esperança e desenvolvimento pessoal (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014) e engajamento no trabalho (Alok & Israel, 2012; Wang & Hsieh, 2013).

Ora, sendo a liderança autêntica promotora destes resultados no cenário internacional, é de se supor que a percepção da autenticidade do líder nas organizações brasileiras acentue características como o capital psicológico (otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência) e o

engajamento no trabalho dos indivíduos. E, que a percepção da liderança autêntica, de alguma forma, seja influenciada pela estrutura e pelo funcionamento organizacional. Portanto, há dados de investigação que amparam a hipótese cerne da presente pesquisa.

Com o propósito de clarificar os pressupostos conceituais e metodológicos norteadores desta tese, as páginas subjacentes estão estruturadas em cinco capítulos. O capítulo I corresponde a esta Introdução a Tese. No capítulo II, intitulado “*Concepções teóricas*” são expostos, brevemente, os conceitos núcleos da presente tese. Subjaz uma contextualização histórica e fundamentação teórica sobre liderança autêntica, capital psicológico, engajamento no trabalho, estruturas e estilo de funcionamento organizacional. O propósito desta sessão é apresentar os construtos investigados nos estudos teórico e empíricos da tese. O capítulo III, “*Estrutura Geral dos Estudos da Tese*” refere-se à apresentação dos objetivos da tese e de cada estudo realizado. Um mapa conceitual desta investigação é disposto, bem como uma descrição dos procedimentos padrão adotados e dos critérios de coleta de dados que permearam a condução desta pesquisa. O quarto capítulo, “*Estudos da Tese*”, abarca cinco investigações que avaliam de forma independente, mas complementares, a relação entre os conceitos chaves ensaiados. Cada estudo é composto por uma fundamentação teórica, método, resultados, discussões e considerações finais. Por fim, o capítulo quinto, “*Discussão geral da Tese e Considerações Finais*” analisa sistemicamente os resultados desta investigação de doutoramento e, também, atenta-se para as principais conclusões e futuros encaminhamentos para pesquisas na área. É útil indicar que a seção “*Referências gerais da Tese*” compreende as fontes e os estudos citados exclusivamente nos capítulos I, II, III e V. As pesquisas inclusas no capítulo IV possuem, cada uma, sua lista de referências específicas.

CAPÍTULO II

CONCEPÇÕES TEÓRICAS DA TESE

Concepções teóricas da Tese

No presente estudo integram-se quatro conceitos, a saber, Liderança Autêntica, Capital Psicológico, Engajamento no Trabalho e as Estruturas e Estilos de Funcionamento Organizacional. Esta sessão objetiva expor alguns elementos históricos e constitutivos daqueles, na intenção de facilitar a compreensão da contribuição dos construtos nas investigações em psicologia organizacional e do trabalho. Nas páginas subjacentes são fornecidos elementos para uma apreensão global dos temas, sem, contudo esgotá-los teoricamente. Intenta-se oferecer subsídios para o acompanhamento dos estudos empíricos dispostos posteriormente.

Liderança Autêntica

O tema central desta tese é a Liderança Autêntica (LA), e é a primeira temática abordada neste capítulo. Cabe, todavia, delimitar que uma revisão sistemática da literatura sobre o assunto foi conduzida e detalhada no *Estudo I (Authentic Leadership: a review of the literature and new research avenues)*. O histórico, modelo de LA e seus elementos constitutivos são discorridos nesta seção.

A pressão por alcance de metas e objetivos traçados por organizações e instituições constantemente desafiam executivos e gestores a tomarem decisões nem sempre corretas (Gardner & Schermerhorn, 2004; Gardner et al., 2005). A notificação de fraudes e desvios (na esfera pública e privada), além de gestões irresponsáveis no que tange a assuntos essenciais como sustentabilidade e responsabilidade social (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007), trazem à tona um estilo de administração desprovido de ética e padrões morais, carente de um modelo efetivo de liderança (Campos, 2012; Goffee & Jones, 2005; Manz, Anand, Joshi, & Manz, 2008). Da inconsistência entre discurso e prática vivenciada nos dias atuais, paulatinamente emerge uma intolerância a gestões nebulosas e um apelo por melhores níveis de integridade nos espaços de liderança (Toor, Ofori, & Arain, 2007).

Como afirmam Sptizmuller e Ilies (2010), a expectativa está em gestores hábeis em conduzir as organizações a um patamar economicamente sustentável e com envergadura ética. Para tal, almeja-se que gestores sejam líderes pelo exemplo, preocupando-se em criar e manter um clima tanto moral e positivo nas organizações, quanto saudável, transparente e íntegro (Manz et al., 2008). May, Chan, Hodges e Avolio (2003) chamam atenção para necessidade de robustecer a formação dos líderes para que estes saibam, frente a pressões e contextos extremos, manter uma postura moral e autêntica (Campos, 2012).

Discutindo estes anseios, em 2003, Bill George elabora o livro *“Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value”*, redigindo caminhos à indagações como:

“O que fazer quando os valores pessoais conflitam com os valores organizacionais?” “Como conciliar as necessidades dos clientes, empregados e acionistas?” “Como externalizar o talento como líder?” Em paralelo, Luthans e Avolio (2003) discutem o papel da liderança, sob a ótica da Psicologia Positiva, e consubstanciam teoricamente o conceito de Liderança Autêntica como elemento raiz da liderança na atualidade. Estes dois ensaios teóricos marcam o surgimento do conceito doravante explorado.

Na continuidade, o Instituto *Gallup* (organização norte americana voltada para o estudo e prática da liderança), promoveu em 2004 um evento entre investigadores e profissionais. Deste, outros diálogos e *insights* emergiram concernentes ao quadro teórico da Liderança Autêntica. Em 2005, uma edição especial da revista científica *The Leadership Quarterly* foi engendrada. Respondendo a apelos de críticos da teoria (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Endrissat, Müller, & Kaudela-Baum, 2007; Shamir & Eilam, 2005), Walumbwa et al. (2008) publicam uma densa investigação sobre a validação de instrumento de medida da autenticidade do líder (*Authentic Leadership Questionnaire*), cruzando este construto com outros elementos organizacionais. Seus apontamentos constituem pilares na consolidação do modelo de Liderança Autêntica como conceito universal. Com o estímulo destes acontecimentos, novos estudos originaram-se, firmando o mesmo como uma linha de pesquisa sobre liderança, sobretudo nas áreas de conhecimento em Administração, Psicologia e Saúde.

Referenciando Klenke (2007), há uma tendência das organizações elegerem seus líderes não mais por sua capacidade técnica ou carisma, mas pelo caráter. Nesta linha, Toor et al. (2007) sintetizam que a liderança autêntica é caracterizada por um comportamento profundo de autoconsciência e autorregulação, resultante da personalidade e caráter de cada um. Para Gardner e Schermerhorn (2004), o líder autêntico transforma-se em um modelo quando consegue refletir compromisso com a integridade, com o desenvolvimento dos seus liderados, com o contentamento dos clientes e com responsabilidade frente ao seu meio.

Sumarizando, o mercado profissional e o mundo acadêmico, unem interesse no modelo de liderança autêntica, uma vez que liderar pela via da autenticidade transpõe o alcance de resultados financeiros. Contribui, igualmente, para a moralização da sociedade em geral (exemplo: políticas públicas) e solução a dilemas éticos enfrentados nas organizações (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Goffee & Jones, 2005).

Modelo da Liderança Autêntica

Concebido por Luthans e Avolio (2003) e, posteriormente, operacionalizado por Walumbwa et al. (2008), o modelo de liderança autêntica tem suas raízes no conceito de

autodeterminação de Ryan e Deci (2000), nos trabalhos de autenticidade de Kernis (2003), nos contributos da psicologia positiva de Seligman e Csikszentmihalyi (2000) e no aporte teórico do comportamento organizacional positivo (COP), preconizado por Luthans (2002). Os preceitos de autodeterminação e de autenticidade serão brevemente apresentados, para contextualização do modelo multidimensional da LA. A psicologia positiva e o COP serão tratados na seção “Comportamento Organizacional – Estruturas e Estilos de Funcionamento Organizacional” deste capítulo.

Frente às concepções teóricas sobre liderança autêntica, cabe ressaltar que há mais convergência entre os conceitos encontrados na literatura do que discordâncias. A tônica comum destas concepções está no processo de autoconsciência e autorregulação, pilares teóricos de LA (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2005; Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Teoria da autodeterminação de Ryan e Deci

A teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000) fundamenta-se nos estudos sobre autoestima e condições sociais promotoras (ou inibidoras) das necessidades básicas do ser humano. Esta sustenta o entendimento de autorregulação concebido no modelo de liderança autêntica.

De acordo com Deci, Connell e Ryan (1989) os elementos do contexto social dão impulso (ou paralisam) as qualidades inatas de autonomia, competência e relacionamento. Ao satisfazer estas demandas básicas, a autoestima eleva-se e multiplicam-se os comportamentos autônomos e de autodeterminação (Ryan & Deci, 2000, 2005). Entende-se por autodeterminação quando o indivíduo experiencia possibilidades de escolhas, acionando suas motivações intrínsecas (Ryan & Deci, 2000). Para os autores, os líderes são peças chave no comportamento autodeterminado de seus liderados, ao estabelecerem relacionamentos interpessoais de troca, e não de controle, instigando a iniciativa e autonomia dos membros da equipe. Essa atitude contribui para um funcionamento social saudável (de pertencimento e reconhecimento pessoal de competência) e para o bem-estar individual. São também os líderes que atribuem valor a comportamentos não originários de uma motivação intrínseca pessoal. Quando investem na autonomia de seus liderados, reforçam o sentimento de pertencimento, significando comportamentos não intrinsecamente motivados (Ryan & Deci, 2000).

Teoria da autenticidade de Kernis

Nesta teoria, o conceito de autenticidade consiste em um elevado padrão de autoestima que resulta em uma autovalorização. Este funcionamento é permitido quando o *self* é

verdadeiramente conhecido e assumido pelo indivíduo (Kernis, 2003). Para o autor, a autenticidade retrata o núcleo do *self* e quatro são seus componentes, a saber: autoconsciência, tratamento imparcial, ação e orientação para relação.

Por *autoconsciência*, brevemente, pode-se delimitar como o conhecimento e confiança nas próprias motivações, sentimentos e desejos. Esta profunda noção de si, permite aprendizagem sobre os estados emocionais, as potencialidades e fraquezas pessoais (Kernis & Goldman, 2006). Destacado pelos autores, a autenticidade pressupõe um conjunto de critérios para avaliar e selecionar informações essenciais e relevantes ao *self*, e que não prejudiquem ou inibam o processo de autoconhecimento. A este processo, Kernis (2003) denomina de *tratamento imparcial*. Aplicando este conceito ao contexto organizacional, o líder autêntico exerce, com maior objetividade, a gestão da informação, pois não se influencia por mecanismos protetivos ao ego (Kernis, 2003).

A *ação* é o terceiro componente da autenticidade e refere-se ao comportamento autêntico propriamente dito. Este comportamento está coerentemente relacionado com as crenças e valores próprios do indivíduo (Kernis, 2003). No entanto, Kernis e Goldman (2006) advertem que a autenticidade pode colecionar algumas sanções sociais. Para os autores, o comportamento autêntico deve ponderar o contexto externo, no intuito de adaptar-se a este, mas não se molda cegamente ao mesmo. Por fim, a última característica da autenticidade é a *relação autêntica*. Consiste em dar valor a processos relacionais abertos, sinceros, saudáveis e satisfatórios aos indivíduos. Não há insegurança ou rejeição nestas relações. A relação autêntica, no contexto organizacional, possibilita maior transparência entre líder e liderado, facilitando o desenvolvimento do autoconhecimento destes (Kernis e Goldman, 2006).

Modelo multidimensional da Liderança Autêntica

Entende-se, por líder autêntico, àquele profissional que possui elevada consciência de suas crenças e compreensão do contexto em que está inserido (Luthans & Avolio, 2003). Os que interagem com este líder o vêem como alguém com valores muito arraigados e perspectiva moral desenvolvida, reconhecendo suas forças, fraquezas e seus conhecimentos. São autoeficazes, esperançosos, resilientes e otimistas frente aos diferentes contextos e situações, e lhes é atribuído elevado caráter moral (Avolio & Gardner, 2005).

Os autores Luthans e Avolio (2003) idealizaram a composição do perfil de um líder autêntico contemplando algumas características. Na primeira, a LA é guiada por valores fundamentais e profundos. Estes regem os comportamentos e pensamentos do líder e os instigam a identificar e desenvolver as potencialidades dos liderados. A congruência da expressão destes valores fundamentais e as atitudes assumidas pelo líder corresponde ao

segundo elemento constitutivo do perfil em questão. A terceira marca do líder autêntico está em assumir suas vulnerabilidades frente a sua equipe. Neste ponto, a LA faz da transparência de suas dificuldades e pontos fracos um espaço de diálogo e compartilhamento com seus liderados. A quarta propriedade está na capacidade de liderar pelo exemplo e inspiração e não pela coerção ou persuasão. O quinto atributo do líder autêntico é preocupar-se em desenvolver a liderança de seus liderados. Assim, constantemente trabalha seu autodesenvolvimento, buscando recursos para conduzir este processo com sua equipe.

Por fim, o líder autêntico possui credibilidade, devido a sua postura e valores morais, para lidar com assuntos e dilemas éticos, os abordando sob diferentes ângulos (Avolio, 1999; Gardner & Avolio, 1998; Luthans & Avolio, 2003). Tendo estes elementos como base, pode-se compreender que a liderança autêntica é um processo sustentado por capacidades psicológicas positivas e por um contexto organizacional qualificado. Resulta em comportamentos de autoconsciência e autorregulação por parte do líder. Este se mostra mais esperançoso, resiliente, autoeficaz, otimista, transparente e orientado a uma postura ética e moral.

Numa tentativa de complementação às variáveis dispostas por Luthans e Avolio (2003), Walumbwa et al. (2008) acrescentam que o líder autêntico, devido ao seu comportamento, promove um clima de trabalho ético e positivo e instiga o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas. Atua com autoconsciência, com uma perspectiva moral internalizada, um processamento balanceado das informações e a transparência é a base de seus relacionamentos. Este conjunto de atitudes compõe quatro dimensões que, para os autores, sedimentam um modelo multidimensional de liderança autêntica (Walumbwa, et al., 2008).

A primeira dimensão, *autoconsciência*, volta-se para os conhecimentos de si, os objetivos próprios, os valores, a subjetividade e identidade, o talento e as características únicas dos indivíduos. Refere-se ao sentido atribuído ao mundo e a influência que este processo exerce na percepção de si mesmo (Walumbwa et al., 2008). Compreende a capacidade de *insight* do líder sobre suas potencialidades, motivos próprios, sentimentos, pensamentos, desejos e vontades (Gardner et al., 2005). Kernis (2003) também salienta que a autoconsciência promove melhor compreensão dos pontos fortes e fracos do indivíduo e das múltiplas facetas do *self*. Exige do líder tempo e esforço para conhecer-se, e um trabalho de autodescoberta e análise de si e de seu contexto.

O conceito de *transparência relacional*, segunda dimensão do modelo, envolve o indivíduo mostrar-se aos outros como verdadeiramente “é”, com suas qualidades e defeitos. Consiste na exposição do *self* autêntico do líder em detrimento de uma deturpação ou

modificação pelo e para o contexto externo (Ilies et al., 2005). A relevância atribuída pelo líder autêntico de expor-se e abrir-se aos outros, eleva os níveis da confiança dos liderados e da equipe, acarretando em maior compartilhamento de informações e intimidade mútua, gerando um sentimento de cumplicidade (Kernis, 2003).

O *processamento balanceado* é a terceira dimensão do modelo e abarca o reconhecimento, por parte do líder autêntico, da necessidade de ponderação das informações coletadas antes de se assumir um posicionamento ou atitude (Walumbwa et al., 2008). Por compreender que o ser humano é parcial, o líder nesta perspectiva, avalia objetivamente os dados disponíveis, buscando um julgamento justo e o mais imparcial possível. Atua neste processo com receptividade às críticas e solicita opiniões e pontos de vista dos demais, a fim de desafiar seus posicionamentos mais arraigados e profundos, antes de tomar uma decisão (Gardner et al., 2005; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012). Os líderes autênticos são conscientes das suas vulnerabilidades e as expõem abertamente aos outros, justamente para fomentar questionamentos e reflexões consideráveis (Luthans & Avolio, 2003).

A perspectiva *moral internalizada*, última dimensão do modelo, configura-se como uma forma de autorregulação interna, orientada por princípios e valores morais próprios do indivíduo e que não sofre interferência de pressões outras, como fatores circunstanciais, demandas organizacionais ou questões da sociedade (May et al., 2003). Esta perspectiva é verificada nos comportamentos e atitudes dos líderes autênticos que possuem forte correspondência com os padrões morais e os seus valores internalizados (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). O modelo multidimensional da LA é sintetizado na Figura 1.

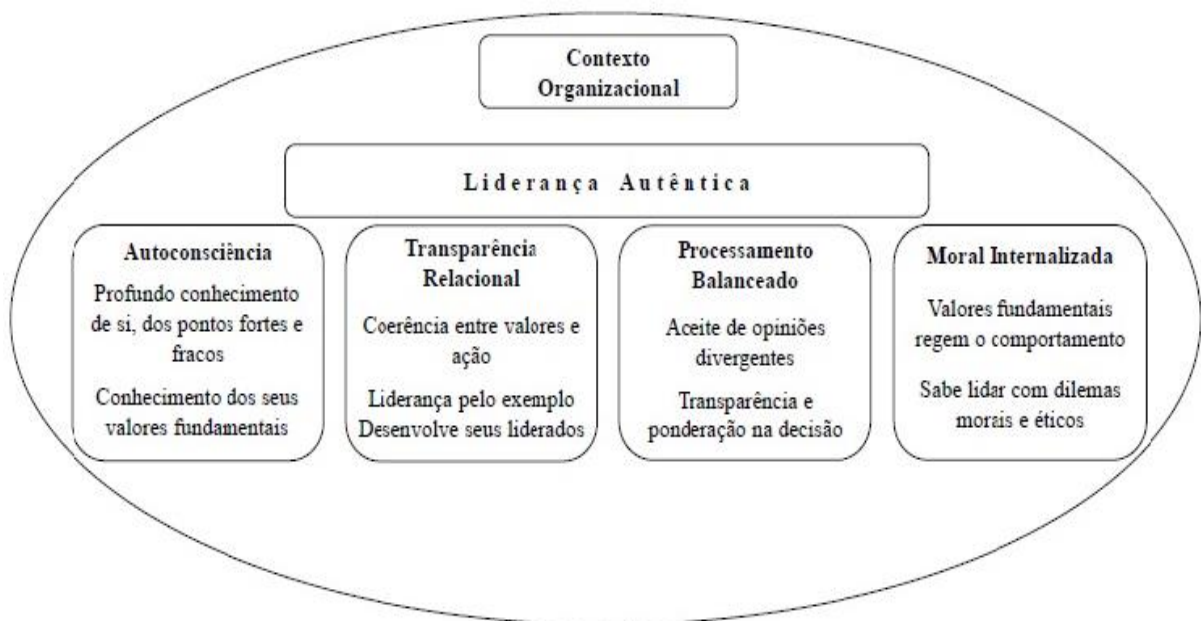


Figura 1. Modelo Multidimensional da Liderança Autêntica, adaptado de Luthans & Avolio (2003) e Walumbwa et al. (2008).

Estes quatro atributos são basilares para o modelo de autenticidade da liderança (Walumbwa et al. (2008). Hannah, Avolio e Walumbwa (2011) caracterizam os líderes autênticos como indivíduos com alta sintonia moral, virtuosos e altruístas. E May et al. (2003) os caracterizam com elevada capacidade de análise e tomadas de decisão sobre dilemas éticos.

Liderar na perspectiva da autenticidade pressupõe empregar um comportamento imbuído de moralidade, vivificando um clima ético e de desenvolvimento das características psicológicas. Esta sinergia acarreta em maior autoconsciência, autorregulação e acentuada perspectiva moral (Campos, 2012). Assenta-se num relacionamento interpessoal de transparência e justiça. O líder ao externalizar sua autenticidade, exhibe abertura na relação com seus pares, acolhe e partilha informações (mesmo que distintas e divergentes das suas), expõe suas razões, sentimentos, receios e decisões frente aos diferentes contextos de forma verdadeira. Com isso, assegura aos seus liderados possibilidades de o avaliarem, e analisarem e assumirem posturas éticas e morais nas situações (Vitória, 2010).

Também Luthans e Avolio (2003) sugerem que as emoções positivas dos líderes autênticos são mobilizadas aos liderados a partir do fenômeno do contágio emocional. Este mecanismo é definido por Hsee, Hatfield, Carlson e Chemtob (1990) como a tendência de se experimentar emoções pela percepção da expressão destes estados emocionais em outra pessoa, no caso o líder. Este efeito consiste no indivíduo produzir uma emoção a partir da percepção desta em outra pessoa (Sy, Côte & Saavedra, 2005). A dinâmica do contágio emocional é explicada por Barsade (2002), quando uma pessoa identifica tristeza ou alegria em alguém, pela identificação, resgata as memórias de situações vividas em que este sentimento esteve presente. Para Lord e Brown (2001), o líder autêntico, pelo contágio emocional, contribui para o desenvolvimento dos processos de autoconsciência e autorregulação em seus liderados. Disponibiliza a estes, novas linhas de pensamento para firmar outras posturas frente às situações de estresse e adversidade, criando outros recursos psicológicos, intelectuais e emocionais (Fredrickson & Joiner, 2002).

Desenvolvimento da Liderança Autêntica

Um elemento polêmico deste modelo de liderança envolve a possibilidade em desenvolver autenticidade. Não há, na literatura, um consenso para este questionamento. Adotando-se a perspectiva de que autenticidade é uma capacidade inata do indivíduo, então o gestor é ou não autêntico (Goffee & Jones, 2005) e o contexto não exerce influência. Contudo, os autores admitem que autenticidade não pode ser trabalhada a partir de metodologias tradicionais como workshops, treinamentos, seminários ou leituras de textos (Endrissat et al. 2007; Shamir & Eilam, 2005; Toor et al. 2007). A expectativa dos

pesquisadores é de que estratégias de formação venham a contribuir para as reflexões dos líderes sobre o comportamento autêntico (Cooper et al., 2005). Salienta Campos (2012), a autenticidade requer disposição para aprender constantemente sobre si mesmo, o que se torna um árduo trabalho, por vezes enfrentado por poucos.

Para Toor et al. (2007), os primeiros passos, no caminho da autenticidade, são dirigidos à autoconsciência, em que valores, crenças e convicções próprias são reconhecidas. Segundo os autores, autoconsciência é favorecida com as seguintes práticas: 1) procura por *feedbacks* (envolve receber informações e percepções sobre o próprio desempenho); 2) envolvimento na autorreflexão (incremento de um pensamento crítico, resultantes de autoavaliações e *insights*) e 3) através da auto-observação (observação dos pensamentos, sentimentos e comportamentos próprios).

Concernente ao desenvolvimento da capacidade de processamento equilibrado das informações, Campos (2012) destaca que investir na autoconsciência permite aos líderes treinar seu discernimento frente às percepções e opiniões alheias. Para autora, é natural os indivíduos relatarem fatos e dados sob uma ótica parcial. Assim, cabe ao líder identificar estas diversas visões e, pelo confronto de pontos de vistas, eleger uma posição alternativa na situação em evidência. Este exercício constante impele o líder a manejar a pressão e as influências dos fatores internos e externos.

Concernente aos ensaios sobre a habilidade da transparência relacional, Avolio e Wernsing (2008) legitimam que as interações sociais são os sustentáculos da LA. Estabelecer relacionamentos firmados em uma base de confiança exige do líder autêntico aprendizagem e o esforço consciente para não encobrir informações aos seus liderados e uma postura ativa e disponível às críticas e *feedbacks*. Além de um cuidado com discursos incongruentes à prática. Asseveram os autores ainda, o comportamento moral, promotor da moral internalizada, é resultante de princípios nobres. Por conseguinte, cabe ao líder autêntico defender e agir sobre assuntos de elevado padrão moral.

Para Cooper et al. (2005), Goffee e Jones (2005) e Baron e Parent (2015), são as experiências vividas no núcleo familiar, e as de vida em geral, que permitem a consolidação de valores morais e éticos como regentes das atitudes dos indivíduos. Estas fornecem um repertório de respostas comportamentais de adaptação às situações concretas que não diminuem a expressão da autenticidade, pelo contrário, reforçam a mesma. Concluem que autenticidade é uma habilidade humana, reflexo das vivências e aprendizagens consolidadas, e não componente de um conjunto universal de estilos e traços.

Corroborando essa linha de pensamento, Dhiman (2011) delimita que o exercício da liderança compreende a extensão da própria pessoa, assim, a autenticidade é uma

característica em desenvolvimento. Em suma, a liderança autêntica corresponde a um exercício pessoal do líder no que tange a consciência e regulação dos seus comportamentos e sentimentos. Promove, dentre outros aspectos, o desenvolvimento de suas capacidades psicológicas positivas, resultando em exemplo aos seus liderados e à organização em geral. A Figura 2 sintetiza como o desenvolvimento do líder autêntico é preconizado pelo modelo teórico.

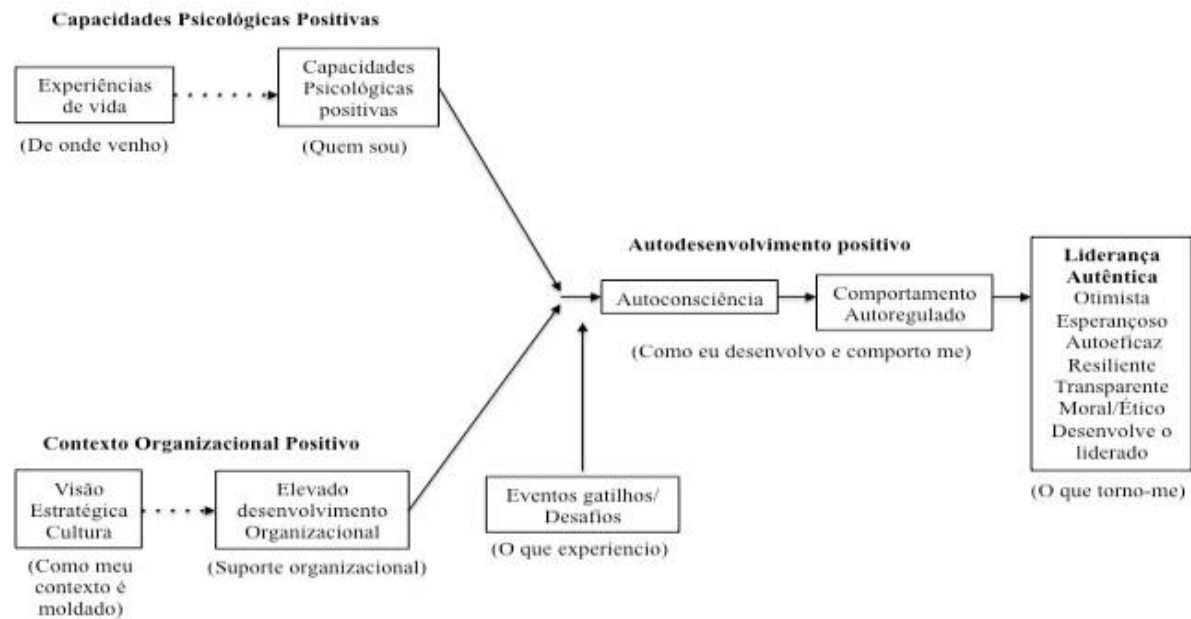


Figura 2. Desenvolvimento da Liderança Autêntica, adaptado de Luthans e Avolio (2003).

As potencialidades desenvolvidas pela liderança autêntica são elucidadas, pela psicologia positiva, no conceito do Capital Psicológico (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), próximo tópico abordado.

Capital Psicológico

Diversas são as características que aferem competitividade às organizações. Para Kanazawa e Savage (2009), uma destas aptidões é o Capital da organização, que segundo os autores, é compreendido como recurso de apoio para produzir e alcançar objetivos específicos. Tradicionalmente, gestores e investidores tratavam do Capital Financeiro, relacionado aos elementos tangíveis do negócio (Kanazawa & Savage, 2009). Após, agregaram-se elementos intangíveis, resultando no Capital Intelectual (Carrol & Tansey, 2000). Ainda que na literatura discuta-se a unidade ou a subdivisão deste, Cardoso (2007) argumenta a existência de três categorias associadas: Capital Humano (ativo relacionado às pessoas), Capital Estrutural (ativos de propriedade intelectual e infraestrutura – relacionados aos sistemas) e Capital relativo ao Cliente (ativos de mercado). A estes, associa-se mais o

Capital Social, que diz respeito às relações interpessoais, intergrupais e interorganizacionais, ou seja, as redes e conexões estabelecidas pela organização (Costa, 2010).

No entendimento de Larson e Luthans (2006), o Capital Humano representa “*o que se sabe*” e o Social “*quem conhecemos*”. Na análise destas potencialidades organizacionais, Luthans (2002) encontra lacuna no entendimento de “*quem somos*” e concebe o Capital Psicológico como mais um fator a acrescentar vantagens competitivas às organizações. Por capital psicológico entende-se “um construto positivo superior composto de quatro facetas: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência” (Luthans, Youssef, et al., 2007, p.4). A junção destes quatro elementos resulta num fator composto maior e sinérgico, o PsyCap (Avey et al., 2011; Luthans & Youssef, 2007).

Sem desconsiderar a relevância econômica, das redes de relacionamento, do domínio tecnológico e das competências dos recursos humanos, o PsyCap, de acordo com os autores, é um investimento determinante para um posicionamento competitivo de sucesso (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). Entender que o investimento no desenvolvimento (ou incremento) do PsyCap dos colaboradores gera estes ganhos competitivos, exige da organização uma quebra paradigmática na gestão de pessoas. Passa-se a equilibrar a valoração dos recursos técnicos e conhecimentos explícitos com as competências comportamentais/sociais e o potencial psicológico dos profissionais (Kelloway, 2011). Para Luthans et al. (2015), as exigências constantes de adaptação à novos desafios e novas formas de trabalhar impostas aos profissionais, acarreta, regularmente, em sentimento de perda de controle, pessimismo e inseguranças, além de dificuldades em lidar com as adversidades. Da percepção destes componentes resulta um comportamento de menor comprometimento com a organização e atribuições profissionais, combinado a um desempenho mediano e com perdas na qualidade de vida e sentimentos de bem-estar do indivíduo (Luthans et al., 2015).

Este retrato faz com que a organização, para diferenciar-se, deva olhar atentamente os processos de saúde que produz e tenha o desafio de promover um clima de trabalho positivo, salutar e que forneça aos profissionais, um espaço de construções significativas de aprendizagens (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010). É neste cenário que Luthans e Youssef (2007) defendem as contribuições do PsyCap e ressaltam a importância de uma atuação estratégica da área de gestão de pessoas (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004). Em consonância, Lopes e Cunha (2007) dissertam que ações de desenvolvimento e promoção de capacidades psicológicas positivas permitem ao profissional desenvolver seu capital psicológico, elevando seu crescimento pessoal. O benefício da combinação destes quatro elementos em um construto único, está na partilha destes recursos psicológicos que elevam o potencial de desempenho dos profissionais, mais do que o reflexo de cada dimensão

individualmente (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006; Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005). A seleção destas categorias justifica-se no conjunto de semelhanças que as unem. Os critérios de inclusão voltam-se para a unidade das mesmas, a positividade, a mensuração que oferecem, e a possibilidade de desenvolvimento e relevância no desempenho dos indivíduos.

Frente ao exposto até então, pode-se definir o PsyCap como estado de desenvolvimento positivo de um indivíduo, caracterizado pela *Autoeficácia* (direcionamento de esforço extra e perseverança frente a problemas), pelo *Otimismo* (atribuições internas estáveis sobre sucesso e expectativas positivas sobre resultados), pela *Esperança* (força de vontade e múltiplas soluções para os problemas) e pela *Resiliência* (resposta positiva aos contratempos) (Avey et al., 2011; Luthans & Youssef, 2007). Ainda que estes sejam as capacidades psicológicas componentes deste construto, os autores Luthans et al. (2015) não excluem que outras características possam ter influência nesta composição. Traços como autenticidade, coragem, *flow*, *mindfulness*, criatividade, inteligência moral, perdão, gratidão e espiritualidade são potencialmente promissoras no que se refere à contribuição teórica e operacional deste construto. Ressaltam os autores, que as investigações em andamento vêm encontrando subsídios destas como variáveis mensuráveis e passíveis de desenvolvimento, como é o caso da autenticidade. A inclusão de novos elementos vem ao encontro da abordagem flexível conferida ao PsyCap pelos autores (Luthans, Youssef, et al. 2007). Discorrem-se seguidamente as características elementares aos quatro contributos do capital psicológico.

Autoeficácia

O conceito de autoeficácia de Bandura (1993) é definido como a estima do indivíduo em realizar uma determinada tarefa (Bandura & Locke, 2003). Compreende uma convicção própria sobre a capacidade de mobilizar motivação, recursos cognitivos e ações necessárias para executar com sucesso uma atividade específica dentro de um determinado contexto (Bandura, 1993). Segundo Snyder e Lopez (2009), a autoeficácia consiste num padrão de pensamento humano que é aprendido e não uma herança genética. Para Sweetman, Luthans, Avey e Luthans (2011), o cerne deste conceito está na crença que o indivíduo tem de que é capaz de atingir a meta estabelecida.

Este aprendizado se concretiza, conforme Bandura (1993), através da observação de modelos e a reprodução dos comportamentos de sucesso destes, ou acionando a crença de capacidade de comportamentos eficazes. São cinco os principais elementos da autoeficácia: *Simbolização* (modelos mentais criados que auxiliam na adoção das atitudes), *Premeditação*

(compreende o planejamento das ações direcionadas ao alcance do objetivo), *Observação* (permite eleger quais os comportamentos que serão modelos de aprendizagem), *Autorregulação* (posicionamento ativo do indivíduo, que define seus propósitos e padrões de execução) e *Autorreflexão* (são as reflexões e ponderações quanto aos sucessos e fracassos vivenciados pelo indivíduo) (Bandura, 1993). Ainda que se reconheçam os mecanismos afetivos e os componentes emocionais da autoeficácia, Bandura e Locke (2003), assinalam que este construto embasa-se em um processo preponderantemente cognitivo.

Assumindo os preceitos teóricos dispostos, Luthans, Youssef, et al. (2007) dispõem que a autoeficácia é um recurso psicológico essencial para o desempenho das atribuições profissionais e, mais, para a formulação de estratégias diversas que permitem o gerenciamento de circunstâncias difíceis do contexto laboral. São particularidades de indivíduos eficazes a crença em si para atingir objetivos elevados e complexos, o gosto por desafios, comportamentos automotivados, alto investimento de esforço para atingir os objetivos e saliente persistência frente aos contratempos (Campos, 2012). Reforça Luthans (2002) que estas características são os pilares do capital psicológico por envolver a percepção que o indivíduo tem de si próprio e de suas capacidades de ser e fazer.

Stajkovic e Luthans (1998) discutem que profissionais com maiores indicativos de autoeficácia são menos propensos a demitir-se devido a uma falha, despendem mais esforço durante a execução da tarefa e são mais persistentes até a finalização da mesma. Estes resultados são referenciados em estudos anteriores minuciados por Hill, Smith e Mann (1987) e Barling e Beattie (1983). É de salientar as investigações de autoeficácia com outros componentes organizacionais a saber performance e liderança (Clapp-Smith et al., 2009; Luthans, Luthans, Hodgetts, & Luthans, 2001), empreendedorismo (Neck, Neck, Manz, & Godwin, 1999) e criatividade (Tierney & Farmer, 2002).

Sobrelevam Luthans, Youssef, et al. (2007) o contexto organizacional como componente fundamental na promoção da autoeficácia. Para os autores, o planejamento da estrutura do trabalho pode mais estimular autoeficácia quando permite que experiências profissionais de sucesso sejam vividas no seio laboral, instigadas pela disponibilização de projetos novos e desafiantes aos profissionais, desacomodando-os aos processos básicos. Também quando há reforço para aprendizagem pela modelação. Ou seja, casos de sucesso são valorizados e destacados nos canais internos da organização, permitindo a transferência do conteúdo aprendido. Associado a esta estratégia, está a persuasão social, que corresponde a cultura da organização em fomentar o *feedback* positivo, como ferramenta de reconhecimento e aperfeiçoamento do desempenho profissional. Soma-se também, a promoção do bem-estar psicológico, energizador dos processos cognitivos próprios da autoeficácia, refletindo no

autocontrole do indivíduo, cristalizando a capacidade de confiança (Luthans, Youssef, et al., 2007, 2015).

Esperança

O entendimento de esperança proposto por Snyder et al. (1991) parte da diferenciação entre pensamento esperançoso e esperança. Esta, para os autores, consiste de uma crença de que a vida há de ser melhor, acrescido de uma motivação e energia para colocar em prática ações que de fato a melhorem. Partindo desta base, o conceito de esperança abrange um estado emocional positivo voltado ao futuro, resultante da interação entre rotas e agenciamentos a partir de um objetivo estabelecido (Luthans et al., 2004; Pacico, Zanon, Bastianello, & Hutz, 2011). Entende-se o agenciamento como a capacidade de motivação na busca por um propósito referido e manter-se no caminho até atingi-lo. Já a rota, abrange a capacidade de demarcar meios que levem ao alcance do foco traçado (Snyder & Lopez, 2009). A motivação é relevante em todo este percurso e torna-se mais necessária nos períodos de bloqueio ou impedimentos (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010). Snyder et al. (1991) enfatizam a esperança como uma característica passível de desenvolvimento e aprendizagem.

No contexto organizacional este construto é compreendido como um moderador ou com relação direta a algumas variáveis do ambiente de trabalho (Luthans & Youssef, 2004; Rego, Machado, Leal, & Cunha, 2009). A capacidade de agenciamento do profissional o instiga e motiva a cumprir metas do trabalho e da organização, o que resulta em níveis diferenciados de desempenho. Estudos empíricos recentes relacionam a esperança do profissional com performance, satisfação e atitudes no trabalho (Adams et al., 2002) e com empreendedores e a satisfação destes com seus próprios negócios (Jensen & Luthans, 2006). Avalia-se a esperança do líder e a rentabilidade de unidade por ele gerenciada e a retenção e satisfação de seus liderados (Peterson & Luthans, 2003). Também se encontram relações da esperança com a satisfação de trabalhadores e avaliação de desempenho de seus supervisores (Luthans et al. 2005). Avey, Luthans e Jensen (2009) ainda encontram correlações negativas entre esperança e o estresse. Há outras áreas investigando este construto como a saúde e a área educacional (Onwuegbuzie & Snyder, 2000).

Nas investigações sobre clima de esperança, os estudiosos ainda direcionam importância para o papel exercido pelo líder. Cabe a este contagiar sua equipe com energia e determinação, elevando a motivação de seus liderados no intuito de alcançar performance e desempenhos mais eficazes (Campos, 2012). Para Luthans, Youssef, et al. (2007), os líderes com níveis mais elevados de esperança contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento

daqueles com quem interage. Adicionam os autores, que os líderes esperançosos são indivíduos profundamente autoconscientes de suas capacidades e limitações, de seus sentimentos e emoções e de sua base valorativa.

Otimismo

O otimismo na visão de Snyder e Lopez (2009) é um construto abrangido por componentes cognitivos, emocionais e motivacionais. É investigado desde a década de 80 por Scheier, Carver e Bridges (1994), que o entendem como um traço de personalidade estável ao longo do tempo. Afirmam, os autores, os otimistas acreditam que vivenciarão experiências positivas, enquanto os pessimistas aguardam por situações negativas. Em outra abordagem, Seligman (2005) define este construto como estilo explicativo aprendido, em que o indivíduo direciona uma razão pessoal e permanente a eventos positivos e aos acontecimentos negativos atribuindo um motivo externo e transitório. De acordo com o autor, o indivíduo otimista aprende a creditar a si os acontecimentos positivos que lhe ocorrem bem como o controle sobre os mesmos. Esta perspectiva é adotada para a dimensão do otimismo no capital psicológico por Luthans e Youssef (2007). Para estes, o otimismo realista favorece que o indivíduo reconheça em si, ou em outros, o crédito pelas situações positivas, e também aceite as responsabilidades frente aos desafios e complexidades advindas destas.

Os estudos científicos já evidenciam que indivíduos que apresentam maiores níveis de otimismo demonstram melhores resultados de desempenhos e são mais comprometidos com as organizações. Isto, pois direcionam atenção ao trabalho ao acreditar que podem alcançar os objetivos ainda que enfrentem dificuldades (Begley, Lee, & Czajka, 2000; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans et al., 2005; Mäkikangas & Kinnunem, 2003; West, Patera, & Carsten, 2009). De acordo com estudos de Luthans e Youssef (2004), os profissionais que são mais otimistas mostram maiores níveis de motivação no trabalho, permanecem mais satisfeitos, traçam para si metas de crescimento. Tendem a uma postura de resolubilidade frente a obstáculos e atribuem a eventos passageiros (e não somente a si) os problemas enfrentados.

No entender de Luthans, Youssef, et al. (2007) as evidências empíricas permitem inferir que o otimismo pode ser desenvolvido. Entretanto, ressaltam os autores, de que no contexto organizacional, otimismo realista é o mais contributivo. Uma vez ciente da realidade, o indivíduo tem mais elementos para evitar comportamentos de risco e irresponsabilidades que podem prejudicar seu desempenho na organização (Luthans & Youssef, 2004). Nesta dimensão a contribuição do líder também ganha destaque ao promover práticas de *coaching* ou *mentoring* com seus liderados e equipe, estimulando-os ao otimismo

realista (Luthans, Youssef, et al., 2015). Instigando-os a avaliação criteriosa dos riscos próprios de um negócio.

Resiliência

Há muito na Psicologia que se investiga a resiliência como uma resposta adaptativa positiva frente a contexto e condições desfavoráveis, em que é prejudicado o estado de bem-estar, desenvolvimento ou saúde mental. Este conceito está associado aos estudos de *coping* em crianças em situações sociais de vulnerabilidade (Reppold, Mayer, Almeida, & Hutz, 2012). No contexto organizacional, Luthans et al. (2005) transpõe a resiliência como uma capacidade do indivíduo de recuar e adaptar-se as adversidades, conflitos, fracassos ou mesmo assumindo responsabilidades mais complexas frente a eventos positivos (Luthans, 2002). Para Snyder e Lopez (2009), a resiliência consiste numa (re)adaptação a intensas situações adversas. Diferencia aqueles que apresentam uma resposta adaptativa daqueles com dificuldades para tal (Luthans et al., 2010; Masten, Best, & Garmezy, 1990).

O conjunto de valores e crenças do indivíduo, segundo Luthans e Youssef (2004), compreende uma mola propulsora para que as dificuldades sejam superadas e se desenhe um futuro mais amistoso e promissor. Segundo os autores, a crença num propósito (ou até mesmo numa causa), pode tornar os indivíduos resilientes e, conseqüentemente, persistentes no alcance de seus objetivos. Nos estudos do PsyCap, Luthans e Youssef (2004) entendem a resiliência como um elemento de crescimento individual frente a momentos adversos (Luthans & Youssef, 2007). Ilustram, os autores, a ação da resiliência como a resposta comportamental de um indivíduo ou grupo que, na execução de uma tarefa, ao enfrentar revéses recuam e “voltam” a agir de forma eficaz, apresentando uma resposta resiliente.

No âmbito das investigações tem-se encontrado uma relação positiva da resiliência com o comprometimento organizacional (Luthans, Norman, et al., 2008), a produtividade (Luthans et al., 2010; Luthans, Avey, Clapp-Smith, & Li, 2008) e o bem-estar (Avey et. al., 2010). Também a resiliência está associada a felicidade (Youssef & Luthans, 2007) e criatividade (Luthans, Youssef, et al., 2007). Nos estudos de Luthans e Youssef (2004), a resiliência relaciona-se positivamente com o desempenho do profissional através dos seguintes pressupostos: 1) as dificuldades são inevitáveis no percurso do desempenho e 2) à medida em que um indivíduo responde favoravelmente às intempéries, há uma associação com a melhoria do desempenho.

A Figura 3 sintetiza estes elementos antes descritos e que dão corpo ao PsyCap.

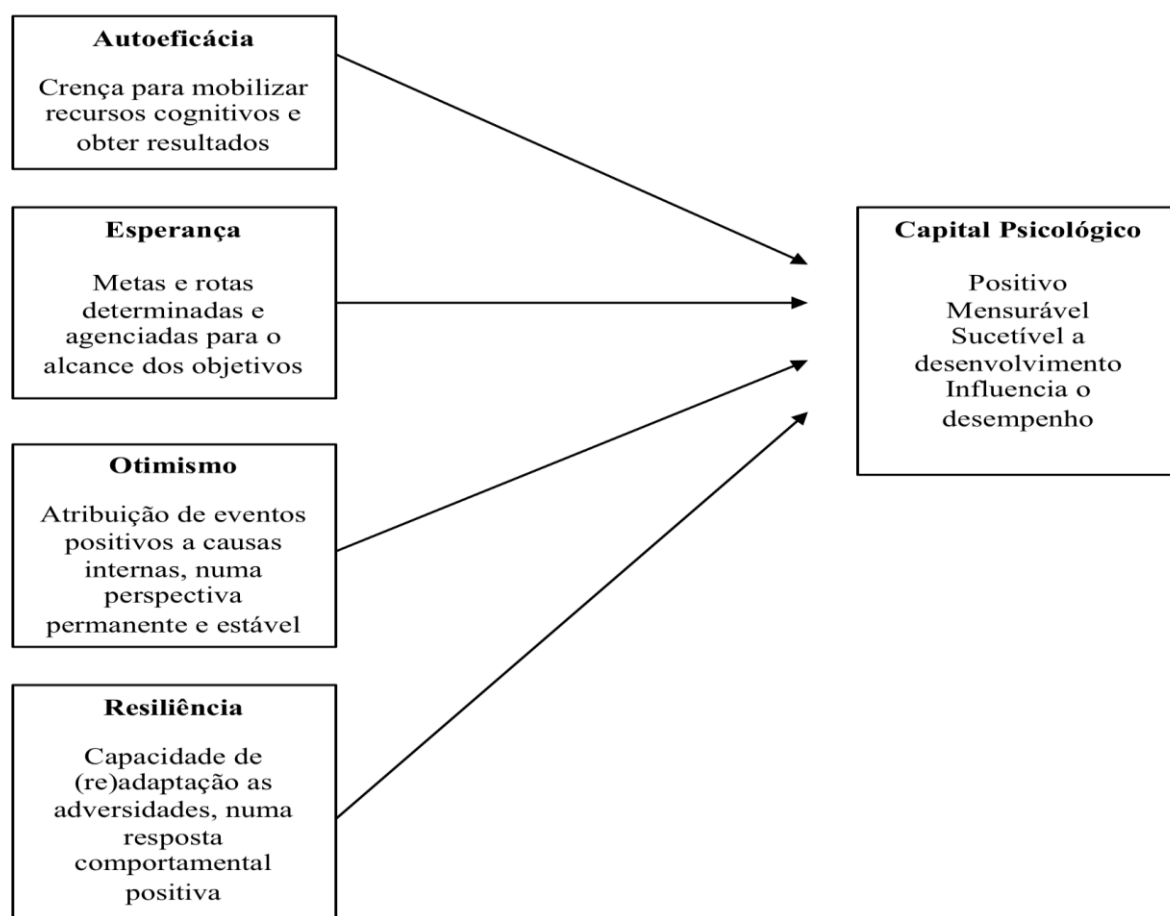


Figura 3. Dimensões do Capital Psicológico, adaptado de Luthans, Youssef, & Avolio (2007).

Em síntese, o PsyCap é defendido na literatura como um construto multidimensional e influente no desempenho profissional. Os estudos sugerem que o capital psicológico acresce aos resultados dos indivíduos, equipes e organizações (Avey et al. 2011; Gutiérrez & Oltra, 2012; Norman, Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010). Ainda este construto tem sido explorado nas pesquisas sobre competências globais de liderança, preconizado por Javidan, Dorfman, Luque e House (2006). Contemplando as referências expostas, infere-se este construto como promissor nas discussões sobre autenticidade na liderança, bem como a outros elementos, tais como o engajamento no trabalho, tópico tratado no subitem a seguir.

Engajamento no Trabalho

Naturalmente os indivíduos estabelecem vínculos com pessoas, grupos e organizações, que são instituídos pela identificação e reciprocidade presente nestas relações (Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004). A relevância desta temática está na repercussão dos vínculos nas políticas relacionadas à gestão, nas práticas de desenvolvimento dos

profissionais, na interação entre estes e com seus líderes (Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira, & Borges-Andrade, 2014).

Um conceito de vinculação corresponde ao engajamento no trabalho. Das pesquisas concernentes a Síndrome de *Burnout* (esgotamento emocional no trabalho) e do enfoque da Psicologia Positiva (Sheldon & King, 2001), emerge a preocupação com o entendimento global de bem-estar no trabalho, passando a analisar sua faceta negativa (*Burnout*) e positiva (engajamento) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Este entendimento refere-se a visão de que os processos de saúde e bem-estar devem, além de reduzir as doenças (reduzir o *Burnout* nas organizações, por exemplo), pensar em estratégias de promoção de bem-estar (Riquelme, 2012).

Dentre as definições possíveis encontradas para o engajamento no trabalho a mais reconhecida é de Maslach (2003), que afirma ser este um estado motivacional direcionado a realização e a plenitude dos trabalhadores. Schaufeli et al. (2002) sublinham que o engajamento no trabalho não é um estado motivacional momentâneo frente a um objeto ou situação. E, sim, um estado constante, incidindo no desenvolvimento das pessoas em seus ambientes de trabalho. Assim, Salanova e Llorens (2008) sintetizam este como uma vinculação psicológica com o trabalho.

O engajamento é um construto formado pelas dimensões cognitiva (absorção/concentração), emocional (dedicação) e comportamental (energia física/vigor) (Christian, Garzaeli, & Slaughter, 2011; Schaufeli et al., 2013). A dimensão cognitiva se define a partir da sensação de sentir-se completamente concentrado e absorto no próprio trabalho. A concentração pode fazer com que o profissional tenha foco e fique imerso, podendo até perder a noção de tempo ao longo da realização de suas atribuições. Já na dimensão emocional, a dedicação possui um papel importante no desempenho das tarefas, pois é resultante da percepção de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e significado positivo que o profissional atribui ao seu trabalho. E a dimensão comportamental é caracterizada por energia e vitalidade direcionadas ao trabalho. Os profissionais engajados demonstram comportamentos de autoconfiança, investindo altos níveis de energia e esforço e pouco se desestimulam com as dificuldades (Schaufeli et al., 2013).

São duas as principais linhas de compreensão conceitual de engajamento no trabalho. A primeira trata o engajamento sob a esfera individual ou pessoal e tem no trabalho de Kahn (1990) as designações iniciais. Para o autor, expressões como “pessoa engajada” e “pessoa desengajada” abarcam uma descrição dos profissionais que aplicam ou não seu “eu interior” na condução e desempenho de suas atividades laborais. Quando um profissional é engajado como o seu trabalho, envolve-se física, cognitiva e emocionalmente. O contrário, acarreta na

ausência de investimento destas características. Para Kahn (1992) as condições psicológicas ao engajamento no trabalho correspondem ao profissional atribuir significado, experienciar segurança e obter recursos externos e internos para a realização do mesmo. O preenchimento destas qualidades faz o profissional estar “completamente presente” no seu espaço laboral (Kahn, 1990, 1992). Em consonância com esta linha de estudo, Harter, Schmidt e Hayes (2002) entendem que o engajamento no trabalho se estabelece quando há uma conexão emocional entre os profissionais e estes mostram-se cognitivamente vigilantes e pessoalmente satisfeitos, entusiasmados e implicados no desempenho de suas atribuições.

A segunda abordagem conceitual traz a discussão sobre o engajamento e *Burnout* serem polos opostos de um mesmo contínuo em que o profissional é avaliado quanto ao seu bem-estar no trabalho (Maslach et al., 2001). Por *Burnout*¹ entende-se uma síndrome psicológica que resulta de estressores em nível interpessoal, presentes no ambiente de trabalho. São componentes desta síndrome um esgotamento emocional (cansaço e baixa motivação para dar curso às tarefas), cinismo (falta de compromisso com o trabalho) e eficácia reduzida (falta de realização no trabalho diário) (Carlotto & Câmara, 2007; Martinez & Latorre, 2006). Frente a esta perspectiva, os três componentes do *Burnout* correspondem às dimensões do engajamento e podem ser avaliados por uma mesma medida. Sendo que o padrão de pontuação em cada dimensão incide ou no nível de engajamento ou no de *Burnout*.

Contemplando esta linha de investigação, mas contrapondo-a em parte, Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos e Cropanzano (2005) afirmam que estes são construtos distintos, mas relacionados. Concebe-se que a ausência de *Burnout* não implica, necessariamente, em níveis de engajamento, e vice-versa. Para os autores, *Burnout* e engajamento não têm os mesmos efeitos sobre variáveis organizacionais, e estudá-los separadamente subsidia a compreensão dos efeitos da redução do *Burnout*, de um lado, e os ganhos com as estratégias de promoção do engajamento por outro (Moliner et al., 2005). A presente tese, embasada nos argumentos acima expostos, adotou a última perspectiva conceitual para engajamento no trabalho, sem, contudo, negar as demais visões.

De acordo com Schaufeli et al. (2013), este vínculo se distingue dos demais comportamentos organizacionais devido a sua matriz motivacional intrínseca. Os autores pontuam que esta motivação diferenciada para a realização das atribuições profissionais acarreta em benefícios para si, colegas e a organização. Investir em estratégias que promovam o engajamento no trabalho trará às organizações, profissionais mais produtivos, rentáveis, saudáveis e dispostos a se comprometerem com as metas, objetivos e desafios do trabalho

¹ Brevemente o conceito de Síndrome de *Burnout* é apresentado para fins de comparação ao engajamento no trabalho. Recomenda-se a leitura de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) para aprofundamento.

(Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Yeh, 2012; Wagner & Harter, 2006; Warshawsky et al., 2012).

As pesquisas iniciais sobre o engajamento no trabalho mapearam os antecedentes e consequentes (Saks, 2006). Deste esforço, aflora o Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (MRDT) (detalhado no subitem seguinte), propondo que os recursos laborais são preditores do engajamento (Hakenen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Lorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Schaufeli & Bakker, 2010). Os consequentes deste vínculo também têm sido foco das investigações acadêmicas e resultados já apontam relação do engajamento com intenção de rotatividade (Schaufeli & Bakker, 2004), produtividade e desempenho (Harter et al., 2002; Vogelgesang, Leroy, & Avolio, 2013; Wagner & Harter, 2006), satisfação profissional (Giallonardo, Wong, & Iwaisw, 2010) resiliência (Emílio & Martins, 2012) e performance organizacional (Christian et al., 2011).

Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho para o Engajamento

Schaufeli et al., (2013) dissertam sobre o MRDT, indicando os fatores envolvidos na dinâmica do engajamento no trabalho. Para os autores, o estabelecimento do engajamento se dá na relação entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis neste. Por exigências entendem-se os prazos, cargas físicas, emocionais, intelectuais, sociais e organizacionais, que todas as atividades profissionais possuem. Já os recursos oferecidos e acessíveis no trabalho são divididos em duas ordens: os recursos externos e internos. Os primeiros correspondem a fatores que o profissional não possui controle direto, porém sofre influência. Exemplos são: equipe de trabalho, forma de gestão adotada pela liderança, processos e tarefas e clima da organização. Os segundos, também denominados intrínsecos, são todas as características pessoais, controladas e gerenciadas pelo próprio indivíduo. Exemplificando pode-se destacar as características de personalidade, capacidade adaptativa e de flexibilidade (Schaufeli et al., 2013).

O equilíbrio entre os recursos e as exigências do trabalho além de influenciarem no estabelecimento do engajamento, podem minimizar os efeitos nocivos do estresse no ambiente laboral. Com isso, o engajamento tem maior probabilidade de se estabelecer quando o profissional identifica suporte da organização e do líder. Estes fatores contribuem para o surgimento de um comportamento pró-ativo e menor intenção de saída do trabalho (Alok & Israel, 2012; Schaufeli, 2013; Schaufeli et al., 2013).

O MRDT trata das causas e das consequências do engajamento no trabalho (Schaufeli et al., 2013), e este funcionamento é ilustrado na Figura 4.

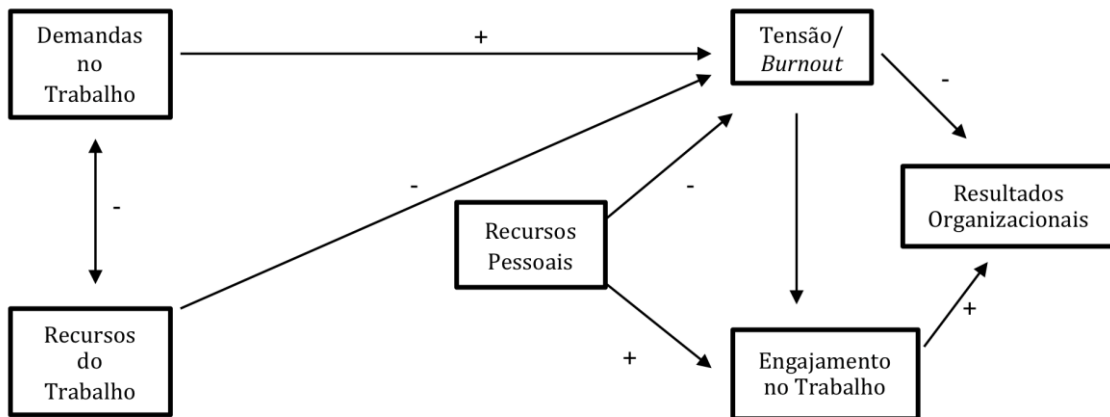


Figura 4. Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho para Engajamento no Trabalho, adaptado de Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez (2013).

O referido modelo abrange dois diferentes processos emocionais. Um que representa o desgaste emocional com perda de energia para as demandas oriundas do trabalho (resultando na síndrome de *Burnout*), indicado pelo sinal negativo (-). O outro processo é a motivação para as atividades, tendo o profissional uma postura engajada em relação as suas atribuições. As relações deste estado emocional estão indicadas pelo sinal positivo (+). Acrescido posteriormente ao MRDT, os recursos pessoais são caracterizados pela resiliência e positiva avaliação do indivíduo quanto sua capacidade de influência e controle do ambiente externo (Bakker, 2011; Schaufeli, 2012). Dentro desta dinâmica, pode-se perceber que os recursos pessoais medeiam a resposta do profissional ao equilíbrio entre as demandas e recursos no trabalho (Schaufeli et al., 2013). Face ao modelo, reflete-se sobre o papel exercido da liderança autêntica no vínculo do engajamento no trabalho, considerando o capital psicológico como um recurso pessoal e contemplando a estrutura, o estilo de funcionamento da organização e da liderança como recursos do ambiente laboral.

Comportamento Organizacional: Estruturas e Estilos de Funcionamento Organizacional

O campo do comportamento organizacional (CO) investiga a atitude humana no trabalho (Bowditch et al., 2008; Brooks, 2003). Em outras palavras, avalia como a influência de indivíduos, grupos e a gestão incidem no comportamento coletivo das organizações. O propósito está em valer-se deste conhecimento para aperfeiçoar a eficácia e performance organizacional (Robbins, 2005). São abrangidos três níveis de processos: individual (micro), grupal (meso) e organizacional (macro) (Siqueira, 2008). A área mapeia o contexto dinâmico da gestão da organização e as implicações das ações e estruturas destas para os agentes

envolvidos (Osland & Turner, 2011). Como as organizações são alicerçadas em fenômenos individuais e sociais (Katz & Kahn, 1966), distintas áreas científicas circunscrevem explicações sobre as mesmas. Os campos de conhecimento contribuintes para o CO são, predominantes, Psicologia, Sociologia, Antropologia e Ciências Políticas, (Weick, 1979). Estas áreas frisam temas como motivação, estresse, comunicação, poder, liderança, aprendizagem, conflitos, planejamento de trabalho, modelos de gestão, dentre outros.

É consenso na literatura que o marco histórico do CO corresponde aos estudos de Hawthorne (entre os anos 1927 a 1932), dirigidos por Elton Mayo (Bowditch et al., 2008; Brooks, 2003). Contudo, as primeiras proposições como campo de CO ganhou força a partir da década de 1960 (Siqueira, 2008). Desde esse período, as estruturas organizacionais são temas de investigação e debate, pois as mesmas influenciam a forma com que os processos são coordenados, e moldam o desempenho e o resultado organizacional (Gomes, Cunha, & Rego, 2006). Entende-se por estrutura organizacional os distintos órgãos/setores e os níveis hierárquicos, e as relações de (inter)dependência entre estes. Associam-se ainda o funcionamento e a coordenação dos processos dessas áreas, visando atingir os objetivos organizacionais (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). Os principais fatores que influenciam ou determinam a estrutura de uma organização correspondem à estratégia, a dimensão, a idade, a tecnologia e o meio envolvente. Esse último fator, pode ser dividido em dois diferentes contextos. Um é o meio externo e considera o contexto social, político, econômico e legislativo em que a organização está inserida. O outro envolvente volta-se para os componentes específicos de cada organização (clientes, fornecedores, concorrentes) (Greiner, 1998).

Segundo Ferreira et al. (2011), historicamente as estruturas organizacionais são sistematizadas por três distintas orientações, a clássica, a psicossocial e a contingencial. A primeira, representada por Taylor, Fayol e Weber, delimita a tarefa, o tempo, as funções, as regras e os procedimentos como definidores das estruturas organizacionais. Compreende um modelo formal e burocrático de coordenação e gerenciamento da organização. Já a escola das relações humanas, protagonista da linha de pensamento psicossocial, assevera que os fatores humanos e tecnológicos designam a estrutura organizacional. Influi, para esta equação, a necessidade de interação social dos indivíduos, bem como sua motivação intrínseca. Para estes teóricos, os referidos elementos concebem estruturas descentralizadas, mais complexas e participativas (Ferreira et al., 2011). Por fim, as teorias contingenciais instituem que fatores como a estratégia, o ambiente, a cultura, determinam a estrutura da organização. A eficácia da estrutura não é definida *a priori* pelas suas características próprias, há uma dependência de elementos contingenciais. Ou seja, uma estrutura organizacional não é mais ou menos eficaz

em relação a outras, o que definirá essa eficácia será a contingencialidade. Mesmo considerando as diferentes visões, existe, no entanto, algum consenso em respeito aos seguintes critérios: 1) não há uma forma única de organizar; 2) fatores contingenciais condicionam a forma mais adequada de organizar e 3) a estrutura organizacional tem caráter instrumental de estratégia organizacional (Ferreira et al., 2011).

A estrutura organizacional configura-se como uma das maneiras da organização concretizar suas metas e seus objetivos. Com esse pano de fundo, muitas teorias foram elaboradas. A presente tese de doutoramento respalda-se no tradicional modelo de Mintzberg (1980). Neste aporte teórico, o autor realça as estruturas organizacionais como imprescindíveis para o alcance de um funcionamento coletivo maduro. Sob esse prisma, a estrutura organizacional corresponde à soma sinérgica de todos os meios empregues para dividir o trabalho em distintas tarefas e funções, assegurando uma eficaz coordenação e um efetivo controle (Mintzberg, 1993). Expõe o autor, à medida que uma organização cresce, as demandas elevam-se, tornando-se necessária a divisão do trabalho. Esta realidade diminui a autossuficiência, majora a interdependência entre áreas e hierarquiza funções de autoridade e coordenação (Mintzberg, 1993). Essa dinamização é acompanhada pelos elementos que constituem a estrutura de uma organização. A saber estes elementos são o vértice estratégico, a linha hierárquica, o núcleo operacional, a tecnoestrutura e o apoio logístico. A Figura 5 retrata a disposição teórica dos mesmos.

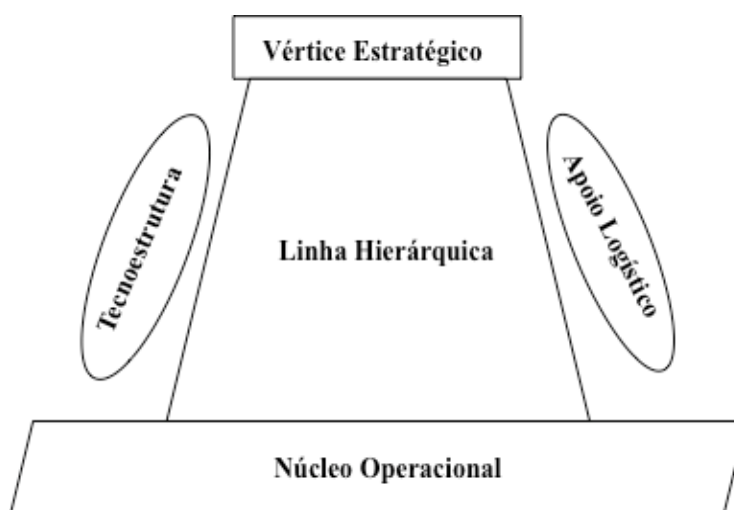


Figura 5. Elementos constitutivos das estruturas organizacionais de Mintzberg, adaptado de Mintzberg (1980).

Para Mintzberg (1980), as influências de poder são explícitas nas diferentes estruturas (ou configurações) organizacionais, e revelam-se um fator comportamental inscrito nos mecanismos contingenciais de coordenação e de funcionamento da organização. Dessa forma, compreender as estruturas organizacionais requer uma análise das forças internas que se desenvolvem em cada elemento principal do desenho estrutural da organização. Adverte o autor, os aglomerados lógicos que são formados quase naturalmente nas estruturas organizacionais, quando não são bem associados, podem, por vezes, gerar disfuncionamentos na eficácia organizacional.

Em tempo, cabe ressaltar, a atualidade dos preceitos elencados por Mintzberg (1993). Esses embasam estudos teóricos e empíricos na área do CO. As referidas estruturas organizacionais são associadas, por exemplo, a inovação (Toker, Çinar, & Çakirel, 2013), a estratégia (Dahl, Kock, & Lundgren-Henriksson, 2016), a liderança (Wu, 2010) e ainda a pesquisa sobre a autonomia gerencial (Elbanna, 2016). Brevemente, as estruturas organizacionais do modelo de Mintzberg (1980) são discutidas e ilustradas na Figura 6. Posteriormente, são relacionadas as estruturas de funcionamento da organização.

1. **Estrutura Simples:** desenho prevalente em organizações ainda jovens em termo de idade. Constitui-se de apenas dois elementos, o vértice estratégico e o centro operacional. No primeiro fator constitutivo tem-se a fonte de poder. Ou seja, é do vértice estratégico que emana a supervisão direta sobre as atividades do centro operacional. Essa configuração permite a mínima divisão do trabalho e a quase inexistência de comportamentos formalizados. Os canais de comunicação são informais e fluem de modo direto. Trata-se de uma estrutura organizacional flexível, capaz de repostas ágeis e rápidas às exigências de inovações simples. Quando o negócio agiganta-se e há mais demandas por inovação, essa estrutura tende a não suportar tal condição, ocasionando riscos gerenciais à organização (Ferreira et al., 2011; Mintzberg, 1980).
2. **Burocracia Mecânica:** configuração organizacional própria da era industrial, que facilita a produção em série a um baixo custo. Apresenta todos os elementos de uma estrutura organizacional, salientando a tecnoestrutura, o apoio logístico e extensa linha hierárquica. Tende a um melhor funcionamento em ambientes estáveis e simples, controlando as fontes de potencial instabilidade. Essa estrutura caracteriza-se por uma elevada complexidade, formalização e centralização dos processos. Obtem-se eficiência à custa da padronização dos procedimentos, controlando o trabalho que é altamente dividido e especializado. Os maiores riscos à essa estrutura são a rigidez de funcionamento, tardando respostas adaptativas às exigências externa. Ainda, dado ao alto nível de trabalho repetitivo e

rotineiro, em casos extremos, pode despersonalizar o profissional (Ferreira et al., 2011; Mintzberg, 1980).

3. **Burocracia Profissional:** predomina o núcleo operacional e o apoio logístico e reduz-se a tecnoestrutura e a linha hierárquica. Tal configuração organizacional é própria de instituições de ensino, saúde, entre outras. Os profissionais são especializados, dominam e controlam seus trabalhos e atuam de forma independente. Dessa maneira, a coordenação baseia-se na padronização da qualificação adquirida externamente à organização. Esse fato oportuniza a descentralização relacionada ao poder. Essa estrutura opera em ambientes estáveis e complexos, mas demonstra dificuldade em adequar-se rapidamente às demandas de inovação (Ferreira et al., 2011; Mintzberg, 1980).
4. **Estrutura Divisionalizada:** configuração encontrada em organizações de grandes dimensões que necessitam de estruturas divisionalizadas na operação e gestão do negócio. A padronização dos resultados compreende o principal mecanismo de controle, e é direcionada aos responsáveis por cada divisão operacional. Estas divisões replicam a estrutura central da organização, mas há uma pequena tecnoestrutura e apoio logístico comuns a toda estrutura organizacional. Como cada divisão é vista como um centro de custo, o risco nesse tipo de estrutura compreende a eliminação de uma divisão tendo por base apenas o registro dos resultados financeiros das mesmas. Os fatores sociais não são estimados nessa configuração (Ferreira et al., 2011; Mintzberg, 1980).
5. **Adhocracia:** esta estrutura organizacional emergiu após a Segunda Guerra Mundial e caracteriza-se por um funcionamento orgânico, informal, complexo e sofisticado. Isso, pois o trabalho exige soluções momentâneas, inovadoras e criativas de equipes multidisciplinares de notável conhecimento técnico. Integram-se profissionais que são constantemente solicitados a cooperarem em um grupo de trabalho. Por este motivo, o controle e coordenação do funcionamento ajustam-se a uma comunicação informal e a um estilo de liderança orientadora. As estruturas são matriciais, desaparece a distinção entre órgão funcionais e operacionais, sendo tênue a distribuição de poder em toda a organização. As dificuldades dessa estrutura estão na dispersão da decisão, originando ambiguidade nos papéis, excessivos custos de comunicação e esbate-se a fronteira entre o trabalho produtivo e o trabalho estratégico e de planejamento (Ferreira et al., 2011; Mintzberg, 1980).

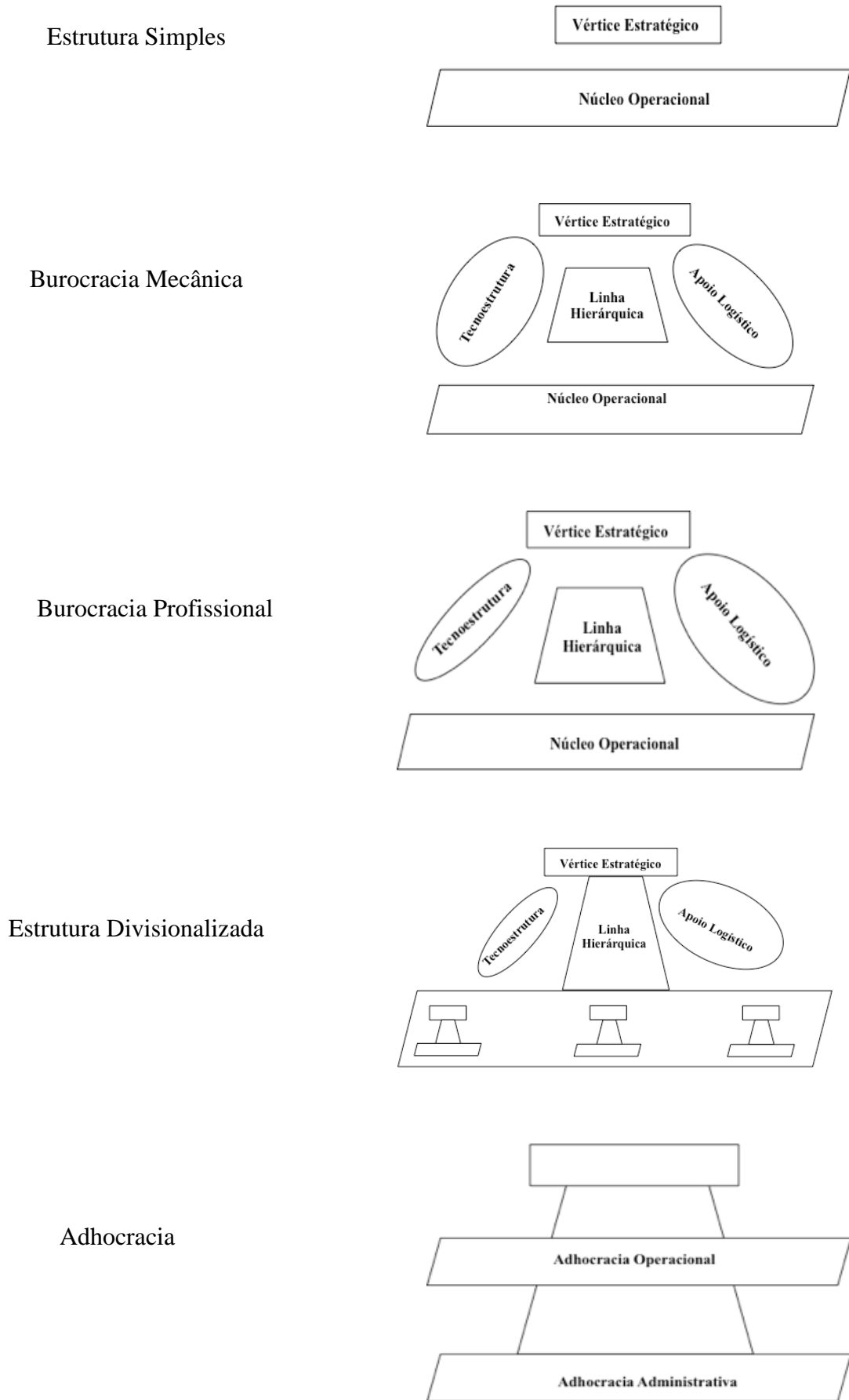


Figura 6. Estruturas Organizacionais de Mintzberg, adaptado de Ferreira, Neves & Caetano (2011).

Em cada estrutura organizacional descrita, molda-se um estilo de funcionamento comportamental e de relações estabelecidas entre os profissionais (Ferreira et al., 2011; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997; Greiner, 1998; Mintzberg, 1993). Neste mesmo entendimento, Paz e Mendes (2008) mencionam que são os comportamentos manifestos dos indivíduos e compartilhados na organização que sustentam o funcionamento coletivo e imprimem um perfil organizacional de sentir, pensar e agir comum no contexto de trabalho. Também Paz e Tamayo (2004) sinalizam que os estilos de funcionamento organizacional são comportamentos compartilhados entre os profissionais, originários das relações estabelecidas com a organização. Estes têm, como pano de fundo, a estrutura e a cultura das mesmas. Os autores dimensionam quatro estilos de funcionamento: individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor (Paz & Mendes, 2008; Paz & Tamayo, 2004). Estes estilos contribuem para a compreensão do comportamento organizacional e suas características predominantes são, a seguir, pormenorizadas.

Estilo de Funcionamento Individualista

O vínculo estabelecido entre os profissionais e a organização aproxima-se a uma dimensão filial. O funcionamento organizacional é de dependência entre os agentes. Os profissionais focam-se em satisfazer suas ambições e desejos, em detrimento das necessidades coletivas. Buscam admiração e reconhecimento constante de seus superiores, por necessitarem de referenciais externos para sentirem-se valorizados. A organização vale-se dessa dependência mútua e pratica estratégias afetivas individuais em seu padrão vinculativo, com vistas a maiores níveis de desempenho e produção (Aouar, Silva, Souza, & Gurgel, 2015; Gosendo, 2009, Paz & Mendes, 2008; Paz, Mendes, & Gabriel, 2001).

Estilo de Funcionamento Burocrático

As organizações adotam uma estrutura de controle de normas, regras e rotinas. Os profissionais almejam segurança e conforto nesta estrutura organizacional, sendo mais leais ao seu setor, chefe e equipe, do que à organização. Este funcionamento caracteriza-se por baixos estímulos a mudanças e processos criativos, e a inovação é sentida como “ameaça” ao *status quo*. A hierarquização é uma característica elementar deste funcionamento e um profissionalismo voltado à redução de gastos e melhoria dos resultados. O estilo burocrático denota eficácia, porém insuficiente competência para repostas rápidas aos desafios, uma vez que assegura-se num controle demasiado, por vezes irrelevante e pouco eficaz. Este estilo gera a necessidade de domínio e poder conferidos pela burocracia. As relações interpessoais são formais, fracas e pouco afetivas, não há investimentos na construção e manutenção de um maior comprometimento da organização com seus membros (Aouar et al. , 2015; Gosendo,

2009, Paz & Mendes, 2008; Paz et al., 2001).

Estilo de Funcionamento Afiliativo

A dimensão coletivista está retratada neste estilo de funcionamento organizacional. Os profissionais dirigem sua lealdade e cooperação à organização. Não há espaço para ações e práticas individuais, e o comportamento estimulado é o coletivo, reforçando o conceito e vivência de grupo. Enfatiza-se aos profissionais, um forte sentimento de responsabilidade perante a organização. O líder possui papel relevante junto à equipe, o que retrata o respeito à autoridade presente neste funcionamento. Também os profissionais sentem-se seguros e assistidos pela organização, resultando, muitas vezes em uma postura de conformismo às normas e regras impostas pelo grupo. Há, no entanto, um intenso envolvimento emocional com a organização (Aouar et al. , 2015; Gosendo, 2009, Paz & Mendes, 2008; Paz et al., 2001).

Estilo de Funcionamento Empreendedor

Estas organizações possuem um estilo de funcionamento inovador e criativo. Devido a estas características são definidas como progressistas, competitivas, abertas a novos mercados e a desafios e, também, voltam-se para o bem-estar de seus membros. O empreendedorismo e o foco na realização dos projetos são os principais elementos deste funcionamento organizacional. As práticas de gerenciamento voltam-se para o trabalho interativo entre os profissionais, para o reconhecimento das metas atingidas e para valorização dos bons desempenhos. O vínculo que se forma é de reciprocidade entre indivíduo e organização (Aouar et al. , 2015; Gosendo, 2009, Paz & Mendes, 2008; Paz et al., 2001).

Mesmo com características próprias, estes estilos de funcionamento podem co-existir em uma organização, ainda que um venha a prevalecer frente aos outros (Aouar et al., 2015). Para Silva (2014), os estilos de funcionamento organizacional refletem a dinâmica estabelecida entre indivíduo e organização, moldando os comportamentos compartilhados e valorizados. Esta abordagem do comportamento organizacional encontra relações positivas com investigações sobre o bem estar dos profissionais (Gosendo, 2009; Gosendo & Torres, 2010), com a gestão da segurança e a saúde nas organizações (Silva, 2014), com a temática da cultura organizacional (Aouar et al., 2015; D'Ánjour, 2010) e aprendizagem organizacional (Lima, Lima, & Cabral, 2013).

Considerando as estruturas organizacionais, anteriormente expostas, e os estilos de funcionamento referidos acima, abrevia-se que as estruturas organizacionais delimitam, em seu cerne, distintas maneiras de pensar, sentir e agir que são compartilhados na organização. A aproximação destes dois modelos cria uma abordagem sistêmica que melhor subsidia a

compreensão do CO e seus elementos constitutivos. Frente aos argumentos, esse trabalho ainda enseja discutir a influência das estruturas organizacionais, conjuntamente aos funcionamentos comportamentais compartilhados, nas variáveis liderança autêntica, capital psicológico e engajamento no trabalho.

Anterior ao fechamento do presente capítulo, não se pode deixar de aludir à influência da Psicologia Positiva no campo do comportamento organizacional. Os trabalhos de Luthans (2002) e Cameron et al. (2003) desafiaram as investigações sobre o comportamento organizacional. Os autores sublinham que em detrimento do estudo dos comportamentos pouco produtivos e, por vezes, desajustados no contexto laboral, as capacidades positivas, os comportamentos saudáveis e adaptativos dos profissionais deveriam ser evidenciados, uma vez que são estes os impulsionadores dos resultados da organização (Campos, 2012). O comportamento organizacional, sob a égide da Psicologia Positiva, consolidou-se como o estudo e intervenção das forças psicológicas orientadas para um contexto positivo. Estas forças são passíveis de mensuração e geridas para incrementar o desempenho no trabalho (Lopes & Cunha, 2007; Luthans, 2002).

Para Luthans e Youssef (2004, 2007) os resultados das investigações científicas já indicam que o desempenho dos profissionais em seus espaços de trabalho é, também, impactado pelos afetos, o humor e os *feedbacks* positivos. A liderança possui um relevante papel na promoção do clima e de um contexto organizacional voltado mais para os aspectos positivos. Luthans (2002) afirma, como exemplo desta relação, que os estudos encontram aproximações positivas entre o otimismo do líder e o dos profissionais, incidindo nos resultados da equipe e em seus níveis de bem-estar. Assim, compreender como a estrutura e o estilo de funcionamento adotado pela organização relacionam-se com os traços de autenticidade da liderança, as características positivas e vinculações dos profissionais, torna-se um foco de investigação a explorar.

A partir das reflexões semeadas nesse texto apresenta-se a Tabela 1. Nessa está contida uma síntese dos pressupostos conceituais integrantes deste trabalho, e que contribuem para uma melhor compreensão da liderança autêntica e sua interação com os outros componentes do ambiente organizacional investigados.

Tabela 1

Síntese das Concepções Teóricas

Construto	Definição	Principais Autores
Liderança Autêntica	O líder autêntico, devido ao seu comportamento, promove um clima de trabalho ético e positivo e instiga o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas. Atua com autoconsciência, com uma perspectiva moral internalizada, um processamento balanceado das informações e a transparência é à base de seus relacionamentos.	Luthans e Avolio (2003) Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa (2005) Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008)
Capital Psicológico	Estado de desenvolvimento positivo de um indivíduo, caracterizado pela <i>Autoeficácia</i> (esforço extra frente a problemas), <i>Otimismo</i> (atribuições internas estáveis sobre sucesso), <i>Esperança</i> (motivação e múltiplas soluções para problemas) e <i>Resiliência</i> (respostas positivas e adaptativas a problemas e adversidades)	Luthans, Luthans, & Luthans (2004) Luthans, Youssef, & Avolio (2007) Snyder & Lopes (2009)
Engajamento no Trabalho	O engajamento é um construto formado pelas dimensões cognitiva (absorção/concentração), emocional (dedicação) e comportamental (energia física/vigor) e refere uma motivação diferenciada do indivíduo para a realização de suas atribuições profissionais.	Maslach (2003) Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez (2013)
Estruturas Organizacionais	Correspondem a diferentes órgãos e níveis hierárquicos da organização. Também envolve as relações de interdependência para o funcionamento e para as formas de coordenação, com vistas a cumprir os objetivos organizacionais.	Mintzberg (1980)
Estilos de Funcionamento Organizacional	Padrões compartilhados de comportamentos, identificados entre os profissionais, e compostos pelas relações estabelecidas com a organização em função do estágio de desenvolvimento destes. Imprimem um perfil de sentir, pensar e agir comum no contexto de trabalho.	Paz & Mendes (2008) Paz, Mendes, & Gabriel (2001)

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste capítulo os construtos ensaiados neste trabalho foram discutidos a partir de uma resenha conceitual e uma perspectiva histórica. Os capítulos que seguem voltam-se para à componente empírica da presente tese. Procura-se compreender a relação entre a liderança autêntica, o capital psicológico e o engajamento no trabalho dos profissionais. Também é analisada a influência das estruturas e estilos de funcionamento organizacional nas variáveis

deste estudo. Acredita-se na relevância da pesquisa sobre estes conceitos para o domínio da psicologia organizacional e do trabalho no Brasil, na medida em que contribui para identificar os diferentes ambientes laborais e seus estímulos à atuação autêntica da liderança, reforçando as capacidades positivas e o engajamento dos profissionais.

CAPÍTULO III

ESTRUTURA GERAL DOS ESTUDOS DA TESE

Estrutura geral dos estudos da Tese

Neste capítulo se apresentam as cinco investigações que compõe a presente tese de doutorado. Dentre estas, uma investigação compreende um estudo teórico sobre o tema da LA e quatro são trabalhos empíricos concernentes à referida abordagem. Ainda que estes estudos tenham estruturas independentes, os mesmos guardam uma coerência entre si. A liderança autêntica é o construto central e são abordados os vieses teórico e empíricos nas referidas pesquisas. Compreender como a autenticidade pode ser mensurada quando faz-se presente no exercício da liderança, bem como as relações que advém desta com o capital psicológico e o vínculo do engajamento no trabalho, associado à estrutura e ao funcionamento de uma organização, são questionamentos que se difundem. Os estudos se situam na linha de investigação de mensuração em psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho do Laboratório de Mensuração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Antes, uma recapitulação dos objetivos da tese, que levam a estruturação destes estudos, são apresentados. Após, uma explanação dos objetivos específicos de cada pesquisa é feita e um detalhamento dos elementos metodológicos comuns a estes estudos é indicado. Ao término desta exposição é retradado, na Figura 1, um mapa conceitual da tese, que congrega as respectivas pesquisas e propósitos.

Objetivos da Tese

Integrando os construtos já aclarados até aqui, o intuito geral deste trabalho é investigar em que medida a percepção de liderança autêntica, dos próprios líderes e de seus liderados, promove o capital psicológico e o engajamento no trabalho destes profissionais. Também é inquirido o papel das estruturas e dos estilos de funcionamento organizacional na relação entre estas variáveis.

Ao se desenhar um modelo teórico, reunindo conceitos voltados à potencialidade humana no trabalho, a presente pesquisa visa cooperar para o avanço do tema. Ainda que mais proeminente no cenário internacional em comparação aos estudos brasileiros, o tema liderança autêntica reclama uma análise psicométrica do respectivo instrumento de medida para a realidade organizacional brasileira e, mais, um mapeamento da interação com distintas variáveis do contexto do trabalho. Congruente às normas da *International Test Commission* (ITC), um instrumento adaptado e validado para o contexto em saliência assegura aos pesquisadores e profissionais de determinada área, uma medida confiável tanto para estudos científicos quanto para intervenções profissionais. Alicerçados nos apontamentos feitos, abreviam-se os objetivos específicos desta investigação de doutoramento em:

- 1) Identificar evidências de validade do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) nas versões de auto e heteroavaliação para o contexto de trabalho no Brasil;
- 2) Compreender a relação entre a liderança autêntica, percebida pelos líderes e liderados, o capital psicológico e o engajamento no trabalho destes profissionais;
- 3) Identificar influências das estruturas e estilos de funcionamentos organizacionais nas três variáveis em estudo.

Objetivos dos estudos da Tese

Como assinalado anteriormente, no terceiro capítulo os estudos desta tese de doutorado serão expostos em detalhe. Neste subitem demonstram-se, em linhas gerais, os fundamentos de cada uma das cinco investigações que seguem.

Estudo 1 – Authentic Leadership: a review of the literature and new research avenues. Compreende o artigo teórico da tese e propõe-se a uma revisão sistemática da literatura entre os anos de 2011 a 2015 referente à liderança autêntica. A última revisão disponibilizada foi a de Gardner, Cogliser, Davis e Dickens (2011) e cinco caminhos para ampliação e discussão do modelo de LA foram propostos. Com a revisão de 121 estudos publicados internacionalmente nos últimos cinco anos, esta sistematização objetiva verificar os avanços teóricos e empíricos, observando os aspectos mais e menos consolidados e/ou consensuais.

Estudo 2 – Liderança Autêntica: concepção teórica e evidências de validade do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o Brasil. O presente artigo conceitua o modelo de LA e analisa as evidências de validade do ALQ para o contexto de trabalho no Brasil. Para tal, realiza-se uma análise da estrutura fatorial do questionário de LA desenvolvida por Walumbwa et al. (2008) e as respectivas propriedades psicométricas. O intuito dessa investigação está em oferecer uma medida adequada e confiável de análise da autenticidade da liderança, que pode ser utilizada por acadêmicos e profissionais de organizações brasileiras.

Estudo 3 – Measurement Invariance of Authentic Leadership Questionnaire across Brazilian and Portuguese professionals. Debruçando-se na lacuna das investigações sobre a invariância da medida do ALQ para diferentes países, e destacando a ausência de estudos no Brasil neste sentido, o presente artigo avalia a Invariância da medida do ALQ, comparando dados do contexto de trabalho brasileiro e português. A relevância desta investigação está em, aceitando as idiosincrasias culturais em relação ao construto “autenticidade”, é preciso mapear subsídios que indiquem o uso adequado do instrumento a diferentes grupos. Com este propósito conduz-se a presente investigação.

Estudo 4 – Authentic Leadership, Psychological Capital and Work Engagement in leaders and followers: An empirical study. Esta investigação empírica propõe-se estudar se a liderança autêntica e o capital psicológico predizem o engajamento no trabalho de profissionais líderes e liderados de organizações diversas. Fundamentando-se no Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (Schaufeli et al., 2013), a LA foi compreendida como um recurso da organização, enquanto o capital psicológico foi entendido como um recurso pessoal. Ainda avalia-se a relação de predição considerando as interações simultâneas entre as variáveis.

Estudo 5 – Work Engagement, Authentic Leadership and Psychological Capital: A study of the influence of organizational structure. Os preceitos teóricos sobre LA indicam que a mesma é influenciada pelo contexto organizacional, cultural e social em que está inserida. Frente a este dado, a presente pesquisa investiga como ocorre a relação de mediação do capital psicológico entre a liderança autêntica e o engajamento no trabalho, levando em consideração as estruturas e os estilos de funcionamento compartilhados pelos profissionais nas organizações.

O percurso que possibilitou a constituição dos cinco estudos acima descritos iniciou com uma revisão geral da literatura sobre o modelo da LA. Nesta etapa, almejou-se definir *o que é* a liderança autêntica. Uma indagação decorrente deste procedimento foi *qual o entendimento atual em relação a LA?* Para obter a resposta, uma revisão da produção científica internacional (cenário com maiores avanços em LA) entre os anos de 2011 a 2015 foi efetuada. Verificou-se que o ALQ consiste na medida mais utilizada para aferir a autenticidade da LA. Esta constatação responde ao questionamento *se é possível medir a LA?* Ainda, nesta revisão, observa-se uma lacuna de estudos sobre LA provenientes da América Latina. Atentaram-se, também, aos poucos cuidados das incipientes pesquisas brasileiras referentes à validação e as propriedades psicométricas do ALQ. Com estas ponderações imprimiu-se a necessidade de clarificar perguntas como: *há evidências de validade do ALQ para o Brasil e essa medida é invariante?* Por fim, inquiriu-se *quais são as relações da LA com outras variáveis?*, o que fez-se investigar quando a LA influencia e é influenciada. Os passos aqui pormenorizados são retratados no mapa conceitual da tese presente na Figura 1.

Outro aspecto geral necessita de observação. Na leitura do capítulo IV, *Estudos da Tese*, roga-se a compreensão de que os estudos abordam conceitos e autores como se ainda não os fossem feitos. Isto, devido à razão de os mesmos serem trabalhos independentes e com a intenção de publicação futura. Fato que justifica a estrutura, formatação e o idioma correspondente dos mesmos.

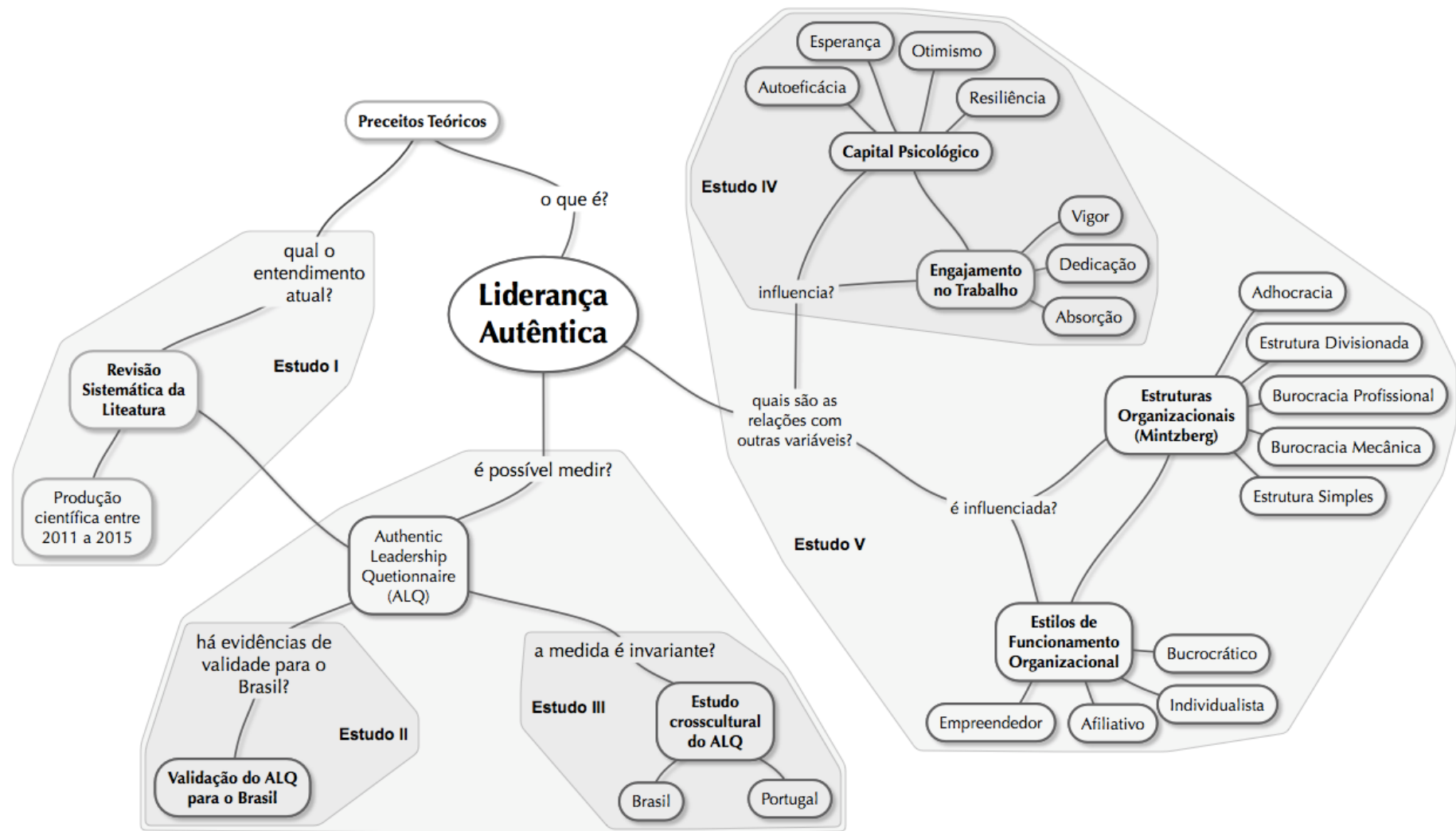


Figura 1. Mapa conceitual da tese.

Procedimentos gerais dos estudos empíricos da Tese

Em cada um dos quatro estudos empíricos, posteriormente apresentados, são descritos os procedimentos adotados. No entanto, antecipam-se algumas etapas realizadas, que seguiram uma série de critérios comuns a todos e reflete um esforço dos processos envolvidos para o desenvolvimento desta tese de doutoramento.

Definição da amostra

Uma indagação que circunda qualquer investigação científica corresponde a como os dados necessários para examinar os objetivos elencados serão obtidos. Algumas das relações propostas nos estudos empíricos desta tese implicam o uso de informações provenientes do profissional, mas que também reflitam uma relação de equipe/unidade de trabalho. Isso, pois nos estudos II, III e V os dados foram analisados sob o nível microorganizacional (perspectiva do indivíduo). Já na pesquisa IV analisaram-se os dados considerando a dimensão meso e macroorganizacional (ou seja, a perspectiva das equipes das organizações). Para tal, impõe-se, neste trabalho, a exigência de se obter um número de participantes, integrantes de uma equipe, suficientemente amplo, para se por a prova a relação das variáveis numa escala individual e grupal.

Tendo em vista estas características, duas amostras diferentes foram coletadas, compondo duas fases de coleta de dados. Na primeira foram coletados dados com profissionais discentes de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* de duas Universidades privadas do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Foram contatados cursos de Especialização e MBA de áreas como Controladoria e Finanças, Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, Gestão de Varejo e Combustíveis, Gestão Empresarial, Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão e Liderança, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Negócios em Saúde, Marketing Estratégico e Logística. Optou-se por coletar em diferentes áreas de conhecimento, justamente para garantir uma diversidade de perfil e de experiências profissionais, além de organizações oriundas de distintos segmentos e dimensões.

A segunda recolha de dados ponderou as seguintes referências do contexto do mercado de trabalho. Em geral, os estudos em comportamento organizacional são realizados em uma dada empresa, de segmento e dimensão específicos, gerando resultados pouco generalizáveis. Ou, as coletas recorrem a estudantes trabalhadores, em que poucas informações organizacionais são compiladas. Esta estratégia dá-se devido à dificuldade que os estudiosos possuem de levantar dados nas instituições de trabalho (Borges & Pinheiro, 2002). Por vezes, não faltam interesses destas em participar, mas os entraves do próprio cotidiano

das mesmas dificultam a operacionalização destes procedimentos. Ainda, em outros casos, alegam não obter retorno ou perceber ganhos com a participação em estudos acadêmicos.

Considerando este cenário, um subterfúgio adotado foi, no convite à participação das organizações, negociar opções de contrapartida. A constar, três foram as escolhas mais solicitadas: 1) palestra aos profissionais interessados na temática da liderança autêntica (ação gratuita, duração de 1 hora, 1 de 18 empresas optaram); 2) workshop aos gestores discutindo a promoção de maior transparência e autenticidade no exercício da liderança (ação gratuita, duração de 1 hora, e aderiram 5 de 18 organizações) e 3) workshop com os profissionais de RH, debatendo estratégias de autenticidade e políticas de gestão de pessoas (ação gratuita, duração de 1 hora, participaram 12 de 18 empresas). Além desta ação, foi disponibilizado um informe exclusivo com os resultados das análises gerais dos dados obtidos em cada organização, tendo o cuidado em não identificar setores e participantes.

As características organizacionais inclusivas para a amostra consistiam, primeiro, na existência de um setor de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas (ou setor com semelhante atribuição). Nomeou-se tal requisito frente às indicações teóricas de que, apenas um contexto organizacional maduro, proporia a atmosfera necessária para expressão da autenticidade (Men & Stacks, 2014). A presença deste setor tende a marcar um cuidado organizacional com aprendizagem e desenvolvimento de seus profissionais e com as relações firmadas (Lacombe & Tonelli, 2001). Esta estratégia visa constituir uma seleção de locais de trabalho o mais próximo possível ao cenário organizacional descrito na literatura para LA.

O segundo atributo de acesso voltava-se para o tempo na posição de liderança e o número de profissionais geridos. Recorre-se ao aporte teórico disponível para delimitar estes predicados. Bass (1985) aponta que o líder, para sentir-se seguro em seu exercício necessita, acrescidos de suas habilidades pessoais, percorrer um caminho dentro da organização até um estágio de autoconfiança. Este estudo entende que há um tempo mínimo de maturação como líder. Sendo assim, apenas os líderes com mais de um ano nesta posição foram mantidos na amostra. Cabe ressaltar ainda, que por uma questão de acessibilidade, apenas as lideranças de nível tático foram investigadas, concebendo que as mesmas mantêm espaço de decisão nos processos organizacionais.

Complementando este parâmetro, procurou-se adotar a concepção de equipe trabalhada por Brodbeck (1996) e congruente aos princípios adotados por Cooke, Salas, Cannon-Bowers e Stout (2000). O líder exerce influência simultaneamente na esfera individual e coletiva. Para se ter a sinergia própria das equipes é necessário um número de participantes responsáveis pelas trocas técnicas e emocionais. Neste sentido, foram mantidas somente as equipes com mais de três integrantes.

Coleta de dados presencial e *online*

Existem muitas maneiras de se obterem informações dos profissionais nas empresas. A estratégia mais praticada e convencional é a coleta presencial, em que questionários e formulários impressos são os recursos válidos. Um ganho principal das pesquisas presenciais é a estima de que um maior número de pessoas convidadas respondam aos instrumentos (Stewart & Hull, 1992). Além de dirimir possíveis dúvidas com o(s) pesquisador(es), a presença deste(s), muitas vezes, induz os indivíduos a participarem, fato que gera diversidade de perfis (Wachelke, Natividade, Andrade, Wolter, & Camargo, 2014). Por outro lado, esta formatação para a recolha de dados traz algumas dificuldades já conhecidas. Tempo para a realização da coleta é longo e extenso, menor agilidade na tabulação e processamento dos dados, com maior probabilidade de erro, e a concorrência com as demandas inerentes aos contextos institucionais, são os entraves mais comuns vividos pelos pesquisadores (Shih & Fan, 2008).

Com o advento da tecnologia e da internet, novos designs de coleta são formatados e estão em uma crescente adoção pelos estudos experimentais e de levantamento de dados. As pesquisas com recrutamento e coleta *online* resultam destas recentes tendências (Natividade, Barros, & Hutz, 2012). Para Wachelke et al. (2014), as vantagens destas novas modalidades voltam-se para a praticidade na obtenção de um grande número de participantes, sem ônus como deslocamentos e custos com impressões de materiais (medida sustentável e coerente às preocupações contemporâneas com o meio ambiente). Além de se atingir específicas populações e informatizar a tabulação dos dados, diminuindo as possibilidades de erros nesta etapa do processo. No entanto, estes mesmos autores ainda afirmam que recaem a este método algumas dificuldades. Destacam que há menores taxas de retornos por parte dos participantes, que abandonam o estudo em andamento e há dubiedade na adequação dos dados. O pouco controle na seleção prejudica a cobertura e, conseqüentemente, a representatividade da população estudada. Ou seja, a pesquisa pode atrair apenas aqueles que se interessam pelo tema, enviesando a composição da amostra.

Reconhecendo as facilidades e dificuldades dos métodos referidos, a presente pesquisa optou pela obtenção mistas de informações, aglutinando características de ambas as estratégias. Esta decisão objetivou garantir a representatividade amostral fornecida pela modalidade presencial e otimizar os ganhos do recrutamento *online* (Wachelke et al., 2014). Desta forma o procedimento de coleta dos dados ocorreu orientado pelo protocolo detalhado a seguir.

Primeira fase de coleta de dados

Foram contatados os coordenadores responsáveis pelos cursos *Lato Sensu* e percorridos os propósitos de investigação. Obtendo o aceite à participação, um levantamento das disciplinas propícias à inclusão desta coleta foi conduzido e os professores responsáveis pelas mesmas contatados. Agendou-se, com cada docente, o dia de coleta e o horário mais apropriado. No dia estabelecido, a pesquisadora explanou aos profissionais os propósitos do estudo e os convidou a preencher o instrumento impresso. Nessa fase da coleta, apenas 2 profissionais discentes optaram em não responder ao instrumento, pois no momento ambos não exerciam atividades profissionais. Os 277 profissionais em posições de liderança (lideranças intermediárias) responderam o *Authentic Leadership Questionnaire* na primeira pessoa. Responderam na terceira pessoa, 310 profissionais liderados, avaliando seus líderes. O tempo de coleta foi, em média, 15 minutos, e realizou-se nos meses de Maio a Agosto de 2014. Nessa etapa, foram coletados informações sociodemográficas, dados organizacionais e o ALQ. As respostas foram tabuladas e analisadas posteriormente.

Segunda fase de coleta de dados

Identificadas as organizações que preenchiam os requisitos de acesso (descritos no tópico ‘Definição da Amostra’), realizava-se uma reunião a fim de pormenorizar o escopo da pesquisa e atribuições dos envolvidos: pesquisadora, organizações e profissionais. Este encontro foi feito em parceria com os setores de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, que julgavam a pertinência (ou não) da participação da organização. Com o devido aceite destas, procedia-se o levantamento das áreas/setores que responderiam ao instrumento e um segundo encontro era agendado, desta vez, com os respectivos líderes para a explanação do projeto. Tendo a aquiescência dos mesmos, um encontro presencial com a equipe era planejado para apresentação dos objetivos da pesquisa, dos custos (tempo de resposta aos instrumentos) e benefícios relacionados à participação. Foi ofertado possibilidades de uma coleta impressa ou *online*. Nove organizações optaram pela impressa e as demais pelo método *online*. A coleta impressa estruturou-se com agendamento e, devido ao número de itens, os instrumentos foram divididos em dois blocos e entre a aplicação desses, realizava-se um intervalo de 15 minutos. Na forma *online*, o *link* da pesquisa (utilizou-se a ferramenta *Survey Monkey*) era enviado a todos que forneceram email na reunião com a pesquisadora. Após uma semana, um lembrete sobre a pesquisa era encaminhado a todos os participantes. Estes passos da coleta seguiram a composição sugerida por Wachelke et al. (2014) e transcorreram entre os meses de Agosto a Dezembro de 2014.

Em concreto, um total de 25 organizações foram convidadas à investigação. Destas 18 preenchiaram todos os quesitos de acesso e aceitaram colaborar, totalizando 222 líderes e 1351 liderados. A amostra abrangeu empresas de natureza pública (1) e privada (17), representando setores tradicionais da economia, a saber: Serviços 90.9%, Comércio 4.5% e Indústria, 4.2%. No que tange a dimensão² das organizações, a amostra foi constituída por 96.1% de grande dimensão; 3.1% de média dimensão e 0.8% de pequenos negócios. Ainda que as exigências expostas tenham regido a seleção das organizações e dos participantes, cabe sublinhar também o uso dos critérios de acessibilidade e conveniência. Mesmo que se observem diferenças na distribuição da amostra, acredita-se que o estudo assegura a diversidade necessária para as análises pretendidas referentes à liderança autêntica.

Considerações Éticas

Esta pesquisa foi realizada em acordo às Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo Seres Humanos (Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde). A proposta de pesquisa de doutoramento foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da UFRGS, conforme resolução da Comissão de Pós-Graduação em Psicologia desta Universidade.

Os participantes e as organizações foram, desde o início, informados sobre o objetivo do estudo, a forma de coleta e a análise dos dados. Também salientou-se que estariam expostos a risco mínimo nesta investigação, não diferentes dos riscos habituais do cotidiano do trabalho em que estão inseridos. Foi ressaltado que, se algum participante sentisse a necessidade de atendimento, poderiam contatar a pesquisadora, que daria o devido suporte e encaminhamento necessário à demanda trazida. Quanto aos benefícios, foram informados de que a participação na pesquisa contribuiria com a formação de conhecimento na área da liderança e da psicologia. Foram convidados para a respectiva ação de contrapartida escolhida pela empresa e informados de que as organizações receberiam um informe de seus principais resultados. Ainda estavam cientes de que retornos individuais não seriam fornecidos. A disponibilidade de explicações sobre o estudo a qualquer momento foi ressaltada.

A privacidade dos participantes e a confidencialidade dos dados foram garantidas. Todos os dados são mantidos no Instituto de Psicologia da UFRGS, acondicionados em caixas-arquivo mantidas chaveadas (ou salvo em HD próprio do Laboratório), com acesso restrito apenas aos pesquisadores do grupo. Os participantes assinaram (coleta impressa) e escolheram esta opção na coleta *online*, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A) com informações sobre

² Os critérios de classificação de porte para as organizações participantes seguiram os elencados pelo Sebrae (2014).

o estudo e destacando o seu direito de interromperem participação na pesquisa a qualquer momento, e da ausência de prejuízo caso optassem em não participar.

CAPÍTULO IV

ESTUDOS DA TESE

ESTUDO I

Liderança Autêntica: Uma revisão da literatura e novos caminhos a percorrer

Authentic leadership: A review of the literature and new research avenues

Liderazgo Auténtico: Una revisión de la literatura y nuevos caminos a recorrer

Clarissa Socal Cervo

(Manuscrito não publicado)

Resumo

O modelo de Liderança Autêntica é a base das emergentes teorias de liderança positiva. Este modelo tem crescente relevância na literatura. Em 2011, Gardner, Cogliser, Davis e Dickens publicaram uma revisão da literatura e recomendaram cinco pontos para futuras pesquisas. Este trabalho tem como objetivo realizar uma nova revisão da literatura sobre liderança autêntica, com foco em estudos publicados entre 2011 a 2015, e verificar até que ponto as recomendações de Gardner et al. foram realizadas. Os resultados de pesquisas em banco de dados produziu 121 artigos. São apontados os avanços teóricos e empíricos, observando aspectos que são consolidados e/ou consensuais, em maior ou menor grau. As principais conclusões apontam para divergências quanto à aplicabilidade de autenticidade nas organizações e indicam a necessidade de mais pesquisas sobre práticas organizacionais para desenvolver autenticidade.

Palavras-chave: Liderança autêntica, autenticidade, liderança, revisão da literatura

Abstract

The Authentic Leadership Model is the basis of the emerging theories of positive leadership. This model has growing relevance in the literature. In 2011, Gardner, Cogliser, Davis and Dickens published a literature review and recommended five points for future research. This paper aims to carry out a new review of the literature on authentic leadership, focused on published papers from 2011 to 2015, and verify to what extent the recommendations by Gardner et al. were accomplished. The output of searches in databases produced 121 articles retained for analysis. Theoretical and empirical advances are pointed out, observing aspects which are consolidated and/or consensual to a greater or lesser extent. The main findings point to divergences as to the applicability of authenticity in organizations and indicate the need for more research into organizational practices to develop authenticity.

Keywords

Authentic leadership, authenticity, leadership, literature review

Introduction

The conception of Authentic Leadership (AL) is a basis for the emerging theories of positive leadership (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Luthans & Avolio, 2003). The purpose of this theory is to develop the positive strengths and emotions of subordinates, influencing their expression of authenticity and promoting relationships in the organizational context (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). From this approach, the leader is genuine, true and transparent in relation to her/his values and beliefs and stimulates these behaviours in her/his followers (Luthans and Avolio, 2003).

Growing interest in the AL model led Gardner et al. (2011) to make a literature review that systemizes the academic knowledge produced up to 2010. In that review, the authors formulate 5 recommended points for a future research agenda: 1) *Stronger theory building*; 2) *Expansion of the nomological network for Authentic Leadership*; 3) *More rigorous and diverse methods*; 4) *Attention to authentic followership* and 5) *Focus on Authentic Leadership development*. These 5 recommendations are taken up in this study where the objective is to carry out a new review of the literature on AL, focused on the scientific production published from 2011 to 2015, a fruitful period not so far reviewed. Databases search and the application of criteria produced 121 articles published in that period. In this review, theoretical and empirical advances are pointed out considering the contributions made towards each of the 5 recommended points proposed by Gardner et al. (2011).

Method

We followed the guidelines of Briner and Denyer (2012) regarding literature reviews. Each of the 5 recommended points proposed by Gardner et al. (2011) were approached based on 3 questions: 1) To what extent has the study of AL progressed theoretically and empirically? 2) What contributions have already been consolidated by the research carried out? 3) What aspects remain little studied and contradictory?

Research was carried out in the following databases: *B-on* (Online Knowledge Library Search); *Emerald* (HR, Learning & Organization Studies; Health & Social Care; Education); *OvidSP*; *RCAAP*; *Web of Science* (*Web of Science Core Collection*; *Current Contents Connect*; *MEDLINE*; *KCI – Korean Journal Database*; *Scielo Citation Index*); *Web of Knowledge*; *ProQuest* and *Ebsco* (Academic Search Complete; Business Source Complete; Education Source; ERIC; PsyARTICLES; PsyINFO; Psychology and Behavioral Science Collection; Research Startes-Education; Library, Information Science & Technology Abstracts, SocINDEX). All databases were consulted at two different moments. In the first, the expression of “authentic leadership” was used. In the second the expressions of

“authenticity” and “authentic” were paired with the expressions of “leader”, “followers” and “leadership”. In both consultations, the terms were analyzed in the possibilities of “all text”, “abstract”, “subject terms” and “article title”.

Application of these criteria identified 437 scientific studies, with 249 of them found in the first search and 188 in the second. Overlapping of studies was identified, and those repeated or not published between 2011 and 2015 were eliminated, leaving 205 articles for analysis. This was followed by exclusion of articles that did not apply the concepts of “authenticity” and “authentic” to the context of leadership, the leader-follower relationship and organizations. Only peer reviewed articles were included. Book chapters, books, theses, dissertations, magazines and conference papers were excluded. At the end, 121 articles were retained.

The analysis considered the following aspects: authorship, year, country where the study took place, objectives, theoretical foundations, concept of AL, method, sample/participants, the status of AL in the research (dependent or independent variable; moderating or mediating variable) and main contributions. After this stage, the articles were classified considering the 5 recommended points for future research indicated by Gardner et al. (2011). Aiming to ensure the reliability of the analysis, doubts and ambiguities were discussed among the authors at three moments of reliability checks of the recorded data. Before this procedure, the agreement between the authors was 84.6%. Joint analysis was undertaken, discussing the arguments of the scientific work where disagreement was found until consensus was reached, resulting in 100% inter-rater agreement.

Results

Of the 121 articles analyzed, 13 do not focus exclusively on AL, including other theoretical models about leadership (see Table 2). For better presentation of the results, they were divided in two parts. The first characterizes the articles and the second discusses the 5 recommended points proposed by Gardner et al. (2011). Some theoretical advances are then proposed.

1. Characterization of articles

This literature review includes 27 theoretical and 94 empirical articles (Table 1). Although the 2011 period records the lowest number of publications, from that year a growing number of publications with empirical studies are seen. In 2013, there was not a single publication of a theoretical nature. In the analysis made by Gardner et al. (2011), there was a predominance of theoretical studies (41 theoretical and 23 empirical articles). However,

those authors had noted an inversion in 2010, a tendency which was maintained in the period here analyzed.

That change is significant, since 94 of the studies analyzed here are empirical. As for the evolution of this model, a transition is seen from the first stage of elaboration and introduction of the concept to a second one of assessment and applicability of the theory (Gardner et al., 2011; Reichers & Scheneider, 1990).

Table 1

Authentic Leadership publications by year and type.

	2011	2012	2013	2014	2015	Total by type
Empirical	6	16	15	26	31	94
Theoretical	5	5	0	4	13	27
Total by year	11	21	15	30	44	-

To describe the centrality of AL in the articles reviewed, we focused the purpose of the studies, their theoretical foundation and the studies which are most quoted in them (Table 2). As expected, in 108 of the articles, AL is the central theme and 106 aim to extend the precepts of this theory. Nevertheless, there is a significant increase (in relation to the data of Gardner et al., 2011) in research making a critical analysis of this theoretical model (12 articles) and presenting alternatives. Concerning the theoretical foundation, there is concentration on the theory of AL (108 artigos), on discussions about Organizational Behaviour (52 artigos) and on aspects of Positive Psychology applied to organizations (12 artigos). Among the 121 articles analyzed, 117 set out from the definition of AL proposed by Luthans and Avolio (2003). Four other studies do not adopt the same conceptual approach but follow similar theoretical conceptions (Beddoes-Jones & Swailes, 2015; Dhiman, 2011; Wilson, 2014; Zhu, Avolio, Riggio, & Sosik, 2011).

Table 2

Publication purpose, Authentic Leadership centrality, and theoretical foundations by period

	Time Period					Total
	2011	2012	2013	2014	2015	
Publication's purpose						
Contradict/Criticize Theory	1	5	0	4	3	12
Develop Authentic Leadership measure	1	0	0	0	0	1
Extend/Link theory	8	17	15	26	40	106
Review/summarize	1	0	0	0	1	2
Authentic Leadership centrality?						
Yes	11	20	14	30	33	108
No	0	1	1	0	11	13
Theoretical foundations						
Authentic Leadership theory	8	16	15	29	38	108
Authenticity/Identity	0	3	0	6	2	11
Burnout	0	1	2	3	1	7
Cultural context	0	0	0	1	1	2
Organizational Behaviour	1	8	10	15	11	52
Personality	0	0	0	1	1	2
Positive Psychology	2	2	4	3	1	12
Values/Ethics	2	1	3	2	1	9
Well-being/engagement	1	1	3	4	1	10
Existential Approach	0	0	0	0	1	1
Coaching/ Group Coaching	0	0	0	0	2	2
Authentic Followership	0	0	0	0	1	1
Gender	0	0	0	0	1	1
Other/not applicable	1	1	0	0	10	12

Table 3 presents a list of the bibliographical references most frequently quoted in the articles reviewed. The most quoted article is the work of Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008). The articles with an asterisk beside the number of times identified as foundation are those that were also among the five most quoted in the review by Gardner et al. (2011). Tables 2 and 3 show an increase in studies that criticize/question the AL approach, but when the main references are explored, we find the authors who work most on this subject are the proponents of the model themselves.

Table 3

Foundation Citations.

Citation	Number of times identified as foundation
Walumbwa, Avolio, Gardner et al. (2008)	84
Avolio and Gardner (2005)	73*
Gardner, Avolio, Luthans et al. (2005)	64*
Avolio, Gardner and Walumbwa et al. (2004)	51
Luthans and Avolio (2003)	43*
Ilies, Morgeson and Nahrgang (2005)	31
Avolio, Walumbwa, Weber (2009)	26
Gardner, Cogliser, Davis et al. (2011)	20
Kernis (2003)	19
Walumbwa, Wang, Wang et al. (2010)	17
Giallonardo, Wong, Iwasiw (2010)	17
Geroge (2003)	16
Shamir and Eilam (2005)	15
Wong and Cumming (2009)	15
Cooper, Scandura and Schriesheim (2005)	13
Walumbwa, Luthans, Avey et al. (2011)	13
Clapp-Smith, Vogelgesang, Avey (2009)	12
Yammarino, Dionne, Schrieshein et al. (2008)	12
Avolio, Gardner, Walumbwa et al. (2004)	10*
Bass and Steidlmeier (1999)	10*
Luthans, Youssef and Avolio (2007)	9
Sparrowe (2005)	9
George (2007)	8
Hannah, Walumbwa and Fry (2011)	8
Jensen and Luthans (2006)	8
Avolio, Griffith, Wernsing et al. (2010)	7
May, Chan, Hodges and Avolio (2003)	7
Avolio and Luthans (2006)	6
Algera and Lips-Wiersma (2012)	5
Bamford, Wong and Laschinger (2012)	5
Gardner, Fischer and Hunt (2009)	5
Gardner, Wernsing and Peterson (2008)	5
Lachinger, Wong and Hunt (2009)	5
98 additional articles	<5

The method used in the empirical studies was also analyzed: quantitative and qualitative. In the previous review (Gardner et al., 2011), there were 9 qualitative and 16 quantitative articles. In the last five years 11 qualitative and 80 quantitative were reported. In

addition, three mixed method studies were also reported (Dever et al., 2015; Sendjaya et al., 2014; Waite, Mckinney, Smith-Glassgow, & Meloy, 2014). Comparison of the results obtained in the two literature reviews lets us state that the scenario of prevalence of quantitative methods as researchers' first option did not change over the period analyzed here.

In the quantitative studies, the researchers' choice for measuring AL was analyzed. Among the 80 quantitative empirical studies, 70 used the Authentic Leadership Questionnaire, a measure by Walumbwa et al. (2008). Six studies used the Authentic Leadership Inventory (Azanza, Moriano, & Molero, 2013; Černe, Dimovski, Marci, Penger, & Skerlavaj, 2013; Ilies, Curşeu, Dimotakis, & Spitzmuller, 2014; Hwang & Lee, 2015; Men, 2014; Stander, Beer, & Stander, 2015) and another four refer to other forms of measurement (Burriss, Ayman, Che, & Min, 2013; Hmieleski, Cole, & Baron, 2012; Monzani, Ripoll, & Peiró, 2014; Nichols & Erakovich, 2013).

Table 4

Summary of research methods employed in empirical publications by time period.

	Time Period					Total
	2011	2012	2013	2014	2015	
Qualitative publications						
Country of study						
Australia	1				1	2
Canada					1	1
China		1				1
Ghana and New Zealand				1		1
Israel				1	1	2
Sweden				1		1
United States		1			2	3
Method of data collection						
Case Study					2	2
Interview	1			1	6	8
Narrative Life History		1			1	1
Participant observation, Case Study and Interview		1				1
Simulation and Role Playing				1		1
Data analysis techniques						
Confirmatory Thematic Analysis					1	1
Grounded Theory				1	1	2
Meaning Condensation	1	1			1	3
Meaning Categories		2		1	3	6

 Quantitative publications

Country of study

Australia					1	1
Belgium		1			1	2
Canada		2	4	5	2	13
China		2		4	3	9
Germany		2	1			3
Greece					1	1
India		1		1	1	3
Iran				1		1
Israel				4		4
Malaysia			1			1
New Zealand	1	1				2
Norway	1			1		2
Pakistan					1	1
Poland					1	1
Portugal		1	1	1	1	4
Qatar					1	1
Saudi Arabia					1	1
Spain		1	1	1	3	6
Slovenia			2	1	1	3
South African					1	1
South Korea					2	2
Yugoslav Republics					1	1
Taiwan		1	1		1	3
Turkey			2			2
United Kingdom					1	1
United States	7	7	2	7	8	31

Research strategy

Experimental					1	1
Field study-primary				1		1
Field study-secondary	1					1
Interview		1	1	1		3
Survey	5	12	15	21	26	79
Scale development	1					1

Sample type

Private/for profit	2	10	10	15	18	55
Public/government	3	1	5	5	6	20
Student	1	2	1	2	1	7

Time frame

Cross-sectional	5	11	15	17	22	70
Longitudinal	1	2	1	4	1	9

Level of study analysis						
Individual	4	9	10	17	21	61
Group				1	5	6
Individual and Group	1	3	4	4	3	15
Individual/Group/Organization		1			1	2
Organization and Group		1				1
Organization and Individual			1			1
Construct validity assessment						
Confirmatory factor analysis	2	8	7	14	15	46
Exploratory factor analysis	3	4	8	7		22
Discriminant validity	1	1		2	2	6
Interrater reliability			1		12	13
Analyses						
Analysis of variance	3	1	3	3	4	14
Analysis of regression	2	8	7	9	8	34
Content analysis			1			1
Correlation	1	2	1	1	6	11
SEM/path analysis	2	6	5	9	8	30
Multi-level methods			1	1	5	7
Partial Least Squares					2	2
Authentic Leadership as variable						
Dependent	4	6	8	12	1	31
Independent	4	13	14	18	24	73
Mediator			1		1	2
Moderator				2	1	3
Mixed method						
Country of study						
Australia				1		1
United States				1	1	2
Sample type						
Public/government				1		1
Student				1	1	2
Method of data collection						
Simulation and Role Playing				1		1
Focus group				1		1
Case study				1		1
Interview				1	1	2
Survey				1	1	2
Data analysis techniques						
Content analysis				1	1	2
Correlation				1		1
Linear regression				1		1

Time frame			
Cross-sectional	1	1	2
Longitudinal	1		1

Table 4 presents the summarized data of the review made in empirical studies. Regarding qualitative studies, the interview is the most commonly used data-collection method. We identified three studies that mix collection strategies, among them: simulation, role playing, coaching and analysis of the development of an authentic leadership course.

The main data analysis technique is Meaning Categories (6 of the 11 studies analyzed). With different data analysis methods, one study using Confirmatory Thematic Analysis (Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2015) stands out. Another two studies resort to Grounded Theory. One to assess ethical decision-making in nursing teams (Shapira-Lishchinsky, 2014) and the other assessing the development of Authentic Leadership, focusing on Group Coaching (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015b).

As for the quantitative studies, almost the same diversity of nationalities recorded by Gardner et al. (2011) is observed. These authors identified 14 countries and 26 are found in this review. The distribution of studies according to country remained similar: 1st, the USA, 2nd, Canada and 3rd, China. Initial studies are found in countries with distinct cultures from the one where the theoretical model was conceived (e.g. India, Malaysia, Pakistan and South Africa), showing a broadening of the cultural spectrum of research in AL. However, this review highlights a lack of studies from South America. Research strategies include predominantly the survey method (79 articles). Samples are mostly made up of professionals in private/for profit organizations (55 from the studies) and 20 studies focus on public and governmental institutions.

Another result we consider close to that reached in the previous review is the time of analysis, as transversal studies (70) still predominate over longitudinal ones (9). The level of analysis considered is predominantly individual (61), but there is a progress in research measuring also teams, with 15 investigations assessing simultaneously individuals and their work groups. It stands out that only one study (Neider & Schriesheim, 2011) investigates an alternative form of measuring AL rather than the one developed by Walumbwa et al. (2008).

Regarding statistical procedures, Confirmatory Factor Analysis is most common (46 studies), followed by Analysis of Regression (34) and Structural Equation Modelling (SEM) (30 articles). In relation to the review by Gardner et al. (2011), AL remains as the independent variable in the majority of studies (73). However, one study tests the mediating capacity of this variable (Sendjaya, Pekerti, Härtel, Hirst, & Butarbutar, 2014) and another three place it

as a moderator (Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis, 2014; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2012; Yagil & Medler-Liraz, 2014).

The studies were also reviewed considering the number of researchers at their origin (Table 5). These were counted per study and may be present on more than one occasion in the count for a single year according to their number of publications. Authors' disciplinary field was also considered. To do so, the affiliation indicated in the article, as well as the biographical sketches for the publications, were included in the analysis, to obtain the total number of authors by area.

Table 5
Number of authors and affiliation.

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Number of Authors	35	66	52	82	99	334
Authors' field						
Administration/Business	29	35	19	59	69	211
Education	0	1	1	0	9	11
Psychology	6	18	20	10	10	64
Health	0	10	6	9	10	35
Economics	0	2	6	3	1	12
Public Relations	0	0	0	1	0	1

Concerning the number of authors, a global increase to more than double between the first and last years of analysis was found. We consider it of note that there is an inversion of the predominance of theoretical to empirical studies when we compare the literature analyzed with that studied by Gardner et al. (2011). This may indicate a new moment in building knowledge about the construct.

2. Analysis of the Authentic Leadership Research Agenda

We now present the 5 recommended points for future research proposed in 2011 by Gardner et al. With this analysis, we intend to check the path scientific production has followed in each of the indications referred to in the subsequent period and subject to analysis here.

2.1 Stronger theory building

Gardner et al. (2011) indicated the need to extend theoretical studies, assessing and questioning the conception and model of AL. In the review of the 121 articles analyzed, 27 are found to discuss the model theoretically. Among these, 18 are aligned with it conceptually, while 9 present different theoretical approaches. Thirty seven articles were also identified as presenting empirical studies in which the assumptions of the model are evaluated. These data will be explored qualitatively in the following topics.

2.1.1 Criticisms of the model of Authentic Leadership

The conception of authenticity proposed by Luthans and Avolio (2003) received criticism as to the possibility of an individual “being” and demonstrating her/his authenticity in a social, and also organizational, context (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Costa & Taheri, 2012; Ford & Harding, 2011; Wilson, 2014). A common argument in the articles reviewing this aspect of the theory is the impossibility of the leader assuming an authentic stance throughout her/his professional career (e.g., Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014; Lawler & Ashman, 2012).

These authors raise their doubts as to the viability of expressing authenticity and putting it into practice. Lawler and Ashman (2012) state that authenticity, in Sartre’s conception, focuses more on one element of the human essence, and occurs in a continuous process of transformation, subject to variation of the environment and resources applied. By wishing to be authentic, people show they are not. In this connection, Ford and Harding (2011) reinforce the impossibility of the authentic leader demonstrating only the most rooted virtues and values, as there is a human facet of imperfections and weaknesses that cannot be ignored. According to the model proposed, and in the view of the authors quoted here, by trying to influence followers from their psychological capital (PsyCap), authentic leaders tend not to reveal their “dark” side. Subordinates only know a part of the leader, rather than her/his entirety (Diddams & Chang, 2012).

According to a developmental vision, Berkovich (2014) rereads the theory from the perspective of philosophy and dialogic pedagogy. In his opinion, the leader, influenced by organizational pressures, can succumb to the tendency to narrate an adapted event, to show s/he is superior and authentic. Ford and Harding (2011) also state that the applicability of AL is not viable, since identification with the organization’s value structure distances individuals from their subjectivity.

Hinojosa et al. (2014) discuss how attachment styles influence and contribute to developing AL and the relationships sustained by authenticity. For the authors, individuals

with secure attachment styles are more likely to form authentic relationships than those with insecure attachment styles. Corroborating this, for Dhiman (2011), leadership is an extension of the person her/himself, and so authenticity is a characteristic in development.

Without considering the organizational context, the practice of AL may not be viable (Nyberg & Sveningsson, 2014). Knowing what resources are used by leaders to remain authentic in the presence of organizational pressures and conflicts is a valid point which touches one of the pillars of this theory (Costa & Taheri, 2012). For Hinojosa et al. (2014), a toxic culture with leaders with insecure attachment styles tends to hinder relational authenticity. According to Koskiniemi, Perttula and Syvaiarvi (2015) a gap remains to be clarified concerning the leader's professional identity formation. The authors question the level of freedom leaders experience in the organization. In doing so, they state that if that freedom is limited, authenticity is an ideal, not a realistic, aim.

Another criticism is the distancing of this theory from the question of gender. According to Hopkins and O'Neil (2015), managerial thought is predominantly masculine and organizations are not neutral in their policies. Lui, Cutcher and Grant (2015) add the understanding of authentic performance in female and male leadership related to social construction of authenticity attributed to gender. In these studies, AL theory is understood to be genuinely male.

Some authors study the relational basis of authenticity (Costa & Taheri, 2012; Nyberg & Sveningsson, 2014; Zhang, Everett, Elkin, & Cone, 2012) and say this is influenced by culture, context and the power structures that are promoted and experienced in the organizational space. For Ford and Harding (2011), by trying to develop authenticity in subordinates, the leader naturally stimulates a relationship of submission. Authenticity lies in a relationship of dominance, which is not good for professionals or for the company, as it creates unhealthy links. For Algera and Lips-Wiersma (2012), the power distances involved hinder the leader's influence on followers. The authentic leader has the challenge of aligning and making sense of her/his values, those of followers and organizational values.

Zhang et al. (2012) identified the idiosyncrasies of oriental culture and authenticity. The highlight of this research is in considering that Chinese leaders try to be authentic in the relationship with others. Owusu-Bempah, Addison and Fairweather (2014) find similar results analysing the formation of AL in professionals in Ghana and New Zealand. Galanou and Farrag (2015) also found positive correlations between Islamic leadership and AL. Voyer (2015) discusses AL coming closer to multiculturalism in organizations. This research reinforces the premise that the construct of "authenticity" and its relationship with leadership practice needs to integrate the cultural and social foundations of the context under analysis.

Based on the criticism raised by previous literature on the theoretical issues we propose the following propositions that can be submitted to the reality test in future empirical research:

Proposition 1: As much as the context is more adjusted to the expression of authenticity by leaders, more authentic leadership will be expressed.

Proposition 2: As much as the context is more adjusted to the expression of authenticity by leaders more the positive outcomes of AL will be reached.

2.1.2 Supporting the Authentic Leadership Model

Adoption of the AL model leads to a new format of managing people and new management strategies in general in organizations (Duignan, 2015; Lloyd-Walker & Walker, 2011; Korzynski, 2012). For Men and Stacks (2014), this approach contributes to establishing more transparent communication and better relationships between the firm and professionals.

In line with the original conceptual model, Zhu et al. (2011) consider that the theory of the authentic leader, when associated with the transformational perspective, has a direct and positive effect on subordinates' identity, morality and empathy (Ryu, 2015). Walumbwa, Christensen and Hailey (2011) highlight that in the current market economy, the role of the authentic leader is relevant for developing the knowledge worker, demanding information sharing, transparency and trust in the work relationship (Wassenaar, Dillon, & Manz, 2015). According to the review made, exercising AL promotes team performance (Hmieleski et al., 2012; Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2015); influences the organizational climate (Aboshaiqah, 2015; Boerkhorst, 2015; Nelson et al., 2014) prevents counterproductive behaviour (Laschinger & Fida, 2014a; Liu, Liao, & Wei, 2015) and inspires corporate social responsibility (Mazutis & Slawinski, 2015; Rhine, 2015).

The articles reviewed also indicate that the AL construct is associated with a new organizational strategy of strengthening bonds with professionals, setting out from a flexible organizational culture (Azanza et al., 2013; McKergow, 2015) and a safe working climate (Bempah, Addison, & Fairweather, 2014; Borgersen, Hystad, Larsson, & Eid, 2014; Nielsen, Eid, Mearns, & Larsson, 2011). According to Onorato and Zhu (2015), the organizational context influences the expression of AL. In their study, the authors find different AL practices in the different industrial sectors analysed. Pavlovic (2015) mentions that in educational institutions leaders have a specific AL style. These results are also shown in rural tourism leaders (McGehee, Knollenberg, & Komorowski, 2015). Valuing a positive organizational context is one of the pillars of the theoretical conception defended by Luthans and Avolio (2003). According to Laschinger and Fida (2014b), AL is an organizational resource which,

associated with professionals' PsyCap, draws attention to burnout behaviour and dissatisfaction at work.

Erkutlu and Chafra (2013) deepen the role of the authentic leader in organizational deviance. The authors state that AL is negatively correlated with this issue and this correlation is moderated by professionals' trust in their leader and confidence that there will be no psychological contract violation. Nelson et al. (2014) argue that when subordinates recognize the leader's authenticity and assess the organizational climate as good, psychological well-being tends to increase. Similar contributions of AL are also recognized by Guerrero, Lapalme and Séguin (2014), by deepening the relationship with professionals' motivation and commitment.

The literature reviewed reports that the leader's authentic behaviour leads to forming relationships of respect and transparency (Men & Stacks, 2014; Wassenaar et al., 2015). Those effects are also perceived in groups and teams. García-Guiu, Molero and Moriano (2015) and López, Alonso, Morales and León (2015), found that AL contributes to cohesion processes and group identity. Also Rego, Reis Júnior and Cunha (2015) confirm the prediction of AL in sales processes, measured by virtuousness and potency, strengthening group performance.

According to Murphy (2012), the process of developing as an authentic leader requires self-knowledge, reflection and courage to assume one's values. According to Waite et al. (2014), their programme for training and developing authenticity, in leadership practice, requires stimulation of a true vision of "oneself", and developing strategies for self-knowledge and self-criticism. For the authors, the leader can work on her/his authenticity when reflecting about her/himself and can experience authenticity in practice in organizational simulations. Also Manz (2015) and Wright (2015) highlight the importance of self-criticism to the development of AL. Therefore, Fusco, O'Riordan and Palmer (2015a) believe that an existential approach contributes to development of AL. They state that the physical, self, social and spiritual dimensions should be stimulated in authentic leaders.

Following these arguments, we can consider that authenticity corresponds to a human ability, developed by each individual through their life history and experience. However, external variables (e.g., organizational power dynamic) can influence expression of this authenticity. The necessary balance between true expression of individual characteristics and contextual pressures seems to be achieved more easily through self-knowledge. So it is observed that the more the individual has a high level of self-knowledge, the more s/he undertakes a high level of authenticity in their leadership practice.

Defending a new management format which better supports the development of authentic leaders, Bempah et al. (2014) consider that organizations need to restructure themselves to adopt an approach centred on the employee, recognizing and validating her/his opinions. Corroborating this line of thought, Men (2014) establishes the urgency for a new management of reputation in organizations. She states that when professionals are managed by authentic leaders, they tend to assess the company favourably. For the author, this leadership model instigates greater organizational transparency as a whole.

Setting out from the assumption that AL is a theory aiming to add value to the discussion on ethics and transparency in organizational management, facilitating the process of attributing meaning to work, there should also be clearer definition of the roles of the agents involved in this model. The above studies point to AL contributing to a new style of management in companies. However, exercising this type of leadership requires restructuring the bonds between organizations and professionals. This discussion reflects that the expression of the leader's authenticity is strengthened when the organization stimulates and recognizes authentic leadership in practice.

Let us return now to the three questions we formulated to analyze each of the recommended points for future research by Gardner et al. (2011). Concerning this first recommendation, the literature review leads us to observe an advancement of theoretical discussions, with criticisms of, and proposed alternatives to the AL model. Empirical studies showing the practical contributions of AL. Nevertheless, the concept of authenticity in the literature on AL is still not consolidated. Better understanding of this construct is essential for theoretical and operational evolution of this model. Discussing the role of the culture in which professionals are involved, and exploring the elements supporting authentic behaviour in the organizational context are still little studied aspects, and therefore paths to be taken.

2.2. Expansion of the nomological network for Authentic Leadership

As one recommendation, extending the discussion about the nomological network was encouraged by the last literature review (Gardner et al., 2011). At the time, there was a lack of research relating this theory to organizational aspects and mediating and moderating variables. The present literature review identified 44 studies that promote discussion of the constructs studied in relation to the concept of AL.

PsyCap was analyzed as an internal resource (Laschinger & Fida, 2014b) of professionals, but also as an element influenced by AL (Woolley, Caza, & Levy, 2011). The results of research point to the PsyCap of the authentic leader and its development in subordinates (Walumbwa et al., 2011) contributing to prevention of burnout (Laschinger &

Fida, 2014a) and having a mediating role in developing individual (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012) and group creativity (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). Zubair and Kamal (2015) also show that AL and PsyCap influence the flow of professionals.

Regarding the antecedents of AL, Opatokun, Hasim and Hassan (2013) assessed the capacity to predict self-awareness, balanced processing of information, internalized moral perspective and relational transparency. They concluded that self-awareness is the dimension that predicts AL most. Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey (2012) studied the antecedents at the individual and group levels. They concluded that self-knowledge and self-awareness are antecedents of AL and this is a predictor of subordinates' satisfaction with their leader. These results are also supported by the studies by Černe, Jaklič and Škerlavaj (2013). For Xiong and Fang (2014), the dimensions of relational transparency and self-awareness have a positive impact on team effectiveness.

Other elements were explored as possible antecedents of AL. Randolph-Seng and Gardner (2012) support the existence of positive effects in the relationship between self-esteem and the leader exercising authenticity. Williams, Pillai, Deptala and Lowe (2012) mention the positive impact of charisma on putting AL into practice. These results are in the same line as those presented by Ilies et al. (2014) about the positive influence of the leader's emotional expressiveness on leadership.

Leroy, Palanski and Simons (2012) found the existence of positive effects associated with the leader's perception of integrity. In this context, AL contributes to developing followers' affective organizational commitment (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Cunha, 2013), this relationship being mediated by the leader's integrity behaviour and by an organizational ethics culture.

In addition, employees' organizational citizenship behaviours have a significant relationship with the dimensions of internalized moral perspective and relational transparency of the AL model (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014; Valsania, Moriano, Molero, & Cantisano, 2012). Sendjaya et al. (2014) assess the moral antecedents and consequences of that model and conclude that the rational moral process influences AL. Hannah, Avolio and Walumbwa (2011) researched moral courage, ethical and pro-social behaviours, finding results indicating a positive relationship between AL and subordinates' moral courage. This relationship is mediated by the effects of the leader on professionals' ethical and pro-social behaviours.

Alok and Israel (2012) conclude that AL has an indirect influence on work engagement (WE) through the mediation of Psychological Ownership. However, Alok (2014) studied the direct relationship between these variables and did not find evidence of a

consistent relationship. Penger and Černe (2014) studied the relationship between AL and professionals' satisfaction and found a mediating effect of the perception of support attributed to leader by subordinates. The authors also found partial mediation of this perception by subordinates and their WE. For Shu (2015), intrinsic motivation favours the relationship between AL and WE. In the study by Stander et al. (2015), optimism and trust in the organization (variables influenced by AL) mediate the relationship between AL and WE. Wang and Hsieh (2013) found that WE is related to the coherence of the leader as perceived by subordinates, and that AL is an incentive to subordinates' trust (Hsieh & Wang, 2015). Another finding of this study is the moderating effect that perception of trust in the leader has in the impact of AL on professionals' WE. According to Kulophas, Ruengtrakul and Wongwanich (2015), organizational characteristics (e.g. size) must be considered in the relationship between AL and WE. The authors state there is a wide field for research on AL and WE.

Another relationship explored was between AL and the dimensions of burnout, empowerment (Laschinger, Wong, & Grau, 2013; Read & Laschinger, 2015; Regan, Laschinger, & Wong, 2015), workplace bullying, mental health and work stress (Rahimnia & Sharifrad, 2014; Warszewska-Makuch, Bedyńska, & Żołnierczyk-Zreda, 2015). The results indicate that the leader, being authentic, has a negative influence regarding the emergence of burnout, modelling more positive interpersonal behaviours and less conflict. Moreover, studies are found assessing this leadership model and aspects of psychological well-being and health factors, mediated by a positive organizational climate (Nelson et al., 2014; Warszewska-Makuch et al., 2015). The results indicate that the stance of the authentic leader is associated with less feeling of insecurity, extending the possibilities of work satisfaction.

In addition, some studies argue that if the leader knows how to express her/himself authentically, s/he can extend the relational basis of trust with her/his followers (Wong & Giallonardo, 2013), influencing them positively in looking for feedback (Qian, Lin, & Chen, 2012; Qian, Yang, & Han, 2015). At the same time, s/he stimulates employee voice behaviour (Hsiung, 2012), helping behaviour (Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar, & Chen, 2015); positive feelings and perceptions of justice (Li, Yu, Yang, Qi, & Fu, 2014), positive effects and hope (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014) and optimism performance (Srivastava & Jaiswal, 2015). Finally, the AL model was also assessed regarding its role in stimulating innovativeness and creativity, whether in a mediating role or in a direct relationship with AL (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Zhou, Ma, Cheng, & Xia, 2014; Zubair & Karmal, 2015).

This review allowed identification of some advance in research about the nomological network of AL. Among others, there is empirical evidence of the contributions of authentic leadership to developing organizational bonds and behaviours, to innovation and creativity, to prevention of burnout and stress at work. Although other variables have been included in research into the antecedents of AL, there is still a need to deepen study of how they influence it. The contributions of contextual variables (organizational culture, effect of organizational structures on AL, for example) should also be explored more, as they are relevant in exercising AL and for the results obtained by the leader and professionals. Studies about mediating and moderating relationships in the nomological network of the model are few and should be expanded.

2.3. More rigorous and diverse methods

Gardner et al. (2011) suggested that future research on AL should diversify methodologically. Accordingly, the aim would be to express the relevance of contrasting results found so far, arising from data collected with self-reporting instruments, with others coming from more complex methodological arrangements. In their opinion, it would be important to include in future research mixed methods, longitudinal studies, comparative studies (samples from different cultures) and multiple data sources, besides deepening knowledge about the authentic leader-followers relationship and ethical and positive organizational climate.

These suggestions were partially integrated in subsequent studies. We identified 13 studies that aimed to respond to the methodological suggestions listed above and found three mixed method studies. Waite et al. (2014) used critical pedagogy, action-oriented learning strategies and survey questionnaires to assess the impact and influence of a programme for developing AL on nursing students. Sendjaya et al. (2014) assessed the moral antecedents and consequences of AL, using case studies, simulations, role-playing and survey questionnaires to evaluate managers in a public agency. This combination of methods contributed to better knowledge of the AL phenomenon, approaching it with different, but complementary methods.

Strategies such as the narrative inquiry of life stories in a qualitative study were also used, aiming to assess how nurses became and remained authentic leaders (Murphy, 2012). Interviews and participant observation were also used in research in Chinese organizations (Zhang et al., 2012) and in health organizations (Dever et al., 2015). Monzani, Ripoll and Peiró (2014), aiming to study subordinates' loyalty with regard to two leadership styles, designed a longitudinal method, presenting participants with simulations of work situations in

a company. Also in a longitudinal experiment, Monzani, Ripoll and Peiró (2015) alternated computational simulations of tasks and feedback on different leadership styles, in addition to application of personality questionnaires. The purpose was to investigate the moderating role of the task and professional's personality in the relationship between leadership feedback styles and task performance or work result satisfaction. In turn, Rego et al. (2013) made a longitudinal study (with collection at two different times) to determine how much AL predicts group energy and virtuosity.

Aiming to explore knowledge about the antecedents and consequences of moral courage, ethical and pro-social behaviours and AL, Hannah et al. (2011) designed research, at two different collection times, with a specific sample of military professionals in the army. In the same connection, Nelson et al. (2014) developed a time-lagged design to evaluate the mediatory role of work climate, aiming to explain the impact of this variable on AL.

We now focus on the other method explored by researchers, which included simulations of organizational situations and relationships with variables of the AL model. Cianci et al. (2014) worked with an experimental task and simulation cases to study the role of AL in ethical decision-making in the face of subordinate temptation. In this same line, Shapira-Lishchinsky (2014) used the videotape simulations and discussion method, by participant groups, containing enactment of ethical situations, and role-playing as a stimulus for discussion in the sample analyzed. Weischer, Weibler and Petersen (2013) resorted to simulations to enact leadership life stories, emphasizing strong and weak levels of authenticity. Associated with these exercises, participants were stimulated to assess these reports and respond to instruments that indicated the means by which subordinates decide how authentic the leader is.

The data mentioned above indicate there was advancement in research in following the proposals of Gardner et al. (2011) as regards diversification and methodological complexity. Nevertheless, considering the low number of studies carried out that can be included in this criterion, much remains to be done.

2.4. Attention to authentic followership

In 2011, Gardner et al. considered that the scientific production published on AL neglected the role of followers, giving rise to one of the recommendations in their literature review. Scientific articles related to this topic were analysed following two perspectives. The first, following recommendations by Gardner et al. (2011), discusses the role of authentic followers in forming AL and authentic relationships. The second concerns the influence of AL in different factors related to followers.

We find that first recommendation was taken into consideration in two studies. Monzani et al. (2015) investigated tasks where AL is more effective. The study shows that leadership style influences task performance. For the authors, for example, authentic feedback has a greater influence on professionals with higher emotional stability and low conscientiousness, compared to the feedback provided by traditional leadership style. In another study model, Lero et al. (2012) find an empirical basis to state that the authentic stance of followers is positively related to AL and to satisfying the basic needs of followers at work. The study indicates that authentic leaders are more likely to concentrate on satisfying their teams' needs. These two studies show an initial effort to deepen the role of authenticity in followers. However, the appeal by Gardner et al. (2011) related to the authentic follower is still in need of scientific investment.

Concerning the influences of AL on different factors related to followers, we find 21 new articles have explored this aspect directly. The main results of these studies indicate that, by expressing her/his authenticity, the leader contributes to strengthening the relationship of organizational identification (Alok & Israel, 2012; Leroy et al. 2012; Penger & Černe, 2014; Wang & Hsieh, 2013), allowing subordinates to activate their positive emotions and PsyCap (Li et al., 2014; Monzani et al., 2014; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012; Walumbwa et al., 2011; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014), increasing the extent of their bonds and promoting their performance and effectiveness (Rego et al., 2013; Wong & Laschinger, 2013). Gill and Caza (2015) found AL influences followers both directly and indirectly through the follower's co-workers.

Other positive contributions to followers, attributed to the authentic leader's performance, are for example, preventing emotional exhaustion (Laschinger et al., 2013), employee voice behaviour, promoting a climate of fairness (Hsiung, 2012); and the intention to seek feedback from subordinates (Qian et al., 2012). Cianci et al. (2014), by deepening understanding of AL's impact on subordinates' morality, considering the ethical decision-making process, conclude on the moderated participation of this leadership practice.

The research shows that subordinates' perception of the leader as authentic contributes to the former forming bonds with the organization, adopting a more authentic posture and maintaining the quality of inter-personal relationships (Bamford, Wong, & Laschinger, 2013; Laschinger & Smith, 2013). These results are in line with those of Burris et al. (2013) who studied how subordinates attribute success to leaders, and also with those of Weischer et al. (2013), who mapped how subordinates decide on their leaders' authenticity. Also Yagil and Medler-Liraz (2014) focus on conditions that stimulate subordinates' authenticity, and conclude that the authentic leader provides a climate favourable to authentic expressions.

The results here presented show that there are some evidence of the AL impact on followers aligning them with authenticity. The same can be said regarding the role of followers on enabling leaders' authentic behaviors. Both perspectives relate to the contextual interdependence of authenticity, referred to above in the present paper. The evidence regarding in what extent and how the expression of AL is contextual dependent remains unclear. It seems to be plausible that some individuals are more contextual dependent and other more contextual independent. Therefore, the following propositions can be stated:

Proposition 3: The contextual dependence of AL varies among leaders;

Proposition 4: The impact of the authentic followership on AL is higher on high contextual dependent than on low contextual independent leaders.

Further research can be done to verify these two new propositions and can expand the understanding of the followers' role on AL. In general, the present literature review reflects some advances in the contributions of AL on different factors related to followers.

2.5. Focus on Authentic Leadership development

This section of the review makes an inventory of studies that contribute to intentional development of AL through specific interventions. Of the 121 articles analyzed, 11 focus on this aspect.

For Shapira-Lishchinsky (2014), discussing cases collectively can result in a tool for trying out the leader's authenticity in practice. By collecting data about leaders exposed to videotape simulations and discussions about ethical dilemmas, it was possible to develop the four dimensions of the theoretical model of AL. For the author, this result signals a possible path in structuring programmes in organizations. In the same line, Bempah et al. (2014) confirm that strategies aiming for leaders to learn the expression of authenticity should consider the demands and context of the organization to be effective. In their research, Nyberg and Sveningsson (2014) found that in the attempt to remain authentic, leaders generate conflicts arising from differences in relation to their management contexts.

Seeking to understand how professionals become and remain authentic leaders, from a qualitative research focused on participants' life history, Murphy (2012) highlights that self-knowledge, understanding one's own values and courage are elementary pieces in progressing towards authenticity. Waite et al. (2014) identify a programme that allowed participants' improvement regarding the capacity for self-criticism, openness to internal and external contexts, extending the feeling of collaborative spirit and engagement. From another perspective, Shapira-Lishchinsky and Levy-Gazenfrantz (2015) study the influence of professional mentors on training teachers with leadership responsibilities. The authors claim

that professionals perceived as authentic can contribute to forming AL through the practice of mentoring.

Another strategy studied in developing AL is Coaching. Baron and Parent (2015) accompanied executives participating in an AL training programme that included coaching sessions. In that study, the authors highlight that the support perceived by the organization and the network of secure relations established by the leader contribute to activating authentic behaviour. Fusco et al. (2015b) also obtained fruitful results when applying the group coaching approach to development of AL. Also for Fusco et al. (2015a), Gatling and Harrah (2014) and Kinsler (2014), coaching is an efficient way to learn AL.

The articles reviewed indicate that AL arises from the leader's ability to know her/himself and express her/himself in accordance with her/his values, thoughts and attitudes. Training and development programmes that allow professionals, along a continuum, to work on their authenticity, contribute to increasing a stance of greater integrity in management. Therefore, these programmes are relevant for organizations that value positive, transparent and healthy organizational behaviour.

On this point in the agenda drawn up in the literature review by Gardner et al. (2011), a small advance is found regarding theoretical and principally empirical research. There is a movement to explore the development of authentic leaders from the practice of Coaching. The studies quoted here are a first effort to widen this discussion. However, additional study is necessary for knowledge of this research topic to evolve sufficiently to be able to consider this point on the agenda fulfilled.

Overall these results suggest that authentic leadership can be improved through mentoring, case discussion, critical thinking and coaching. Other structured actions of intentional development (as quoted by dos Santos and Pais, 2015) can be used for the development of self-knowledge and authenticity. Following this, 2 propositions can be stated:

Proposition 5: There are several developmental levels regarding the expression of authenticity, being higher levels more able to promote better outputs whether at employee or employer perspective in the medium and long run.

Proposition 6: Structured actions of intentional development (where focused on self-knowledge, the values of the self and others, or on the relationships between the leaders and the several stakeholders) promote the expression of authenticity in leaders, meaning that they go from a less developed level to a more developed level through these actions.

Conclusion

Considering AL at the present time and its growing relevance, the objective of this article is to review the scientific literature produced between 2011 and 2015. This period was determined by the date of the last review (Gardner et al., 2011). Our work here aimed to describe to what extent progress has been made in studying AL, assessing the advances made according to the proposals presented in that review. Specifically, this study intended to verify the contributions already consolidated and matters which have been little studied and/or are still being constructed.

From the five proposals presented in that earlier review, we find that in the scope of the first, *Stronger theory building*, there are still debates surrounding the concept of authenticity. This review shows there is still no consensus in the literature on the viability and forms of expressing leader authenticity in the role of leadership. Being a crucial point of the model, it still lacks theoretical discussion and additional empirical studies. Concerning *Expansion of the nomological network for Authentic Leadership*, advance in research is noted. We identified 44 articles discussing the model's basic elements and add others to the antecedents of AL, such as the leader's self-esteem, charisma and positive emotions. Also regarding consequences, relevant results are noted for this theoretical model of leadership. By adopting an authentic posture, the leader contributes to organizational bonds; to the emergence of ethical behaviours; to psychological well-being and organizational climate. Figuring also as a subject of analysis for some authors is understanding the role of mediating and moderating variables, this, however, being an aspect in need of theoretical and empirical grounding. The same need is highlighted regarding organizational opportunities and restrictions (e.g., policies, practices, culture and climate) as regards authentic action by leaders.

This indication also applies to the conclusions drawn from the third item on the Gardner et al. (2011) agenda concerning the need for *More rigorous and diverse methods*. Despite finding an effort has been made to carry out more robust analyses, there is still a clear need to expand research methods so that they include more complex, qualitative and quantitative perspectives. Concerning the proposal to pay *Attention to authentic followership*, there is evidence of AL's contribution to different factors related to followers. However, there is still little research on the role of authentic followership in forming authentic relationships. Finally, in the scope of *Focus on Authentic Leadership Development*, the fifth proposal presented by Gardner et al. (2011), this review reinforces the need for more research into organizational practices with the potential to develop and enable leaders to behave authentically.

The knowledge reviewed gives an indication for future research. Developing knowledge about authenticity in the organizational context is one of the topics in need of additional study. Four propositions were presented in this article focused on the context in its relations to authenticity expression. Future research can verify if data confirm them.

Better understanding of the levels of self-development that catalyze the expression of leader authenticity and how this is experienced by subordinates are also relevant paths to be explored. Two propositions related to the development of authenticity were stated in the present paper. They can be used in future research.

Another relevant topic for future studies is research centred on the role or participation of the organizational structure and culture in the development and behavioural expression of AL. Widening the discussion about management styles that make viable, recognize and develop more AL practice are also subjects for future research that will contribute to advancing knowledge in this area.

References

- Aboshaiqah, A. E. (2015). Nursing work environment in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 23, 510–520. doi:10.1111/jonm.12164
- Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118–131. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.010
- Alok, K. (2014). Authentic Leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266-285. doi:10.1108/LODJ-06-2012-0080
- Alok, K. & Israel (2012). Authentic Leadership and Work Engagement. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- 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
- Bamford M., Wong, C., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 529–540. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
- Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37–53. doi:10.1177/1548051813519501
- Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), 94–99. doi:10.1108/SHR-03-2015-0024
- Bempah, J., Addison, R., & Fairweather, J. (2014). Commonalities and Specificities of Authentic Leadership in Ghana and New Zealand. *Educational Management Administration & Leadership*, 1, 1–21. doi:10.1177/1741143213502198
- Berkovich, I. (2014). Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 245–264. doi:10.5465/amle.2012.0367
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of Authentic Leadership in fostering work place inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–

264. doi:10.1002/hrm.21669

- Borgersen, H., Hystad, S., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic Leadership and Safety Climate among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4) 394–402. doi:10.1177/1548051813499612
- Briner, R., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. In Rousseau, D. (Ed.) *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (pp. 112-129). Oxford Handbooks Online (OHO). doi:10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007
- Burris, K., Ayman, R., Che, Y., & Min, H. (2013). Asian Americans' and Caucasians' implicit leadership theories: Asian stereotypes, transformational, and authentic leadership. *Asian American Journal of Psychology*, 4(4), 258–266. doi:10.1037/a0035229
- Černe, M., Dimovski, V., Marci, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2013). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 0(0) 1–19. doi:10.1177/0312896213503665
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. doi:10.1177/1742715012455130
- Cianci, A., Hannah, S., Roberts, R., & Tsakumis, G. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25, 581–594. doi:10.1016/j.leaqua.2013.12.001
- Costas, J., & Taheri, A. (2012). The return of the primal father in postmodernity? A Lacanian analysis of authentic leadership. *Organization Studies*, 33(9), 1195–1216. doi:10.1177/0170840612448157
- Dever, K. H., Roman, T., Smith, C., Bowllan, N., Dollinger, M., & Blaine, B. E. (2015). Comparing Professional Values and Authentic Leadership Dimensions in Baccalaureate Nursing Students: A Longitudinal Study. *Journal of Nursing Education*, 54(6), 339–343.
- Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organizational Development Journal*, 29(2), 69-83.
- Diddams, M., & Chang, G. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593–603. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.010

- dos Santos, N. R. & Pais, L. (2015). Structured actions of intentional development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R dos Santos & S. Malvezzi (Eds), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (398-418). UK, Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Duignan, P. (2015). Authentic in Educational Leadership: Hisoty, ideal, reality. *Leading & Managing*, 21(1), 1–21.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848. doi:10.1108/MRR-06-2012-0136
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, 7(4) 463–479. doi:10.1177/1742715011416894
- Fusco, T., O’Riordan, S., & Palmer, S. (2015a). An existential approach to Authentic Leadership Development: A review of the existential coaching literature and its’ relationship to Authentic Leadership. *The Coaching Psychologist*, 11(2), 61–71.
- Fusco, T., O’Riordan, S., & Palmer, S. (2015b). Authentic Leaders are...Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131–148.
- Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Develpoment*, 34(8), 882–900. doi:10.1108/JMD-09-2014-0096
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60–88. doi:10.1080/02134748.2014.987539
- Gardner, W., Cogliser, 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
- Gatling, A., & Harrah, W. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-46.
- Gill, C., & Caza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership’s Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, 20(10), 1–25. doi:10.1177/0149206314566461

- Guerrero, S., Lapalme, M. E., & Séguin, M. (2014). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutive's Motivation and Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 1*, 1–14. doi:10.1177/1548051814531825
- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2011). Relationship between Authentic Leadership Moral Courage and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly, 21*(4), 555-578.
- Hinojosa, A., McCauley, K., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly, 25*, 595–610. doi:10.1016/j.leaqua.2013.12.002
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2015). A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-2580-x
- Hmieleski, K., Cole, M., & Baron, R. (2012). Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management, 38*(5), 1476-1499. doi:10.1177/0149206311415419
- 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
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management, 26*(18), 2329–2348. doi:10.1080/09585192.2015.1025234
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics, 107*, 349–361. doi:10.1007/s10551-011-1043-2
- Hwang, Y. K., & Lee, C. S. (2015). Structural Relationship between Authentic Leadership, Organizational Communication, Organizational Effectiveness, and Psychological Capital of Office Workers. *Indian Journal of Science and Technology, 8*(S7), 292–298.
- Ilies, R., Cusșeu, P., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2014). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 4–14. doi:10.1080/1359432X.2011.626199
- Kinsler, L. (2014). Born to be me...who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. *International Coaching Psychology Review, 9*(1), 92-105.

- Korzynski, P. (2012). Leading people and leading authentic self through online networking platforms. *Actual problems of Economics*, 2(7), 231-241.
- Koskiniemi, A., Perttula, J., & Syvaiaarvi, A. (2015). Existential-experiential view of self-sourced (in) Authentic Healthcare Identity. *Journal of Leadership Studies*, 2, 6–18. doi:10.1002/jls.21360
- Kulophas, D., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2015). The Relationships among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism and School Size as Moderator: A Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2554–2558. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.298
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014a). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. doi:10.1080/1359432X.2013.804646
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014b). 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
- Laschinger, H., & Smith, L. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24-29. doi:10.1097/NNA.0b013e3182786064
- Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2013). Authentic Leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 541–552. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x
- Lawler, J., & Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4) 327–344. doi:10.1177/1742715012444685
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 20(10), 1–21. doi:10.1177/0149206312457822
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal Business Ethics*, 107, 255-364. doi 10.1007/s10551-011-1036-1
- Li, F., Yu, K., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. (2014). Authentic Leadership, Traditionality and Interactional Justice, in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 10(2), 249–273. doi:10.1111/more.12027
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing Authenticity: The Gendered Construction of Authentic Leadership. *Gender, Work & Organization*, 22, 1–19.

doi:10.1111/gwao.12073

- Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, *131*, 107–119. doi:10.1007/s10551-014-2271-z
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic Leadership for 21st century of project delivery. *International Journal of Project Management*, *29*, 383–395. doi:10.1016/j.ijproman.2011.02.004
- López, C. G., Alonso, F. M., Morales, M. M., & León, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, *27*(1), 59–64. doi:10.7334/psicothema2014.161
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2015). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-2692-3
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, *29*(1), 132–151. doi:10.5465/amp.2013.0060
- Mazutis, D. D., & Slawinski, N. (2015). Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *131*, 137–150. doi:10.1007/s10551-014-2253-1
- McGehee, N. G., Knollenberg, W., & Komorowski, A. (2015). The central role of leadership in rural tourism development: a theoretical framework and case studies. *Journal of Sustainable Tourism*, *23*(8), 1277–1297. doi:10.1080/09669582.2015.1019514
- McKergow, M. (2015). Develop authentic leadership – be a good host approaching leadership in a new way using the familiar techniques of hosting. *Strategic HR Review*, *14*, 85–88. doi:10.1108/SHR-03-2015-0020
- Men, L. (2014). Internal Reputation Management: the impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, *17*(4), 254–272. doi:10.1057/crr.2014.14
- 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

- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26(1), 69-75. doi:10.7334/psicothema2013.67
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2015). The moderator role of followers' personality traits in the relations between leadership styles, two types of task performance and work result satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 444-461. doi:10.1080/1359432X.2014.911173
- Mücelandili, 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
- Murphy, L. (2012). Authentic Leadership: Becoming and Remaining an Authentic Nurse Leader. *Journal of Nursing Administration*, 42(11), 507-512. doi:10.1097/NNA.0b013e3182714460
- Neider, L., & Schriesheim, C. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic Leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1, 90-101. doi:10.1016/j.burn.2014.08.001
- Nichols, T., & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182-195. doi:10.1108/01437731311321931
- Nielsen, M., Eid, J., Mearns, K., & Larsson, G. (2011). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 308-325. doi:10.1108/LODJ-07-2011-0065
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of Authentic Leadership: Leader identity Struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455. doi:10.1177/1742715013504425
- Onorato, M., & Zhu, J. (2015). The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Job Satisfaction: A Cross-Industry-Sector Empirical Study. *International Leadership Journal*, 7(2), 81-103.
- Opatokun, K., Hasim, C., & Hassan, S. (2013). Authentic Leadership in Higher Learning Institution: a case study of International Islamic University Malaysia (IIUM). *International Journal of Leadership Studies*, 8, 1 -20.

- Owusu-Bempah, J., Addison, R., & Fairweather, J. (2014). Commonalities and Specificities of Authentic Leadership in Ghana and New Zealand. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–21. doi:10.1177/1741143213502198
- Pavlovic, N. (2015). Authentic Leadership in Educational Institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 309–322.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic Leadership, employee 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, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S. (2012). Retracted: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331–348. doi:10.1007/s10551-011-1042-3
- Qian, J., Lin, X., & Chen, G. (2012). Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management & Organization*, 18(3), 286–299.
- Qian, J., Yang, F., & Han, R. Z. (2015). The Influencing Mechanisms of Authentic Leadership on Feedback-Seeking Behaviour: A Cognitive/ Emotive Model. *Current Psychology*. doi:10.1007/s12144-015-9316-z
- Rahimnia, F., & Sharifrad, M. (2014). Authentic Leadership and Employee Well-Being: the mediating role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, Published online 17 August 2014. doi:10.1007/s10551-014-2318-1
- Randolph-Seng, B., & Gardner, W. (2012). Validating Measures of Leader Authenticity: Relationships between Implicit/Explicit Self-Esteem, Situation Cues and Leader Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 214–231. doi:10.1177/1548051812464780
- Read, E. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611–1623. doi:10.1111/jan.12625
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2015). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 1–8.

doi:10.1111/jonm.12288

- Rego, A., Reis Júnior, D., & Cunha, M. P. (2015). Authentic Leaders Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. *Journal of Business Ethics*, *128*, 617–634. doi:10.1007/s10551-014-2125-8
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*, 429–437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- 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
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, *24*, 61–79. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.002
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhine, A. S. (2015). An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, *45*(3), 3–21. doi:10.1080/10632921.2015.1013169
- Ryu, S. Y. (2015). Kunja Leadership: concept and nomological validity. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(6), 744–764. doi:10.1108/LODJ-12-2013-0167
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2014). Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*, *22*, 1-15. doi:10.1007/s10551-014-2351-0
- Shapira-Lishchinsky, O. (2014). Simulations in nursing practice: Toward authentic leadership. *Journal of Nursing Management*, *22*, 60–69. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). Authentic leadership strategies in support of mentoring processes. *School Leadership & Management*, *35*(2), 183–201. doi:10.1080/13632434.2014.992777
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and their withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, *50*(4), 675–712. doi:10.1177/0013161X13513898

- Shu, C. Y. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Contemporary Management Research, 11*(4), 327–350. doi:10.7903/cmr.14043
- Srivastava, A. P., & Jaiswal, D. (2015). Leaders' Positive Expectations and Subordinate Performance: A Study of Academic Professionals. *South Asian Journal of Management, 22*(3), 7–27.
- Stander, F. W., Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). 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. doi:10.4102/sajhrm.v13i1.675
- Valsania, S., Moriano, J., Molero, F., & Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema, 24*, 561-566.
- Voyer, A. (2015). Multiculturalism as the Normative Context of Immigrant Reception: Somali Immigrant Inclusion in Lewiston, Maine. *Journal of Intercultural Studies, 36*(5), 544–563. doi:10.1080/07256868.2015.1072911
- Waite, R., Mckinney, M., Smith-Glassgow, M., & Meloy, F. (2014). The Embodiment of Authentic Leadership. *Journal of Professional Nursing, 30*(4), 282–291. doi:10.1016/j.profnurs.2013.11.004
- 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.
- Walumbwa, F., Christensen, A., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics, 40*, 110—118. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4–24. doi:10.1002/job.653
- Wang, D., & Hsieh, C. (2013). The effect of Authentic Leadership on Employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality, 41*(4), 613-624. doi:10.2224/sbp.2013.41.4.613
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 5–21. doi:10.1002/job.1850
- Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S., & Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health

- consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), 128–140. doi:10.1080/10803548.2015.1028230
- Wassenaar, C. L., Dillon, P. J., & Manz, C. C. (2015). Authentic (Ir)responsibility. *Organizational Dynamics*, 44, 130–137. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.02.007
- Weischer, A., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). "To thine own self be true": The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24, 477–495. doi:10.1016/j.leaqua.2013.03.003
- Williams, E., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. (2012). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 23, 324–341. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.003
- Wilson, M. (2014). Critical reflection on authentic leadership and school leader development from a virtue ethical perspective. *Educational Review*, 66(4), 482–496. doi:10.1080/00131911.2013.812062
- Wong, C., & Giallonardo, L. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21, 740–752. doi:10.1111/jonm.12075
- Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448. doi:10.1177/1548051810382013
- Wright, R. (2015). It's messy being authentic—lessons learned on the road to becoming an authentic leader. *Strategic HR Review*, 14(3), 79–84. doi:10.1108/SHR-03-2015-0024
- Xiong, H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy and group performance: an empirical study in China. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 921–932. doi:10.2224/sbp.2014.42.6.921
- Yagil, D., & Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59–70. doi:10.1177/1548051813483833
- Zhang, H., Everett, A., Elkin, G., & Cone, M. (2012). Authentic Leadership theory development: theorizing on Chinese Philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587–605. doi:10.1080/13602381.2012.690258

- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between Authentic Leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality, 42*(8), 1267-1278. doi:10.2224/sbp.2014.42.8.1267
- Zhu, W., Avolio, B., Riggio, R., & Sosik, J. (2011). The effects of Authentic Transformational Leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly, 22*, 801–817. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.004
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic Leadership and Creativity: Mediating Role of Work Related Flow and Psychological Capital. *Journal of Behavioural Sciences, 25*(1), 150–171.

ESTUDO II

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

Authentic Leadership Model: theoretical concept and Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) evidence's of validity for Brazil

Modelo del Liderazgo Auténtico: concepto teórico y evidencia de la validez del Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ) para Brasil

Clarissa Social Cervo

(Manuscrito não publicado)

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 faltam estudos sobre a validade dessa medida. O objetivo dessa pesquisa é apresentar as evidências de validade (ALQ) para o contexto brasileiro de trabalho. Participaram desta pesquisa 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 pública ou privada influi na percepção de autenticidade na liderança, contudo os resultados não confirmam influência das variáveis sociodemográficas (idade, sexo, escolaridade e renda pessoal) e da dimensão da organização. Discutem-se as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, questionário de liderança autêntica, evidências de validade, confiabilidade da medida

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 ALQ shows reliability and validity for the Brazilian samples studied. The public or 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 study's limitations are discussed together with suggestions for future research.

Keywords: Authentic Leadership, Authentic Leadership Questionnaire, Evidence of validity, Reliability of measure.

Introdução

A presente pesquisa tem por objetivo apresentar o estudo de adaptação e evidências de validade do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) para o Brasil. Esse instrumento foi desenvolvido por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) para aferir a Liderança Autêntica (LA). O modelo teórico da LA é um exemplo de abordagem emergente idealizada nos últimos anos de produção científica sobre a temática liderança (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Com uma discussão já avançada no que tange aos aspectos conceituais, essa linha de investigação oferece uma medida que vem se destacando nas investigações internacionais (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Walumbwa et al., 2008) e recentemente em estudos nacionais (Cavazotte, Duarte, & Gobbo, 2013; Sobral & Gimba, 2012). No entanto, as pesquisas brasileiras sobre LA não reportam em suas análises cuidados referente às propriedades psicométricas da ALQ. Sabe-se, com interesse em expandir o referido modelo teórico, os autores (Walumbwa et al., 2008) fornecem uma versão traduzida para o português do ALQ àqueles que desejam trabalhar com esta concepção. Apesar disso, apenas a tradução não garante a confiabilidade da medida (Nunes & Primi, 2010; Pasquali, 1999). Nesse sentido salientam Fonseca et al. (2015), as novas concepções sobre liderança apresentam potencial, porém carecem de mais evidências empíricas e medidas confiáveis.

Compreendendo que a aplicação de um instrumento apenas traduzido para o idioma Português não traduz o fenômeno da autenticidade na liderança, este estudo busca contribuir para a expansão e melhor conhecimento do aporte teórico de LA e sua mensuração. Assumindo a importância da análise das diferenças culturais envolvidas na maneira como os líderes assumem seus comportamentos e posturas (Fonseca et al., 2015), e seguindo as normas da *International Test Commission* (2000), o resultado deste trabalho busca oferecer um instrumento fidedigno e validado para o contexto nacional, assegurando a aplicabilidade nas investigações acadêmicas e nas intervenções profissionais na área de gestão.

Para instrumentalizar a discussão sobre LA este artigo divide-se em duas partes. A primeira apresenta o modelo teórico, concepção e dimensões da LA, e a segunda direciona-se para a apresentação dos dados de adaptação e validação da ALQ para o Brasil.

Modelo de Liderança Autêntica

A LA é um constructo emergente e ganhou espaço como importante modelo teórico (Caza & Jackson, 2011; Gardner et al., 2011; Cunha, Rego, & Lopes, 2013). A autenticidade consiste numa característica influenciadora da forma como a liderança é praticada e percebida pelos liderados e pela organização (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Avolio & Gardner,

2005). Trata-se de uma teoria de liderança relacional pautada nas capacidades psicológicas positivas do líder, em sua elevada ética, transparência e integridade comportamental (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). De acordo com os autores Luthans e Avolio (2003), o líder autêntico desenvolve as forças de seus liderados, promovendo emoções positivas e relações de transparência no contexto de trabalho (Walumbwa et al., 2008).

Alguns fatores contribuíram para o avanço desta concepção teórica. Um deles corresponde a retomada de questões relacionadas aos valores e à ética no contexto dos negócios. Este fato decorre das intensas mudanças e pressões por eficiência e eficácia organizacional, vivenciadas na economia do século XXI (Chan, Hannah, & Gardner, 2005; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Caza & Jackson, 2011). Outro elemento instigador da teoria de LA, consiste no advento da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esta abordagem aplicada às organizações, estuda as práticas de reconhecimento e de promoção das forças humanas no ambiente de trabalho. Resultam deste novo pensamento, por exemplo, estudo sobre resiliência, esperança, criatividade, autoeficácia, bem-estar, autoestima e *flow* (Gardner et al., 2011).

Para Luthans (2002), a Psicologia Positiva tem por prerrogativa que a excelência humana nas instituições é factível quando se desbloqueia o potencial latente e traz à consciência as forças e potencialidades das pessoas e dos sistemas, beneficiando tanto o bem-estar humano quanto o clima da organização (Cunha et al., 2013). Assim, se é possível compreender os processos de adoecimento no trabalho, como por exemplo, a Síndrome de *Burnout*, (Carlotto & Câmara, 2007; Martinez & Latorre, 2006; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001) é passível de se considerar também, a identificação dos pontos salutares das atividades profissionais (Quick & Quick, 2004; Huppert, 2009). Com este entendimento, as ações de promoção do bem-estar tornam-se mais coerentes e aplicáveis à realidade das organizações e dos trabalhadores (Losada & Heaphy, 2004; Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011).

O olhar para a positividade permite explorar cientificamente como as relações e as instituições podem incrementar sentido à vida, ao trabalho, à convivência e aos afetos (Snyder & Lopez, 2009). Clarificam Cameron et al. (2011), o termo “positivo” alcança resultados e performances de alto desempenho através das forças humanas e das virtudes (Cunha et al., 2013; Rego, Clegg, & Cunha, 2012). Congruente com esta visão, os modelos de liderança positiva, nos quais a LA destaca-se (Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007), tem o propósito de trabalhar o líder como um facilitador do desenvolvimento das habilidades psicológicas positivas, resultando em maior consciência e autorregulação de seus comportamentos (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

A autenticidade do líder se estende para além do seu núcleo de identidade e abarca

relações autênticas com os liderados (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Avolio & Gardner, 2005). Este relacionamento fundamenta-se na transparência, abertura, confiança e respeito. A postura autêntica do líder inspira e reflete-se nas atitudes e no desenvolvimento pessoal de seus liderados (Gardner, et al., 2005; Zhu, Avolio, Riggio, & Sosik, 2011).

Conceito de Liderança Autêntica

A concepção inicial de LA (Luthans & Avolio, 2003) incide em cinco fatores elementares. O primeiro pressupõe a presença de capacidades psicológicas positivas, sendo elas a esperança, a resiliência, o otimismo e a autoeficácia. Estas, quando analisadas em conjunto, denomina-se Capital Psicológico (Luthans, 2002; Luthans et al., 2007). O segundo fator compreende um contexto organizacional voltado para o desenvolvimento de seus colaboradores, para a transparência e o *empowerment*. O terceiro elemento é a autoconsciência do líder, condição para a expressão da autenticidade. O comportamento transparente da liderança é o quarto elemento e o quinto fator constituinte desta teoria é servir como modelo para o crescimento dos liderados.

Com vistas a sistematizar o conceito de LA, Walumbwa et al. (2008) o definem como um *“padrão de comportamento do líder que promove as capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, agenciando maior autoconsciência, transparência relacional, um processamento de informações balanceado e uma perspectiva moral internalizada por parte dos líderes que fomentam o desenvolvimento positivo de seus liderados (p.94)”*. Este entendimento deriva de algumas contribuições anteriores, destacando 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 (2000) sobre autodeterminação; a concepção de psicologia positiva (Seligman, 1999) e os trabalhos sobre comportamento organizacional positivo (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Luthans, 2002).

Sintetizando as quatro dimensões, compreende-se a *autoconsciência* como a capacidade de *insight* do líder. Trata-se da 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* (Gardner et al., 2005; Klenke, 2007; Walumbwa et al., 2008). A dimensão *transparência relacional* volta-se para a apresentação do *self* aos outros. De acordo com Gardner et al. (2005), o líder autêntico exhibe elevados níveis de abertura e sente-se confortável em mostrar-se como é. Conforme compartilha pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros, cria uma atmosfera de confiança e fomenta relações de proximidade

(Rego, Reis, & Cunha, 2015).

Na LA o processo de 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. Nesse ponto, o líder estimula seus liderados a expressar suas opiniões, ainda que contrárias a sua própria. Mostra-se aberto e disposto a equilibrar as distintas visões frente 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. Também por uma autorregulação interna que o permite não ceder às pressões externas seja de um grupo, da organização e da sociedade (Gardner et al., 2005). Assim, a LA tem um comportamento moral congruente com seus valores mais arraigados (Walumbwa et al., 2008).

Em suma, liderar com autenticidade pressupõe a adoção de um comportamento voltado para um clima ético e positivo, promovendo características psicológicas positivas no ambiente de trabalho, elevando a autoconsciência e os preceitos morais dos liderados (Gill & Caza, 2015). O líder autêntico busca relações transparentes e um direcionamento equilibrado das informações (Rego et al., 2015). A dinâmica deste modelo conceitual, os antecedentes e consequentes, estão dispostos na Figura 1.

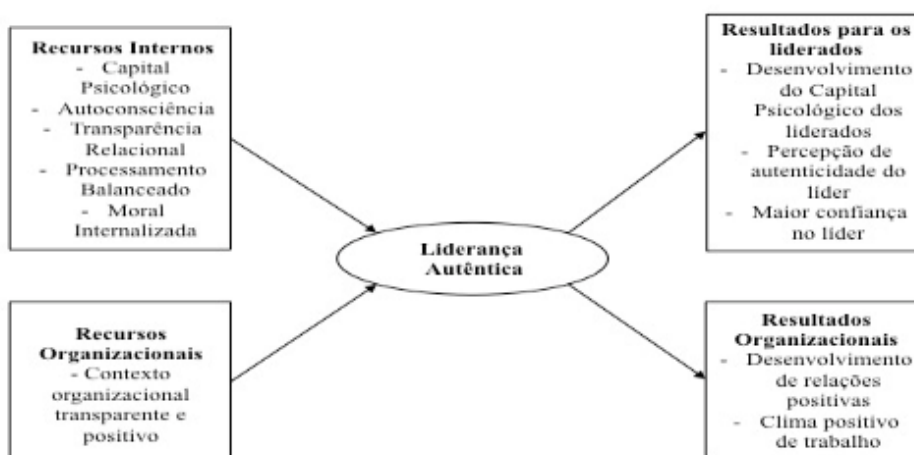


Figura 1. Modelo conceitual da Liderança Autêntica, adaptado de Luthans e Avolio (2003).

Evidências empíricas do modelo de Liderança Autêntica

Um conjunto de pesquisas vem encontrando resultados empíricos para o modelo de LA e sua relação com cultura organizacional e satisfação no trabalho (Azanza, Moriano, & Molero, 2013), satisfação e engajamento no trabalho (Erkutlu & Chafra, 2013; Penger & Černe, 2014), comportamento moral, ético e pró-social (Hannah, Avolio, & Walumbwa,

2011), expressão das emoções dos líderes e reflexos nos liderados (Ilies, Curseu, Dimotakis, & Spitzmuller, 2013), empoderamento e *Burnout* (Laschinger, Wong, & Grau, 2013), bem-estar nos profissionais (Rahimnia & Scharifrad, 2014), Capital Psicológico (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014), influências no grupo e times de trabalho (Gill & Caza, 2015; Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2015) e comportamento de cidadania organizacional (Valsania, Moriano, Molero, & Cantisano, 2012).

Particularmente, Vilaça, Mónico e Castro (2012) estudaram a relação entre LA, capital psicológico e espiritualidade organizacional em 710 profissionais portugueses. Os achados indicam que há uma influência mútua entre espiritualidade organizacional e a LA de 39,6%. Outro dado relevante deste estudo compreende a não influência do capital psicológico na LA. Segundo os autores, o comportamento do líder induz a um clima organizacional que favorece o desenvolvimento do capital psicológico, mas não o influi diretamente. Wong e Laschinger (2013) estudaram a associação entre LA, desempenho e satisfação no trabalho de uma equipe de profissionais de enfermagem. Foram avaliadas 280 enfermeiras de um hospital universitário no Canadá. Os resultados indicam que LA relaciona-se positiva e significativamente com a satisfação no trabalho.

Aprofundando o conhecimento sobre vínculos organizacionais, Alok e Israel (2012) estudaram a relação entre engajamento no trabalho e LA. Coletaram dados com 117 profissionais indianos. O estudo aponta que a LA explica 45% do engajamento no trabalho, quando duas condições são satisfeitas: 1) os liderados veem em seus líderes pessoas referências dos propósitos organizacionais e 2) os liderados apresentam níveis de capital psicológico entre moderado e alto. Numa outra perspectiva, Jensen e Luthans (2006) avaliam a influência do estilo de LA nas atitudes e no bem-estar dos liderados. Participaram desta pesquisa 179 empregados em 62 novos negócios nos Estados Unidos. Os resultados apontam que os profissionais que reconheciam seus líderes como autênticos, apresentavam maiores índices de comprometimento organizacional, satisfação e felicidade no trabalho.

Esse modelo teórico também foi avaliado para as dimensões do *Burnout*, *Emporwerment* (Laschinger et al., 2013) e estresse no trabalho (Laschinger & Fida, 2014; Rahimnia & Sharifrad, 2014). Os resultados das pesquisas convergem para o entendimento de que o exercício da LA assume um papel modelador dos comportamentos interpessoais, minimizando conflitos e sentimentos de frustração no trabalho. Consonante a estes resultados, Nelson et al. (2014) encontram em sua pesquisa subsídios para afirmar que a LA associa-se a menores sentimentos de insatisfação, contribuindo para o bem-estar e para saúde dos profissionais, quando o clima organizacional medeia essa relação.

Outras evidências das contribuições deste modelo de liderança são apresentadas em um conjunto de pesquisas. Em Rego et al. (2014); Zhou, Ma, Cheng e Xia (2014) e Li, Yu, Yang, Qi, e Fu (2014) há indicativos de que o desenvolvimento da autenticidade do líder estimula os afetos positivos, a esperança e a percepção de justiça dos respectivos liderados. Salientam Wong e Giallonardo (2013), o líder autêntico promove relações de confiança, quando promove *feedbacks* positivos aos seus liderados (Qian, Lin, & Chen, 2012). Outros dois temas relacionados a LA são a inovação e a criatividade. De acordo com Müceldili, Turan e Erdil (2013), o LA consegue estimular o potencial criativo de seus liderados ao desenvolver o Capital Psicológico dos mesmos. Estas respostas criativas relacionam-se a posturas mais inovadoras no trabalho (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013). As evidências empíricas permitem aferir que a percepção da LA influencia o comportamento e as atitudes dos profissionais no ambiente de trabalho, bem como no sentimento de bem-estar (Gardner et al., 2011). Também influi, ainda que indiretamente, nos resultados organizacionais, através do desempenho de seus liderados (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Os resultados destes estudos são replicados em distintos países e culturas, como China e Estados Unidos (Walumbwa et al., 2008;), Quênia (Clapp-Smith et al., 2009), Nova Zelândia e Ghana (Caza, Bagozzi, Wooley, Levy, & Cazam 2010), Portugal (Rego et al., 2014) e Espanha (Moriano, Molero, & Mangin, 2011), entre outros. As pesquisas encontram indicativos de validade da ALQ na investigação sobre a LA. Acompanhando os avanços sobre a teoria de liderança positiva proposta por Luthans e Avolio (2003), os estudos brasileiros carecem de uma análise das propriedades psicométricas da ALQ para o contexto nacional de trabalho. Assim, busca-se confirmar a estrutura multifatorial concebida para este modelo teórico (Walumbwa et al., 2008) no estudo de evidências de validade do ALQ, nas versões de auto e heteroavaliação, para o Brasil.

Método

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. Em referência a escolaridade, 47,1% desses participantes tem pós-graduação em andamento. Além desses dois grupos, outros 42 profissionais (12 líderes e 30 liderados) participaram do estudo de aplicação piloto para busca de evidências de validade relacionadas ao conteúdo da ALQ em 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 a idade, gênero, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, renda pessoal. Também questionou-se quanto a dimensão e segmento das organizações.

Liderança Autêntica. O *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), concebido por Walumbwa et al. (2008), foi aplicado para mensurar a percepção de LA. A versão original em inglês foi cedida aos autores, após apresentação do projeto de pesquisa ao Instituto Mind Garden, nos Estados Unidos (Copyright © 2007 *Authentic Leadership Questionnaire* - ALQ - by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa). O questionário avalia quatro dimensões da liderança correspondentes às concebidas no modelo teórico: autoconsciência, transparência relacional, processamento balanceado de informações e perspectiva moral internalizada. É composto por 16 itens seguidos de uma escala de cinco pontos para que os respondentes informem a frequência com que cada um ocorre com eles. A escala varia de 0 a 4, tal que 0 significa ‘nunca’; 1 significa ‘uma vez ou outra’; 2 significa ‘por vezes’; 3 quer dizer ‘com alguma frequência’; e 4 significa ‘frequentemente, se não sempre’. O escore final é calculado tendo por base a soma total dos itens. O estudo de validação do instrumento foi efetuado com amostras dos seguintes países: Estados Unidos, China e Quênia. A versão original do ALQ apresenta uma consistência interna (alpha de Cronbach) de 0,91 e para as dimensões o coeficiente foi: Autoconsciência – 0,92; Transparência Relacional – 0,87; Processamento Balanceado das Informações – 0,81 e Perspectiva Moral Internalizada – 0,76 (esses dados são referentes a amostra americana dos estudos de validação). O instrumento possui duas versões, uma para os líderes responderem sobre si (autoavaliação) e outra para os liderados responderem sobre seus líderes (heteroavaliação).

Lista de Comportamentos da Liderança. Para fornecer evidências de validade do ALQ, foi elaborada uma lista com 16 comportamentos possivelmente relacionados à liderança

autêntica. Foi solicitado aos participantes que indicassem se realizaram (ou perceberam em seus líderes) cada um dos comportamentos na última semana (deveriam responder sim ou não). São exemplos de comportamentos dessa lista: “*Pedi desculpas por ter cometido um engano relacionado ao trabalho*” (versão para líderes); “*Meu líder ouviu e mudou seu posicionamento a partir da opinião de um de seus liderados*” (versão para liderado).

Procedimentos

Tradução

Quatro acadêmicos 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 conceitual de cada item. As traduções foram revisadas por três juízes, também fluentes em inglês, experientes nas áreas de psicologia organizacional e administração, conforme orientações da *International Test Commission* (2010). Cada item foi discutido e os que apresentavam divergência (14, 15 e 16) foram submetidos a uma nova tradução por um quinto profissional. Dessa etapa, uma versão em português do questionário foi elaborada e submetida à avaliação de três grupos focais: um com líderes e dois com liderados. Todos participaram de forma voluntária e trabalhavam em organizações diferentes. Esse 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. Outras pequenas alterações quanto a expressões foram sugeridas nos itens 6, 14 e 15. Resultante dessa fase, uma versão adaptada do instrumento foi enviada a etapa de tradução reversa, que foi realizada por dois acadêmicos 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 ajustados ao contexto brasileiro. Por fim, para avaliar a compreensibilidade das instruções e os 16 itens de cada versão, uma aplicação piloto foi conduzida. 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 da ALQ.

Coleta de Dados

A versão brasileira do ALQ foi aplicada no período de Junho a Agosto de 2014. Os líderes responderam o instrumento na primeira pessoa. Os liderados o responderam na terceira

pessoa, avaliando os seus líderes. O instrumento foi aplicado de forma 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 para completar o instrumento foi de 15 minutos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação, sendo lhes assegurado a confidencialidade e o anonimato das informações disponibilizadas. Também assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o contato dos pesquisadores para eventuais esclarecimentos foi disponibilizado.

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 posição de liderança intermediária e 86,4% ($n = 1019$) eram liderados. Dentre os líderes, 65,4% eram homens, a idade da amostra concentrou-se entre 41 a 50 anos (29,2%) e 42,2% dos profissionais possuem pós-graduação completa. Referente aos rendimentos pessoais, 65,9% estavam na faixa de 5.000 a 6.000 reais. Em relação aos anos de trabalho na empresa, 64% estavam há mais de 10 anos em seus empregos. Eram líderes no setor econômico de Serviço 92,5% e 97,3% eram oriundos de organizações de grande dimensão.

Entre os liderados, 53,8% eram mulheres e a idade da amostra concentrou-se entre 21 a 30 anos (35%). Quanto à escolaridade, 37,5% possuíam ensino superior concluído, seguido de 22,8% que estavam cursando algum curso superior. Em relação à renda pessoal, 31,5% estavam na faixa de R\$ 1.500 a R\$ 2.000, e 26,4% referiram receber entre 2.001 a 3.000 reais. Referente aos anos de trabalho na organização, 27,3% estavam há 1 ano e 3 meses em seus trabalhos. Eram profissionais do segmento de Serviço 85,5% e 85,9% atuavam em organizações de grande dimensão.

Instrumentos

Questionário sociodemográfico. Foi aplicado aos participantes um questionário sociodemográfico para obter informações sobre idade, gênero, escolaridade, posição e anos de trabalho. Ainda foi indagado quanto à dimensão e segmento das organizações.

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

Procedimentos

Coleta de Dados

O propósito do estudo foi exposto às organizações e aos profissionais. O caráter voluntário, anônimo e confidencial da participação, bem como a possibilidade de desistência a qualquer momento foram assegurados. Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e lhes foi disponibilizado o contato dos pesquisadores. Foram concedidas duas formas de coleta de dados: presencial e *online* (Wachelke, Natividade, Andrade, Wolter, & Camargo, 2014). Na primeira, a coleta foi previamente agendada com os participantes, ocorreu no ambiente de trabalho, e o instrumento foi aplicado separadamente aos líderes e seus liderados. Aos profissionais das organizações que optaram pela coleta *online* foi disponibilizado um *link* da pesquisa por email (através do *SurveyMonkey*). Após uma semana, foi enviado um lembrete da participação no estudo. Esta recolha de dados ocorreu no período de Agosto a Dezembro de 2014.

Resultados Gerais

A fim de encontrar evidências de validade relacionadas à estrutura para a versão brasileira do ALQ, realizaram-se Análises Fatoriais Confirmatórias. Nessas análises partiu-se da matriz de covariância dos dados para a estimação dos parâmetros e optou-se pelo algoritmo *Maximum Likelihood*. Consideraram-se os seguintes índices para avaliar o ajuste dos dados aos modelos testados, em acordo com o que tem sido sugerido pela literatura especializada (Byrne, 2009; Walumbwa et al., 2008): razão entre qui-quadrado e graus de liberdade (χ^2/gf); *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 substituídos pelo método *Expectation Maximization* (Ibrahim, Chen, Lipsitz, & Herring, 2005; Kline, 2011). Empregou-se o software AMOS 16.0 nessas análises. Esses procedimentos foram os mesmos empregados por Walumbwa et al. (2008) em sua versão original do instrumento.

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 da ALQ. O segundo modelo consistiu numa estrutura de quatro fatores correlacionados explicando suas respectivas observáveis, tal como a estrutura de Walumbwa et al. (2008): Fator I – itens 1, 2, 3, 4, 5 explicando a Transparência Relacional; Fator II – itens 6, 7, 8, 9 explicando a Moral Internalizada; Fator III – itens 10, 11, 12 explicando o Processamento Balanceado; Fator IV – itens 13, 14, 15, 16 explicando a Autoconsciência. O terceiro modelo manteve a estrutura de quatro fatores, como no modelo anterior, e 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), exceto que se correlacionaram 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 ajuste ao quarto modelo testado para as duas amostras dos dois estudos.

Calcularam-se as médias e desvios-padrões dos fatores da ALQ, seus respectivos coeficientes alfa e os coeficientes de correlação entre os fatores. As Tabelas 3 e 4 mostram os resultados obtidos. Também se calcularam os coeficientes alfa geral para as versões da ALQ para líderes e liderados, nos Estudos 1 e 2, como podem ser vistos nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 1

Índices de Ajuste aos Modelos Testados por meio de uma 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
gl	104	104	98	98	100	100	98	98
p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
χ^2/gl	3,88	2,04	2,73	1,78	2,79	1,85	2,41	1,69
GFI	0,64	0,86	0,89	0,89	0,88	0,88	0,91	0,89
CFI	0,64	0,79	0,79	0,85	0,78	0,84	0,83	0,87
RMSEA	0,10	0,081	0,079	0,070	0,081	0,073	0,071	0,066
IC 90% RMESA	0,092-0,113	0,065-0,096	0,068-0,091	0,053-0,087	0,069-0,092	0,056-0,089	0,060-0,083	0,048-0,083
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 Ajuste aos Modelos Testados por meio de uma 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	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
χ^2/gl	5,38	13,3	4,03	8,90	4,15	9,39	2,82	7,71
GFI	0,81	0,83	0,85	0,89	0,84	0,88	0,90	0,91
CFI	0,83	0,90	0,89	0,94	0,88	0,93	0,93	0,95
RMSEA	0,119	0,110	0,099	0,088	0,101	0,091	0,077	0,081
IC 90% RMESA	0,109-0,129	0,105-0,115	0,089-0,109	0,083-0,094	0,091-0,111	0,086-0,096	0,066-0,088	0,076-0,087
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; 6 e 7. b. Foram correlacionados os erros dos itens 1 e 4; 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-Padrões, 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

	<i>M</i> (Estudo 1)	<i>DP</i> (Estudo 1)	α (Estudo 1)	1 (r)	2(r)	3(r)	4(r)	5(r)	6(r)	7(r)	8(r)	9 (rho)
1. Transparência Relacional	3,13	0,41	0,40		0,42**	0,27**	0,39**	--	0,14	0,99	-0,01	--
2. Moral Internalizada	3,32	0,54	0,73	0,50**		0,33**	0,39**	--	0,12	0,69	0,05	--
3. Processamento Balanceado	3,11	0,50	0,51	0,31**	0,42**		0,42**	--	0,11	0,74	0,05	--
4. Autoconsciência	2,84	0,50	0,64	0,45**	0,46**	0,59**		--	0,13	0,13*	0,03	--
5. Fator Geral	3,10	0,35	0,78	--	--	--	--		0,18*	0,13*	0,04	--
6. Idade	--	--	--	0,07	0,11	0,06	0,05	0,09		--	--	--
7. Escolaridade	--	--	--	0,16	0,17*	-0,01	-0,01	0,06	--		--	--
8. Renda Pessoal	--	--	--	0,06	0,16	0,06	0,10	0,12	--	--		--
9. Dimensão Organizacional	--	--	--	0,99	0,23	0,38	0,21	0,26	--	--	--	
<i>M</i> (Estudo 2)	--	--	--	3,14	3,32	3,28	2,88	3,15	--	--	--	--
<i>DP</i> (Estudo 2)	--	--	--	0,45	0,49	0,52	0,55	0,38	--	--	--	--
α (Estudo 2)	--	--	--	0,93	0,83	0,94	0,93	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, $N = 160$. * $p < 0,5$; ** $p < 0,01$

Tabela 4

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

	M (Estudo 1)	DP (Estudo 1)	α (Estudo 1)	1(r)	2(r)	3(r)	4(r)	5(r)	6(r)	7(r)	8(r)	9(rho)
1. Transparência Relacional	2,70	0,70	0,68		0,71**	0,70**	0,65**	--	0,04	-0,05	-0,6	--
2. Moral Internalizada	2,84	0,82	0,83	0,78**		0,65**	0,65**	--	0,03	-0,06	0,01	--
3. Processamento Balanceado	2,56	0,96	0,81	0,75**	0,77**		0,76**	--	0,07	-0,03	0,05	--
4. Autoconsciência	2,38	0,96	0,88	0,76**	0,76**	0,86**		--	0,05	-0,16**	-0,06	--
5. Fator Geral	2,63	0,74	0,93	--	--	--	--		0,05	-0,09	-0,02	--
6. Idade	--	--	--	0,05	0,06	0,03	0,03	0,05		--	--	--
7. Escolaridade	--	--	--	0,03	0,07*	0,02	-0,02	0,03	--		--	--
8. Renda Pessoal	--	--	--	0,08**	0,08**	0,04	-0,01	0,05	--	--		--
9. Dimensão Organizacional	--	--	--	0,08	0,05	0,13	0,17	0,11	--	--	--	
<i>M</i> (Estudo 2)	--	--	--	-2,62	-2,56	-2,47	-2,31	-2,50	--	--	--	--
<i>DP</i> (Estudo 2)	--	--	--	0,84	0,92	1,00	1,05	0,86	--	--	--	--
α (Estudo 2)	--	--	--	0,83	0,87	0,85	0,92	0,95	--	--	--	--

Nota. Acima da diagonal principal estão os coeficientes de correlação entre os fatores da escala e variáveis sociodemográficas para o Estudo 1, $N = 310$. Abaixo da diagonal principal estão os coeficientes de correlação entre os fatores da escala e variáveis sociodemográficas para o Estudo 2, $N = 1019$. * $p < 0,5$; ** $p < 0,01$

Em busca de novas evidências de validade para ALQ adaptado para o Brasil, testou-se o poder discriminativo da escala frente a comportamentos de liderança, entre os participantes do Estudo 1. Na Tabela 5 estão retratados os comportamentos mais significativos tanto para os líderes como liderados. Dentre os resultados para o grupo dos líderes, por exemplo, destaca-se a diferença significativa encontrada entre os participantes que responderam sim e aqueles que responderam não referente ao líder ter assumido uma decisão contrária a seus valores pessoais. Aqueles que assinalaram negativamente a essa questão apresentaram médias superiores em todas as dimensões da LA e na sua globalidade, comparados àqueles que responderam sim ao comportamento referido (ver Tabela 5). Em relação aos liderados, encontraram-se diferenças nas médias entre aqueles que observaram e os que não observam a frequência de determinado comportamento de seu líder nas dimensões da LA. Ilustra-se esse resultado na diferença percebida pelos profissionais que indicaram que seus líderes, nos últimos dias, promoveram reunião estimulando a participação. Aqueles que verificaram este comportamento apresentaram médias significativamente superiores aos que não observaram tal postura. Sendo tal atitude relacionada com as quatro dimensões da LA e com a globalidade (ver Tabela 5).

Por fim, testaram-se diferenças no modelo de LA e variáveis sociodemográficas. Foram calculadas correlações de Pearson para idade, escolaridade e renda pessoal, e realizada MANOVA para sexo. Repetiram-se essas análises nos dois estudos. Para os líderes, as correlações significativas encontradas para idade e escolaridade são de baixa magnitude (menos de 1% da variância partilhada). Não encontram-se diferenças para renda pessoal nas amostras de ambos estudos (ver Tabela 3). Também não foram verificadas diferenças de LA entre líderes homens e mulheres (estudo 1: Wilks $\Lambda = 0,992$, $F(4,244)=0,472$, $p=0,757$, $\eta^2=0,008$; estudo 2: Wilks $\Lambda = 0,960$, $F(4,152)=1,572$, $p=0,185$, $\eta^2=0,040$). Para os liderados dos estudo I e II não encontram-se diferenças para idade. As correlações significativas para escolaridade e renda pessoal identificadas, explicam menos de 1% da variância partilhada, pois são de baixa magnitude (ver Tabela 4). Não verificam-se diferenças entre os sexos para esse grupo (estudo 1: Wilks $\Lambda = 0,977$, $F(4,290)=1,687$, $p=0,153$, $\eta^2=0,023$; estudo 2: Wilks $\Lambda = 0,993$, $F(4,994)=1,870$, $p=0,113$, $\eta^2=0,007$). Ainda, analisaram-se a dimensão e natureza (pública e privada) das organizações do estudo 2. Correlações de Spearman foram calculadas para a dimensão organizacional, e não encontraram-se resultados significativos para líderes e liderados (ver Tabelas 3 e 4). Conduziu-se MANOVA para a natureza da organização, não encontram-se diferenças para os líderes (Wilks $\Lambda = 0,953$, $F(4,35)=0,423$, $p=0,791$, $\eta^2=0,046$). Para os liderados, há diferenças de baixa magnitude da AL em relação a característica organizacional pública ou privada, Wilks $\Lambda = 0,935$, $F(4,992)=17,312$, $p<0,001$, $\eta^2=0,065$.

Tabel 5

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

		Líderes				Liderados			
		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	Teste estatístico	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	Teste estatístico
<i>Pedi(u) desculpas por ter cometido um engano relacionado ao trabalho.</i>									
TR	Sim	175	3,18	0,40	$t(266) = 3,04; p = 0,003; d = 0,39$	104	2,90	0,64	$t(299) = 3,56; p < 0,001; d = 0,44$
	Não	93	3,02	0,41		197	2,60	0,72	
PB	Sim	175	3,16	0,49	$t(266) = 2,34; p = 0,020; d = 0,30$	104	2,72	0,78	$t(244) = 3,23; p < 0,001; d = 0,38$
	Não	93	3,01	0,51		197	2,22	1,00	
LA	Sim	175	3,15	0,33	$t(266) = 2,99; p = 0,003; d = 0,38$	104	2,85	0,63	$t(248) = 4,05; p < 0,001; d = 0,48$
Total	Não	93	3,01	0,37		197	2,52	0,76	
<i>Tomei(ou) uma decisão sobre um processo que contrariou meus(seus) valores pessoais.</i>									
TR	Sim	33	2,95	0,40	$t(265) = -2,71; p = 0,007; d = -0,51$	59	2,39	0,70	$t(298) = -3,91; p < 0,001; d = -0,56$
	Não	234	3,16	0,41		241	2,78	0,69	
MI	Sim	33	3,10	0,53	$t(265) = -2,48; p = 0,014; d = -0,46$	59	2,40	0,86	$t(298) = -4,79; p < 0,001; d = -0,67$
	Não	234	3,35	0,54		241	2,94	0,77	
LA	Sim	33	2,95	0,40	$t(265) = -2,65; p = 0,009; d = -0,46$	59	2,25	0,78	$t(298) = -4,66; p < 0,001; d = -0,65$
Total	Não	234	3,12	0,34		241	2,73	0,69	
<i>Promovi(eu) uma reunião em que foi possível dar opiniões e participar.</i>									
TR	Sim	213	3,15	0,41	$t(265) = 2,22; p = 0,028; d = 0,34$	205	2,83	0,61	$t(146) = 4,26; p < 0,001; d = 0,56$
	Não	54	3,01	0,40		96	2,43	0,81	
MI	Sim	213	3,36	0,55	$t(265) = 2,46; p = 0,015; d = 0,38$	205	2,98	0,72	$t(151) = 3,97; p < 0,001; d = 0,52$
	Não	54	3,15	0,51		96	2,56	0,91	
AC	Sim	213	2,88	0,49	$t(265) = 3,22; p = 0,001; d = 0,50$	205	2,63	0,81	$t(148) = 6,09; p < 0,001; d = 0,80$
	Não	54	2,64	0,46		96	1,89	1,06	
LA	Sim	213	3,14	0,34	$t(265) = 3,59; p < 0,001; d = 0,54$	205	2,81	0,62	$t(148) = 5,89; p < 0,001; d = 0,77$
Total	Não	54	2,95	0,35		96	2,26	0,85	
<i>Ao decidir sobre um assunto importante, chamei(eu) todos os membros da equipe que estavam envolvidos na situação.</i>									
TR	Sim	194	3,17	0,42	$t(267) = 2,77; p = 0,006; d = 0,39$	187	2,87	0,64	$t(299) = 5,57; p < 0,001; d = 0,67$
	Não	75	3,02	0,37		114	2,42	0,72	
MI	Sim	194	3,40	0,51	$t(267) = 3,86; p < 0,001; d = 0,51$	187	3,01	0,70	$t(193) = 4,55; p < 0,001; d = 0,56$
	Não	75	3,12	0,58		114	2,56	0,91	
PB	Sim	194	3,16	0,49	$t(267) = 2,56; p = 0,011; d = 0,34$	187	2,82	0,86	$t(299) = 6,53; p < 0,001; d = 0,77$
	Não	75	2,98	0,53		114	2,13	0,95	
AC	Sim	194	2,91	0,48	$t(267) = 3,72; p < 0,001; d = 0,50$	187	2,63	0,83	$t(204) = 5,67; p < 0,001; d = 0,69$
	Não	75	2,66	0,51		114	1,99	1,01	
LA	Sim	194	3,16	0,33	$t(267) = 4,58; p < 0,001; d = 0,62$	187	2,84	0,63	$t(203) = 6,38; p < 0,001; d = 0,78$
Total	Não	75	2,95	0,35		114	2,29	0,77	
<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	0,44	$t(204) = 2,12; p = 0,035; d = 0,27$	136	2,83	0,61	$t(297) = 2,97; p = 0,003; d = 0,34$
	Não	83	3,05	0,33		164	2,60	0,76	
PB	Sim	187	3,16	0,49	$t(268) = 2,59; p = 0,010; d = 0,34$	136	2,76	0,88	$t(298) = 3,36; p < 0,001; d = 0,39$
	Não	83	3,00	0,51		164	2,39	0,99	
LA	Sim	187	3,14	0,36	$t(268) = 2,77; p = 0,006; d = 0,37$	136	2,75	0,65	$t(297) = 2,70; p = 0,007; d = 0,31$
Total	Não	83	3,01	0,33		164	2,53	0,78	

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

Discussão

Os estudos de LA têm alcançado proeminente espaço nas investigações acadêmicas e já refletem em intervenções práticas nas organizações (Gardner et al., 2011). Nesse sentido, a presente pesquisa teve como principal objetivo adaptar e apresentar evidências de validade do ALQ, desenvolvido por Walumbwa et al. (2008), para o contexto laboral brasileiro. Cabe salientar que as evidências de validade enfocaram a estrutura fatorial e as propriedades psicométricas do instrumento.

As análises confirmatórias evidenciaram adequação da estrutura multidimensional para as duas versões do instrumento. Essas análises confirmam a existência dos quatro fatores de primeira ordem que podem agrupar-se em um fator de segunda ordem. Esses resultados estão em conformidade com o modelo teórico preconizado por Luthans e Avolio (2003) e com o estudo de construção e validação da referida medida (Walumbwa et al., 2008). Os índices de ajuste aos modelos do ALQ encontrados nos dois estudos mostraram-se minimamente satisfatórios, sobretudo ao se considerar os valores relacionados ao erro de aproximação (c.f. Byrne, 2009; Marsh, Hau, & Wen, 2004). Destaca-se que embora os indicadores de ajuste não sejam todos altamente satisfatórios, os índices encontrados para o quarto modelo testado mostrou melhor ajuste para todas as amostras, o que sugere melhor adequação desse modelo.

O instrumento obteve índices satisfatórios de consistência interna para o fator geral de liderança, nas duas amostras dos dois estudos (c.f. Cronbach, 1951; Nunnally, 1967). No que diz respeito aos coeficientes alfa para os subfatores da liderança, apenas o fator Transparência Relacional apresentou índices de precisão baixos na amostra dos líderes para o estudo 1 ($\alpha = 0,40$). Esse fator do modelo teórico de LA é compreendido como a capacidade do líder de expor seu *self* aos outros. Para Rego et al. (2015), o líder demonstra-se confortável em mostrar-se verdadeiramente como é. Tal resultado baixo na fiabilidade dos participantes líderes, pode ter relação com o efeito de leniência (Heidemer & Moser, 2009). Esse fenômeno ocorre quando o indivíduo é convidado a emitir uma avaliação sobre si, sua postura ou desempenho. A tendência é que se faça uma avaliação mais favorável e positiva em comparação à feita por pares ou superiores. Esse aspecto inspira cuidado para futuras aplicações da versão de autoavaliação da ALQ. Para pesquisas e trabalhos que necessitem da avaliação do líder quanto a própria autenticidade, recomenda-se o uso conjunto de outros indicadores, como avaliações organizacionais, observações, entrevistas, etc.

Os resultados obtidos sobre o poder discriminativo do instrumento sugerem que quanto mais comportamentos de compartilhamento de decisão, de estímulo a participação, de

aproximidade relacional e redução de posturas moralmente controversas do líder, maior é a atribuição de autenticidade que o líder faz a si próprio. Já os liderados outorgam esta autenticidade aos seus líderes quando percebem tais posturas. Esses achados aproximam-se às evidências empíricas encontradas em Gil e Caza (2015) referente ao clima ético de trabalho promovido pela LA. Também esses dados vão ao encontro do entendimento de que a LA estimula relações interpessoais guiadas pelo respeito, confiança, transparência e abertura (Gardner et al., 2005; Rego et al., 2015; Zhu et al., 2011). Em suma, pode-se inferir que a autenticidade é validada pelos liderados a partir de atitudes e posturas constantes, que retratam a coerência entre a exposição autêntica do líder e o seu discurso (Hannah et al., 2011; Ilies et al., 2013; Luthans & Avolio, 2003).

Procurou-se identificar as influências de variáveis sociodemográficas no modelo de LA. Os resultados encontrados para idade, escolaridade e renda pessoal, quando significativos, são de fraca magnitude e não contribuem para a explicação da variância da LA (Cohen & Cohen, 1983). Há congruência entre esses achados e a própria abordagem teórica de Luthans e Avolio (2003) sobre a autenticidade na liderança. Os referidos autores preconizam um modelo de LA fundamentado em aspectos relacionais (Gardner et al., 2011), e não dependentes das características pessoais investigadas nesse estudo. Ainda, a ausência de diferenças entre homens e mulheres, líderes e liderados participantes desse estudo, quanto à percepção de autenticidade do líder, permite relativizar o atual debate em relação a LA e gênero (Hopkins & O'Neil, 2015; Lui, Cutcher, & Grant, 2015).

No que tange aos resultados encontrados para as variáveis organizacionais, constata-se a não influência da dimensão da organização na forma como a LA é percebida por líderes e liderados. Contudo, a presente pesquisa indica que, para os dois grupos de profissionais estudados, a natureza pública ou privada dos locais de trabalho influe na expressão de autenticidade da liderança. Entretanto, cabe ressaltar o baixo efeito de magnitude desta influência. Ainda assim, pode-se pensar que a forma de estruturação do trabalho, os processos de gestão, bem como as exigências por metas, são fatores contributivos para que os profissionais em posições de liderança expressem sua autenticidade de distintas maneiras. Segundo Luthans e Avolio (2003), um dos antecedentes da LA é a cultura organizacional, elemento esse que molda a visão e a estratégia da organização. Nesse sentido, Men e Stacks (2014), delimitam que o estilo de relacionamento aberto e próximo da LA desafia as organizações a acolherem novas políticas de gestão de pessoas, projetos de comunicação interna mais transparentes, bem como sistemas de recompensas justos. Essas novas demandas podem encontrar respostas distintas nas organizações públicas e privadas, uma vez que as primeiras tem seus modelos de gestão diretamente relacionados à preceitos legislativos e

governamentais. Já na iniciativa privada, há maior flexibilização na administração do negócio, dado ao menor engessamento das práticas gerenciais.

Indicações de futuras pesquisas e limitações do estudo

Uma última reflexão quanto a validação do ALQ para o Brasil se faz necessária. Ratificam Nunes e Primi (2010), a validação de um constructo corresponde um processo em que se acumulam evidências de relações teóricas importantes, que fundamentam determinadas interpretações para as pontuações obtidas (Pasquali, 1999). Assim, a investigação sobre o processo de validação da ALQ para o contexto de trabalho do Brasil não conclui-se com esta investigação. Ao contrário, outras pesquisas devem expandir a amostra, seja ampliando o número de participantes, considerando profissionais de diferentes regiões e Estados brasileiros ou analisando outros setores específicos da população. Também novos estudos são encorajados a verificar a validade concorrente e a validade discriminante da ALQ. Muitas são as abordagens teóricas sobre liderança, nesse sentido, recomendam-se investigações que avaliem a relação entre a LA e estes outros modelos teóricos, tais como a liderança transformacional ou liderança espiritual.

Ainda há, no cenário nacional, muitos caminhos a percorrer em busca de evidências empíricas da relação da LA e outros constructos. Como exposto, as pesquisas internacionais já encontram relações significativas entre LA e variáveis como satisfação no trabalho (Azanza et al., 2013), bem-estar (Rahimnia & Scharifrad, 2014) e outras. Nessa linha, sugerem-se estudos avaliando a influência da LA nos processos de identificação organizacional, de engajamento, eficácia das equipes de trabalho, criatividade, inovação, desempenho organizacional, dentre outros. Também, deve-se elevar a discussão da LA à parâmetros culturais, uma vez que o entendimento de autenticidade perpassa uma dinâmica social (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Nyberg & Sveningsson, 2014). Abordar esse viés é importante para a temática da LA, pois para os críticos dessa teoria de liderança, ainda recaem sombras quanto à viabilidade e aplicabilidade da mensuração da autenticidade no contexto organizacional (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Dhiman, 2011).

Entre as limitações desta pesquisa, faz-se relevante destacar a amostra obtida através do critério de acessibilidade e conveniência. Em sua maioria, as organizações participantes são oriundas do segmento econômico de Serviços e de grande dimensão. Estas características não retratam a totalidade do mundo corporativo brasileiro, pois segundo dados do Sebrae (2014), as empresas no Brasil configuram-se mais como pequenos e médios negócios, distribuídos de maneira diversa entre os segmentos. Recomendam-se outros estudos considerando estas características, associadas a investigações mais aprofundadas de como a

natureza pública ou privada da organização pode contribuir para a expressão da LA.

Ainda evidencia-se que o uso da versão de autoavaliação da ALQ para os líderes pode pouco discriminar o comportamento de autenticidade destes profissionais. Esse fato pode reforçar o efeito de leniência (Heidemer & Moser, 2009) e a desejabilidade social, fenômenos comuns em pesquisas que se pautam em instrumentos de autorrelato. Sugere-se a investigação do uso do ALQ acrescido de medidas alternativas na avaliação da autenticidade em líderes.

Embora com limitações, considera-se que o presente estudo traz contribuições para a área de psicologia organizacional brasileira, seja no âmbito da pesquisa, seja nas práticas profissionais. Nas investigações científicas, o presente estudo colabora verificando as evidências de validade do ALQ para o Brasil, permitindo que novas pesquisas possam, com a autorização dos autores, valer-se deste instrumento. Em termos práticos, o questionário pode ser aplicado em organizações que almejam atribuir autenticidade à suas gestões. Ainda, as organizações podem utilizar o ALQ em programas de desenvolvimento de líderes, tendo acesso tanto às percepções de suas lideranças quanto de seus liderados, no que refere a autenticidade presente nessa relação.

Considerações Finais

A presente pesquisa descreve o modelo da LA e compartilha a importância que essa teoria tem para as organizações. O intuito principal desse estudo foi encontrar evidências de validade da ALQ para o contexto de trabalho brasileiro, e tal propósito foi atingido. O ALQ configura-se uma medida com adequadas propriedades psicométricas, que pode ser aplicada em investigações científicas e em intervenções práticas nas organizações. Essa pesquisa contribui para diminuir a lacuna existente sobre a autenticidade na liderança no Brasil e na América Latina. Considera-se ainda pertinente a condução de novos estudos do ALQ com vistas tanto a obter mais informações sobre a validade como à busca por relações da LA com outros constructos.

Referências

- Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118–131. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.010
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *Thi Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 498 – 510.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004a). 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., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. (2007). Authentic leadership questionnaire (www document). Available at: <http://mindgarden.com/products/alq.htm>, accessed 6 de Agosto 2012.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., y May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, Luthans, F., Walumbwa, F. (2004). *Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- 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](https://doi.org/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 organisational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, 12, 266–271. doi:10.1177/1056492603256341
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.

- Carlotto, M., & Câmara, S. (2007). Propriedades psicométricas do Maslach Burnout Inventory em uma amostra multifuncional. *Estudos de Psicologia- Campinas*, 24(3), 325-332.
- 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., & Jackson, B. 2011. Authentic leadership. In D. Bryman, K. Collinson, B. Grint, B. Jackson, & M. Uhl- Bien (Eds.), *Sage handbook of leadership*: 350-362. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., y Caza, B.B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*9(1) 63–85. doi: 10.1177/1742715012455130
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardener, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts, in W. L. Gardener, B. J. Avolio, & F. O., Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier.
- 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.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6(13), 297-334.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 4(31), 313-328.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organizational Development Journal*, 29(2), 69-83.

- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848. doi: 10.1108/MRR-06-2012-0136
- Fonseca, A., Porto, J., & Borges-Andrade, J. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Brasileira*, 19(3), 290-310. doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W., Cogliser, 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
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85, 129-138.
- 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). *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Heidemer, H., Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370. doi: 10.1037/0021-9010.94.2.353
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 62-69.
- 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
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164.
- 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.
- Iles, R.; Curseu, P., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2014). Leaders’ emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4–14, doi.org/10.1080/1359432X.2011.626199
- Iles, 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.leqaua.2005.03.002
- International Test Commission (2000). *International Test Commission Guidelines for translating and adapting tests*. Retrived from <http://www.intestcom.org>
- Jensen, M., Luthans, F. (2006). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- 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.org/10.1016/j.burn.2014.03.002
- Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2013). Authentic Leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 541–552. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x
- Li, F., Yu, K., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. (2014). Authentic Leadership, Traditionality and Interactional Justice, in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 10(2), 249–273. doi: 10.1111/more.12027
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing Authenticity: The Gendered Construction of Authentic Leadership. *Gender, Work & Organization*, 22, 1–19. doi:10.1111/gwao.12073
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47, 740-765.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi: 10.1002/job.165
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. In R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(33), 321-349.
- 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
- Martinez, M.C., & Latorre, M.R. (2006). Saúde e capacidade para o trabalho em trabalhadores de área administrativa. *Revista de Saúde Pública*, 40(5), 851-858.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- 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 auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Müceldili, 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
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic Leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1, 90–101. doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001
- Nunes, C. H. S. S., & Primi, R. (2010). Aspectos técnicos e conceituais da ficha de avaliação dos testes psicológicos. *Em 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.
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of Authentic Leadership: Leader identity Struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455. doi: 10.1177/1742715013504425
- Pasquali, L. (1999). Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração. *Brasília: LabPAM & IBAPP*.

- 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.org/10.1080/1331677X.2014.974340
- Qian, J., Lin, X., & Chen, G. (2012). Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management & Organization*, 18 (3), 286-299.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.
- Rahimnia, F., & Sharifrad, M. (2014). Authentic Leadership and Employee Well-Being: the mediating role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, Published online 17 August 2014. doi: 10.1007/s10551-014-2318-1
- Rego, A., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2012). The positive power of character strengths and virtues for global leaders. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 366-381). Oxford: Oxford University Press.
- 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.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003
- Serviço Brasileiro de Apoio às Mídias e Pequenas Empresas, Relatório de Dados Estatísticos (2014). Relatório de Dados Estatísticos. Retrieved from http://www.sebrae.com.br/novo_site/portugues/novo_site_sebrae_pesquisas/pdfs/ep_de.pdf
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559-562.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Sobral, F. & Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 1518-6776.
- Valsania, S., Moriano, J., Molero, F., & Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 924, 561-566.

- 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.
- Wong, C., & Giallonardo, L. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management* 21, 740–752.
- Wong, C.A. & Laschinger, H. (2013) Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69(4), 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between Authentic Leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267-1278. doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1267
- Zhu, W., Avolio, B., Riggio, R., & Sosik, J. (2011). The effects of Authentic Transformational Leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22, 801–817. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.004

ESTUDO III

**Questionário de Liderança Autêntica: Invariância, alguns antecedentes e diferenças
entre amostras de profissionais brasileiros e portugueses**

**Authentic Leadership Questionnaire: Invariance, some antecedents and differences
between samples of Brazilian and Portuguese employees**

**Modelo del Liderazgo Auténtico: concepto teórico y evidencia de la validez del
Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ) para Brasil**

Clarissa Socal Cervo

Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil

Lisete dos Santos Mendes Mónico

University of Coimbra, Portugal

Leonor Pais

University of Coimbra, Portugal

Claudio Simon Hutz

Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil

Nuno Rebelo dos Santos

University of Évora, Portugal

(Manuscripto submetido para publicação em *Psicologia: Reflexão e Crítica*)

Resumo

O Questionário de Liderança Autêntica (ALQ) é frequentemente usado na avaliação da Liderança autêntica, mas escassas são as investigações transculturais com esta medida (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Com o objetivo de contribuir para superar esta lacuna, este estudo avalia a invariância da medida do ALQ entre profissionais Brasileiros (N = 1019) e Portugueses (N = 842). O segundo propósito do estudo é caracterizar e comparar as duas amostras face ao modelo de AL. Propomo-nos ainda avaliar a influência de cinco variáveis sociodemográficas (gênero, idade, escolaridade, vencimento e anos de trabalho) e duas organizacionais (setor de atividade e dimensão) na apreciação da AL. Foi efetuada uma Análise confirmatório multi-grupo e os resultados confirma a invariância da medida (primeira ordem) entre amostra de profissionais no Brasil e Portugal. Para amostra brasileira as variáveis caracterizadoras dos trabalhadores e das organizações não mostraram qualquer influência significativa na percepção da AL. Para amostra portuguesa, as diferenças foram de baixa magnitude, singindo-se a escolaridade, vencimentos, anos de trabalho e setor de atividade. Os resultados foram discutidos atendendo ao seu enquadramento cultural, apontando se limitações do estudo e direções futuras de pesquisa.

Palavras-chave: Questionário de liderança autêntica, liderança autêntica, invariância da medida, estudo transcultural, análise fatorial confirmatória multigrupo

Abstract

The *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) is frequently used to assess *Authentic Leadership* (AL), but cross-cultural research with this measure is scarce (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Aiming to contribute to filling this gap, this study assesses the invariance of the ALQ measure between samples of Brazilian (N = 1019) and Portuguese (N = 842) employees. We also propose to assess the influence of five socio-demographic (gender, age, education, salary and years of service) and two organizational (sector of activity and size) variables on evaluation of AL. Multi-group confirmatory factor analysis was performed and the results showed the invariance of the validated model (first order) between the Brazilian and Portuguese samples. For the Brazilian sample, the variables characterizing the employees and the organizations did not show any significant influence on perception of AL. For the Portuguese sample, the differences were of a low magnitude, and limited to education, salary, years of service and sector of activity. The results are discussed considering their cultural setting, with the study's limitations and future research directions being pointed out.

Keywords: Authentic leadership questionnaire, authentic leadership, invariance measurement, cross-cultural study, multi-group confirmatory factor analysis

Background

Authentic Leadership Model

Conceived by Luthans and Avolio (2003), the Authentic Leadership (AL) model considers the leader as self-effective, hopeful, resilient and optimistic. AL is represented by high moral character, altruism and virtuousness (Avolio & Gardner, 2005). According to Avolio and Gardner (2005), the authentic leader presents the capacity to analyze and make decisions on ethical dilemmas. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008) add to AL attributes the promotion of a climate of ethical work and development of followers' psychological capacities. The theoretical model of AL is formed of four dimensions. The first, *relational transparency*, consists of presentation of the leader's genuine *self* rather than a modification with regard to the external context (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). The second, *internalized moral*, deals with the leader's attitudes, values and moral standards (Walumbwa et al., 2008). The third, *balanced processing*, deals with others' consideration of the leader's deepest information and reflections (Walumbwa et al., 2008). And *self-awareness* includes knowledge of self and one's own potential (Avolio & Gardner, 2005).

The *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) is a self-administered instrument that assesses the perception of AL (Walumbwa et al., 2008) and has been applied in several cultures and organizational contexts (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). The instrument has two versions, one for leaders to answer about themselves (self-report) and another for employees to rate their leaders.

The ALQ is used in research correlating AL with, for example, working atmosphere (Nelson et al., 2014); team effectiveness (Xiong & Fang, 2014), positive emotions (Ilies, Curşeu, Dimotakis & Spitzmuller, 2013) and psychological capital (Laschinger & Fida, 2014). Creativity (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012) and innovation (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013) are also variables studied with this measure. Research samples have involved professionals in such different contexts as the navy and army (Borgersen, Hystad, Larsson, & Eid, 2014), health (Laschinger & Fida, 2014) and education (Monzani, Ripoll, & Peiró, 2014). AL is also studied in institutions of different segments and sizes (Gardner et al., 2011; Hsiung, 2012).

The ALQ has been translated into several languages and these versions are provided by the authors. Brazilian studies of AL (Lanzoni & Meirelles, 2011; Sobral & Gimba, 2012) have used a Portuguese version of the instrument, but without validating it and assessing its psychometric qualities (Esper & Cunha, 2015; Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).

The original study of ALQ validation considered an American and Chinese sample (Walumbwa et al., 2008) and attempted to break with the hegemony of North American research into leadership. Therefore, the psychometric structure of ALQ has been tested in different countries, such as Belgium (Leroy, Palanski, & Simons, 2012), Spain (Moriano, Molero, & Mangin, 2011), Portugal (Rego et al., 2012) and Turkey (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013), among others. However, no studies are found on the invariance of this measure for different groups and cultures, as recommended by the International Test Commission (2000).

Considering that the ALQ assesses the level of authenticity attributed to the leader, understanding of “being authentic” can be affected by cultural influences (Nyberg & Sveningsson, 2014). For Diddams and Chang (2012), authenticity has distinct mobilizing elements, and should therefore not be conceived linearly, as proposed in the initial model. For Milfont and Fischer (2010), cultural idiosyncrasies should be investigated in careful applications of the same measure to distinct groups and individuals.

Measurement Invariance in Authentic Leadership studies

Cross-cultural research examines variations in psychological constructs in different cultural contexts (Rašković & Kržišnik, 2010). That study model contributes to advancing organizational research, allowing valid use of an instrument in different groups of individuals (Milfont & Fischer, 2010).

In 1994, Graen and Wakabayashi stated that leadership studies could not ignore variations in characteristics between countries (Hofstede, 1980; 2001). The AL model is part of the culture of an organization and a society, which leads Owusu-Bempah, Addison and Fairweather (2011) to debate its universal and specific character. That discussion converges with the assumptions of the study of Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness (GLOBE). For Minkov and Blagoev (2012), the current complex organizational scenario means leaders must develop a particular set of skills. In a survey, GLOBE was applied to executives in 62 cultures and societies (House, Hanger, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). This identified the main similarities and differences in the contexts analyzed, and found three structuring dimensions of the leader’s global competences. Those competences, also called the Global Mindset, unite the leader’s intellectual capital, social capital and psychological capital.

Although criticism of GLOBE is found in the literature (e.g., Hofstede, 2006), House et al. (2004) argue that the model provides a development path of the Global Mindset for organizations and leaders. Čater, Lang and Szabo (2013) consider that leadership model

contributes to making global objectives and strategies suitable for operation in local markets. Due to the many demands of the globalized market, organizations need flexible leadership (Minkov & Blagoev, 2012). A leader with global skills will adjust better to that situation (House et al., 2004). To strengthen that understanding of leadership, GLOBE imports the concept of psychological capital (psycap), by Luthans (2002). The fact that psycap is one of the ingredients of global leadership suggests that AL itself can also be considered a global leadership.

Nevertheless, despite this more or less universal character of leadership, existing cultural specificities should not be neglected and it is important to refer to them when we approach AL. Lawler and Ashman (2012) understand the formation of authenticity as a continuous process of the individual's interaction, influenced by environmental elements. For Ford and Harding (2011), leaders adjust their authenticity in adapting to a collective context. This view is corroborated by research that identifies a relational and cultural basis for authenticity (Costa & Taheri, 2012; Nyberg & Sveningsson, 2014).

Cross-cultural studies indicate that some elements of leadership can be considered universal (Zander & Romani 2004). However, the reasons activating these factors vary according to the values prized in each culture, and should therefore be observed in discussions on the subject (Ensari & Murphy, 2003). Exemplifying the potential character of culture in the understanding and expression of authenticity, Zhang, Everett, Elkin et al., (2012) made a study of this model of leadership in Chinese organizations. The results show that Chinese leaders' main source of authenticity lies in the relationship with others. This result reinforces the roles of cultural and social elements in AL. In the same connection, Owusu-Bempah et al. (2014) study the perception of leaders and followers in Ghana and New Zealand as to the formation of AL. They conclude that the leadership model referred to is idiosyncratic, but common among cultures.

In this context, Dorfman et al. (2012) argue that when assessing a cultural situation in the framework of a certain theoretical model, other dimensions can emerge. The context can also influence the criteria making up employees' assessment, as well as influencing the action of leaders who tend to act differently in different countries (Fonseca et al., 2015). So when a group of people use different expressions to conceptualize the same beliefs, values, behaviours and attitudes, there may be different perceptions in interpreting the items of a measure. To respond to this challenge, the measurement of equivalence/invariance (ME/I) measures whether the instrument activates similar cognitive, perceptive and interpretative processes in different groups (Vandenberg & Lance, 2000). That is, identifying whether the

measurement invariance confirms that the latent construct can be generalized and is open to analogical interpretation between specific groups (Milfront & Fischer, 2010). The non-existence of ME/I can imply differences in the instrument's functioning in the populations studied and not necessarily reflect differences in the model of AL (Sirigatti et al., 2013). In these circumstances, the interpretations and inferences resulting from applying the instrument are affected negatively (Milfront & Fischer, 2010).

This study compares the ME/I of ALQ for Brazil and Portugal. It contributes to understanding the universality and specificities of authenticity in the domain of leadership. Brazilian culture was influenced by Portuguese culture, among others. Although both countries share the same language, cultural and behavioural expressions are different. In the understanding of Hofstede (1980; 2001), common to the two cultures is the dimension of power distance. This form of hierarchy in society, in both countries, reinforces the valuation of individuals' social status. On the other hand, compared to Portugal, Brazil has a culture tending slightly more towards collectivism, masculinity, indulgence and long term orientation. The dimension of aversion to uncertainty is clearly more expressive in Portugal (Hofstede, 2001).

Research on AL is more advanced in Portugal (Monzani et al., 2014; Rego et al., 2012) than in Brazil (Lanzoni & Meirelles, 2012; Sobral & Gimba, 2012). In this context, this study aims to evaluate the psychometric proprieties and the extent of measurement invariance of the ALQ between samples of Brazilian and Portuguese employees. To do so, two hypotheses were formulated:

Hypothesis 1: The second order factor model is replicated in a sample of Brazilian employees and a sample of Portuguese employees.

Hypothesis 2: The factor model is invariant between Brazilian and Portuguese employees.

Method

Participants

The sample is made up of a total of 1861 employees in Brazil and Portugal, from organizations of different sectors and sizes. The Brazilian participants are mainly female (52.9%). Participants' age is concentrated between 21 and 30 years (34.1%) and 39% have been working in the same company over 10 years. The Portuguese sample is also formed predominantly of females (65.1%). Participants' age is concentrated between 41 and 50 years

(37.1%) and 43.3% of them have been employed for over 10 years in the same company. A detailed description of the two samples appears in Table 1.

Both groups contain public and private firms, and the three economic sectors of activity are represented. However, the service sector predominates, since 90.3% of Brazilian organizations and 38.6% of Portuguese firms in this research belong to this sector. Regarding Commerce, 4.5% of Brazilian and 17.8% of Portuguese firms in the sample belong to this sector. Industry accounts for 4.1% of Brazilian and 17.2% of Portuguese firms. The Portuguese sample contains 25.1% of organizations with activities of a different nature from those mentioned above.

Concerning the size of organizations, 95.2% of Brazilian companies in the sample are large and in the Portuguese sample 14.4% are large. Regarding this aspect, 3% of Brazilian companies and 60.5% of Portuguese ones are medium-sized, with 0.8% of Brazilian companies and 24.3% of Portuguese ones being small. It should be noted that both samples were selected following the criterion of accessibility and convenience.

Table 1

Socio-demographic characterization of the Brazilian and Portuguese samples

	Brazil (n=1019)		Portugal (n=842)	
	N	%	N	%
<i>Sex</i>				
Male	462	45.3	292	34.7
Female	539	52.9	548	65.1
No response	18	1.8	2	0.2
<i>Age</i>				
Under 20 years	22	2.2	21	2.5
Between 21 and 30	347	34.1	234	27.8
Between 31 and 35	226	22.6	82	9.7
Between 36 and 40	105	10.3	97	11.5
Between 41 and 50	192	18.8	267	37.1
Over 51 years	99	9.7	139	16.5
No response	28	2.7	2	0.2
<i>Years in the Company</i>				
6 months or less	51	5.9	0	0
Between 7 months and 1 year	36	3.5	97	11.5
Between 1 year 1 month and 3 years	272	26.7	89	10.6
Between 3 years 1 month and 5 years	144	14.1	138	16.4
Between 5 years 1 month and 10 years	97	9.5	147	17.5
Over 10 years	397	39	365	43.3
No response	22	2.2	6	0.7
<i>Education</i>				
Up to 9 years of education	35	3.4	246	29.2
From 10 to 12 years	160	15.7	281	33.4
From 13 to 17 years	603	59.2	181	21.5
Over 18 years of education	200	19.6	128	15.2
No response	21	2.1	6	0.7
<i>Salary (in euros)</i>				

Up to 500	457	44.8	215	25.5
Between 501 and 1000	375	36.8	423	50.2
Between 1001 and 1500	68	6.7	150	17.8
Between 1501 and 2000	94	9.2	34	4
Between 2001 and 2500	4	0.4	10	1.2
Between 2501 and 3000	1	0.1	2	0.2
Between 3001 and 3500	0	0	0	0
Between 3501 and 4000	0	0	0	0
Over 4000	0	0	0	0
No response	20	2.0	8	1

Measures

This study used the ALQ, conceived by Walumbwa et al. (2008). In the original study to validate ALQ, first and second order models were tested. Walumbwa et al. (2008) concluded that the second order model presented a better fit in the samples of American and Chinese employees studied. The original version in English and European Portuguese was supplied to the authors, after presentation of the research project to the Mind Garden Institute (Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire by Bruce J. Avolio, William L. Gardner and Fred O. Walumbwa). The ALQ was translated and adapted for Portugal by Rego et al. (2012). The Brazilian version adopted in this study was adapted and validated by the research team, originating an article which is currently being submitted for publication.

The study validating the ALQ for Brazil includes a first stage of translation and back-translation (Brislin, 1980). Four bilingual academics were instructed to translate the original English version of the ALQ, observing conceptual similarity. These translations were reviewed by three experts, fluent in English and experienced in the area of organizational psychology. A first version of the ALQ was elaborated and submitted to assessment by two focus groups (leaders and subordinates). Fine tuning improvements were suggested by the groups concerning idiomatic expressions. An adapted version of the instrument was sent for back translation to two other academics also fluent in English. The same three experts analyzed the translations of the scale comparing them with the original version, defining the Brazilian version of the ALQ. To check the suitability of the instructions and items, a pilot application was carried out. 42 followers, 23 women and 19 men, participated in this phase. Thirty eight employees were aged between 21 and 30. Regarding length of service, 35 had been in the same organization between 5 and 10 years. Those characteristics are similar to the sample that participated in the study to validate ALQ for Brazil.

The ALQ is composed of 16 items measured on a 5-point Likert scale (from 0 – never, to 4 – frequently, if not always), divided in four dimensions: *relational transparency* (items 1 to 5; e.g. item 4: *Tell you the hard truth*), *internalized moral* (items 6 to 9; e.g. item 6:

Demonstrate beliefs that are consistent with actions), *balanced processing* (items 10 to 12; e.g. item 11: *Analyse relevant data before coming to a decision*) and *self-awareness* (items 13 to 16; e.g. item 16: *Show I understand how specific actions impact others*). The final scores and those for each dimension were calculated based on the average score of the corresponding items.

This study used the hetero-assessment version of ALQ, in which followers assess their immediate superiors. Participants also answered an inventory of socio-demographic data, with information also being gathered about organizations' size and sector of activity.

Procedures

Data-collection was carried out by duly trained Brazilian and Portuguese researchers. In Brazil, the group of researchers contacted companies and presented the research proposal. With their consent, the study was explained to the employees in the position of followers, and with their agreement, collection on location was arranged. Data collection took place in two ways: on location and online. In the former, collection was arranged previously with the participants and took place in the work environment. To employees in the organizations that opted for online collection, a link to the research was provided via e-mail (using *SurveyMonkey*). One week later, a reminder was sent to all participants who had not yet answered the questionnaire. In total, data was collected from 1019 employees.

The Portuguese sample was collected through research involving the University of Coimbra and the University of Évora. University students who were duly trained for this specific data collection contacted follower employees in different organizations. The study was explained in detail to each participant and doubts clarified, with collection taking place on location. A total of 842 questionnaires were gathered in.

All employees were informed of the voluntary nature of participation, the confidentiality and anonymity of the information given, and the possibility of withdrawing at any moment. They all signed an Informed consent form and were given the researchers' contact number for any clarification required.

Data analysis

The data were recorded and processed on a database in version 22.0 of SPSS and AMOS. Missing values, all MCAR (completely at random) and under 3%, were substituted by the Expectation Maximization method (Ibrahim, Chen, Lipsitz & Herring, 2005; Kline, 2011). The factorial validity of the ALQ was evaluated with confirmatory factor analysis (CFA) with AMOS (Arbuckle, 2013), maximum likelihood estimation method (Jöreskog &

Sörbom, 2004). The composite reliability and the average variance extracted for each factor were evaluated as described in Fornell and Larcker (1981).

In both samples, the skewness and kurtosis of all individual items did not show values excessively distant from those considered suitable for the assumption of normality (Finney & DiStefano, 2006; Kline, 2011): $-0.66 \leq sk \leq -0.21$ and $-0.98 \leq ku \leq 0.05$ for the Brazilian sample; $-0.58 \leq sk \leq -0.20$ and $-0.68 \leq ku \leq -0.02$ for the Portuguese sample. Goodness of fit was evaluated by the indices of X^2/df^2 (acceptable fit < 5 ; Arbuckle, 2013; Loehlin, 2004; Wheaton, 1987; X^2 was irrelevant for $N > 500$; Bentler 1990; Schumacker & Lomax, 2010), NFI (Normed of fit index, acceptable $> .80$; Bentler & Bonett, 1980; Schumacker & Lomax, 2010), CFI (Comparative fit index; good fit $> .90$; Bentler, 1990), PNFI (Parsimony normed fit index; very good fit $\geq .80$; Marôco, 2010; Mulaik et al., 1989), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual; appropriate fit $< .08$; Brown, 2015; Hu & Bentler, 1999), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation; acceptable fit $< .10$, good fit $< .08$ for Marôco 2010; acceptable fit $< .08$ for Kline 2011, Schumacker & Lomax, 2010, and Steiger, 1990), and Model AIC (Akaike's information criterion; there is no rule of thumb; the values depend on actual datasets and the model - the model with the lowest AIC value is chosen; Arbuckle, 2013; Burnham, Anderson, & Huyvaert, 2011). Reliability was estimated by Cronbach's alpha (Cronbach, 1951). Measurement invariance was tested by multi-group confirmatory factor analyses (fit evaluated with CFI and RMSEA).

Results

Adjustment of the model proposed by Walumbwa et al. (2008)

CFA was performed in order to examine the first-order factor model or a second-order authentic leadership factor which explained the associations among the four lower order factors. Table 2 presents the fit statistics of the two models for the Brazilian and Portuguese samples. Considering all the fit statistics, and despite the strong correlations among the factors, the first-order factor model showed a better fit in both samples, which led us to pursue the analysis accordingly. No error terms were correlated (based on modification indices). The four factors corresponding to the latent constructs of AL theory were supported: *Relational Transparency*, *Internalized Moral*, *Balanced Processing* and *Self-Awareness*. Excluding the value of X^2 , which is considered irrelevant for samples greater than 500 subjects (Bentler, 1990; Schumacker & Lomax, 2010), the model presented an acceptable fit in both samples.

Table 2

Fit Statistics of the Hypothesized Models for Brazil and Portugal

	Sample	N	X ²	X ² /df	df	NFI	CFI	PNFI	SRMR	RMSEA	90% CI	Model AIC
First-order factor model	Brazilian	1019	863.38	8.81	98	.931	.938	.760	.041	.088	.082-.093***	939.12
	Portuguese	842	549.78	5.61	98	.903	.919	.738	.05	.074	.068-.080***	626.08
Second-order factor model	Brazilian	1019	929.95	9.30	100	.926	.933	.771	.044	.090	.085-.096***	1001.95
	Portuguese	842	569.45	5.70	100	.900	.916	.750	.047	.075	.069-.081***	641.45

X² (chi-square); df = degrees of freedom; NFI = normed fit index; CFI = comparative fit index; PNFI = parsimony normed fit index; SRMR= standardized root mean square residual; RMSEA = root mean square error of approximation, CI = confidence interval; Model AIC = Akaike's information criterion, ****p*<.001

The standardized regression weights for the confirmatory structural analysis of the alternative model for the Brazilian and Portuguese samples are shown in Table 3. All items have high-standardized regression weights (Tabachnick & Fidell, 2012). For the Brazilian sample, standardized regression weights ranged from .601 to .907, and the Portuguese one ranged from .535 to .787. Cronbach alphas and composite reliability (see Table 3) – were good, since above .70 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999). Concerning the proportion of extracted variance (EV) (Bagozzi & Yi, 1988), the most explanatory construct of the model for both samples was Self-Awareness, with 79% EV for the Brazilian sample and 60% for the Portuguese one. In the Portuguese sample, we are in the presence of discriminant validity, given that the variance extracted from each factor is greater than the values of the squared correlations between each pair of factors (Fornell & Lacker, 1981), (see Table 5 for R²). For the Brazilian sample, except for self-awareness, the remaining extracted variances were higher than the R² dimensions.

Table 3

Standardized regression weights, reliabilities and extracted variance (N Brazil = 1019; N Portugal = 842)

Factors	Items	SRW		Extracted Variance		Composite Reliability		Cronbach's α	
		Br	Pt	Br	Pt	Br	Pt	Br	Pt
Transparency	AL1	.601	.592	.643	.515	.899	.841	.835	.744
	AL2	.770	.647						
	AL3	.814	.687						
	AL4	.692	.535						
	AL5	.628	.586						
Internalized Moral	AL6	.744	.700	.683	.568	.896	.840	.868	.788
	AL7	.814	.775						
	AL8	.787	.649						
	AL9	.821	.669						
Balanced Processing	AL10	.801	.603	.665	.490	.856	.741	.852	.726
	AL11	.795	.716						
	AL12	.849	.771						
Self-Awareness	AL13	.844	.703	.790	.601	.937	.857	.917	.807
	AL14	.822	.711						
	AL15	.907	.787						
	AL16	.867	.679						

Note: Br – Brazil; Pt – Portugal; SRW: standardized regression weights

Invariance tests for ALQ

The results of the invariance analysis are presented in Table 4. We compare the free model (unconstrained) with two restricted models fixing successively and adding measurement weights, covariances and residuals (Arbuckle, 2013; Byrne, 2009; Marôco, 2010). Firstly, we tested for configural invariance running the CFA-model for each group separately. Secondly, we compared the configural (unconstrained) model 1 with the constrained models (2 and 3), in which each one contains all the constraints of the previous one (Arbuckle, 2013; Byrne, 2009; Marôco, 2010). We tested scalar invariance by constraining measurement weights (factor loadings and intercepts constant across groups) and full uniqueness measurement invariance by constraining measurement residuals (measurement weights, structural covariances, and variances and covariances of residual variables constant across groups). Considering full uniqueness measurement invariance, “this scenario of invariant measurement residuals is considered too restrictive and, in general, invariance analysis does not require residual invariance” (Marôco, 2010, p. 288).

To test the fit of each measurement invariance model we turn to the values of the CFI and the RMSEA, since, in general, they are not influenced by the size of the sample nor by the complexity of the model and are not associated with global adjustment measures (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002). According to Chen (2007), for a cut-off point of .05, a value

equal to or less than -.005 in the CFI associated with a value equal to or greater than .010 in the RMSEA indicates non-invariance (for a cut-off point of .01, change of < -.010 for CFI and > for RMSEA). Considering the CFI and RMSEA differences in Table 4, we found -.001 for scalar invariance in comparison with the unconstrained model, which is acceptable for invariance, considering the guidelines for RMSEA (Chen, 2007) and for CFI – differences in CFI less than .001 (Cheung & Rensvold, 2002 or less than .002 (Meade, Johnson, & Braddy, 2008) indicate measurement invariance.

Table 4

Fit Statistics for Measurement of Invariance (N=1861)

Model	X ²	X ² /df	df	NFI	CFI	PNFI	SRMR	RMSEA	90% CI	Model AIC
1. Configural invariance (unconstrained)	1413.16***	7.21	196	.922	.932	.753	.045	.058	0.055–0.061***	1565.18
2. Scalar invariance (measurement weights)	1443.00***	6.94	208	.921	.931	.798	.048	.057	0.054–0.059***	1571.00
3. Full uniqueness measurement invariance (measurement residuals)	1831.69***	7.83	234	.899	.911	.877	.107	.061	0.058–0.063***	1907.67

*** $p < .001$

Authentic Leadership Model: Comparison between Brazil and Portugal

The descriptive statistics and inter-correlations between the dimensions of the ALQ are indicated in Table 5. Inter-correlations of a greater magnitude are found for the Brazilian sample. To analyse the differences in AL according to participants' nationality, a multivariate analysis of the variance (MANOVA, *General Linear Model* procedure) was performed, taking as the independent variable (IV) nationality (1=Portugal; 2= Brazil) and as dependent variables (DVs) each dimension of AL. Analysis of the multivariate test indicates a significant effect on the difference of perception of AL between the Brazilian and Portuguese samples, *Wilks A* =0.931, $F(4,1856) =34.53$, $\eta^2_p = .069$, $p < .001$. The results of the univariate tests are presented in Table 6. It can be observed that we only record two differences of a low magnitude, one concerning Internalized Moral (magnitude of experimental effect $\eta^2=0.4\%$) and the other with Self-Awareness ($\eta^2=2.5\%$).

Table 5

Descriptive statistics and inter-correlations between Dimensions of AL (r^2 into parenthesis), Univariate tests and effect size (η^2) for the Brazilian and Portuguese samples

Dimension of Authentic Leadership	Nationality										F(1, 1859)	η^2
	Brazil (n=1019)					Portugal (n=842)						
	M	SD	1	2	3	M	SD	1	2	3		
Transparency (1)	2.6	.84				2.7	.75				0.59	.000
Internalized Moral (2)	2.1	.74	.781** (.61)			2.1	.63	.664** (.44)			6.90**	.004
Balanced Processing (3)	2.5	.99	.750** (.56)	.770** (.59)		2.5	.86	.631** (.40)	.649** (.42)		0.05	.000
Self Awareness (4)	2.3	1.05	.759** (.58)	.758** (.57)	.859** (.74)	2.6	.80	.647** (.42)	.623** (.39)	.690** (.48)	47.77***	.025

** $p < .01$ *** $p < .001$

Authentic Leadership Model according to socio-demographic and organizational variables

Gender differences were tested through a MANOVA. For the multivariate test we obtained a Wilks $\Lambda = 0.994$, $F(4, 996) = 1.55$, $p = 0.185$, $\eta^2 = .006$ for the Brazilian sample and a Wilks $\Lambda = 0.991$, $F(4, 835) = 1.95$, $p = .101$, $\eta^2 = .009$ for the Portuguese sample, indicating the non-existence of gender differences. Nor did the univariate tests show any significant difference. We also observe that perception of authentic leadership depends on employees' age (see Table 6).

The MANOVA taking as IV Education (see Table 7) indicated a statistically significant global effect only for the Portuguese sample, Wilks $\Lambda = 0.971$, $F(12, 2193) = 2.05$, $p = .018$, $\eta^2 = .010$, although with a very low magnitude (1% of shared variance), due only to the dimension of Internalized Moral ($F = 3.30$, $p = .020$; $\Delta M = 0.20$, $p = .023$ between employees with up to 9 years of education and those with over 18 years of education). In the Brazilian sample, level of education did not show any influence on perception of the leader's authenticity, Wilks $\Lambda = 0.987$, $F(12, 2622) = 1.09$, $p = .360$, $\eta^2 = .004$.

Salary earned was only correlated significantly with the dimension of Internalized Moral, although with a low magnitude (see Table 6). Years of service in the company was only correlated significantly in the Portuguese sample, negatively and with low magnitudes.

We find a global effect of low magnitude of the Sector of Activity (see Table 8) in the Portuguese sample, Wilks $\Lambda = 0.971$, $F(12, 2180) = 2.01$, $p = .020$, $\eta^2 = .010$ (Wilks $\Lambda = 0.984$, $F(12, 2659) = 1.38$, $p = .166$, $\eta^2 = .005$, for the Brazilian sample). The differences are situated in the dimensions of Balanced Processing ($F = 4.92$, $p = .002$, $\eta^2 = .018$), Relational Transparency ($F = 4.08$, $p = .007$, $\eta^2 = .015$) and Internalized Moral ($F = 1.05$, $p = .049$, $\eta^2 = .009$). Tukey HSD multiple comparison tests show the differences lie, for Balanced Processing, between the Commercial and Industrial and Other sectors, being greatest in Other sectors ($|\Delta M| = 0.34$ and 0.30 , respectively, $p < .01$). For the dimension of Relational Transparency, companies in the Commercial sector present higher values than Services and Industry ($|\Delta M| = 0.21$ and 0.28 , respectively, $p < .05$). For the dimension of Internalized Moral, the difference lies only in comparing between the Commerce and Industry sectors ($|\Delta M| = 0.20$, $p = .029$).

The Size of the Organization was not shown to be associated with perception of the leader's authenticity (see Table 6).

Table 6

Correlations between Authentic Leadership and the variables of Age, Years of service, Salary and Organization Size for Brazil and Portugal

	r_{age}		$r_{years\ of\ service\ in\ the\ firm}$		ρ_{salary}		ρ_{size}	
	Br	Pt	Br	Pt	Br	Pt	Br	Pt
Transparency	.053	-.016	-.019	-.100**	.033	.006	-.044	-.038
Internalized Moral	.062	-.085	.009	-.131**	.018	.073*	-.015	-.040
Balanced Processing	.033	-.041	-.029	-.082*	.044	.036	-.024	-.021
Self-Awareness	.033	.030	-.038	-.128**	.047	.000	-.015	-.030
AL- Total	.050	-.048	-.021	-.129**	.041	.037	-.026	-.036

Note: Br – Brazil; Pt – Portugal * $p < .05$ ** $p < .01$

Discussion

The principal aim of this study was to analyze the ME/I of the ALQ between Brazil and Portugal. Considering the hypotheses formulated, we conclude on non-confirmation of the former and confirmation of the latter. Indeed, the second order factor model was found not to be reproduced in the samples of Brazilian and Portuguese employees. On the other hand, the factor model validated by us was shown to be invariant between the two samples, strengthening the use of the instrument in these countries and making comparison possible. Analysis of the AL model for both samples indicates the same dimensional structure, although the explanatory power of the dimensions differs between the groups. The dimension with

greatest explanatory power is *Self-Awareness*. The AL model proposes that one of the precedents of AL includes the capacity of balance between perception of self and the influences of the external context (Walumbwa et al., 2008). This construct being what most explains the model in the two samples reinforces the theoretical grounding and understanding that exercising authenticity includes the leader's self-knowledge (Avolio & Gardner, 2005).

The second dimension with greatest explanatory effect corresponds to *Balanced Processing*, and its relevance concerns the essence of the leader-subordinate relationship (Ilies et al., 2013). *Internalized Moral*, the third most explanatory dimension, focuses on leaders' values, their beliefs and moral standards. The prominence of this dimension, in both samples, reinforces how much subordinates perceive the leader's morality, observing an alignment between his/her discourse and action (Avolio & Gardner, 2005). The last explanatory factor of the model in both groups is *Relational Transparency*. To some extent, this dimension is strengthened in the interaction with the others. For the relationship between leader and subordinates to be solid and clear, leaders must initiate the leadership process knowing themselves well (*Self-Awareness*). It will then be possible to develop open leadership, coming closer to employees through the ease of sharing (*Balanced Processing*). In daily socializing and faced with organizational challenges, subordinates need to find coherence between their leader's discourse and practice (*Internalized Moral*). This set of conditions allows leaders to form transparent relationships with their subordinates (Avolio & Gardner, 2005). When authentic leaders are not afraid to expose themselves, levels of trust are developed with subordinates. This trust promotes greater sharing of information and knowledge, creating a feeling of partnership and making work contexts more human (Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2013; Walumbwa et al., 2008).

Some differences were found between Brazilian and Portuguese employees, focusing on the second aim of this study. Higher scores in all dimensions were identified in Brazilian employees, meaning subordinates have a more favourable perception of their leaders' authenticity. According to Hofstede (1980, 2001), Brazilian culture has features that are more collectivist, masculine, long-term oriented and indulgent than Portuguese culture. The latter scores higher in behaviour related to a dislike of uncertainty. Both are similar regarding the

Table 7

Authentic Leadership: Differences according to Education for Brazil and Portugal

Dimensions of AL	Education of the samples																						
	Brazil								Portugal														
	Up to 9 years (n=35)		From 10 to 12 years (n=160)		From 13 to 17 years (n=603)		Over 18 years (n=200)		F		η^2		Up to 9 years (n=246)		From 10 to 12 years (n=281)		From 13 to 17 years (n=181)		Over 18 years (n=128)		F		η^2
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
Transparency	2.69	.76	2.68	.85	2.63	.84	2.55	.88	0.89	.003	2.67	.77	2.63	.73	2.64	.77	2.69	.74	0.32	.001			
Moral/Ethics	2.14	.69	2.09	.74	2.06	.74	1.98	.75	1.00	.003	2.62	.68	2.11	.60	2.19	.63	2.26	.63	3.30*	.012			
Balanced Processing	2.57	1.08	2.58	.92	2.49	.99	2.32	1.02	2.34	.007	2.43	.95	2.43	.83	2.52	.82	2.60	.82	1.47	.005			
Self-Awareness	2.59	1.02	2.41	1.08	2.32	1.02	2.16	1.10	2.73	.008	2.65	.80	2.55	.82	2.63	.82	2.65	.77	1.01	.004			

*p<.05

Table 8

Authentic Leadership: Differences according to Companies' Sector of Activity in Brazil and Portugal

Dimensions of AL	Companies' Sector of Activity																		F	η^2
	Brazil								Portugal											
	Commerce (n=46)		Services (n=920)		Industry (n=42)		Others (n=4)		Commerce (n=150)		Services (n=325)		Industry (n=145)		Others (n=211)					
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
Trans- parency	2.7	.73	2.6	.85	2.4	.84	2.8	.68	0.69	.002	2.8	.72	2.6	.73	2.6	.72	2.63	.81	4.08**	.015
Moral/ Ethics	2.0	.66	2.1	.74	1.9	.76	2.5	.54	0.56	.002	2.2	.57	2.2	.62	2.0	.67	2.12	.67	2.63*	.009
Balanced Processing	2.4	1.00	2.5	1.00	2.3	.89	2.9	.42	1.00	.003	2.7	.81	2.5	.87	2.4	.89	2.39	.87	4.92*	.018
Self- Awareness	2.4	.92	2.3	1.06	1.9	1.05	2.7	.83	1.98	.006	2.7	.77	2.6	.80	2.6	.77	2.53	.85	2.23	.008

** $p < .05$ ** $p < .0$

power distance. This characteristic means that the organizational hierarchy and status are respected in the two countries and when the leader is seen to be authentic, this behaviour is referred to by subordinates (Avolio and Gardner 2005; Hofstede 2001).

Contextual differentiation should also be pointed out in understanding the results which are apparently more favourable in the Brazilian sample. Although both surveys were carried out in the same year, in Brazil the macroeconomic situation was more stable, which probably made authentic leadership easier. This leadership would not be so facilitated in Portugal, where economic instability was already evident.

The third objective of the study was to identify influences of the socio-demographic variables on the AL model. The differences found for gender, age and salary are of a low magnitude and are not significant in explaining variance in Authentic Leadership (Cohen and Cohen 1983). These results are in agreement with the very theory of AL, grounding the leadership model as relational (Gardner et al. 2011), and so such characteristics do not appear to be essential elements in subordinates' identification of their leader's authentic practice, or otherwise.

As for education, differences are only found in the Portuguese sample. In this group, the greater the number of years of education, the greater the perception of the leader's Moral and Ethics. One interpretation of this result may be related to the work context and relational differences of the employees in question. Those with less schooling could find themselves in professional and relational contexts where aspects of their leader's Moral and Ethics are not so prominent in everyday life. On the other hand, more education may be related to more opportunities for confrontation and the relevance of the moral and ethical behaviour of whoever performs leadership duties.

For "Years of service", the last socio-demographic variable studied, differences are only found in the Portuguese sample, with a negative relationship between this variable and the dimensions of AL. An explanation of this result could be the fact that longer service in organizations is often accompanied by deeper knowledge of the different types of leadership, which could correspond to less value being attributed to authenticity.

The organizational variables of Sector of Activity and Size were also included in the third aim of the study. The nature of organizations' sector of activity is also a source of difference in the Portuguese sample. In this group, differences of perception are found in Balanced Processing when comparing the sectors of Commerce, Industry and Others. Organizations in the Commerce and Industry sectors differ in the dimension of Moral and Ethics. In the dimension relating to Relational Transparency, differences are found between organizations in Commerce, Services and Others.

These data allow the conjecture that management processes, target requirements and how work is organized in Portuguese companies may contribute to leaders exercising their autonomy and expressing their authenticity in different ways. In commercial and service firms, for example, providing service to the customer means leaders accompany their employees more closely giving them support. In industry, taking care of stages in the productive system and creative process may be factors explaining the high score of Moral and Ethics dimension of AL in the Portuguese sample.

Finally, organizational size does not reveal differences between the two groups studied. That is, this variable has no influence on how employees perceive the authenticity of their leaders.

Limitations

One limitation of this research lies in comparing the invariance of the ALQ in only two cultures. Despite being historically close, the countries studied show a diversity of customs and values. Considering cultural differences in studies on leadership is relevant in understanding how authenticity is developed and perceived in different nationalities. This study sought to contribute to cross-cultural research into AL, including a Brazilian sample, and also intended to address the shortage of studies in Latin-American countries. However, it is recommended that future studies extend the number of cultures analyzed, by contemplating, for example, those in Asia, Africa and the Far East. It remains to stress the need for more research on ME/I, refining study of the ALQ model, by testing the invariance of the second order model proposed by Walumbwa et al. (2008).

A second limitation of this study concerns analysis of the ALQ only in the hetero-assessment version. The authors formulated a self-assessment version which was not considered in this study. The purpose of this research was to deepen understanding of how subordinates perceive authenticity in their superiors. But this aim should be extended and deepened with samples of leaders.

Another limitation of the study is in the differences between the samples regarding organizational size and sector of activity. Although we sought socio-demographic homogeneity, the heterogeneity of employees can form a limitation of our results. This study investigated the invariance of the ALQ, and in future work we believe that sample diversity can be controlled for, in order to replicate and compare the results presented here.

Finally, we highlight the need to validate the results obtained here in studies of a longitudinal nature.

Conclusion

This study supports analysis of the invariance of the ALQ in Brazilian and Portuguese samples. The instrument was found to be invariant and therefore validated for intra and inter-group identification of leadership authenticity as perceived by subordinates. The work carried out contributes to meeting the growing need for cross-cultural research into the dimensions forming the construct of Authentic Leadership. In addition, it contributes to providing the academic and business community with a measure that can be used in assessing authentic leadership and that has adequate psychometric proprieties. By sharing the importance of this model of leadership in the organizational context, we hope the study carried out will stimulate and encourage future cross-cultural research with the AL model.

References

- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B., Gardner, W. & Walumbwa, F. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire* (www.document). Available at: <http://mindgarden.com/products/alq.htm>, accessed 6 de Agosto 2013.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Borgersen, H., Hystad, S., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic Leadership and Safety Climate among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4) 394-402. doi:10.1177/1548051813499612
- Brislin, R. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2): 389-444. Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Burnham, K. P., Anderson, D. R., & Huyvaert, K. P. (2011). AIC model selection and multimodel inference in behavioral ecology: Some background, observations, and comparisons. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 65, 23-35. doi: 10.1007/s00265-010-1029-6.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Čater, T., Lang, R., & Szabo, E. (2013). Values and leadership expectations of future managers: Theoretical basis and methodological approach of the GLOBE Student Project. *Journal for East European Management Studies*, 4, 442-462.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1) 63-85. doi: 10.1177/1742715012455130

- Chen, F.E. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14, pp.464–504.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. New York: Erlbaum.
- Costas, J., & Taheri, A. (2012). The return of the primal father' in postmodernity? A Lacanian analysis of authentic leadership. *Organization Studies*, 33(9), 1195–1216. doi: 10.1177/0170840612448157
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6(13), 297-334.
- Diddams, M., & Chang, G. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593–603. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.010
- Dorfman, P., Mansour Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business* 47, 504–518. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.004
- Ensari N., & Murphy S. (2003). Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. *Organizational Behavior Human Decision Process*, 92, 52–66 .
- Esper, A., & Cunha, C. (2015). Liderança Autêntica: uma revisão integrativa. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72.
- Finney, S.J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. r. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: a second course* (pp. 269–314). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- 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](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404)
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership* 7(4) 463–479. doi: 10.1177/1742715011416894
- Gardner W., Coglisier C., Davis K., & Dickens M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145.
- Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership making: Bridging

- American and Japanese diversity for team advantage. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (414–446). Chicago: Rand-McNally.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization. Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., 2006. What did GLOBE really measure? Researchers minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882–896.
- House, R.J., Hanger, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349–361. doi:10.1007/s10551-011-1043-2
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- 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., Curseu, P., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4–14. doi: 10.1080/1359432X.2011.626199
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- ITC – International Tests Commission (2000). *Guidelines on Test Use*. Taken from <http://www.cop.es/tests.html>
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (2004). *LISREL 8.7 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). New

York: The Guilford Press.

- Lanzoni, G., & Meirelles, B. (2011). Leadership of the nurse: an integrative literature review. *Revista latino-americana de enfermagem*, 19(3), 651-658.
- 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
- Lawler, J., & Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4) 327–344 doi: 10.1177/1742715012444685
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255–264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Meade, A. W., Johnson, E. C., & Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 568-592.
- Milfont, T. L., & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3, 111– 121.
- Minkov, M., & Blagoev, V. (2012). What do Project GLOBE`s cultural dimensions reflect? An Empirical perspective. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 27-43. doi:10.1080/13602381.2010.496292
- Monzani, L.; Ripoll, P., & Peiró, J. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26(1), 69-75. doi: 10.7334/psicothema2013.67
- 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.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989).

- Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, *105*, 430 – 435.
- Mücelandili, 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
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic Leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, *1*, 90–101. doi: 10.1016/j.burn.2014.08.001
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of Authentic Leadership: Leader identity Struggles. *Leadership*, *10*(4), 437–455. doi: 10.1177/1742715013504425
- Owusu-Bempah J., Addison R., & Fairweather, J. (2011). Does follower subjectivity matter in defining authentic leadership? A call for qualitative research. *Asia Pacific Journal of Business and Management* *2*(2), 1–25.
- Owusu-Bempah, J., Addison, R., & Fairweather, J. (2014). Commonalities and Specificities of Authentic Leadership in Ghana and New Zealand. *Educational Management Administration & Leadership* , 1-21. doi:10.1177/1741143213502198
- Rašković, M.; Kržišnik, S. (2010). Cross-cultural comparison of leadership practices from Slovenia and Portugal using the Globe Research Program Methodology. *Portuguese Journal of Management Studies*, *15*(1), 13-33.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*, 429–437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sirigatti, S., Penzo, I., Iani, L., Mazzeschi, A., Hatalskaja, H., Giannetti, E., & Stefanile, C. (2013). Measurement Invariance of Ryff's Psychological Well-being Scales across Italian and Belarussian Students. *Social Indicators Research*, *113*, 67-80. doi: 10.1007/s11205-012-0082-0
- Sobral, F., & Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, *13*(3), 1518-6776.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, *25*, 173–180.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012) *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-69. doi:10.1177/109442810031002
- Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods and Research*, 16, 118-154.
- 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.
- Xiong, H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy and group performance: an empirical study in China. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 921-932. doi:10.2224/sbp.2014.42.6.921
- Zander L., & Romani L. (2004). When nationality matters: a study of departmental, hierarchical, professional, gender and age-based employee groupings' leadership preferences across 15 countries. *Internacional Journal of Cross-Cultural Management*, 4, 291-315.
- Zhang, H., Everett, A., Elkin, G., & Cone, M. (2012). Authentic Leadership theory development: theorizing on Chinese Philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587-60.5

ESTUDO IV

Liderança Autêntica, Capital Psicológico e Engajamento no Trabalho em líderes e liderados: Um estudo empírico

Authentic Leadership, Psychological Capital and Work Engagement in leaders and followers: An empirical study

Liderazgo Auténtico, Capital Psicológico y Comprometimiento en el Trabajo de líderes y liderados: una investigación empírica

Clarissa Socal Cervo

(Manuscripto não submetido para publicação)

Resumo

Esta pesquisa estuda a capacidade preditiva da Liderança Autêntica e do Capital Psicológico no engajamento de 222 líderes e 1351 liderados oriundos de distintas organizacionais brasileiras. Fundamentado no modelo de demanda e recursos no trabalho, argumenta-se que o capital psicológico pode ser entendido como um recurso pessoal, enquanto a liderança autêntica é entendida como um recurso do trabalho. As hipóteses foram testadas através de Regressão Múltipla Hierárquica e de Modelo de Equações Estruturais. Os resultados apontam que o capital psicológico é o preditor mais forte do engajamento no trabalho em ambas amostras (líderes e liderados). A liderança autêntica contribui mais para o modelo preditor dos liderados em comparação ao modelo preditor dos líderes. A análise global das interações entre as variáveis indica que os profissionais em posição de liderança têm o modelo preditor mais significativo. Os resultados são discutidos à luz das teorias respectivas dos constructos analisados. São apresentadas as implicações práticas concernentes a essa investigação, e descritas as limitações e indicações de futuras pesquisas.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho, liderança autêntica, capital psicológico, recurso pessoal, recurso do trabalho, capacidade preditiva

Abstract

This research studies to what extent Authentic Leadership (AL) and Psychological Capital (PsyCap) predict work engagement in 222 leaders and 1351 followers from various Brazilian organizations. Based on the job demand-resource model (JD-R), it was argued that PsyCap can be understood as a personal resource, whereas AL is understood as a job resource. Hypotheses were tested performing hierarchical multiple regression analysis and structural equation modeling. Results have shown that PsyCap is the strongest predictor of work engagement in both samples (leaders and followers). AL contributes more to the predictor model of followers than the predictor model of leaders. Global analysis of the interactions between the variables indicates that workers in a leadership position have the most significant predictor model. The results are discussed with respect to the theoretical models underlying the constructs analysed. Practical implications, limitations and future research are presented.

Keywords: Work engagement, authentic leadership, psychological capital, personal resource, job resource, predictive capacity

Introduction

Work engagement (WE) implies high levels of personal investment in professional duties/life (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002), and seems to be essential for organizational effectiveness in an increasingly dynamic, complex and unclear business context (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Research into the subject has expanded and it is currently part of academics and practitioners' agenda (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Research uses the Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), as the most common explanation of WE dynamics (Hu, Schaufeli, & Taris, 2011), and highlights personal and job resources as the most influential antecedents (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007).

Personal resources are understood as individuals' own positive assessment of their ability to influence and control the environment they are part of (Bakker, 2011; Schaufeli, 2012). Various studies sustain empirically the relationship between WE and personal characteristics, such as the Big Five personality model (Woods & Sofat, 2013), self-esteem (Airila et al., 2014), proactive personality (Christian et al., 2011), locus of control (Bakker, 2011) and abilities to perceive and regulate emotions (Bresó, Schaufeli, & Salanova, 2011; Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015). In line with these studies, Mache et al. (2013) explore the relationship between work engagement, resilience, self-efficacy and optimism associated with organizational resources. They found self-efficacy, optimism and resilience predict WE. Investigating the influence of Psychological Capital (PsyCap) on WE, De Waal and Pienaar (2013) and Simons and Buitendach (2013) mention positive and significant interactions between them. And Bakker (2011) reinforces the mobilizing roles of personal resources in individuals' behaviour.

In turn, job resources are associated with work design and include motivational, social and contextual characteristics (Christian et al., 2011). These resources reduce the effects of the job's demands, allowing set objectives to be attained and stimulating professional development and learning (Lorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010). Studies exploring organizational attributes highlight autonomy, task variety and significance, feedback on performance and job complexity as antecedents of WE (Christian et al., 2011; Salanova & Schaufeli, 2008; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schaufeli, 2012).

Research also portrays leadership as an important contextual factor that may influence the social support perceived by the worker (Christian et al., 2011). Leadership is known to have a strong influence and impact on followers' performance and well-being (Saks, 2006; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Deepening this knowledge, Babcock-Roberson

and Strickland (2010) found that charismatic leadership explains 16% of the variance of WE. Transformational leadership and leader-member exchange were also associated with WE, finding both moderating effects (Christian et al., 2011) and a direct influence on this relationship (Breevaart et al., 2014; Piccolo & Colquitt, 2006). There is also evidence that leader empowerment behavior is associated with followers' WE, when the latter experience autonomy delegated by the leader (Mendes & Stander, 2011). Another approach to leadership contributing to understanding the association with work engagement is Authentic Leadership (AL). Bamford, Wong and Laschinger (2013) report direct effects of the influence of the perception of leaders' authenticity on WE. This result is also found by Gialonardo, Wong and Iwasiw (2010). Other research finds moderating (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Wang & Hsieh, 2013) and mediating (Penger & Černe, 2014) effects. This relationship also seems to be affected by organizational values and positive personal characteristics (Alok & Israel, 2012).

Recently, Schaufeli (2015) finds that engaged leadership has indirect effects on followers' engagement through job resources, while concluding that how this influence is exerted remains unknown. He corroborates the perception of Carasco-Saul, Kim and Kim (2015) in their recent literature review, that more research is needed to map the factors that influence the relationship between leadership and WE. Aware of the relevance of leadership in the balance between the job's demands and resources, and understanding personal resources as essential for workers' engagement (Schaufeli, 2015), the present study contributes to understanding to what extent WE can be predicted based on AL and PsyCap. No previous research has approached the interaction between the three constructs researched here. Therefore, this research can be seen as a reply to the call for research in diverse cultural contexts (Carasco-Saul et al., 2015; Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014).

Additionally, this study contributes to the WE, AL and PsyCap literature in four ways. First, we answer the need for research to further clarify the capacity to predict WE setting out from AL and PsyCap (Carasco-Saul et al., 2015; Gardner et al., 2011; Newman et al., 2014). Second, through studying these relations in leaders and followers we can add new insights on how engagement, AL and PsyCap are experienced by workers in various organizational positions (Carasco-Saul et al., 2015). Third, there is evidence that leaders have an impact on followers' work engagement (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Mendes & Stander, 2011). However, there is little analysis of the contributions of exercising leadership to the leader's own engagement. Here too, we aim to contribute towards filling this gap. And fourth, it is worthwhile understanding better "how" leadership contributes to engagement and vice

versa (Carasco-Saul et al., 2015; Schaufeli, 2015). The relationships between the variables approached here can help organizations to structure actions of intentional development (as named by dos Santos and Pais, 2015) aiming for leaders' development. The goal of this study is therefore to assess the predictive effects of leaders' and followers' AL and PsyCap on the respective WE in a Brazilian sample. The psychometric properties of the instruments used in this research will also be analyzed, checking whether, for both samples (leaders and followers), the proposed factor structure is confirmed with good adjustment indices. In this way, we will be able to contribute to clarifying whether the Work Engagement scale is uni or multi-dimensional (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz & Schaufeli, 2015).

Theoretical Background and Hypotheses

Work Engagement

Work engagement has emerged from research on burnout and positive psychology (Sheldon & King, 2001). It is seen as a cognitive-affective construct of a higher order, understood as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by three dimensions: vigor, dedication and absorption (Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2015). Those three dimensions were defined by several authors (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013; De Waal & Pienaar, 2013; Simons & Buitendach, 2013; Woods & Sofat, 2013) Bakker, 2011; Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

Schaufeli et al. (2002) underline that work engagement is not a momentary motivational state, but rather a constant one, concerning how individuals get involved in work. In this understanding, Bakker (2011) refers to it as a psychological bond, stimulated by the prerequisites proposed by Kahn (1990) of meaning, a feeling of security and access to external and internal resources that facilitate the work. These conditions make the employee "completely present" in their workplace, experiencing a motivational state of fulfilment and satisfaction (Maslach, 2003).

According to Schaufeli et al. (2013), this bond is distinguished from other organizational behaviours due to its intrinsic motivational matrix. The authors consider this differentiated motivation brings benefits at all organizational levels, and that investment in strategies to promote it will raise levels of productivity, profitability and commitment to goals and challenges set (Bakker & Schaufeli, 2008; Salanova et al., 2005). According to De Wall and Pienaar (2013), engaged workers tend to feel able to cope better with the job's demands, which means less turnover intention (Mendes & Stander, 2011). Schaufeli (2012) points out that engaged collaborators present more stable patterns of physical and mental health, they seek more learning processes and show more innovative behaviour (Schaufeli, 2012).

Studies on WE have confirmed its association with performance (Christian et al., 2011; Kahn, 1990), organizational commitment (Simons & Buitendach, 2013) job satisfaction (Giallonardo, Wong, & Iwaisw, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004), low turnover intention (Schaufeli & Bakker, 2004), productivity (Bakker, 2011) and good health and positive work behaviour (Rothbard, 2001).

Authentic Leadership

According to Luthans and Avolio (2003), authentic leaders are professionals who have self-awareness and self-regulation of their beliefs and behaviours, showing high moral character in their leadership. Theoretical and empirical evidence suggests that AL can be conceived as a first order construct (Rego et al. 2012, Walumbwa et al. 2008) with four inter-related dimensions: 1) *Relational transparency* (leaders express their thoughts and feelings, and act, sharing information openly, cultivating a feeling of transparency, trust and complicity with their followers); 2) *Internalized moral* (internal self-regulation, guided by high internal moral standards and values without interference from external pressures); 3) *Balanced processing* (fair and impartial assessment of relevant information for the decision-making process, with leaders being receptive to criticism and asking for opinions that challenge their most firmly held views); and 4) *Self-awareness* (leaders know their potential, strengths and weaknesses and the impact of those characteristics on themselves and on subordinates) (Walumbwa et al., 2008).

The growing interest in AL and its effects is evident in empirical studies and practitioners' actions. This interest arises from the consideration that AL influences affective organizational commitment (Leroy, Palanski, & Simons, 2012), employee satisfaction (Wong & Laschinger, 2012); and development of positive emotions, subordinates' PsyCap, trusting and loyal relationships (Monzani, Ripoll, & Peiró, 2014; Wang & Hsieh, 2013). Luthans and Avolio (2003) argue that congruence between values and attitudes are essential for the leader to adopt an authentic stance towards the team. On that point, AL turns the transparency of difficulties into a space for dialogue with followers, exercising leadership by example and inspiration. Authentic leaders constantly work on their self-development, seeking resources to promote this process in their followers (Gardner et al., 2011). Walumbwa et al. (2008) add that the authentic leader promotes a climate of ethical work and instigates the development of positive psychological capacities. Gardner et al. (2011) state that leadership from the perspective of authenticity supposes following behaviour marked by morality and altruism. In this way, an ethical climate with development of positive psychological characteristics is created.

Previous research brings the concept of WE (Schaufeli et al., 2002) and AL (Luthans & Avolio, 2003; Alok & Israel 2012; Bamford et al., 2013; Wang & Hsieh, 2013) closer together. This is based on the idea that leaders stimulate the feeling of belonging in followers when they clarify expectations, give feedback on performance and are fair in their decisions (Macey & Schneider, 2008; Mendes & Stander, 2011; Schaufeli, 2015). Through inspiration, leaders mobilize their followers and are the key to balancing resources and organizational demands (Schaufeli, 2015), as proposed by the JD-R model (Mauno et al., 2007). Positive leaders provide the resources for their followers' development (e.g., career orientation, feedback on performance) and monitor quantitative (work overload) and qualitative (emotional demands) factors that influence better work fulfilment (Schaufeli, 2015). Authentic leaders have a relevant role in stimulating WE, given the emotional contagion and friendly and healthy atmosphere they promote (Schaufeli, 2012).

As stated by Mendes and Stander (2011), the more transparent the leader in managing the team the more engaged employees will be. Prieto, Salanova, Martinez and Schaufeli (2008) highlight that clarity of roles is a strong predictor of Dedication (dimension of WE). For Alok and Israel (2012), by demonstrating integrity, authentic leaders build trusting, open relationships, creating feelings of security and belonging in their followers. These behaviours come close to the conditions of WE identified by Kahn (1990). AL action internalizes organizational goals in followers, stimulates extrinsic and intrinsic motivational factors and extends the sense and meaning of work (Walumbwa et al., 2008). Associated with these aspects is the authentic leader, due to internalized moral, directing the team with fairness and decency. Fair inter-personal treatment influences WE (Alok & Israel, 2012). Considering the empirical evidence presented, there is significant support for relating WE to AL (Schaufeli, 2015). We therefore formulate the first hypothesis of this study.

Hypothesis 1: Authentic Leadership predicts positively leaders' work engagement and followers' work engagement.

Psychological Capital

Luthans, Youssef and Avolio (2007) consider Psycap as an individual's positive psychological state of development that comprises four positive resources: self-efficacy, optimism, hope and resilience. Joining these four elements results in a synergetic composite factor (Luthans & Youssef, 2007). The emphasis is placed on the positive nature and strengths of workers potentializing their growth and performance (Newman et al., 2014).

The four dimensions of PsyCap have been defined by several authors (Sweetman & Luthans 2010; Luthans et al., 2007; Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015; Luthans et al., 2007; 2015; Pacico, Zanon, Bastianello, & Hutz, 2011; Luthans, et al., 2015; Luthans, Avolio, Walumbwa et al., 2005; Luthans & Youssef, 2007), and their definitions are adopted in the present research.

Both academics and practitioners agree that PsyCap is related to workers' performance and the potential of this being developed through training and practice (Luthans et al., 2015). Newman et al. (2014) claim that knowledge of PsyCap's functioning contributes to organizations planning programmes to develop those characteristics in their collaborators. Various studies have investigated the relationships between PsyCap and other constructs such as organizational commitment and job satisfaction (Newman et al., 2014), employee well-being (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010), creative performance (Rego et al. (2012) and low turnover intentions (Avey, Luthans, & Jensen, 2009). Leadership, job performance and organizational citizenship behaviours have also been related to PsyCap and results of mediation between these variables have been found (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; McMurray et al., 2011).

For Newman et al. (2014), individuals with high PsyCap show more personal resources to persist with their objectives, which allows them better performance (Avey et al., 2009). Luthans et al. (2015) emphasize that when organizations' resources are accessible to collaborators, PsyCap is more likely to develop. Perceived organizational support seems to confer greater hope in the search for alternative paths to objectives. Bringing the functioning of PsyCap closer to WE, Babcock-Roberson and Strickland (2010) understand that engaged workers connect more energetically to their work. They feel more able to cope with the demands of their jobs. Mache et al. (2013) mention positive relationships between resilience, self-efficacy and optimism, and WE, minimizing the effects of job stress and organizational changes. Based on the above, we now present the second hypothesis of this study.

Hypothesis 2: Psychological capital predicts positively leaders' work engagement and followers' work engagement.

Considering also that AL is presented in the literature as an important job resource (Bamford et al., 2013; Gialonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Wang & Hsieh, 2013); that it influences followers' behaviour and performance (Saks, 2006; Salanova et al., 2005; Skakon et al., 2010); and that PsyCap can be analyzed as a personal resource (De Waal & Pienaar,

2013; Simons & Buitendach, 2013; Newman et al., 2014;), we formulate the third hypothesis of the study.

Hypothesis 3: The association between Psychological Capital and Authentic Leadership has a positive impact on Leaders' and Followers' Work Engagement.

As depicted in Figure 1, the conceptual model of this research suggests that AL and PsyCap create a connection that fosters and results in work engagement.

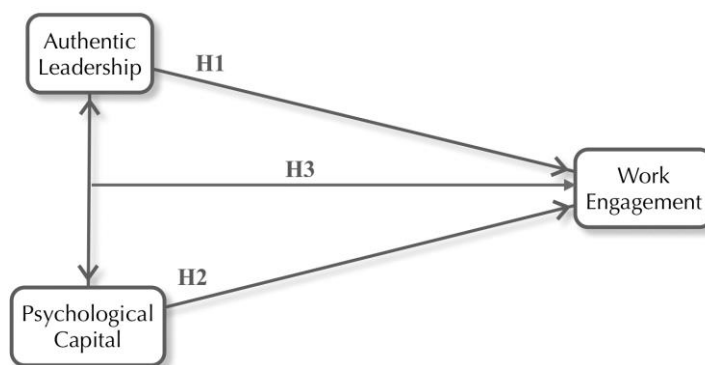


Figure 1. Proposed conceptual model.

Method

Participants

This study involved the participation of 1573 workers (leaders and followers) in 18 organizations of different sectors and sizes in the South of Brazil.

Sample of Leaders

Of the participants in the study, 222 hold leadership positions and 64.4% are male. Age is concentrated above 41 years (56.8%) and concerning education, 41% have completed a post-graduate course. Around 65.8% say their personal income is between R\$ 5.000 and R\$ 6.000, 64% have been in the same company over 10 years, 93.7% work in the service sector and 97.7% are leaders in large organizations.

Sample of Followers

Of the 1351 subordinate workers, 51.2% are female, 31.3% are aged between 21 and 30 years and 35.5% have completed higher education. 29.5% earn between R\$ 1.500 and R\$ 2.000, followed by 25.8% who receive between R\$ 2.001 and R\$ 3.000. As for length of service in the company, 39.2% have held their jobs for over 10 years. 84.2% are service sector employees and 84.8% work in large companies.

Measures

Three standardized self-reporting instruments were used to measure the main variables of the study.

Authentic Leadership. The *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), conceived by Walumbwa et al. (2008), was applied to measure the perception of AL. Leaders answered the instrument in the first person (self-assessment) and followers answered in the third person (hetero-assessment). The authors were provided with the original English version after presenting the research project to the Mind Garden Institute in the United States (Copyright © 2007 *Authentic Leadership Questionnaire* - ALQ - by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa). The ALQ was validated for Brazil by the researchers of this study. The ALQ assesses the leader's authenticity in four dimensions: Relational Transparency (five items, e.g. *Tell you the hard truth*), Internalized Moral (four items, e.g. *Demonstrates beliefs that are consistent with actions*), Balanced Processing (four items, e.g. *Solicits views that challenge her or his deeply held beliefs*) and Self-Awareness (four items, e.g. *Seeks feedback to improve interactions with others*). Composed of 16 items, answers are given on a 5-point *Likert* scale ranging from 0 (never) to 4 (frequently, if not always). The final scores and of each dimension were calculated based on the average score of the corresponding items. Higher scores reflect higher levels of AL.

Work Engagement. The *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) was developed by Schaufeli et al. (2002) and measures work engagement. Confirmatory factor analysis supported the three-factor structure (Schaufeli et al., 2002): Vigor (six items, e.g. *At my work I feel bursting with energy*), Dedication (five items, e.g. *I am proud of the work that I do*) and Absorption (six items, e.g. *I get carried away when I'm working*). The instrument is made up of 17 items and statements are answered on a 7-point *Likert* scale ranging between 0 (nunca) and 6 (always). In Brazil, the UWES was adapted and validated by Vazquez et al. (2015). The value of each dimension is calculated from the average score of the items forming it. The total score is arrived at from the average of all items. A higher score represents a higher level of work engagement (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Psychological Capital. To assess PsyCap, use was made of the scale validated for the Brazilian population by Siqueira, Martins and Souza (2014), which reproduces the four dimensions of the Psychological Capital model by Luthans, Youssef and Avolio (2007). The instrument is made up of four dimensions: Hope (six items, e.g. *I believe that everything will go right for me at work*), Resilience (six items, e.g. *I become stronger after facing losses at work*), Optimism (five items, e.g. *I believe that everything will go right for me in my work*) and Self-efficacy (eight items, e.g. *I am able to solve problems in my work*). It is formed of 25

items to be answered on a 5-point Likert scale ranging from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree).

Socio-demographic questionnaire. A socio-demographic questionnaire was also used to obtain information from participants concerning age, gender, level of education, post held and length of service in the organization. Information was also collected about firm size and the sector they belonged to.

Procedures

Participating organizations were contacted by the researchers and the objectives explained in detailed. With their agreement, and that of leaders and followers, data collection was timetabled. Two forms of data collection were offered: face-to-face or online (Wachelke, Natividade, Andrade, Wolter, & Camargo, 2014). The groups who chose online collection received the link to the research (via *SurveyMonkey*) by e-mail. One week after sending this, the research group sent an e-mail as a reminder about participation. In face-to-face collection, the questionnaires were administered separately to leaders and followers aiming to minimize possible discomfort in completing the instruments. All employees were informed of the voluntary nature of participation, of confidentiality and the anonymity of data, as well as the possibility of opting out at any moment. They all signed an informed consent form and were given the researchers' contact number for any clarification required.

Data analysis

The data collected were registered and processed on a database on version 22.0 of SPSS and AMOS (IBM, 2013). Missing values, all MCAR (completely at random) and under 3%, were substituted by the Expectation Maximization method (Ibrahim, Chen, Lipsitz & Herring, 2005; Kline, 2011). The factorial validity of the instruments was evaluated making confirmatory factor analyses with AMOS (Arbuckle, 2013), maximum likelihood estimation method (Jöreskog & Sörbom, 2004). Composite reliability and average variance extracted for each factor were evaluated as described in Fornell and Larcker (1981).

In both samples, the skewness and kurtosis of all individual items did not show values which were very distant from those considered suitable for the supposition of normality, $|sk| < 3$ and $|ku| < 8$ (Curran, West & Finch, 1997; Finney & DiStefano, 2006; Kline, 2011). Goodness of fit was evaluated by the indexes X^2 (Loehlin, 2004), NFI (Bentler & Bonett, 1980), CFI (Bentler, 1990), SRMR (Hu & Bentler, 1999) and RMSEA (Steiger, 1990), given the reference values (Arbuckle, 2013; Brown, 2015; Kline, 2011; Mulaik et al., 1989; Schumacker & Lomax, 2010). Reliability was estimated by Cronbach's alpha (Cronbach, 1951).

Results

Measurement adjustment indices

Table 1 presents the adjustment indices obtained from confirmatory factor analysis (CFA) of the measurements in the two samples. CFA of the ALQ reproduced the original structure (Walumbwa et al., 2008), retaining all the items and showing good adjustment for leaders and followers considering the NFI, CFI and SRMR indices, and acceptable for the X^2/df and RMSEA indices (Arbuckle, 2013; Brown, 2015; Kline, 2011; Mulaik et al., 1989; Schumacker & Lomax, 2010).

For UWES, the need arose to withdraw item 16 (“It is difficult to switch off from my work”) only in the leaders’ sample, since this presented factor saturation under .30. After this procedure, CFA presented good (NFI, CFI, SRMR) or acceptable (X^2/df and RMSEA) indices of adjustment to the factor structure proposed by Schaufeli et al. (2002) in both samples.

In CFA of the PsyCap scale, the need arose to withdraw item 4 in the leaders’ sample, since factor saturation was under .30. The wording of the item is not appropriate to the situation of leaders in our sample, since the majority have been working in the same organization for more than 10 years (“I become stronger after facing dismissal at work”). Estimation of the models for leaders and followers achieved between acceptable and good indices of adjustment to the factor structure of Siqueira et al. (2008).

Table 1

Fit Statistics of the hypothesized models for Leaders (N = 222) and Followers (N = 1351)

	Sample	X^2/df	NFI	CFI	SRMR	RMSEA	90% CI	VE (%)	FC
ALQ	Leader	2.30	.940	.965	.029	.084	.096-.098***	.78	.88
	Follower	8.81	.931	.938	.041	.088	.082-.093***	.79	.94
UWES	Leader	2.15	.825	.896	.059	.086	.070-.102***	.35	.52
	Follower	9.65	.894	.903	.052	.095	.090-.100***	.57	.88
PSYCAP	Leader	1.92	.747	.858	.090	.077	.066-.087***	.42	.59
	Follower	5.95	.884	.901	.066	.069	.065-.072***	.48	.96

X^2 (chi-square); df = degrees of freedom; NFI = normed fit index; CFI = comparative fit index; SRMR= standardized root mean square residual; RMSEA = root mean square error of approximation, CI = confidence interval, VE = extracted variance; FC = composite reliability
*** $p < .001$

Descriptive analysis

Table 2 presents the averages, standard deviations, Cronbach alphas and the matrix of intercorrelation between the study variables by sample.

Table 2

Descriptives, internal consistency and correlations between the dimensions of Authentic Leadership, Work Engagement and Psychological Capital for the samples of Leaders and Followers

Leaders	M	SD	A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13
1. ALQ	2.75	1.08	.98												
2. Relational Transparency	2.70	1.17	.93	----											
3. Internalized Moral	3.03	0.97	.83	----	.91										
4. Balanced Processing	2.82	1.24	.94	----	.91	.89									
5. Self-awareness	2.47	1.12	.93	----	.91	.89	.92								
6. UWES	5.23	0.56	.87	.37	.31	.28	.37	.36	----						
7. Vigor	5.19	0.58	.78	.40	.38	.29	.40	.40	----						
8. Dedication	5.41	0.64	.82	.34	.27	.28	.33	.34	----	.79					
9. Absorption	5.09	0.72	.64	.24	.22	.18	.26	.21	----	.60	.61				
10. PsyCap	4.26	0.40	.90	.31	.25	.21	.30	.31	.46	.43	.42	.37			
11. Hope	4.46	0.46	.79	.22	.19	.15	.20	.21	.45	.40	.42	.37			
12. Resilience	3.55	0.72	.81	.22	.18	.10	.23	.23	.20	.20	.13	.21	.75		
13. Optimism	4.42	0.50	.80	.29	.22	.24	.29	.27	.55	.49	.54	.43	.83	.71	
14. Self-efficacy	4.44	0.38	.81	.27	.22	.20	.25	.28	.33	.34	.33	.22	.80	.60	.38
Followers	M	DP	A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13
1. ALQ	2.50	1.05	.95												
2. Relational Transparency	2.62	0.84	.84	----											
3. Internalized Moral	2.56	0.92	.87	----	.78										
4. Balanced Processing	2.47	1.00	.85	----	.75	.77									
5. Self-awareness	2.31	1.00	.92	----	.76	.76	.86								
6. UWES	4.52	1.01	.93	.32	.24	.31	.31	.31	----						
7. Vigor	4.67	0.99	.84	.30	.22	.29	.29	.30	----						
8. Dedication	4.63	1.23	.91	.37	.26	.31	.33	.34	----	.81					
9. Absorption	4.36	1.06	.79	.24	.18	.25	.23	.23	----	.75	.72				
10. PsyCap	4.04	0.48	.92	.14	.09	.12	.13	.16	.33	.37	.28	.29			
11. Hope	4.28	0.54	.83	.16	.11	.14	.15	.17	.34	.36	.31	.30			
12. Resilience	3.24	0.78	.84	.08	.05	.07	.08	.12	.15	.19	.12	.12	.42		
13. Optimism	4.20	0.67	.87	.13	.09	.09	.13	.16	.39	.39	.36	.33	.75	.35	
14. Self-efficacy	4.35	0.46	.86	.08	.06	.09	.07	.07	.22	.28	.15	.21	.70	.40	.54

Note: Correlation coefficients situated between .07 and .13 reach the threshold of statistical significance, $p < .05$; correlation coefficients above .13 are significant at the level $p < .001$.

The average value for AL, on the global scale, was 2.75 (SD = 1.08) in the leader sample, and 2.50 (SD = 1.05) for followers. The dimension of AL with the highest score for leaders is Internalized Moral (M = 3.03) and with the lowest score Self-awareness (M = 2.47). For followers, the dimension with the highest average score is Relational Transparency (M = 2.62), while the lowest also corresponds to Self-awareness (M = 2.31). These results indicate that, in the leader sample, Internalized Moral is perceived as the dimension related to the most frequent occurrences of the AL model, followed by Balanced Processing, Relational Transparency and Self-awareness. The follower sample perceived the Relational Transparency dimension as most operational, followed by Internalized Moral, Balanced Processing and Self-awareness.

For the global scale of WE, leaders score an average of 5.41 (SD = 0.56) and followers 4.52 (SD = 1.01). Concerning the variable with the highest score, in the leader sample this is Dedication (M = 5.41) and for followers the Vigor (M = 4.67) variable. For leaders and followers, the variable with the lowest average score is Absorption (M = 5.09 and 4.36 respectively). The leader sample perceives as most operational the Dedication dimension, followed by Vigor and Absorption. For followers, most operational is Vigor, followed by Dedication and Absorption.

For global PsyCap, the average score of leaders is 4.26 (SD = .40) and that of followers is 4.04 (SD = 0.48). In the leader group, the component with highest average value is Hope (M = 4.46), whereas in followers it is Self-efficacy (M = 4.35). In both samples, the variable with the lowest average is Resilience (M = 3.55 for leaders and M = 3.24 for followers). For leaders, the decreasing order of magnitude of average scores is Hope, Self-efficacy, Optimism and Resilience, while for followers that order is Self-efficacy, Hope, Optimism, and Resilience.

Regarding the intercorrelations between global scales, moderated positive associations between ALQ and UWES in leaders (14% of shared variance) and between UWES and PsyCap in leaders and followers (shared variances of 21% and 11% respectively) stand out. Concerning the factors, Vigor is seen to obtain more moderated positive correlations in the leader sample. Among these correlations, of note are those with ALQ, Relational Transparency, Balanced Processing and Self-awareness (shared variance of 16%, 10%, 14% and 13% respectively). We also find moderated and positive correlations with PsyCap (21% of shared variance) and the dimensions of Hope, Optimism and Self-efficacy (shared variance of 20%, 30% and 11% respectively). Other moderated positive correlations are found between Optimism and Dedication and Absorption, with shared variance of 29% and 18% respectively. For the follower sample, the ALQ is positively correlated with the Dedication

factor (14% of shared variance). In WE, positive correlations occur between UWES and Optimism, with shared variance of 15%.

Aggregation of data at the organizational level

The data in this study were administered to all participants individually. In order to aggregate the data at the organizational level, it was necessary to calculate an agreement index. This index lets us check whether followers' perceptions are homogenous to the point of being able to class them as group attributes, grouping them in a single value and associating them with perception of their leader (Burke & Dunlap, 2002; Dunlap, Burke, & Smith-Crowe, 2003; Yammarino & Dansereau, 2011). To do so, we calculated the ADM index as a measure of inter-rater agreement (LeBreton & Senter, 2008), calculated from the formula of average deviation for each global scale and constituent dimensions. We use the $c/6$ ratio proposed by Burke and Dunlap (2002), where c includes the number of possible optional answers for each item in the measuring instruments. For ALQ and PsyCap the ratio was $5/6 = 0.83$ and for UWES we obtained a ratio of $7/6 = 1.17$. These results delimit the cut-off point that lets us confirm the conditions for aggregating the answers from the members of each team. The reliability of these aggregations was determined by ADM values below (or equal to) the cut-off point defined for each measure.

To calculate the ADM we ensured that each organization surveyed had a sufficient number of respondents (leader and followers). We eliminated 39 teams with only one respondent. Of the 222 organizations participating in the study, 122 were considered for this calculation, having presented complete answers from leaders and followers in all the instruments. Table 3 shows the ADM values for each scale. Analyzing them, we can conclude there is intra-organizational agreement, since average ADM values are under the respective cut-off points for the great majority of organizations (% below the cut-off point above 80%).

Intra-organizational agreement let us aggregate followers' answers in a single average value with confidence, representing followers' perception for each organization. Then we carried out a variance analysis aiming to check for inter-organizational variability (see Table 3, column F). Despite the non-existence of inter-organizational variability in workers' PsyCap, the existence of inter-organizational differentiation was guaranteed through the results of AL and WE. So we continue with the analyses, aggregating the data on leaders and followers at the organizational level, after confirming both intra-organizational homogeneity and inter-organizational heterogeneity.

Table 3

Values of ADM agreement indices for ALQ, UWES and ICPT

Measure	Min	Max	M	SD	Cut-off point	% < cut-off point	F
<i>Authentic Leadership</i>	0	1.44	.46	.269			
Relational Transparency	0	1.30	.47	.263		91	
Internalized Moral	0	1.50	.48	.272	0.83		2.48***
Balanced Processing	0	2.00	.57	.326		82	
Self-awareness	0	1.63	.60	.309			
<i>Work Engagement</i>	0	1.69	.59	.347		94	
Vigor	0	1.75	.58	.317	1.17	95	1.25*
Dedication	0	2.30	.70	.438		87	
Absorption	0	1.52	.67	.354		91	
<i>Psychological Capital</i>	0	.98	.30	.172		99	
Hope	0	1.09	.33	.175		99	
Resilience	0	1.59	.53	.287	0.83	84	1.12
Optimism	0	1.60	.43	.254		94	
Self-efficacy	0	.63	.30	.142		100	

* $p < .05$; *** $p < .001$ **Comparative analysis between leaders and followers**

Table 4 presents the results for comparison between leaders and followers, aggregated at the level of the organization in which they work. The results of the multi-variate tests indicate statistically significant global differences in the three measures studied: Wilks $\lambda = .681$, $F(4,335) = 39.156$, $\eta^2_p = .319$, $p < .001$ for AL; Wilks $\lambda = .589$, $F(3,304) = 70.642$, $\eta^2_p = .411$, $p < .001$ for WE; and Wilks $\lambda = .272$, $F(4,309) = 206.92$, $\eta^2_p = .728$, $p < .001$ for Psycap.

Table 4

Average (M) and standard deviations (SD) of leaders and followers: Univariate tests (F) and effect size (η^2_p)

Measures	Leaders		Followers		F	η^2_p
	M	SD	M	SD		
<i>Authentic Leadership</i>	2.79	1.06	2.51	0.63		
Relational Transparency	3.05	0.96	2.62	0.62	23.28***	.064
Internalized Moral	2.84	1.22	2.58	0.64	5.72*	.017
Balanced Processing	2.49	1.11	2.44	0.69	0.19	.001
Self-awareness	2.77	1.07	2.30	0.73	21.04***	.059
<i>Work Engagement</i>	4.46	0.58	4.56	0.65		
Vigor	5.41	0.64	4.67	0.69	97.62***	.242
Dedication	5.09	0.72	4.64	0.86	24.36***	.074
Absorption	5.23	0.56	4.38	0.70	136.51***	.308
<i>Psychological Capital</i>	4.17	0.42	4.30	0.31		
Hope	3.55	0.72	4.31	0.34	139.11***	.308
Resilience	4.42	0.50	3.32	0.52	362.28***	.537
Optimism	4.45	0.38	4.23	0.43	22.36***	.067
Self-efficacy	4.26	0.40	4.35	0.30	4.96*	.016

Note * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

In general, leaders present higher averages. In assessment of perceived authenticity, leaders obtained higher scores than their followers in all factors except Balanced Processing. The dimensions of Relational Transparency and Self-awareness stand out.

Predicting Work Engagement from AL and PsyCap

To test the study hypotheses, two distinct but complementary analyses were made. First, we performed a hierarchical multiple regression analysis in Table 5 to examine whether WE is forecast from the PsyCap of leaders and followers and how much the perception of AL increases in this prediction. Previously, the assumptions of the model were analyzed, namely normal distribution, homogeneity and error independence. The first two assumptions were validated graphically and error independence was validated by the Durbin-Watson statistic ($d = 2.073$ for leaders; $= 0.824$ for followers). VIF was used to check for multicollinearity and none of the variables appear to be collinear (VIF of leaders situated between 1.397 and 2.386, tolerance between .419 and .716; VIF of followers between 1.176 and 6.824, tolerance between .147 and .851).

For leaders and followers, variables were entered in two steps. In step 1 we found that PsyCap significantly predicts work engagement with $R^2 = 31.3\%$ for leaders and $R^2 = 28.9\%$ for followers. However, for both leaders and followers, optimism was the dimension of PsyCap shown to be the significant predictor. In step 2, AL added 6.0% to the amount of total variance explained in leaders and 15.9% in followers. For leaders, this increase was not significant for any dimension of AL ($p > .05$), while for followers, internalized moral added a significant proportion of the explained variance of WE ($p < .05$; see Table 5). Relational transparency, even having a weak correlation with WE, was also found to enter the regression equation with weight β of a negative sign ($\beta = -0.243$), cancelling out the variance of other predictive dimensions. It was also observed that the sum of the contributions of each variable (Sr^2), in explaining WE, exceeds the value of R^2 ($Sr^2 = .878 > R^2 = .448$), which characterizes the phenomenon of suppression, as pointed out by Cohen and Cohen (1983) and Tabachnick and Fidell (2012). Even so, the results confirm the first and second hypotheses of this research.

The second step we take to test the third hypothesis and estimate the theoretical predictive model is to assess the relationships of simultaneous interdependence of constructs, through the Structural Equation Model (SEM) in the two samples. For the leader sample, the model of interdependence of AL and PsyCap in predicting WE (see Figure 2) reveals a good quality of adjustment, $X^2/df = 1.162$, $CFI = 0.996$, $NFI = 0.971$, $RMSEA = 0.027$ ($0.00 \leq IC \leq 0.056$), $p < 0.001$. Analysis of the paths between constructs reveals that PsyCap \rightarrow WE presents the greatest weight ($B = 0.975$; $SE = 0.174$; $\beta = 0.509$; $p < 0.001$) followed by AL \rightarrow WE ($B = 0.169$; $SE = 0.041$; $\beta = 0.320$; $p < 0.001$).

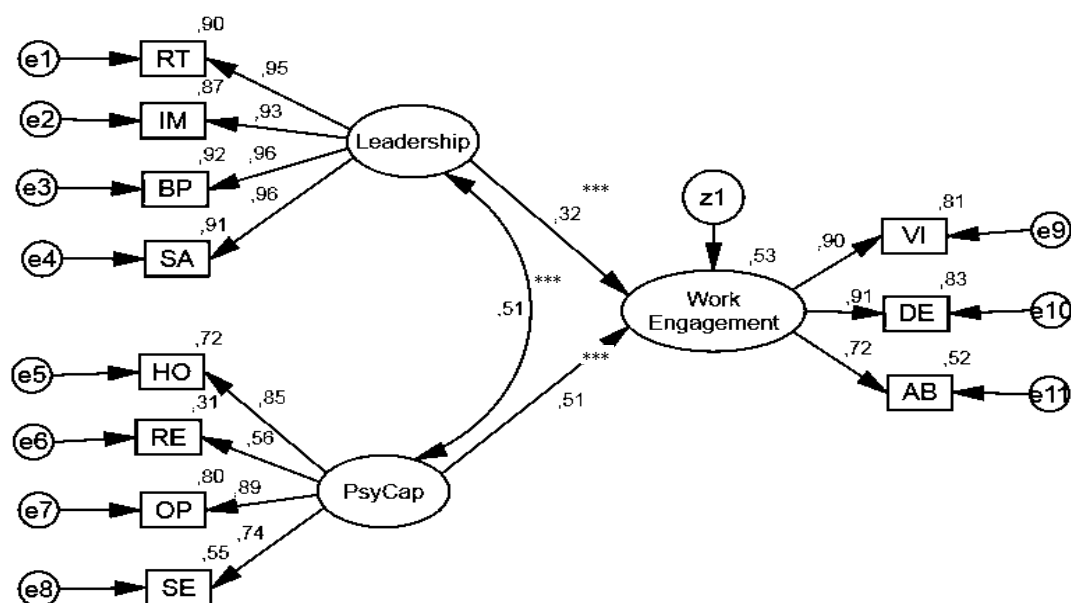


Figure 2. Model of forecasting Work Engagement from AL and PsyCap of leaders.

Table 5

Analysis of the hierarchical regression of Work Engagement predicted from PsyCap and AL

	Leader					Followers					β	T		
	R	R^2	R^2_{adj}	ΔR^2	F	B	t	R	R^2	R^2_{adj}			ΔR^2	F
<i>Step 1</i>	.560	.313	.293		15.61***			.537	.289	.271		16.65***		
<i>Psychological Capital</i>														
Hope						.153	1.424						.055	.444
Resilience						-.071	-.861						.102	1.438
Optimism						.492	4.559***						.502	4.458***
Self-efficacy						-.035	-.379						-.084	-.868
<i>Step 2</i>	.611	.373	.335	.06	9.90***			.669	.448	.420	.159	16.24***		
<i>Psychological Capital</i>														
Hope						.165	1.574						.008	.074
Resilience						-.118	-1.451						.154	2.421*
Optimism						.451	4.25***						.368	3.54**
Self-efficacy						-.112	-1.197						-.030	-.332
<i>Authentic Leadership</i>														
Relational Transparency						.116	1.237						-.243	-2.169**
Internalize Moral						-.087	-.903						.254	2.018**
Balance Processes						.174	1.776 ^a						.273	1.782 ^a
Self-awareness						.096	.940						.108	.708

Note: regression coefficients are based on the last step in the regression procedure: Standardized Regression Coefficients (β), t-value (t) and significance (p). ^a $p < .08$ * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

For the follower sample, the model also showed a good quality of adjustment, $X^2/df = 3.923$, $CFI = 0.982$, $RMSEA = 0.058$ ($0.049 \leq IC \leq 0.068$), $p < 0.001$, $NFI = 0.976$. Path $PsyCap \rightarrow WE$ also presented a greater weight ($B = 0.985$; $SE = 0.097$; $\beta = 0.364$; $p < 0.001$), albeit coming closer to the coefficient found for path $AL \rightarrow WE$ ($B = 0.270$; $SE = 0.030$; $\beta = 0.296$; $p < 0.001$) compared to the leader model (see Figure 3).

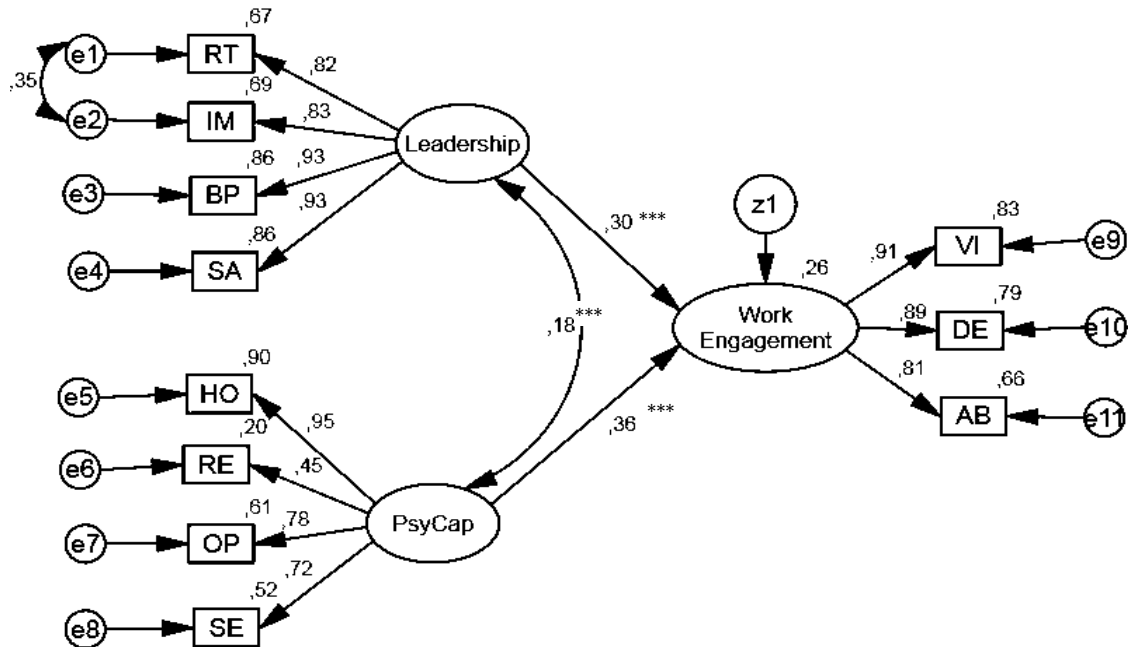


Figure 3. Model of forecasting Work Engagement from the AL and PsyCap of followers.

Discussion

The specific purpose of this research was to investigate whether AL and PsyCap hold predictive value for WE in Brazilian employees occupying leader and follower positions. To fulfil this objective, we previously assessed the psychometric properties of the instruments as well as investigating the best solution for the UWES scale.

Analysis of the psychometric properties of the measuring instruments showed good internal consistency reliability and good indices of measurement adjustment. Confirmatory factor analysis of the UWES found the multi-dimensional model to be the most suitable solution for this research. In addition, we corroborate the three-factor structure proposed by Schaufeli et al. (2002), the solution most commonly demonstrated in international studies (Simons & Buitendach, 2013). However, we differ from the study validating this instrument for Brazil (Vazquez et al., 2015), which indicates the one-factor solution as more appropriate. This result converges on the need for future research assessing UWES in the Brazilian work context.

The data were analyzed considering the organizational level and differences were identified between the samples. Higher scores in all dimensions are found in leaders, letting

us infer that in this research leaders report higher levels of Work Engagement and PsyCap. The comparison of the responses obtained for the AL variable for the two groups should be observed carefully. Leaders answered the instrument from a perspective of self-assessment, while followers did so considering the authenticity they perceive in their leadership. Leaders are found to assess themselves as more authentic in all dimensions of AL than they are assessed by their followers. The answers from some leaders may reflect some social desirability (Goodwin, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). As we understand it, this desirability can be stimulated when the subject is complex and sensitive, as in the case of observation of authenticity in exercising leadership. We therefore conclude that to validate self-assessment of AL it is important to consider other forms of data collection (e.g., observations, performance assessment, interviews and organizational measures). These additional measures allow validation of leaders' answers to the ALQ and minimize the effects of social desirability.

Our hypotheses were tested through hierarchical multiple regression analysis and SEM. Regarding prediction of the theoretical model, as expected, PsyCap was found to be a very significant predictor of work engagement in leaders and followers, and AL presents greater predictive capacities in the follower sample. For both groups, the optimism dimension of PsyCap was the most significant predictor. Internalized moral has an impact on the WE of followers. These results are in line with others reported in the scientific literature (Bamford et al., 2013; Christian et al., 2011; De Waal & Pienaar, 2013; Mache et al., 2013; Penger & Černe, 2014; Simons & Buitendach, 2013; Wang & Hsieh, 2013) that personal (considered here as PsyCap) and job resources (understood as AL) are factors with impact on work engagement (Schaufeli, 2015). We conclude that personal resources have greater weight in the forecasting model tested.

We find some idiosyncrasies between the samples studied. In practical terms, the results indicate that the model predicting WE is modified according to the organizational position occupied by the participants. For those in leadership positions, self-perception of AL does not influence their engagement significantly. In followers, a greater perception of AL in relation to their leaders means greater predictive capacity of their own WE. This fact may be due to the role of leadership as a job resource (Alok & Israel, 2012; Gialonardo et al., 2010; Schaufeli, 2015). This result sustains empirically the impact of the leader's stance on the behaviour and performance of followers (Alok & Israel, 2012; Macey & Schenider, 2008; Mendes & Stander, 2011).

However, our results highlight the distinctive role of PsyCap as a personal resource and its capacity to predict WE (Bakker, 2011). Among the most predictive dimensions of the

model is optimism, a result also found in other international studies. Particularly, as mentioned for example by Mache et al. (2013), optimistic people tend to work more determinedly and are more easily motivated. In Chinese employees, Luthans et al. (2005) identified a positive interaction between optimism and performance and Youssef and Luthans (2007) reinforce this conclusion. Bakker, Demerouti and Schaufeli (2003) point out the positive relationship between optimism and WE, emphasizing that more optimistic employees tend to accept organizational values and goals more readily. Similar contributions are highlighted in Greenberg and Arakawa (2007), who conclude that managers' sense of optimism is related to their own engagement. For the authors, other studies exploring the potential of optimism in organizations should be carried out, as already pointed out by Long (1993) when investigating that characteristic and professional performance.

The SEM analysis of the predictive model for both sample groups reinforces the contribution of the PsyCap and AL variables. The central nature of personal resource stands out in predicting WE when compared to external factors (in this case, perception of AL). The association between the two latent variables strengthens the explanatory capacity of the model in the leader sample rather than in followers. This result was expected and is coherent with the theoretical principles, since leaders' self-assessment of their authenticity accentuates their personal resource. This relationship of reciprocal reinforcement of the latent variables is not possible in the followers group. Hetero-assessment of AL is a job resource and therefore weakens the interaction with PsyCap and consequently the forecast of WE. This result can be explained based on the connection each individual forms with the work they perform (Schaufeli, 2012). That link is sustained more by the individual's characteristics, beliefs and experiences (Airila et al., 2014), which contributes to PsyCap exerting a significant influence on work engagement. This result is in line with the conclusions of Simons and Buitendach (2013), according to whom PsyCap is a potential source of emotions and beliefs that favour the bonds and performance of employees in organizations. This finding is also supported by the conception of Luthans et al. (2007; 2015) that this personal resource is associated with positive emotions and adds value to work. We also find support for this result in the study by Mache et al. (2013), where optimism and resilience predict WE. In a group of managers, Luthans and Peterson (2002) find that self-efficacy is related to WE, and by promoting their self-efficacy leaders tend to engage their followers. Adding self-esteem to self-efficacy and optimism, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli (2008) find positive relationships between these variables and WE. In a longitudinal study, Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris (2008) also show that self-efficacy and optimism have a stronger impact on WE than other resources.

In conclusion, we would say that at this moment we have theoretical grounding and empirical support allowing us to state that work engagement depends more on the individual's own resources than on external aspects such as the organization or social support (Bakker & Demerouti, 2007).

Practical implications of this research

We will now consider the contributions of the study carried out for organizational intervention. The results obtained contribute to advancing knowledge about the impact of variables related to positive psychology on individuals' behaviour in the workplace. This contribution has a twin dimension which we would highlight here. This is a valid contribution regarding intervention in any organization, irrespective of its location. However, we emphasize its relevance for organizations operating in the Brazilian context, for which guidelines at this level were scarce.

Furthermore, the results obtained on the role of personal resources in work engagement stimulate organizational interventions oriented to developing positive personal characteristics in collaborators. The relevance of developing these characteristics in collaborators in general makes the almost exclusive focus usually placed on developing leadership competences somewhat more relative.

Limitations and Future Directions

This research presents limitations that should be considered in future studies. The first lies in the analysis of only two resources forming the JD-R model. This model includes factors that were not contemplated here. Considering the effects of the job demands (understood as deadlines, physical and emotional workload) and other job resources (work team, organizational climate, process design and nature of tasks), associated with other personal resources (such as the individual's emotional stability, assertiveness, flexibility and adaptability) can increase and expand the sphere of discussion on work engagement. The second limitation has to do with the cross-sectional method used, which does not let us define causality between variables. We therefore recommend carrying out longitudinal studies on work engagement, as well as research of a qualitative nature.

A final limitation concerns the single source of data collection from self-reporting instruments. The restriction of that method lies in participants' frequent inclination to give socially desirable answers (a bias discussed in the data obtained for the leader sample). In most studies, exclusive use of objective self-response instruments does not let the participant provide detailed information of interest to the researcher.

We hope that future studies, able to overcome the difficulties pointed out, will consolidate the advances in knowledge about WE, AL and PsyCap and their (inter)relationships.

Final Considerations

The aim of this study was to contribute to more thorough knowledge of the concept of work engagement. Analysis of the summarized results shows the relevance of personal attributes and organizational elements in increasing this personal investment directed to work by employees, both leaders and followers. The results highlight the importance of personal resources (PsyCap) as predictors of work engagement, in contrast to the influence of the leader's authentic stance. It therefore seems possible to state that the main factors motivating work engagement are intrinsic to the individual. This result suggests the relevance of organizational behaviour to support and stimulate collaborators' development which could potentialize their work engagement. Despite being a simple measure, we believe it is promising for the current work context.

References

- Airila, A., Hakonen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105. doi:10.1080/02678373.2013.872208
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership and work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498–510.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677–693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28. doi:10.1037/a0016998
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>. Accessed 6 August 2013.
- Babcock-Roberson, E. M., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313–326.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. doi:10.1080/13594320344000165
- Bakker, A., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organisational behaviour: Engaged employees in flourishing organisations. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 147–154. doi:10.1002/job.515
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter M. P., & Taris T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x

- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*, 238- 246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*, 588-606.
- Bresó, E., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, *61*, 339–355. doi:10.1007/s10734-010-9334-6
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 138-157.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organisational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, *12*, 266–271. doi:10.1177/1056492603256341
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015), Leadership and employee engagement: proposing research agendas through a literature review. *Human Resources Development Review*, *14*(1), 38-63.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Cohen, J, & Cohen, P (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Erlbaum.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *6*(13), 297-334.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1997). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, *1*, 16–29.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512.
- De Waal, J. J., & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 1–10. doi:10.4102/sajip.v39i2.1113
- dos Santos, N. R. & Pais, L. (2015). Structured actions of intentional development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R dos Santos & S. Malvezzi (Eds), *The Wiley-Blackwell*

- Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement (398-418). UK, Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: a second course* (pp. 269–314). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- 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.
- Gialonardo, 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(8), 993–1003. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x
- Goodwin, C. J. (2004). *Research in psychology: methods and design*. (4th ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L., & Snow, D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 353–357.
- Greenberg, M., & Arakawa, D. (2007). Optimistic Managers and their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organization. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 2-32.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands – Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181–190. doi:10.1016/j.jvb.2010.12.009
- 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.
- IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2004). *LISREL 8.7 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). New York: The Guilford Press.
- Leroy, H.; Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal Business Ethics*, 107, 255-364. doi 10.1007/s10551-011-1036-1
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378–391.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Long, B. C. (1993). Coping strategies of male managers: a prospective analysis of predictors of psychosomatic symptoms and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 184-199.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organisation Review*, 1, 247–269.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376–371.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2013). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47, 491–500. doi:10.3233/WOR-131617

- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*, 189-192.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149– 171.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., & Sarros, J. C. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal, 31*, 436–457.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(1), 1–13. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Monzani, L.; Ripoll, P., & Peiró, J. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema, 26*(1), 69-75. doi: 10.7334/psicothema2013.67
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin, 105*, 430 – 435.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 120–138. doi:10.1002/job
- Pacico, J. C., Zanon, C., Bastianello, M. R., Reppold, C. T., & Hutz, C. S. (2013). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Hope Index. *International Journal of Testing, 13*, 193–200. doi:10.1080/15305058.2012.664833
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management, 50*, 9–26. doi:10.1016/j.ijhm.2015.07.001
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic Leadership, employee job satisfaction and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 27*(1), 508–526. doi:10.1080/1331677X.2014.974340
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

- Prieto, L., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the job demands-resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, *20*(3), 354-360.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*, 429-437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655-684. doi:10.2307/3094827
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*, 600-619.
- Salanova, M., Agut S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1217-1227.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*, 116-131.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, *14*(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446-463. doi:10.1108/CDI-02-2015-0025
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Bakker A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* *66* (4), 701-716.
- Schaufeli, M. S., Dijkstra, P. & Vazquez, A. C. (2013). *O engajamento no trabalho*. São Paulo, Brazil: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *30*, 71-92.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation*

- modeling* (3rd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, *56*(3), 216-217. doi:10.1037//0003.066X.56.3.216
- Siqueira, M. M., Martins, M. C. F., & Souza, W. S. (2014). Capital Psicológico no trabalho. In M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 65-78). Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Simons, J. H., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 1–12. doi:10.4102/sajip.v39i2.1071
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leader's well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, *24*(2), 107-139.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, *25*, 173–180.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter, (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54–68). East Sussex: Psychology Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012) *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Vazquez, A. C., Magnan, E., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF, Bragança Paulista*, *20*(2), 207–217. doi:10.159/1413-82712015200202
- 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.
- Wang, D., & Hsieh, C. (2013). The effect of Authentic Leadership on Employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, *41*(4), 613-624. doi:10.2224/sbp.2013.41.4.613
- 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.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010).

- Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203–2210. doi:10.1111/jasp.12171
- Youssef, C. M., & Luthans F. (2007). Positive organisational behaviour in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33, 774–800.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

ESTUDO V

Engajamento no Trabalho, Liderança Autêntica e Capital Psicológico: Um estudo da influência da estrutura organizacional

Work Engagement, Authentic Leadership and Psychological Capital: A study of the influence of organizational structure

Comprometimiento en el Trabajo, Liderazgo Auténtico y Capital Psicológico: Un estudio de la influencia de la estructura organizacional

Clarissa Social Cervo

(Manuscripto não submetido para publicação)

Resumo

A presente pesquisa investigou o efeito de mediação do capital psicológico na relação entre liderança autêntica e engajamento no trabalho considerando as estruturas organizacionais de Mintzberg (1993). Fundamentado no modelo de recursos de demandas no trabalho, as hipóteses do estudo foram testadas a partir de análise de clusters, análise multivariada da variância e regressão múltipla multivariada. Participaram do estudo 1351 profissionais de distintas organizações do Brasil. Neste estudo, o efeito de mediação testado não se confirmou nas estruturas organizacionais investigadas. No entanto, a capacidade explicativa do capital psicológico e liderança autêntica no engajamento no trabalho difere em função dos contextos organizacionais. Também diferenças para idade, escolaridade, anos de trabalho e vencimentos são encontradas. Os resultados são discutidos a partir dos respectivos aportes teóricos e à luz da teoria de substitutos da liderança (Kerr & Jemier, 1978). As implicações práticas e limitações são descritas e futuras investigações sugeridas.

Palavras-chave: estrutura organizacional, engajamento no trabalho, liderança autêntica, capital psicológico, análise de clusters.

Abstract

This research investigated the effect of mediation of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and Work Engagement considering the organizational structures of Mintzberg (1993). Based on the job demand-resource model, the research hypotheses were tested from cluster analysis, multivariate analysis of the variance and multivariate multiple regression. 1351 employees in different organizations in Brazil participated in the study. In this study, the mediation effect tested was not confirmed in the organizational structures investigated. However, the explanatory capacity of Psychological Capital and Authentic Leadership in Work Engagement differs according to organizational contexts. Differences for age, education, years of service and salaries are also found. The results are discussed setting out from the respective theoretical contributions and in the light of the substitutes for leadership theory (Kerr & Jemier, 1978). Practical implications and limitations are described and future research suggested.

Keywords: Organizational structures, work engagement, authentic leadership, psychological capital, cluster analysis.

Introduction

Currently, the business world is experiencing the importance of the employee psychological connection (Leiter & Bakker, 2010). Effective and efficient organizational management requires energized and dedicated employees, in another word, with work engagement (WE) (Demerouti & Cropanzano, 2010). Studies show the implications of this for the employee's and organization's performance (Bakker, 2011; Schaufeli, 2015). Leiter and Bakker (2010) highlight the energetic focus of WE which allows employees to demonstrate their potential and motivation to concentrate completely on tasks.

For Hakanen and Roodt (2010), establishing engagement, from the Job Demands-Resources model (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), is formed from the balance between the job demands (e.g., deadlines, emotional workload) and the job resources (e.g., salary, career opportunities, supervisor and co-worker support, participation in decision-making, autonomy) (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Hu, Schaufeli, & Taris, 2011). The model also predicts that personal resources (e.g., personality, self-esteem) mediate the employee's response to demands and job resources (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015). For Schaufeli (2012; 2015), engagement is more likely to be established when employees strengthen their personal resources and identify the organization's and leader's support.

According to Schaufeli and Taris (2014), there is evidence of the assumptions of WE in research carried out in different countries and cultures (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Hu & Schaufeli, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004; Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015). Nevertheless, topics remain to be explored in relation to WE (Hakanen & Roodt, 2010). One of these regards the effects of different organizational structures on the dynamics of WE. Undoubtedly, to test the intrinsic and extrinsic interactions of the JD-R model suitably, besides the wide range of professional occupations and cultures, how different types of organization promote WE should also be considered.

To address this issue, Mintzberg's (1993) model of types of organization was used. For the author, as an organization grows, internal interdependence and management hierarchy increase. In this scenario, the internal forces developed in the different organizational structures can create dysfunctions in organizational effectiveness (Mintzberg, 1980). Therefore, this study aims to characterize and explain the relationships existing between WE, Authentic Leadership (AL) and Psychological Capital (PsyCap), when considering operational styles shared among different organizational structures. Another objective is to identify the model with the greatest capacity to explain WE among the different organizational structures, also assessing the contribution of AL and PsyCap.

Theoretical Background and Hypotheses

Work Engagement

Work engagement can be understood as a positive, fulfilling, affective-motivational state of work-related well-being. It is characterized by vigor, dedication and absorption beyond a strong identification with the work (Leiter & Bakker, 2010; Schaufeli, 2015). Among the motivational energies surrounding WE, Vigor represents high vitality and mental resilience directed towards work (De Waal & Pienaar, 2013). Dedication is portrayed by the connection between enthusiasm and the meaning of work, resulting from the employee's heavy involvement (Simons & Buitendach, 2013). Absorption corresponds to immersion in work activities, with diminished focus on distractions (Bakker, 2011). Engaged employees are not only energetic but enthusiastically apply that energy to their work (Leiter & Bakker, 2010). WE makes employees consider important both the details and the essence of the problems they face (Woods & Sofat, 2013). WE is described therefore as employees' capacity to devote their full ability to solving a problem, connecting to people and developing innovative responses in the work environment (Leiter & Bakker, 2010).

Research indicates that job resources are positively related to WE (Lorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010). They have an intrinsic and extrinsic motivational role. In the former, employee growth, learning and development is stimulated through, for example, feedback and sharing with the leader and colleagues. According to Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte and Lens (2008), this is how basic human needs of autonomy, belonging and competence are satisfied. Leiter and Bakker (2010) consider they are also extrinsic sources, as work environments containing resources inspire dedication, effort and the ability to carry out professional tasks. In turn, personal resources are characterized by individuals' resilience and positive assessment of their ability to influence and control the external environment (Bakker, 2011; Schaufeli, 2012). According to Schaufeli and Taris (2014), personal resources can be part of the JD-R model as a mediating, moderating or predictive variable.

According to Leiter and Bakker (2010), in WE there is a tendency for resources to accumulate. Employees in an environment rich in job resources will probably develop personal resources and use them in their work. For the authors, that relationship will neutralize or reduce the effects of the job demands. In this line of thought, Hakanen and Roodt (2010) claim that job resources take on a motivational role when employees, strengthened by personal resources, are faced with highly demanding work. This understanding comes close to the idea of Cable and Judge (1996) about the existence of

compatibility between the individual and the organization, i.e., a person-organization fit. According to the authors, this fit arises either from the convergence of the employee's and the organization's values or from satisfying the needs of both. It is also important to highlight that employees are sensitive to the organizational practices, policies and structures that affect their experience of engagement (Leiter & Bakker, 2010). According to Hakanen, Bakker and Demerouti (2005), stable work environments report more consistent levels of employee engagement. In this connection, and according to Leiter and Bakker (2010), WE predominates in structures that respect and include the link between employees' and organizations' values.

Authentic Leadership

Conceived by Luthans and Avolio (2003), it is formed of four dimensions: 1) *Relational Transparency* (the leader exposes his/her self and cultivates a relationship of transparency, trust and freedom with followers); 2) *Internalized Moral* (leader's behaviour and conduct marked by high moral and ethical standards); 3) *Balanced Processing* (the leader's fair and impartial assessment of information relevant for decision-making) and 4) *Self-Awareness* (leaders' self-knowledge, managing the impact of their characteristics on others) (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing, & Peterson, 2008).

This leadership is strengthened through example and inspiration (Rego et al., 2014). Leading with authenticity requires self-awareness (Luthans & Avolio, 2003), which stimulates the development of psychological capacities in both the leader and followers (Walumbwa et al., 2008). According to Rego et al. (2014), AL promotes an ethical working atmosphere marked by morality, strengthening bonds of respect and trust among employees.

In the view of Zhang, Everett, Elkin and Cone (2012), AL is influenced by organizational culture. Aligning the organization's value system with that of employees is a challenge for AL, and conciliating those aspects through authenticity induces new strategies in people management (Men & Stacks, 2014). According to Borgersen, Hystad, Larsson and Eid (2014), the open authentic leadership style promotes psychological security. The authors also state that following people management policies focused on bonds supports AL and promotes better practices for integrating individuals and the organization. For Laschinger and Fida (2014), AL's association with employees' PsyCap emerges as an organizational resource and as a strategy for preventing counter-productive behaviour.

The bringing together of AL and WE is grounded on the idea of the authentic leader, through feedback, stimulating the feeling of belonging in followers (Macey & Schneider, 2008; Mendes & Stander, 2011). Also for Mauno et al. (2007), AL manages to balance the

organizational resources and demands that influence work performance. That balance and the leader's transparency can promote WE (Mendes & Stander, 2011). In the understanding of Walumbwa et al. (2008), AL makes it possible to internalize organizational goals and stimulates extrinsic and intrinsic motivational factors, strengthening the meaning of the work. In addition, fair treatment of followers contributes to AL inspiring WE (Mauno et al., 2007). AL is therefore sustained as a resource for the development of WE.

Psychological Capital

Defined as an individual's positive psychological state of development, this comprises *self-efficacy* (confidence in successfully performing tasks and overcoming challenges), *optimism* (a positive attitude with regard to present and future events), *hope* (positive emotional state regarding the future, resulting from the interaction between pathways and agency) and *resilience* (capacity to (re)adapt to intensely adverse situations) (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015; Sweetman & Luthans, 2010). According to Newman, Ucbasaran, Zhu and Hirst (2014), the positive nature of this construct potentializes employees' development, forming a personal resource. Luthans et al. (2015) suggest that an organization that provides varied resources is more likely to develop PsyCap in employees.

According to Sweetman and Luthans (2010), high job demands can increase employee cynicism, diminishing the feeling of control and limiting engagement. In contrast, the authors state that optimism can reduce cynicism and raise indices of dedication and the feeling of personal control over job demands. These dynamics extend hope, as different alternatives are drawn up with regard to organizational goals (Newman et al, 2014). According to Babcock-Roberson and Strickland (2010), engaged employees manage their job demands better. They activate resilience, self-efficacy and optimism to minimize job stress (Mache et al., 2013).

Newman et al. (2014) consider that the dynamics of PsyCap raise the standard of behaviour in organizations. For Schaufeli and Taris (2014), PsyCap has positive mediating effects in the relationship between job resources and WE. In this line of thought, Sweetman and Luthans (2010) understand that the synergetic potential of PsyCap can be a powerful predictor of vigor, dedication and absorption, components of WE. For the authors, this prediction suggests that a key element in developing WE is the development of employees' own PsyCap. Considering the theoretical contribution presented, the conceptual model of PsyCap's mediation in the relationship between AL and WE is formulated. That model guides this research and is presented in Figure 1.

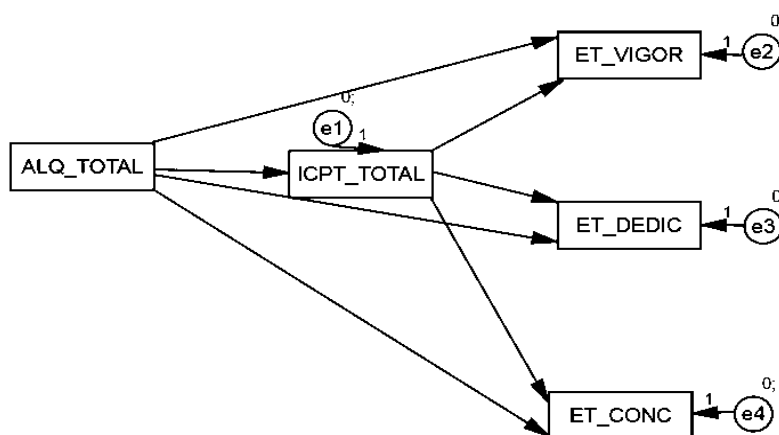


Figure 1. Proposed conceptual model.

Organizational structures and shared styles of functioning

Mintzberg (1980) identifies five types of organizational structure. Briefly, organizational structures are: 1) *Simple Structure* (present in young, small organizations, with little division of labour and formality. They are flexible and respond quickly to the demands of innovation); 2) *Machine Bureaucracy* (great specialization and division of labour, being formal, centralized and standardized. They are old large-scale organizations); 3) *Professional Bureaucracy* (common in the areas of education, health, etc. Decentralization of power and autonomy in performing the work); 4) *Divisionalized Form* (sub-divisions are created and reproduce the organizational functions in the operating core. Old and very large organizations operate in this format) and 5) *Adhocracy* (organic and with little formality. Power structure is scattered, and multi-disciplinary innovative and creative projects are formed through cooperation among employees).

Although these structures represent an effort towards a pure or ideal typology, Mintzberg (1980; 1993) stresses that organizations operate in a complex way due to diverse flows. These flows contribute to forming shared styles of operation in organizational structures (Mintzberg, 1993). In this connection, Paz and Mendes (2008) mention that shared behaviour between employees sustains an organization's way of feeling, thinking and acting. For the authors, these styles arise according to the structure of the relationships formed in the organization (Paz & Tamayo, 2004). Four styles of operation are proposed: *Individualistic* (employees focus on satisfying their ambitions and desires rather than collective needs); *Red-Tape* (adoption of a control structure by the organization, low stimuli for change and creative processes); *Affiliative* (no space for individual actions and practices, the behaviour stimulated is that of cooperation) and *Entrepreneur* (stimulating innovative and creative behaviour.

Work is interactive and employees' performance is recognized) (Paz & Mendes, 2008; Aouar, Silva, Souza & Gurgel, 2014).

Operational styles can co-exist in the organizational structure in different intensities (Aouar et al., 2014). In the understanding of Paz and Tamayo (2004), these styles reflect the dynamics established between the organization and employees. According to the authors, as organizational structures influence employees' performance and bonds (Mintzberg, 1993), employees' perception and interpretation of these structures should also be observed (Paz & Mendes, 2008). In the view of Wu (2010), studies only integrating one organizational structure or type of work can have their explanatory effects diminished. According to the author, various factors of the organizational structure interact in the state of employees' satisfaction, morale and performance.

On this point, it is worth bringing in the substitutes for leadership theory conceived by Kerr and Jermier (1978). Generally, these authors propose that certain characteristics of individuals, tasks and organizations can substitute (or even neutralize), the effects of leadership. These characteristics include a degree of organizational formality, inflexibility of rules, work group cohesion, social support, and organizational rewards not controlled by the leader, among others. For Xu, Zhong and Wang (2013), substitute factors affect the leader's influential behaviour and impact on the criterion variable, minimizing the effects of leadership. While substitutes reduce the influence of leadership, neutralizing elements create a leadership vacuum in the organization. In both cases, according to Kerr and Jermier (1978), the leader does not correspond to the only, or most important, influence on followers' performance and behaviour.

This study will discuss the applicability of this approach, understanding organizational structures as possible substitutes for AL. Taking into account the theoretical grounding of the possible relationships between the variables and the role of operational styles in the dynamics of organizational structures, we formulate the following hypotheses for this study:

Hypothesis 1: Organizations with different styles of organizational functioning differ as to Authentic Leadership, Work Engagement and employees' Psychological Capital.

Hypothesis 2: The mediating effect of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and the dimensions of Work Engagement is greater in a high-intensity entrepreneurial organizational structure than in a low-intensity one.

Hypothesis 3: The mediating effect of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and the dimensions of Work Engagement is greater in a high-intensity affiliative organizational structure than in a low-intensity one.

Hypothesis 4: The mediating effect of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and the dimensions of Work Engagement is greater in a low-intensity bureaucratic organizational structure than in a high-intensity one.

Hypothesis 5: The mediating effect of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and the dimensions of Work Engagement is greater in a low-intensity individualistic organizational structure than in a high-intensity one.

Hypothesis 6: Organizations with different combinations of organizational structures are differentiated regarding Authentic Leadership, Work Engagement and employees' Psychological Capital.

Hypothesis 7: In organizational structures characterized by high cooperation and high entrepreneurship the mediating effect of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and Work Engagement is high.

Hypothesis 8: In organizational structures characterized by high control and low cooperation the mediating effect of Psychological Capital on the relationship between Authentic Leadership and Work Engagement is low.

Method

Participants

The total sample of this study is made up of 1351 employees in organizations of different sectors and sizes in the south of Brazil, 51.2% being female. Participants' age is concentrated between 21 and 30 years (31.3%). Have completed a post-graduate course of study 35.5%. Concerning their monthly salary, 29.5% earn between R\$ 1.500 and R\$ 2.000, followed by 25.8% who earn between R\$ 2.001 and R\$ 3.000. In that sample 39.2% have been employed for over 10 years.

The sample includes both public and private companies, representing three sectors of economic activity. The service sector predominates, accounting for 89.1% of organizations, followed by commerce (9.2%) and industry (1.7%). Are large organizations 90.1%, only 0.3%

being medium-sized and 9.6% small. Sample collection considered the criteria of accessibility and convenience.

Measures

Four standardized self-reporting instruments were used.

Styles of Organizational Functioning. To assess behaviour patterns, the Scale of Styles of Organizational Functioning (EEFO) was applied, as conceived by Paz and Mendes (2008), and suitable for the labour situation in Brazil. This assesses four shared behavioural patterns in organizations, these being: Individualistic (eight items, e.g., *Here people prefer to work individually*), Bureaucratic (eight items, e.g., *The hierarchy is stressed in this organization*), Affiliative (seven items, e.g., *For this organization the result of work is seen as a group achievement*) and Entrepreneurial (eight items, e.g., *This organization always seeks new challenges*). The instrument contains 30 items to be answered on a 5-point Likert scale, ranging from 0 (not applicable) to 4 (completely applicable). The scores for each pattern are calculated based on the average score of the corresponding items. The highest scores reflect the main pattern present in the organization.

Work Engagement. The *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) was developed by Schaufeli et al. (2002) and measures WE. It is formed of four factors: Vigor (six items, e.g., *At my work I feel bursting with energy*), Dedication (five items, e.g., *I am proud of the work that I do*) and Absorption (six items, e.g.: *I get carried away when I'm working*). The instrument presents 17 items and the statements are answered on a 7-point Likert scale, ranging from 0 (never) to 6 (always). In Brazil, the UWES was adapted and validated by Vazquez et al. (2015). The value of each dimension is calculated from the average score of the items forming it. The total score is created from the average of all items. Higher scores represent the highest levels of WE (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Authentic Leadership. The *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), conceived by Walumbwa et al. (2008), was applied to measure perception of AL. The authors were provided with the original version in English after presenting the research project to the Mind Garden Institute, in the United States (Copyright © 2007 *Authentic Leadership Questionnaire - ALQ* - by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa). The ALQ was validated for Brazil by the researchers in this study. The ALQ assesses the leader's authenticity in four dimensions: Relational Transparency (five items, e.g., *Tell you the hard truth*), Internalized Moral (four items, e.g. *Demonstrates beliefs that are consistent with actions*), Balanced Processing (four items, e.g. *Solicits views that challenge her or his deeply held beliefs*) and Self-Awareness (four items, e.g. *Seeks feedback to improve interactions with*

others). Formed of 16 items, answers are given on a 5-point Likert scale ranging from 0 (never) to 4 (frequently, if not always). The final scores and of each dimension are calculated based on the average score of the corresponding items. The highest scores reflect higher levels of AL.

Psychological Capital. To assess PsyCap, use was made of the scale validated for the Brazilian population by Siqueira, Martins and Souza (2014), which reproduces the four dimensions of the Psychological Capital model by Luthans et al. (2015). The instrument is formed of four dimensions: Hope (six items, e.g. *I believe that everything will go right for me at work*), Resilience (six items, e.g. *I become stronger after facing losses at work*), Optimism (five items, e.g. *I believe that everything will go right for me in my work*) and Self-efficacy (eight items, e.g. *I am able to solve problems in my work*). It contains 25 items, answered on a 5-point Likert scale ranging from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree). The final scores and of each dimension are calculated based on the average score of the corresponding items.

Socio-demographic questionnaire. A socio-demographic questionnaire was used to obtain information from participants about their age, gender, education, position and length of service. Information was also collected about the size and sector of the organizations.

Procedures

The aim of the study was explained to the organizations and participants. With their agreement, data collection was timetabled. Two forms of data collection were made available: face-to-face and online (Wachelke, Natividade, Andrade, Wolter, & Camargo, 2014). Participants who chose online collection received the research link via e-mail (via *SurveyMonkey*). One week later, the researchers sent a reminder about participation. The voluntary, anonymous and confidential nature of participation was ensured, as well as the possibility to opt out at any moment. They all signed an informed consent form and were given the researchers' contact number for any clarification required.

Data analysis

The data collected were recorded and processed on a database on version 22.0 of SPSS and AMOS (IBM, 2013). Missing values, all MCAR (completely at random) and under 3%, were substituted by the Expectation Maximization method (Ibrahim, Chen, Lipsitz & Herring, 2005; Kline, 2011). The factorial validity of the instruments was evaluated making confirmatory factor analyses with AMOS (Arbuckle, 2013), maximum likelihood estimation method (Jöreskog & Sörbom, 2004). Composite reliability and the average variance extracted

for each factor were evaluated as described in Fornell and Larcker (1981). In path analysis, multi-collinearity was assessed with the VIF statistic, with no indicators showing multi-collinearity being obtained ($VIF < 8$; Marôco, 2014).

The skewness and kurtosis of all individual items did not show values too far removed from values considered suitable for the assumption of normality, $|sk| < 3$ and $|ku| < 10$ (Curran, West & Finch, 1997; Finney & DiStefano, 2006; Kline, 2011). Goodness of fit was evaluated by the indexes X^2 (Loehlin, 2004), NFI (Bentler & Bonett, 1980), CFI (Bentler, 1990) and RMSEA (Steiger, 1990), given the reference values (Arbuckle, 2013; Brown, 2015; Kline, 2011; Marôco, 2007; Mulaik et al., 1989; Schumacker & Lomax, 2010). Reliability was estimated by Cronbach's alpha (Cronbach, 1951).

Grouping of the different organizational structures was carried out through Cluster Analysis. Specifically, we used the TwoStep approach, where analysis of the hierarchical grouping is followed by the non-hierarchical method (Barbaranelli, 2002; Huberty, DiStefano, & Kamphaus, 1997; Russo, Vecchione, & Borgogni, 2013). This approach conciliates the strengths of the two analytical techniques of cluster analysis (Henry, Tolan, & Gorman-Smith, 2005; Stefurak & Calhoun, 2007). It is suitable for a large sample size and automatically determines the ideal number of clusters (Șchiopu, 2010). To define how many clusters should be retained, Schwarz's Bayesian Criterion was observed, finding an initial estimate of acceptable clusters. The measure of distances was calculated by the Log-Likelihood method, where the distance between two clusters is correlated with the reduction of the natural logarithm of the probability function (Șchiopu, 2010). We adopted a strategy of exploring shared behavioural styles in organizational structures.

Multivariate Analyses of the Variance (MANOVA) were performed aiming to check whether the clusters differed when analyzing the relationship between WE, AL and PsyCap. Finally, to test the mediating effect of PsyCap on the relationship between AL and WE in each cluster, Multivariate Multiple Regressions (MMR) (Marôco, 2014) were performed. The significance of the indirect effects of PsyCap was tested using the Bootstrap re-sampling method, for 2000 bootstrap samples (Marôco, 2014).

Results

Measurement adjustment indices

Table 1 presents the adjustment indices obtained in confirmatory factor analysis (CFA) of the measurements in the sample. CFA reproduced the original structures for all the instruments, retaining all the items and showing acceptable adjustment to the sample, considering the NFI, CFI and RMSEA indices (Arbuckle, 2013; Brown, 2015; Kline, 2011;

Mulaik et al., 1989; Schumacker & Lomax, 2010). The reliability indices – standardized alphas (see Table 2) and composite reliability – are good, since above .70 (Hair, Anderson, Tatham, & Black 1999). The variance extracted also shows indices appropriate to what was expected (Bagozzi & Yi 1988).

Table 1

Fit Statistics of the hypothesized models for Brazilian employee sample (N = 1351)

	X ² /df	NFI	CFI	RMSEA	90% CI	VE (%)	FC
EEFO	7.03	.801	.824	.062	.060- .064***	.53	.91
ALQ	9.88	.939	.945	.075	.071- .080***	.65	.97
UWES	11.57	.903	.911	.082	.078- .086***	.55	.95
PSYCAP	8.07	.859	.874	.067	.064- .070***	.50	.96

X² (chi-square); df = degrees of freedom; NFI = normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square error of approximation, CI = confidence interval, VE = variance extracted; FC = composite reliability ****p*<.001

Descriptive analysis

Table 2 presents the means, standard deviations, Cronbach alphas and matrix of intercorrelation between the variables studied. The mean value for EEFO, on the global scale, was 1.83 (SD = 0.42), the dimension with the highest score being Entrepreneur (M = 2.14; SD = 0.78). For AL, the global mean was 2.52 (SD = 0.86), the most operational dimension of the model being Relational Transparency (M = 2.64; SD = 0.90). The mean of the global scale of WE is 4.64 (SD = 0.98) and two variables have a higher mean value, Vigor (M = 4.74; SD = 0.96) and Dedication (M = 4.74; SD = 1.20). For global PsyCap, the mean score was 4.07 (SD = 0.47), the variable with the highest mean being Hope (M = 4.31; SD = 0.53).

Concerning the intercorrelations between the scales, the Entrepreneur style presents moderate correlations with ALQ and low ones with UWES (12% and 8% of shared variance respectively) (Cohen, 1988). As for the Affiliative style, the correlations found are positive and low for ALQ and UWES (shared variance of respectively 8% and 5%). Red-tape and Individualistic styles present low and negative correlations with ALQ and UWES (Cohen, 1988). No significant correlations were found between the four styles of organizational behaviour and PsyCap. All the scales showed acceptable (EEFO) or good (ALQ, UWES and PsyCAP) reliability (Cronbach, 1951).

Cluster Analysis

To check the emergence of the different organizational structures, as mentioned before, an exploratory cluster analysis approach was adopted. In this study, the clusters

represent organizational structures, differentiated by styles of functioning in organizations. Formation of these clusters was based on their theoretical validity (Mintzberg, 1980; 1993; Paz & Mendes, 2008). This section details the results underlying identification and the main characteristics of the clusters.

Figure 2 shows the clusters formed, based on the average of styles of organizational functioning. Comparison of these averages allowed assessment of the differentiation capacity of the clusters regarding the intensity of these functioning styles. These intensities are described as high, medium and low. This procedure resulted in the formation of 13 groupings, named simple clusters, composed of different groupings of subjects. The models extracted presented good discriminant capacity (see indices of Average Silhouette (AS), Schwarz's Bayesian Criterion (BIC), BIC Change (BICC), Ratio of BIC Change (RC) and Ratio of Distance Measures (RDM) in Figure 2).

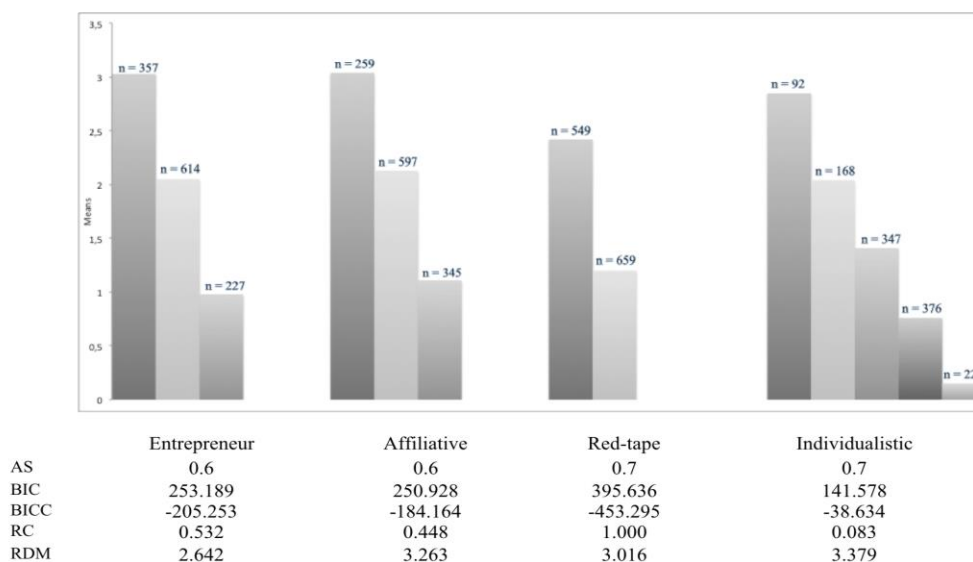


Figure 2. Constitution of simple clusters from the means of shared behavioural patterns in organizations.

Table 2

Descriptive analysis, internal consistency and correlations between the dimensions of Styles of Organizational Functioning, Authentic Leadership, Work Engagement and Psychological Capital

	M	SD	A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18
1.EEFO	1.83	0.42	.74																	
2. Entrepreneurial	2.14	0.78	.87	---																
3. Affiliative	2.03	0.76	.79	---	.80**															
4. Bureaucratic	1.76	0.76	.73	---	-.20**	-.19**														
5. Individualistic	1.17	0.79	.78	---	-.39**	-.38**	.62**													
6. ALQ	2.52	0.86	.96	.17**	.35**	.28**	-.29**	-.25**												
7.Relational Transparency	2.64	0.90	.86	.14**	.24**	.20**	-.19**	-.17**	---											
8.Internalized Moral	2.59	0.93	.87	.14**	.30**	.25**	-.25**	-.24**	---	.78**										
9.Balanced Processing	2.52	1.05	.87	.20**	.27**	.21**	-.23**	-.21**	---	.79**	.78**									
10.Self-awareness	2.34	1.07	.92	.15**	.23**	.23**	-.23**	-.20**	---	.79**	.76**	.87**								
11. UWES	4.64	0.98	.93	.21**	.28**	.22**	-.09**	-.11**	.33**	.28**	.33**	.36**	.34**							
12. Vigor	4.74	0.96	.84	.18**	.24**	.18**	-.08**	-.08*	.31**	.25**	.30**	.33**	.32**	---						
13. Dedication	4.74	1.20	.91	.20**	.29**	.24**	-.13**	-.14**	.35**	.29**	.33**	.37**	.36**	---	.81**					
14. Absorption	4.47	1.05	.79	.19**	.23**	.18**	-.03	-.07*	.26**	.22**	.28**	.28**	.26**	---	.75**	.73**				
15. PSYCAP	4.07	0.47	.92	.07*	.09**	.05	-.01	-.03	.14**	.13**	.16**	.18**	.18**	.37**	.39**	.31**	.31**			
16. Hope	4.31	0.53	.83	.10**	.12**	.07*	-.02	-.01	.16**	.14**	.15**	.18**	.19**	.36**	.37**	.32**	.32**			
17. Resilience	3.28	0.78	.84	.02	.05	.03	-.05	-.06	.10**	.09**	.09**	.13**	.15**	.19**	.22**	.14**	.15**	.43**		
18. Optimism	4.23	0.66	.87	.09**	.14**	.06	-.04	-.04	.14**	.12**	.11**	.17**	.18**	.41**	.41**	.38**	.35**	.75**	.37**	
19. Self-efficacy	4.36	0.46	.86	.03	.00	-.01	.04	.04	.08*	.09**	.10**	.10**	.09**	.24**	.24**	.17**	.21**	.69**	.41**	.55**

Note: * $p < .05$; ** $p < .001$.

Formation of Compound Clusters

To understand the influence of organizational structures on the mediating capacity of PsyCap in AL and WE, the second step of the analysis aimed to combine the styles of functioning found in the light of the theoretical contributions of organizational structures by Mintzberg (1980). The 13 simple clusters were classified as high and low levels of intensity in relation to each functioning style. Due to the characteristics of the participating organizations, the three intensities were kept in the Entrepreneur style. The five clusters resulting from the Individualistic style were combined in low, medium and high. From this procedure, 9 theoretical groupings were elaborated, named compound clusters. Another TwoStep cluster analysis was carried out to check for the existence of these groupings in the sample of this study. Three compound clusters were confirmed: *Machine Bureaucracy*, *Professional Bureaucracy and Adhocracy* (Mintzberg, 1980). Figure 3 illustrates the theoretical constitution of the compound clusters, founded on the styles of organizational functioning established.

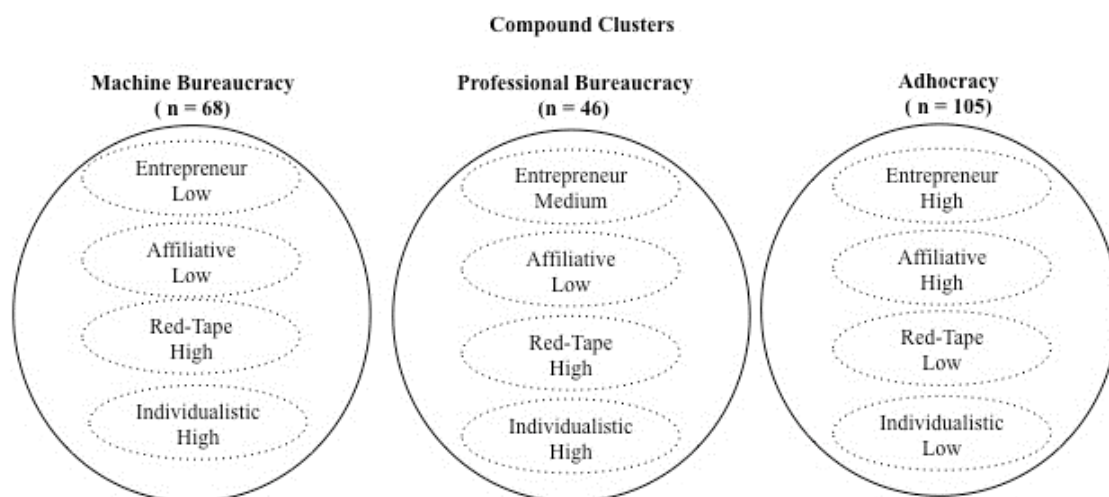


Figure 3. Constitution of compound clusters, representing the organizational structures of Mintzberg (1980; 2009).

To analyze the differences of the variables WE, AL and PsyCap as a function of the compound clusters, a MANOVA (*General Linear Model* procedure) was performed, taking the compound clusters as independent variable (IV) and WE, AL and PsyCap as dependent variables (DV). Analysis of the multivariate test indicates a significant effect in the difference of the variables between the clusters of Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy and Adhocracy, *Wilks Λ* = 0.506, *F*(22,286) = 5.273, η^2 = .289, *p* < .001. Table 3 presents the results of the comparisons between the compound clusters. The results of the multivariate tests

indicated statistically significant global differences in AL and in WE. Differences were not found for the dimensions and totality of PsyCap.

Table 3

Univariate tests and Magnitude of the Experimental Effect (η^2) for the clusters of Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy and Adhocracy

Measures	Machine Bureaucracy		Professional Bureaucracy		Adhocracy		F	η^2_p
	M	SD	M	SD	M	SD		
<i>Authentic Leadership (AL)</i>	1.75	.89	2.27	1.06	3.02	.74	33.85***	.307
Relational Transparency	2.00	.88	2.48	1.09	3.06	.79	21.70***	.221
Internalized Moral	1.93	.99	2.27	1.15	3.10	.81	25.14***	.247
Balanced Processing	1.65	1.02	2.19	1.12	3.00	.90	29.43***	.278
Self-awareness	1.31	1.09	2.05	1.21	2.90	.85	37.14***	.327
<i>Work Engagement (WE)</i>	4.09	1.09	4.47	1.21	4.93	.81	10.88***	.125
Vigor	4.39	.97	4.64	1.10	5.02	.85	7.07***	.085
Dedication	3.93	1.42	4.35	1.61	5.20	.86	17.14***	.183
Absorption	3.93	1.19	4.39	1.22	4.61	1.00	5.510**	.067
<i>Psychological Capital (PsyCap)</i>	3.98	.47	4.20	.39	4.07	.61	1.589	.020
Hope	4.20	.57	4.45	.47	4.34	.65	1.757	.022
Resilience	3.14	.79	3.15	.79	3.23	.81	.590	.008
Optimism	4.06	.78	4.53	.52	4.30	.67	4.613*	.057
Self-efficacy	4.40	.43	4.58	.35	4.33	.60	2.866	.036

Note* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Employees in Adhocracy had higher scores of WE, AL and in some dimensions of PsyCap than employees in the other two compound clusters. The Tukey multiple comparison tests identified that the differences for AL lie, for Relational Transparency, between Adhocracy and Machine and Professional Bureaucracy, being higher in Machine Bureaucracy ($|\Delta M| = 1.06$, $p < .001$ and $|\Delta M| = 0.58$, $p < .01$, respectively). For the Internalized Moral dimension, differences are also found between Adhocracy and the other clusters. The highest value appears in the comparison with Machine Bureaucracy ($|\Delta M| = 1.17$, $p < .001$), followed by Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 0.83$, $p < .001$). As for the Balanced Processing dimension, there are differences between Adhocracy and Machine and Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 1.35$ and 0.81 , respectively, $p < .001$). There is also a difference between Machine Bureaucracy and Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 0.54$, $p < .05$). In the Self-awareness dimension, the difference lies between Machine Bureaucracy and Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 0.74$, $p < .01$) and between Adhocracy and Machine and Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 1.59$ and 0.85 , respectively, $p < .001$).

Concerning Work Engagement, in the dimensions of Vigor and Absorption, there are only differences between Adhocracy and Machine Bureaucracy (respectively, $|\Delta M| = 0.63$, p

<.001 and $|\Delta M| = 0.68$, $p < .01$). In the Dedication dimension, differences are found between Adhocracy and Machine Bureaucracy and Professional Bureaucracy, this being greater in relation to Machine Bureaucracy ($|\Delta M| = 1.27$, $p < .001$, respectively, $|\Delta M| = 0.85$, $p < .01$).

As for PsyCap, in the Optimism dimension there is a difference between Machine Bureaucracy and Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 0.47$, $p < .01$). In Self-efficacy, the difference lies between Adhocracy and Professional Bureaucracy ($|\Delta M| = 0.25$, $p < .05$). Based on these results, hypothesis 6 of the study is supported.

No gender differences were obtained regarding the composition of the compound clusters. The MANOVA indicated a Wilks Λ multivariate test =0.989, $F(1,88) = 1.016$, $p = 0.316$, $\eta^2 = .011$ for Adhocracy. The result for Machine Bureaucracy was a Wilks $\Lambda = 0.954$, $F(1,53) = 2.555$, $p = .116$, $\eta^2 = .046$ and for Professional Bureaucracy a Wilks $\Lambda = 0.935$, $F(1,31) = 2.148$, $p = .153$, $\eta^2 = .358$. These data indicate the non-existence of gender differences. Table 6 presents the correlations of age, years of service in the organization, salaries, organizational size and qualifications with WE for the compound clusters.

According to Table 4, age is positively correlated with the dimension of Absorption and global WE only in Adhocracy, albeit with a low magnitude. For Years of service in the organization, there are negative correlations in Machine Bureaucracy in the dimensions of Vigor, Dedication and global WE. In Adhocracy, correlations are positive for the dimension of Absorption and total WE. Salary is negatively correlated with total WE and the three dimensions only for Machine Bureaucracy. For Education, the correlations are positive with total WE and the respective dimensions only in Adhocracy. Organizational size obtained positive correlations, but with a low magnitude, between WE and dimensions only in Adhocracy.

Mediating effect of PsyCap in the relationship between AL and WE: cluster analysis

Simple clusters

In order to assess the mediating relationship of PsyCap in AL and WE in each cluster, a MMR analysis was performed, in which AL is the predictive variable, Vigor, Dedication and Absorption (dimensions of WE) are the criterion variables and PsyCap is the mediating variable. The model referred to in Figure 1 was tested in the simple clusters of high and low intensity. The results are presented in Table 5.

Table 4

Pearson and Spearman Correlations between Work Engagement and Age, Years of service in the company, Salary, Education and Organizational Size for the Compound Clusters

	R _{age}			R _{Years of service in the company}			Rho _{salary}			Rho _{education}			Rho _{size}		
	Mb	Pb	Adh	Mb	Pb	Adh	Mb	Pb	Adh	Mb	Pb	Adh	Mb	Pb	Adh
Vigor	-.133	.191	.206	-.279*	.257	.198	-.296*	-.064	.073	-.101	.092	.066*	-.177	.101	.280**
Dedication	-.051	.312	.214	-.287*	.330	.189	-.296*	-.045	.066	-.135	.156	.071*	-.035	.263	.375**
Absorption	-.001	.095	.244*	-.218	.172	.318**	-.305*	.000	.074	-.004	.335	.101**	-.042	.289	.233*
WE - Total	-.063	.222	.229*	-.283*	.275	.279**	-.295*	-.051	.021	-.075	.271	.095**	-.047	.275	.313**

Note: Mb – Machine Bureaucracy; Pb – Professional Bureaucracy; Adh – Adhocracy; WE – Work Engagement

* $p < .05$ ** $p < .01$

Table 5

Direct (D), Indirect (I) and Total (T) Effects of the effect of Authentic Leadership on Work Engagement mediated by Psychological Capital: standardized regression coefficient for simple clusters of high and low magnitude

	High Intensity			Low Intensity		
	D	I	T	D	I	T
Entrepreneur						
AL →PsyCap	.181**	.000	.181**	.130	.000	.130
PsyCap →Vig	.456***	.000	.456***	.366***	.000	.366***
PsyCap →Dedic	.364***	.000	.364***	.285***	.000	.285***
PsyCap →Abs	.332***	.000	.332***	.372***	.000	.372***
AL →Vig	.102	.083	.185**	.196*	.047	.243**
AL →Dedic	.141	.066	.207*	.255**	.037	.292***
AL →Abs	.135	.060	.195*	.146*	.048	.194*
Affiliative						
PsyCap →AL	.186*	.000	.186*	.133	.000	.133
PsyCap →Vig	.299***	.000	.299***	.379***	.000	.379***
PsyCap →Dedic	.224***	.000	.224***	.277***	.000	.277***
PsyCap →Abs	.189*	.000	.189*	.350***	.000	.350***
AL →Vig	.207**	.056	.263***	.247**	.050	.297***
AL →Dedic	.262***	.042	.304***	.329***	.037	.366***
AL →Abs	.225*	.035	.260**	.192*	.046	.238***
Bureaucratic						
PsyCap →AL	.125	.000	.125	.161*	.000	.161*
PsyCap →Vig	.315***	.000	.315***	.410***	.000	.410***
PsyCap →Dedic	.248***	.000	.248***	.306***	.000	.306***
PsyCap →Abs	.258***	.000	.258***	.324***	.000	.324***
AL →Vig	.315***	.040	.322***	.223**	.066	.289***
AL →Dedic	.341***	.031	.372***	.262***	.049	.311***
AL →Abs	.250***	.032	.282***	.197**	.052	.249***
Individualistic						
PsyCap →AL	.142*	.000	.142*	.129*	.000	.129*
PsyCap →Vig	.307***	.000	.307***	.385***	.000	.385***
PsyCap →Dedic	.212**	.000	.212**	.284***	.000	.284***
PsyCap →Abs	.226***	.000	.226***	.278***	.000	.278***
AL →Vig	.304***	.044	.348***	.206**	.050	.256***
AL →Dedic	.410***	.030	.440***	.260***	.037	.297***
AL →Abs	.265***	.032	.297***	.176*	.036	.212***

Note: PsyCap – Psychological Capital; AL - Authentic Leadership; Vig – Vigor; Dedic – Dedication; Abs – Absorption

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

No significant mediating effects of PsyCap (see Table 5) were found in any of the simple clusters. This result rejects hypotheses 2, 3, 4 and 5, letting us state that styles of organizational functioning, when analyzed in isolation, do not differ regarding the mediating effect. However, significant direct effects are found, distinguishing between simple clusters of high and low intensity. This result supports hypothesis 1.

Specifically, concerning the Entrepreneur style, the cluster with high intensity has less intensive direct effects of AL on the dimensions of WE. In this style, PsyCap has a greater effect on the three dimensions of WE in the high intensity cluster. For the clusters with the Affiliative style, it is found that when that characteristic is low, WE is better explained by AL and by PsyCap than in the case of high intensity.

In the highly bureaucratic cluster, AL has a more significant direct effect on WE compared to PsyCap. In the low bureaucracy context, PsyCap has a more explanatory effect in WE compared to AL. Similar results are found in the clusters of high and low Individualistic functioning style. In the former, AL has a greater explanatory effect on the dimensions of WE than in the latter. However, when this individualistic style is low, PsyCap is the variable that explains WE most.

Compound clusters

To test hypotheses 7 and 8, MMR analyses of the theoretical model of mediation were made for the compound clusters of Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy and Adhocracy. Table 6 presents the standardized regression coefficients of the direct, indirect and total effects (Kline, 2005) for the path analyses corresponding to Figures 4, 5 and 6.

Table 6

Direct (D), Indirect (I) and Total (T) effects of Psychological Capital on Authentic Leadership and Work Engagement: standardized regression coefficients for compound clusters

Effects	Machine Bureaucracy			Professional Bureaucracy			Adhocracy		
	D	I	T	D	I	T	D	I	T
PsyCap →AL	.053	.000	.053	.308*	.000	.308*	.245*	.000	.245*
PsyCap →Vig	.218	.000	.218	.382**	.000	.382**	.456***	.000	.456***
PsyCap →Dedic	.077	.000	.077	.405**	.000	.405**	.406***	.000	.406***
PsyCap →Abs	.094	.000	.094	.346*	.000	.346*	.316**	.000	.316**
AL →Vig	.309*	.012	.321*	.230	.117	.347	.103	.112	.215
AL →Dedic	.276*	.004	.280*	.268	.125	.393	.167***	.099	.266***
AL →Abs	.159	.005	.164	.252	.107	.359	.153	.077	.230

Note: PsyCap – Psychological Capital; AL - Authentic Leadership; Vig – Vigor; Dedic – Dedication; Abs - Absorption

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

We assessed the mediating effect of PsyCap in the relationship between AL and the dimensions of WE in the Machine Bureaucracy cluster. The global model explains 15% of Vigor, 0.08% of Dedication and 0.04% of the Absorption dimension of WE. Therefore, a mediating effect was not recorded (see Table 6 and Figure 4). However, significant direct

effects of AL on Vigor ($\beta = .309$) and on Absorption ($\beta = .276$) are found. There are no significant direct effects of AL on PsyCap and of this on the dimensions of WE.

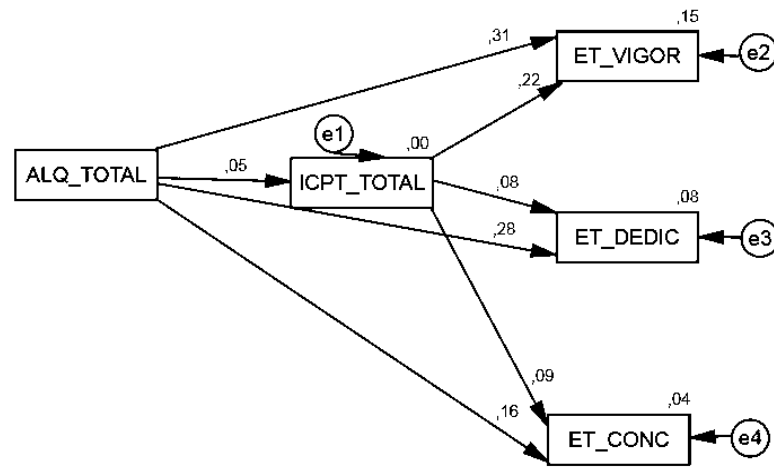


Figure 4. Diagram of the path of the mediating effect of PsyCap on AL and WE in the organizational structure of Machine Bureaucracy.

The mediating effect of PsyCap on the relationship between authentic leadership and the dimensions of WE was assessed through the path analysis indicated in Figure 5 for Professional Bureaucracy (see Table 6). Considering the total effects of the model, this explains 25% of Vigor, 30% of Dedication and 24% of Absorption. Although a slight mediating effect between the variables is recorded (β s from .107 to .125), it is not statistically significant. We highlight the direct effects of $\beta = .308$ of AL on PsyCap and of PsyCap on the dimensions of WE ($\beta = .382$ for Vigor, $\beta = .405$ for Dedication and $\beta = .346$ for Absorption).

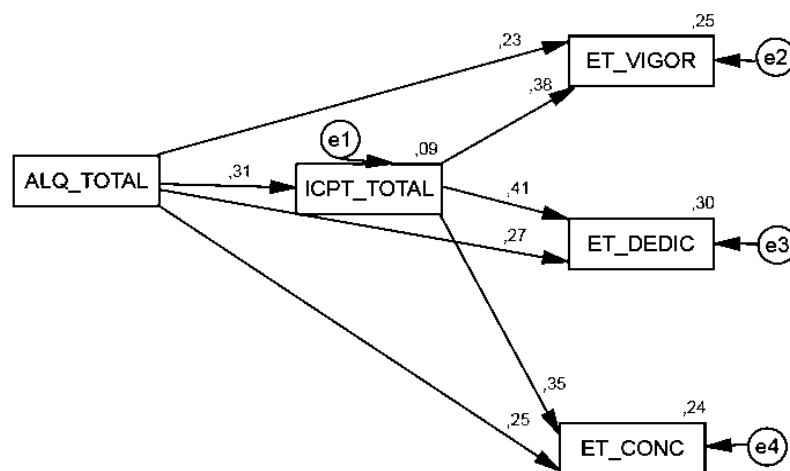


Figure 5. Diagram of the path of the mediating effect of PsyCap on AL and WE in the organizational structure of Professional Bureaucracy.

The same model was tested on the organizational structure of Adhocracy (see Figure 6 and Table 6). Analysis of the total effects of the model for the dimensions of WE referred to shows that this explains 24% of Vigor, 23% of Dedication and 15% of Absorption. Although a slight mediating effect of PsyCap is recorded on the relationship with AL and WE (β s from .077 to .112), it is not significant. AL is found to have a direct effect on PsyCap ($\beta = .245$). However, the variable of the WE dimensions with the greatest explanatory effect is PsyCap, with a direct effect of $\beta = .456$ on Vigor, of $\beta = .406$ on Dedication and of $\beta = .316$ on Absorption.

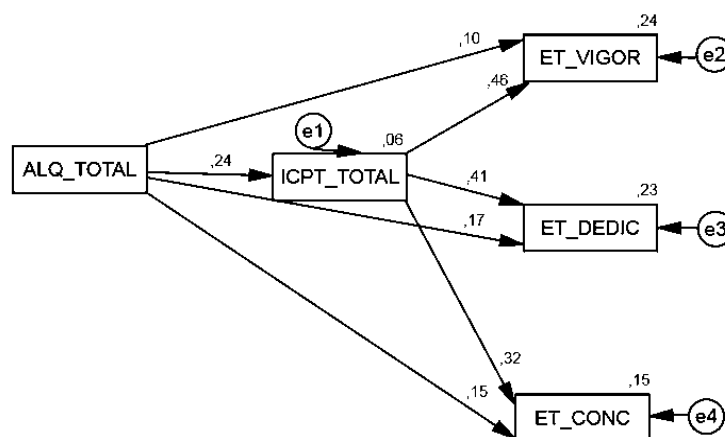


Figure 6. Diagram of the path of the mediating effect of PsyCap on AL and WE in the organizational structure of Adhocracy.

The respective analyses of the mediation model studied in the three organizational structures do not support hypotheses 7 and 8. Professional Bureaucracy was the model best able to explain WE in this study.

Discussion

The aim of this study was to characterize and explain the relationship between WE, AL and PsyCap, considering functioning styles present in organizational structures, as proposed by Mintzberg (1980). The hypotheses assessed the mediating relationship of PsyCap between AL and WE, and sought to identify, among the structures, the one with greatest explanatory power in relation to WE. To this end, Cluster Analysis, MANOVA and MMR were used in data treatment. The results show differences in WE, AL and PsyCap in the simple and compound clusters. The constructs studied differ in relation to the functioning styles presented in the organizational structures. The hypotheses forecast about PsyCap's mediating relationship between AL and WE were not confirmed.

This research indicates a greater participation of AL in explaining WE, in organizations with a low entrepreneur style. This result is inverted in the case of high

entrepreneurship, where PsyCap has greater explanatory powers. According to Aouar et al. (2014), this functioning style promotes interaction between employees, challenging them to innovate. Such open and progressive management contributes to understanding the results described here. In a context of high entrepreneurship, employees are exposed to stimuli to change and improve. Therefore, they activate their personal resources more easily, engaging with the work. When this characteristic diminishes, the leader, in the case of AL, may have to adopt a more prominent role in terms of promoting motivation and encouraging employees which, in comparison, rises above the role played by their followers' internal resources. The affiliative style portrays an organizational context of cooperation (Paz & Mendes, 2008). From the results obtained, when this characteristic is low, AL and PsyCap together explain WE, although the second construct is more significant. This result indicates that organizational encouragement of collaborative behaviour produces feelings of belonging, facilitating WE in employees (Schaufeli, 2015). In this scenario, personal resources stand out rather than AL, and a possible explanation lies in the contingency role played by the work group/team. This role is absent from the scenario of low affiliation, and AL has to act as a stimulus in the dynamics of engagement.

In the essentially red-tape style, the results show AL to be most significant for WE, in relation to PsyCap. The latter becomes explanatory of WE in low red-tape styles. These findings infer that rigidity, control and inflexibility in management inhibit development of personal resources and bring about more influence of AL on employees' engagement. Similar explanatory dynamics are identified in the clusters of high and low individualistic styles. In highly individualistic environments, AL becomes a "link" between the employee and WE. Reduction of this characteristic produces the need for employees to turn to their own resources, such as PsyCap. Considering the results concerning simple clusters, it is concluded that high and low levels of functioning styles influence the explanatory power of AL and PsyCap in WE.

In line with what we have been describing, the results obtained for the compound clusters also let us state that AL and PsyCap explain WE differently, when considering the organizational structures of Mintzberg (1980). The configurations of Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy and Adhocracy differ in relation to the observed variables, with Adhocracy being the most discriminant structure. Understanding of this result can be found in the context of sophisticated, innovative and multi-disciplinary management in which Adhocracy operates (Mintzberg, 1993). This contrasts with the control and standardization of the first structure, and the stable and qualified professionalization of Professional Bureaucracy (Mintzberg, 1993). Comparison of the differences between WE and socio-demographic

elements in the three compound clusters indicates that the structures studied have a different impact as a function of age, education, years of service and salary. In Adhocracy, age is positively correlated with WE. It may be thought that in complex environments such as this, the maturity coming from age contributes to the engagement process. The relevant role of education is understood in organizational structures founded on employees' knowledge and qualifications, as is the case of Professional Bureaucracy and Adhocracy.

The relationship between years of service and WE differs in the organizational structures. The longer the service in organizations that tend to be adhocratic, the higher the levels of WE identified. The inverse is found in Machine Bureaucracy. Therefore, formal labour environments that are centralized and highly standardized tend not to contribute to long-term development of WE. Also in this structure, the employee's salary becomes an attribute doing little to encourage WE, as concluded from analysis of the results. These contributions address the gap pointed out by Vazquez et al. (2015) regarding the shortage of research into the influence of socio-demographic variables on WE in Brazilian samples.

To discuss the results for the compound clusters related to the influences of AL and PsyCap on WE, we adopt the approach of Kerr and Jemier (1978) focused on the substitutes of leadership. In particular, Machine Bureaucracy promotes a context with little tendency towards sharing among employees. This characteristic reinforces the figure of AL as incentivizing followers, which explains its influence on the Vigor and Dedication dimensions of WE (Mendes & Stander, 2011). Conservative and rigid functioning gives little room for personal resources. So in this environment, exercising leadership is strengthened (without substitutes), since the conception of the organization is focused on control of any source of instability or change (Mintzberg, 1980; 1993).

In turn, decentralization of power and highly qualified employees form, in Professional Bureaucracy, a more flexible and cooperative structure (Mintzberg, 1993). These elements allow greater sharing and encourage the authentic leader to develop followers' PsyCap (Macey & Schneider, 2008). In such dynamics, this personal resource is interpreted as a substitute for AL, explaining its strong influence on WE and giving a reason for this being the most explanatory model for WE in the research. Finally, in Adhocracy, the stimulus for collective construction and creative and innovative responses encourages exchange among employees (Mintzberg, 1993). Therefore, AL does not lead processes, but allows collaborative and shared team management. Thereby, employees develop, activate and demonstrate their personal resources more. The feeling of belonging and empowerment experienced by these employees can be a path to understanding the prominent role of PsyCap in explaining WE. It is important to point out that this organizational structure did not form

the most explanatory model of WE. This leads to the thought that highly demanding labour environments with tasks requiring constant exchange and major investment in interpersonal relationships do not always facilitate WE (Hakanen et al., 2005).

The results for the compound clusters provide a clear understanding that organizational structures characterized by high entrepreneurship and cooperation develop WE more than configurations with high control and low cooperation. In cooperative and entrepreneurial dynamics, the explanatory power of AL is replaced by the strong influence of PsyCap on WE. These organizational structures stimulating the balance between job and personal resources may themselves become substitutes for AL. As Zhang et al. (2012) suggest, AL is influenced by organizational characteristics. This positive format of leadership promotes people management practices moulded in more human, open and transparent terms (Borgersen et al., 2014; Men & Stacks, 2014). The product of this process is a feeling of belonging and psychological security, factors inducing WE (Borgersen et al., 2014; Kahn, 1990; Leiter & Bakker, 2010). Therefore, this study ends with the idea that organizations able to align AL and PsyCap in their structure, associating these resources with humanist and authentic people management, can probably create conditions for the development of more engaged employees inclined to give the best of their potential.

Practical implications of this study

The results discussed in the previous sections provide practical suggestions for management and HR practices. Firstly, we highlight the contribution of this study to advancing knowledge about WE in the Brazilian labour context. This scenario still shows a lack of orientations as to the dynamics of how employees engage, and the study provides interpretative paths in this context.

Another contribution lies in relativizing strategies and practices of people management centred on control and limited employee participation. If the organization desires employees' WE, it should consider investing in promoting an organizational climate characterized by cooperation and entrepreneurship. In addition, the study indicates that a key to developing WE lies in potentializing employees' PsyCap rather than merely intensifying activation of AL. This contribution has a double dimension emphasized here. The relevance of development actions focused on collaborators' positive personal characteristics (dos Santos & Pais, 2015) is suggested and the role of the authentic leader in WE is called into question when the organizational structure provides a fair balance between job and personal resources.

Limitations and Future Directions

Although the study contributes to knowledge of WE, its limitations should be pointed out. Firstly, a job (AL) and personal (PsyCap) resource influencing WE in three organizational structures were studied. It is recommended that other resources and demands appearing in the JD-R model are added, as well as including more of the organizational structures of Mintzberg, (1980) to extend comparisons. Secondly, this study used the cross-sectional method, making it difficult to determine causality between variables. Longitudinal studies and qualitative research are suggested, accompanying the development of WE in the different organizational structures. Thirdly, the model of organizational configurations by Mintzberg (1980) was chosen. The dynamics tested here should also be investigated from other theoretical perspectives of organizational structures. Fourthly, the model elaborated was discussed in the light of the theory of leadership substitutes (Kerr & Jemier, 1978), and this debate could be extended in future empirical studies. Finally, the limitation of using a self-reporting source for data collection is the fifth point. These instruments should be used with caution, as participants frequently give socially desirable answers.

Final Considerations

Contributing to deeper knowledge of WE, considering organizational structures, was one of the aims of this research. Summarizing the results obtained, we highlight the role of organizational structure and personal resources as essential elements for the development of WE in the work environment. Specifically in this research, when the organization's structure encourages cooperative and entrepreneurial management, PsyCap is more significant than AL in explaining WE. The study sustains empirically that organizational structure influences the explanatory variables of WE and brings to the discussion exercising AL as an organizational resource. Briefly, associated with participative management, this positive leadership can incentivize PsyCap, strengthening engagement in the work environment.

References

- Alouar, W. A., Silva, S. C., Souza, L. A., & Gurgel, F. F. (2014). Cultura Organizacional em Instituições Municipais de Ensino: um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional. *Revista Raunp*, 7(1), 39-54.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Avolio, B, Gardner, W, Walumbwa, F (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>. Accessed 6 August 2013.
- Babcock-Roberson, E. M., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313–326.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238- 246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Borgersen, H., Hystad, S., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic Leadership and Safety Climate among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4) 394–402. doi: 10.1177/1548051813499612
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Cable, D. M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6(13), 297-334.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1997). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16–29.

- De Waal, J. J., & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–10. doi:10.4102/sajip.v39i2.1113
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 147-163). East Sussex: Psychology press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- dos Santos, N. R. & Pais, L. (2015). Structured actions of intentional development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R dos Santos & S. Malvezzi (Eds), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (398-418). UK, Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: a second course* (pp. 269–314). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1999). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85-101). East Sussex: Psychology press.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 133, 479-487.
- Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16, 6–19.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands – Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181–190. doi:10.1016/j.jvb.2010.12.009
- 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.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2004). *LISREL 8.7 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*, 375–403.
doi:10.1016/S1048-9843(97)90011-4
- 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
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 1-9). East Sussex: Psychology press.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *13*, 378–391.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*, 3–30.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2013). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, *47*, 491–500. doi:10.3233/WOR-131617
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística – com SPSS Statistics* (6th ed.). Lisboa: Report number.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *70*, 149– 171.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as

- antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- 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
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–13. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1993). Structure in five: Designing effective organizations. New Jersey: Prentice – Hall.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430 – 435.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138. doi:10.1002/job
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26. doi:10.1016/j.ijhm.2015.07.001
- Paz, M. G. T., & Mendes, A. M. B. (2008). Estilos de Funcionamento Organizacional. In Siqueira, Mirlene Maria Matias (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão* (pp.161-178). Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Paz, M. G. T., & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. In A. Tamayo. *Cultura e saúde nas organizações* (19-38). Porto Alegre, Brazil: Artmed, 2004.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (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
- Russo, S. D., Vecchione, M., & Borgogni, L. (2013). Commitment Profiles, Job Satisfaction and Behavioral Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 62(4), 701-719. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00512.x
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.

- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. doi:10.1108/CDI-02-2015-0025
- 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, 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. Bauer & H. . Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-007-5640-3
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 30, 71-92.
- Șchiopu, D. (2010). Applying TwoStep Cluster Analysis for Identifying Bank Customers' Profile. *Buletinul*, LXII(3), 66-75.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Simons, J. H., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–12. doi:10.4102/sajip.v39i2.1071
- Siqueira, M. M., Martins, M. C. F., & Souza, W. S. (2014). Capital Psicológico no trabalho. In M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 65-78). Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Stefurak, T., & Calhoun, G. B. (2007). Subtypes of female juvenile offenders: A cluster analysis of the Millon Adolescent Clinical Inventory. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(2), 95–111.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter, (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54–68). East Sussex: Psychology Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the

relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.

- Vazquez, A. C., Magnan, E., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(2), 207–217. doi:10.159/1413-82712015200202
- 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.
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203–2210. doi:10.1111/jasp.12171
- Xu, X.-D., Zhong, J. A., & Wang, X.-Y. (2013). The impact of substitutes for leadership on job satisfaction and performance. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 675–686. doi:10.2224/sbp.2013.41.4.675
- Zhang, H., Everett, A., Elkin, G., & Cone, M. (2012). Authentic Leadership theory development: theorizing on Chinese Philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587–605. doi:10.1080/13602381.2012.690258

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO GERAL DA TESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discussão geral da Tese

Os estudos em torno da liderança autêntica almejam identificar o papel exercido pelo líder no fomento e na construção de espaços laborais e ambientes organizacionais encorajadores dos aspectos positivos, facultando aos profissionais um trabalho provido de sentido (Luthans & Avolio, 2003). A presente tese insere-se nessa linha de investigação, sendo a intenção deste estudo avaliar em que medida a percepção de liderança autêntica, dos líderes e de seus liderados, promove o capital psicológico e o engajamento no trabalho destes profissionais. O cenário de fundo que permeia a dinâmica entre estas variáveis, ou seja, a estrutura e o estilo de funcionamento presentes nas organizações, também foi considerado na pesquisa realizada. Buscou-se contribuir para a legitimação desta área de estudo no cenário acadêmico e organizacional brasileiro, bem como enraizar os conhecimentos em torno da liderança autêntica. Firmado nestas observações, o estudo realizado elencou objetivos específicos, a saber:

- 1) Identificar evidências de validade do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) nas versões de auto e heteroavaliação para o contexto de trabalho no Brasil;
- 2) Compreender a relação entre a liderança autêntica, percebida pelos líderes e liderados, o capital psicológico e o engajamento no trabalho destes profissionais;
- 3) Identificar influências das estruturas e estilos de funcionamentos organizacionais nas três variáveis em estudo.

Com vistas a cumprir tais propósitos, essa tese de doutorado dividiu-se em cinco estudos independentes, porém complementares. Um primeiro estudo teórico referiu uma revisão da literatura internacional sobre a temática da liderança autêntica entre os anos de 2011 a 2015, período, até então, não mapeado. Os outros quatro estudos são pesquisas empíricas que, em linhas gerais, discutiram a validade, a qualidade psicométrica e a invariância do ALQ. Estes trabalhos também exploraram modelos explicativos e preditivos entre a liderança autêntica, capital psicológico, engajamento no trabalho, estruturas e funcionamentos organizacionais. Nas páginas anteriores a esse capítulo, cada estudo descreveu os construtos estudados, a operacionalização dos mesmos e as relações testadas entre estes. Ainda, os resultados foram discutidos à luz da teoria e procuraram responder aos objetivos próprios de cada trabalho. Por isso, nessa seção, reservou-se espaço para efetuar uma síntese do trabalho realizado como um todo, integrando as diferentes investigações que o compõem. Realçam-se aspectos nucleares e os resultados mais relevantes, tendo o cuidado em evitar certa redundância, uma vez que nos próprios estudos os achados já foram pormenorizados. Acrescem-se ainda ponderações quanto às implicações práticas da presente

tese, apontamentos das limitações da pesquisa e sugerem-se caminhos às investigações futuras. Fecha-se este capítulo com as considerações finais desta tese.

O estudo de análise da produção científica dos últimos cinco anos sobre a temática da liderança autêntica evidenciou o crescimento e a relevância do tema no cenário internacional. Dentre os achados, pode-se destacar que se por um lado os antecedentes e consequentes da liderança autêntica estão mapeados, por outro, não há consenso entre os estudiosos e críticos quanto à viabilidade do líder ser e demonstrar-se autêntico no espaço organizacional. Também os estudos analisados caracterizaram que a autenticidade pode ter significados e formas de manifestações distintas para as diferentes culturas. Por fim, há indicativos de que a liderança autêntica estimula um melhor clima organizacional, mas também precisa do apoio e da estrutura organizacional para sustentar-se. Estas considerações fazem pensar a autenticidade na liderança como uma habilidade desenvolvida a partir das experiências de vida, sendo influenciada pelos contextos social, cultural e organizacional. Essa perspectiva reforça o reconhecimento de Luthans e Avolio (2003), de que o estilo da liderança depende do contexto em que a mesma é inserida. Encontra eco, ainda, no conceito de organizações autenticizadas de Ket de Vries (2001). Segundo o autor, estas organizações denotam uma capacidade conectiva com seus profissionais, estabelecida pela visão, missão, cultura e estrutura. Nesses espaços laborais, para o autor, o profissional encontra um senso de fluidez para suas atividades, bem como autonomia e empreendedorismo. Esse elemento humano das organizações fortalece a atuação da liderança autêntica, reforçando o bem-estar e relações interpessoais de confiança (Wang & Hsieh, 2013).

Em um desfecho para esse componente da tese, visualiza-se a liderança autêntica como uma nova forma interpretativa para o fenômeno de liderar. Apesar das discordâncias teóricas, esta abordagem faz ressurgir discussões humanas e éticas nos espaços laborais, permeando conceitos como confiança, virtude, cooperação e transparência no ato de liderar (Walumbwa et al., 2008). A teoria positiva da liderança autêntica, centra-se mais no *ser* e menos no *fazer* e no *ter* do líder (Klenke, 2007). Ou seja, importa liderar sob a égide do caráter e da moralidade. Por isso, aprofundar tais conhecimentos permitirá avanços conceituais e práticos aos contextos organizacionais brasileiros.

As pesquisas no Brasil referente à liderança autêntica utilizaram uma versão apenas traduzida para o português do ALQ, sem o cuidado devido quanto à adequação desta medida para o contexto nacional. Dedicou-se a discussão desse aspecto nos estudos II e III. No primeiro, encontram-se evidências de validade do ALQ para o contexto de trabalho no Brasil, para as versões de auto e heteroavaliação. Ainda que com índices de ajuste aceitáveis, o modelo encontrado está em conformidade com os achados do estudo da construção do ALQ

por Walumbwa et al. (2008). Por outro lado, com a pesquisa III da presente tese, pode-se afirmar que o instrumento em evidência mostrou-se invariante para uma amostra de profissionais brasileiros e portugueses. Ou seja, a investigação transcultural realizada dimensionou a capacidade do ALQ acionar os mesmos processos perceptivos e interpretativos entre os grupos analisados. Salienta-se a relevância desse estudo, pois a análise da invariância da medida é um pré-requisito para as investigações com dado instrumento, viabilizando que as comparações entre os grupos sejam explicáveis e significativas (Byrne, 2008). O conjunto desses dois estudos empíricos configura um cuidado empregado nessa tese para o uso adequado da medida do ALQ. No entanto, não se encerra aqui essa discussão, e novas investigações são necessárias para aprofundar o conhecimento das qualidades psicométricas do ALQ no contexto de trabalho no Brasil.

No que respeita a relação entre as variáveis, liderança autêntica (percebida pelos líderes e liderados), capital psicológico, engajamento no trabalho, estruturas e estilos de funcionamento organizacionais, a presente tese desenhou as investigações empíricas IV e V com vistas a compreender tal interação. No estudo IV foi verificada a capacidade preditiva da liderança autêntica e do capital psicológico no engajamento no trabalho dos profissionais líderes e liderados. Em linhas gerais, o estudo encontrou que o capital psicológico prediz mais o engajamento no trabalho, sendo o otimismo a dimensão mais preditora do modelo para os dois grupos. Entre as duas amostras, a percepção de liderança autêntica prediz mais o engajamento no trabalho dos profissionais liderados. Quando foram analisadas as associações simultâneas entre as variáveis, vê-se que o modelo preditor é mais robusto na amostra dos líderes em comparação a dos liderados. Os resultados aqui encontrados são sintônicos com outros reportados na literatura científica (Bamford, Wong, & Laschinger, 2012; De Waall & Pienaar, 2013; Schaufeli, 2015) e permitem afirmar que o capital psicológico, recurso pessoal dos profissionais, possui mais peso no modelo de previsão do engajamento no trabalho, em detrimento do suporte da liderança, no caso a liderança autêntica.

O engajamento no trabalho é um vínculo psicológico com matriz motivacional intrínseca (Schaufeli et al., 2013). Caracteriza-se por uma conexão emocional constante do profissional com o seu trabalho (Bakker, 2011; Harter et al., 2002; Schaufeli et al., 2002; Simons & Buitendach, 2013). Por isso, compreende-se o destaque do capital psicológico no modelo de previsão testado na pesquisa IV. Os resultados auferidos neste estudo possibilitam reiterar que os profissionais, líderes e liderados brasileiros, que têm mais desenvolvido seu capital psicológico equilibram as demandas e recursos no trabalho com seus recursos internos, uma vez que melhor se avaliam quanto sua capacidade de influência e controle do ambiente externo (Bakker, 2011; Schaufeli, 2012). Assim, o gerenciamento que o profissional faz

destes fatores é mais eficaz no impulso ao engajamento no trabalho, em relação aos estímulos proporcionados pela percepção de autenticidade do líder. A autopercepção da liderança autêntica, feita pelos líderes, no entender desta tese, reforça o recurso pessoal do profissional, o que potencializa mais ainda o papel do capital psicológico.

Frente a estas constatações, depreende-se que o capital psicológico é um recurso saliente para o desenvolvimento do engajamento no trabalho dos profissionais brasileiros. O seu desenvolvimento gera respostas saudáveis aos constantes desafios e as exigências competitivas impostas às organizações. A não intensificação desta capacidade positiva nos profissionais pode representar mais um conseqüente para sentimentos de perda de controle, insegurança e pessimismo. Por sua vez, estes comportamentos aversivos do profissional suscitam menor vinculação com as tarefas e com a organização, resultando em desempenhos medianos, sentimentos de frustrações e desequilíbrio no nível de bem-estar no trabalho (Luthans et al., 2015). Adiciona-se a essa discussão, a visão de Schaufeli (2012) de que o engajamento no trabalho sustenta-se nas características, crenças e vivências do indivíduo. Com isso, o capital psicológico, por reunir emoções positivas, funciona como um catalisador de fatores saudáveis que imprimem sentido ao trabalho. Nessa via, entende-se a percepção da liderança autêntica como um dos elementos facilitadores do modelo explicativo do engajamento no trabalho. Não corresponde ao mais importante, mas também não se configura o de menor valia.

Importou ainda discutir na presente tese, a influência do contexto organizacional na relação entre as três variáveis, como preconizado pela literatura (Zhang, Everett, Elkin, & Cone, 2012). A pesquisa V debruçou-se em caracterizar e explicar a relação entre liderança autêntica, capital psicológico e engajamento no trabalho nas distintas estruturas e funcionamentos organizacionais. Dentre os resultados acentua-se a não confirmação do efeito de mediação do capital psicológico na relação entre a liderança autêntica e o engajamento no trabalho nas estruturas organizacionais investigadas. Também sobrelevam-se as diferenças encontradas para a explicação do engajamento no trabalho a partir das estruturas e respectivos funcionamentos organizacionais.

O entendimento conjunto destes dois resultados sucintamente descritos acima, leva a algumas considerações. Primeiramente, constata-se que estruturas organizacionais com elevado controle, baixa cooperação e inflexibilidade em seu funcionamento (elementos visíveis na concepção de Mintzberg (1980) de Burocracia Mecânica) tendem a reforçar o papel da liderança autêntica no estímulo ao engajamento no trabalho, em detrimento do capital psicológico. A liderança autêntica é mais exigida em contextos de trabalho desfavoráveis ao desenvolvimento pessoal e a participação na gestão. Antes de causar algum

estranhamento, este dado deve ser compreendido sob a perspectiva da teoria dos substitutos para a liderança (Kerr & Jermier, 1978). Em um contexto de rígido controle e padronização, pouco propenso ao compartilhamento entre os profissionais, o aperfeiçoamento dos recursos pessoais torna-se difícil ou até mesmo inexistente. Com isso, frente a uma adversidade ou um desafio, cabe ao líder, nesse caso o líder autêntico, instigar e influenciar a motivação e o engajamento de seus profissionais no trabalho. Esta certa “aridez” no ambiente laboral fortalece o exercício do líder e enaltece a autenticidade no espaço da liderança. Tal dinâmica não permite, ou necessita, que outros elementos substituam a influência da liderança.

Em contraponto, a segunda reflexão possibilitada pelo estudo, volta-se para a minimização do papel do líder autêntico na explicação do engajamento no trabalho na Burocracia Profissional e de Adhocracia, outras duas estruturas organizacionais propostas por Mintzberg (1980). Nessas dinâmicas cooperativas e empreendedoras, o poder explicativo da liderança autêntica é substituído pela influência do capital psicológico no engajamento no trabalho de seus profissionais. Sugestiona-se nestes casos, que o equilíbrio entre os recursos pessoais e do trabalho provenientes destes ambientes laborais, posicionam a organização como um substituto à liderança autêntica (Kerr & Jermier, 1978).

O argumento de Luthans e Avolio (2003) e de Walumbwa et al. (2008) de que o líder autêntico, devido ao seu comportamento, promove um clima de trabalho ético e positivo complementa a discussão supracitada. Ainda reforça Vilaça, Mónico e Castro (2012), o relacionamento interpessoal pautado na transparência e justiça, vivificado pelo líder autêntico, empodera o liderado a, ele próprio, assumir uma postura ética e ativa perante os desafios. Desafios estes originários de estruturas como a Burocracia Profissional e a Adhocracia. No entender de Men e Stacks (2014), o líder autêntico estabelece maior transparência na comunicação e melhor relacionamento entre a organização e o profissional. O que faz pensar, o exercício da liderança autêntica impulsiona políticas de gestão de pessoas mais abertas e participativas. Assim, o líder autêntico encontra eco para suas ações em estruturas que naturalmente promovem tais interações. Logo, nessas configurações organizacionais, a liderança autêntica torna-se facilitadora das condições que permitem aos profissionais acessar (ou fortalecer) recursos psicológicos, intelectuais e emocionais e firmar posturas assertivas frente a situações de estresse e de adversidade.

Estes achados, em geral, evidenciam que características de uma determinada estrutura, e o respectivo modo de funcionar, influem no modelo explicativo proposto para o engajamento no trabalho dos profissionais estudados. Pode-se pensar que os contextos organizacionais com gestão aberta e participativa, fortalecem os efeitos da liderança autêntica no capital psicológico de seus liderados, explicando mais o engajamento dos mesmos.

Também o inverso foi encontrado, em estruturas de funcionamento rígido, há um baixo impacto da liderança autêntica no capital psicológico dos profissionais. Ainda que a liderança autêntica explique mais o engajamento no trabalho nessa situação, a pouca influência deste líder no capital psicológico dos liderados merece atenção.

A teoria preconiza que o líder autêntico instiga o desenvolvimento do capital psicológico dos liderados (Luthans & Avolio, 2003). Contudo, nesta pesquisa percebe-se que essa influência sustenta-se quando o contexto organizacional é mais cooperativo e empreendedor. Quando se retiram estas características do ambiente laboral, a liderança autêntica perde seu poder de impacto no capital psicológico dos participantes deste estudo. Uma possível explicação para essa constatação refere-se ao fato de que a liderança autêntica tem reflexos, entre os seus liderados, através do clima que desenvolve com sua equipe e, também, no clima organizacional no qual se insere. Essa observação encontra convergência no debate feito há tempo por Gardner e Schermerhorn (2004), de que a liderança autêntica não influencia diretamente os profissionais. Para estes autores, é a capacidade do líder autêntico em criar um ambiente colaborativo e de suporte que faz os profissionais autoavaliarem-se positivamente em relação à suas competências e atitudes, acarretando em melhores níveis de desempenhos e satisfação no trabalho. Também Vilaça et al. (2012) argumenta que não são os líderes autênticos os influentes diretos do capital psicológico. Mas sim, é a influência deste no clima e na espiritualidade organizacional que moldam o capital psicológico dos colaboradores. Aproximando-se a tais ponderações, Onorato e Zhu (2015), apontam a liderança autêntica como preditor da satisfação no trabalho dos profissionais e revelam que a expressão e a prática deste líder diferem nos distintos contextos industriais investigados. Ainda, Pavlovic (2015) encontra um estilo próprio dos líderes de instituições de ensino exercerem sua autenticidade.

Desta maneira, deve-se potencializar o efeito do contexto, da estrutura e do funcionamento organizacional na prerrogativa de Luthans e Avolio (2003) de que a liderança autêntica influi no comportamento dos liderados, os mobilizando a alcançar objetivos comuns. A presente tese defende que essa mobilização só é possível quando o líder encontra espaço organizacional favorável e condizente à expressão de posturas autênticas. Alicerça-se tal posicionamento, no entendimento elaborado por Algera e Lips-Wiersma (2012), de que o principal desafio do líder autêntico está em alinhar o sistema valorativo da organização aos seus próprios valores e aos dos liderados. Para tal, a adoção de uma conduta autêntica, por parte do líder, induz a um novo formato de gestão de pessoas (Men & Stacks, 2014).

A tese, que aqui se encerra, considera tal conclusão importante e que muito contribui para os estudos brasileiros sobre a psicologia positiva aplicada ao contexto organizacional e

do trabalho. Acredita-se que este resultado pode abrir espaço à discussão de um novo formato de gestão nas empresas brasileiras. Essa visão fundamenta-se na compreensão de que o estilo de relacionamento aberto e próximo do líder autêntico fomenta um clima organizacional flexível e um ambiente de trabalho gerador de maior segurança psicológica (Borgersen, Hystad, Larsson & Eid, 2014). Pode-se ver a liderança autêntica como um recurso desenvolvido e estimulado pela organização que, em conjunto ao capital psicológico dos profissionais, torna-se uma estratégia de prevenção de comportamentos contraproducentes e de insatisfação no trabalho (Laschinger & Fida, 2014b).

As atuais demandas por competição exigem novas competências do líder. Também os profissionais do conhecimento reivindicam serem liderados através da confiança, segurança e empatia (Hogan & Coote, 2014; Walumbwa et al., 2008). Por isso, o desafio atual não recai apenas aos líderes, ou em sua expressão de autenticidade. O poder competitivo que hoje se busca no mundo dos negócios, pode estar, no entender desse estudo, em uma gestão pautada no respeito, transparências e sustentabilidade, construída por todos os agentes envolvidos de uma organização. Por conseguinte, aquelas organizações que assumem a responsabilidade de gerir os elementos negativos próprios da natureza do negócio, e também buscam ambientes laborais positivos estão mais propensas a estimular a felicidade no trabalho. O não alinhamento de ações humanas a boas práticas de gestão pode resultar em prejuízos financeiros (Cunha, Rego, & Lopes, 2012). Logo, o líder autêntico tem condições, pelas dimensões que o caracterizam, de gerenciar as informações e sentimentos de seus liderados, visando o equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos (Gardner et al., 2011; Rego, Clegg, & Cunha, 2012; Walumbwa et al., 2008).

Frente ao exposto, conclui-se que o líder autêntico instiga e precisa de um contexto laboral distinto do que é habitualmente encontrado. Organizações capazes de alinhar, em sua estrutura, a liderança autêntica e o capital psicológico, associando estes recursos a uma gestão de pessoas solidamente humana e autêntica, pode, provavelmente, encontrar profissionais mais engajados e inclinados a oferecer-lhes o seu melhor potencial.

Implicações práticas deste estudo

A presente pesquisa corrobora ao salientar o papel das estruturas organizacionais, de funcionamentos cooperativos e empreendedores, e do capital psicológico, como elementos essenciais ao desenvolvimento do engajamento no trabalho dos profissionais. Ainda, os componentes empíricos desta tese, direcionam a liderança autêntica como um recurso tanto influenciador do clima e do contexto organizacional, como influenciado por este ambiente profissional. Vê-se que a percepção da autenticidade do líder, associada ao capital

psicológico, colabora para uma vinculação engajada dos profissionais quanto as suas atribuições. Esses dados foram obtidos a partir do ALQ, instrumento que apresentou evidências de validade para o contexto de trabalho no Brasil.

Atentas a estes resultados, as organizações poderão, por exemplo, aplicar o ALQ em suas ações de formação de liderança e desenvolvimento de equipes, fomentando a auto e heteroavaliação da autenticidade presente nas relações interpessoais estabelecidas. O ALQ pode contribuir, inclusive, nas avaliações de desempenho 360° graus, subsidiando *feedbacks* e trocas entre os profissionais.

O modelo testado para a predição do engajamento no trabalho oferece elementos para que as organizações enfoquem seus programas de desenvolvimento de pessoas para o aperfeiçoamento das características positivas, tal como o capital psicológico de seus profissionais. Para essa medida, as organizações deverão relativizar o foco quase exclusivo habitualmente colocado no desenvolvimento de competências de liderança.

Também os resultados encontrados possibilitam uma reflexão às organizações relativo às estratégias de gestão. O estudo aponta que práticas centradas, majoritariamente, no controle e inflexibilidade à participação, não propiciam o engajamento no trabalho de seus profissionais. Além do mais, ainda requerem um esforço particular do líder autêntico para instigar a vinculação dos profissionais à suas tarefas. O comportamento engajado do profissional é melhor percebido em estruturas organizacionais que proporcionam uma justa medida entre os recursos pessoais e os recursos da organização. Assim, em termos práticos, para atingir níveis satisfatórios de engajamento no trabalho, as organizações devem investir em estratégias de cooperação e empreendedorismo. Devem responsabilizarem-se em atribuir tarefas que tenham significado para os seus colaboradores, centrando-se em um modelo de negócio equilibrado quanto à rentabilidade da organização e o respeito e a valorização de seus profissionais.

Limitações e futuras pesquisas

Mesmo que se possa confirmar o alcance dos objetivos da presente tese, como em toda e qualquer investigação, há um conjunto de limitações que importa serem debatidas e observadas em estudos futuros. Essa análise será feita a partir de um ângulo metodológico geral e de uma análise específica dos estudos formantes da tese.

Previamente, o paradigma orientador foi o de pesquisa quantitativa. São três as limitações próprias deste método. O primeiro compreende a coleta de todos os dados ao mesmo tempo e em um único momento. Essa estratégia limita a dimensão temporal das informações obtidas, e pode reduzir a compreensão a cerca do fenômeno estudado, ou seja, a

expressão da autenticidade da liderança nas organizações. Assim, em investigações futuras sobre o tema, sugere-se a coleta de dados em diferentes tempos. O segundo ponto a ser observado envolve o efeito de tendência central, por vezes ocasionados pelo uso de escalas Likert. Em alguns casos, o indivíduo ao responder a um instrumento, opta por respostas intermediárias, não assinalando as opções extremas disponíveis. A desejabilidade social configura a última limitação deste método. Esse fenômeno é comumente referido na literatura como a tendência do indivíduo em apresentar respostas que acredita serem socialmente aceitas e esperadas. O tema abordado nesta tese é complexo e de cunho intimista. Logo, pode potencializar respostas socialmente admissíveis (Goodwin, 2004; Heidemer & Moser, 2009; Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Em investigações outras, estas arestas devem ser consideradas e aprimoradas.

Especificamente, sublinham-se outras limitações desta tese e de seus respectivos estudos. Na revisão da literatura, concernente aos artigos publicados internacionalmente sobre a liderança autêntica, entre os anos de 2011 a 2015, cabe algumas ponderações. Embora este período tenha sido justificado pela data da última revisão feita sobre o assunto por Gardner et al. (2011), pode-se pensar que o intervalo de tempo analisado possa ser prematuro para anunciar algumas evoluções alusivas a esta temática. Com vistas a melhor retratar o estado da arte em liderança autêntica, recomendam-se outras investigações, com um espaço temporal mais amplo e que incluam, ainda, outras fontes de análise, como teses de doutorado, dissertações de mestrado, livros, capítulos de livros e materiais de conferências, congressos, simpósios, etc.

O estudo de evidências de validade do ALQ para o Brasil confirma que os profissionais que percebem comportamentos de compartilhamento de decisão, de estímulo à participação, de proximidade relacional e redução de posturas moralmente controversas, tendem a atribuir mais autenticidade à liderança. Esse foi um primeiro esforço para alcançar evidências de validade do ALQ no contexto de trabalho brasileiro. Recomenda-se, fortemente, a condução de estudos futuros que investiguem a validade concorrente e discriminante dessa medida para o Brasil. Também a versão de autoavaliação do ALQ deve ser aplicada com certa cautela. Verificou-se que os líderes autoavaliam-se como mais autênticos do que são, de fato, percebidos pelos seus liderados. Sugestiona-se investigações desta versão do ALQ acrescentando medidas alternativas (entrevistas, observações, métricas organizacionais, por exemplo) para a avaliação da autenticidade do líder. Referente à invariância dessa medida, importa ainda expandir os estudos comparativos com outros países da América Latina e de culturas distintas ao Brasil.

A análise feita para compreender a interação entre as variáveis liderança autêntica, capital psicológico, engajamento no trabalho e estruturas e funcionamentos organizacionais, também imprimiu algumas insuficiências. Embasado no modelo explicativo MRDT para o engajamento no trabalho (Schaufeli et al., 2013), os estudos empíricos investigaram apenas a liderança autêntica como um recurso da organização e o capital psicológico como um recurso pessoal. Contudo, o modelo contempla um leque de outras variáveis para estes mecanismos. Para trabalhos futuros, aconselha-se considerar outros construtos que representem os recursos pessoais e do trabalho, e analisá-los em conjunto às demandas organizacionais, configurando o modelo MRDT como um todo.

Esta recomendação aplica-se igualmente as estruturas organizacionais desenvolvidas por Mintzberg (1980). De acordo com as informações do Sebrae (2014), as organizações brasileiras caracterizam-se, predominantemente, como negócios de pequena e média dimensão. Cabe, por isso, avaliar o efeito de mediação do capital psicológico na relação entre liderança autêntica e engajamento no trabalho nas demais estruturas organizacionais elencadas por Mintzberg (1980) em sua teoria. Considerar se no contexto de trabalho no Brasil, há outros elementos que podem ser vistos como substitutos para a liderança autêntica, é outro caminho a percorrer. Nesse sentido, um conceito passível de ser explorado é a espiritualidade organizacional (Vilaça et al., 2012). Também seria interessante verificar a associação entre a liderança autêntica e outros componentes nas organizacionais brasileiras, a saber: emoções positivas, valores morais e éticos, desempenho organizacional, performance da equipe, gestão do conhecimento, gestão participativa, etc. Aventurar-se pelo estudo da expressão da autenticidade da liderança *versus* o traço cultural brasileiro denominado coloquialmente de “jeitinho”, é uma senda instigadora.

Por fim, encerra-se esta seção abordando a questão da identificação dos líderes autênticos, importante elemento de fundo dessa pesquisa. Foi solicitado rigorosamente a todos os participantes que avaliassem seu líder mais direto. Contudo, nas organizações existem diferentes níveis de liderança. Por exemplo, em um mesmo departamento pode-se encontrar posições de liderança com encargos de supervisão direta, coordenação de área e, até mesmo, gerência geral. Essa hierarquização, em alguma medida, pode ter causado dúvidas quanto à identificação do líder imediato para alguns participantes, principalmente aqueles oriundos de organizações de grande dimensão, que é o caso da maioria da amostra desta tese. Sabe-se que lideranças estratégicas, táticas e operacionais tem escopos distintos do papel a desempenhar e das responsabilidades assumidas. Neste estudo foi avaliada a autenticidade em líderes de nível tático. Talvez, a liderança autêntica proposta por Luthans e Avolio (2003), pode estar mais bem representada em espaços estratégicos de liderança, tendo em vista a maior independência

e autonomia de gestão vivenciada neste escopo. Em consequência, com vistas a ampliar a compreensão sobre liderança autêntica no Brasil, a última recomendação volta-se para a realização de estudos multiníveis, em que se avalia a influência de características autênticas da liderança nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais.

Considerações Finais

Ao longo desta tese de doutorado tratou-se dos conceitos teóricos e enunciou-se os mais relevantes resultados em cada um dos estudos componentes da mesma. Outrossim, as limitações das pesquisas e as questões que ainda ficam em aberto e que carecem de futuras investigações foram assinaladas. Portanto, a súmula que se segue articula uma síntese do percurso traçado e de algumas considerações finais ainda compatibilizadas.

Como expresso no capítulo de Introdução da Tese, o conceito de liderança autêntica e as relações com o capital psicológico e o engajamento no trabalho, desencadearam a problemática deste estudo. Envolveu-se ainda, as estruturas e respectivos funcionamentos organizacionais atuantes nas interações entre os tópicos ensaiados. Dentre tantos conceitos abordados pela Psicologia Positiva, estas variáveis foram escolhidas, por um lado, devido à rica literatura encontrada concernente a potencialidade dos mesmos. Por outro, estes construtos aproximam-se aos interesses de estudo e trabalho da pesquisadora. Igualmente, o conjunto dos estudos brasileiros que debruçaram-se sobre o respectivo tema apresentavam lacunas importantes para o avanço do campo. O debate promovido por estes trabalhos configurou um primeiro esforço de pesquisa no Brasil referente à liderança autêntica. No entanto, ressaltaram um diálogo ainda solitário da área da Administração e Gestão. Essa constatação evidenciou um espaço nas investigações da psicologia organizacional e do trabalho. Firmando-se em cooperar para reduzir esse hiato nos estudos acadêmicos, o objetivo geral desta tese foi identificar em que medida a liderança autêntica, percebida por profissionais líderes e liderados, tem impacto no capital psicológico e no engajamento no trabalho dos mesmos. O papel influenciador das estruturas organizacionais, e os funcionamentos decorrentes destas, também foi elemento examinado no percurso investigativo.

Primeiramente, uma revisão da literatura possibilitou clarificar os temas, distinguindo conceituações teóricas e as articulando. Esse esboço oportunizou a formulação de uma perspectiva de investigação sobre a liderança autêntica. Partiu-se de um enunciado teórico segundo o qual essa abordagem positiva da liderança tem efeitos diretos na expressão de características positivas e na vinculação dos profissionais, líderes e liderados. Produziu-se uma revisão da literatura a este respeito. Constatou-se a predominância de uma dada medida de mensuração da liderança autêntica nas pesquisas internacionais, bem como a perspectiva de que o tema é rico e contributivo para a área organizacional. Sobrelevam-se ainda, em paralelo, questionamentos conceituais que elegem outros caminhos e reiteram alguns entraves à esta teoria. Encontrou-se evidências de validade e invariância do Authentic Leadership Questionnaire para o Brasil. Operacionalizou-se os demais conceitos em instrumentos

aplicados em 2.160 profissionais (integralizando as fases I e II de coleta de dados) de organizações proveniente da região sul do país. Os dados obtidos foram submetidos a diversas análises que permitiram apresentar contribuições relevantes para o avanço das investigações relativas à liderança autêntica, capital psicológico, engajamento no trabalho e estruturas e funcionamentos organizacionais.

Os resultados tornam possível sustentar empiricamente que os principais fatores motivadores do engajamento no trabalho são intrínsecos ao indivíduo, sendo o capital psicológico o elemento mais preditor de tal comportamento, em contraste com a influência da postura autêntica do líder. Tem-se ainda condições de afirmar que a estrutura organizacional e seu respectivo funcionamento compartilhado, influem nas variáveis explicativas do engajamento no trabalho, circunscrevendo o exercício da liderança autêntica como um recurso organizacional. Em conclusão, assevera-se que ambientes laborais que associam a liderança autêntica e o capital psicológico à gestão cooperativa e empreendedora mais engajam seus profissionais ao trabalho.

Finda-se, então, a presente investigação de doutoramento. Investigações podem ser vistas como uma janela para a realidade. Através delas vislumbram-se determinadas paisagens, fruto do lugar no qual se está posicionado. Neste trabalho, retratou-se uma paisagem decorrente de um aporte teórico, de escolhas e estratégias metodológicas adotadas e de algumas das formas possíveis para a compreensão dos dados. Espera-se que a janela aqui aberta encoraje, sobremaneira, outras tantas e diversas janelas.

REFERÊNCIAS GERAIS DA TESE

Referências

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. In R. Giacalone & C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*: 367-377. New York, NY: Sharpe.
- Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118–131. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.010
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 498 – 510.
- Alouar, W. A., Silva, S. C., Souza, L. A., & Gurgel, F. F. (2014). Cultura Organizacional em Instituições Municipais de Ensino: um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional. *Revista Raunp*, 7(1), 39-54.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational Leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. doi:10.1177/0734371X13511088
- Avey, J., Avolio, B., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. doi:10.1002/hrm.20294
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. doi:10.1037/a0016998
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi:10.1177/0021886307311470
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801- 823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.03
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2005). Preface. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 21-219). Oxford, England: Elsevier.
- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. In S. Lopez (Eds), *Pursuing Human Flourishing* (pp. 147-165), Hardcover, Praeger.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, *144*(3), 313-326.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bamford M., Wong, C., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, *21*, 529–540. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, *28*, 117-148.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goals effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behaviour Management*, *5*, 41-51.
- Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 37–53. doi:10.1177/1548051813519501
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effects: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, *47*, 644-675. doi:10.2307/3094912
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162.
- Becker, B., Heselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro, Brazil: Elsevier.
- Begley, T., Lee, C., & Czajka, J. (2000). The relationship of type a behavior and optimism with job performance and blood pressure. *Journal of Business & Psychology*, 15(2), 215-227.
- Bluedorn, A. C. (2000). Time and organizational culture. In A. Ashkanasy, C. Wilderom and M. Peterson (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 21-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Borgersen, H., Hystad, S., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic Leadership and Safety Climate among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4) 394–402. doi:10.1177/1548051813499612
- Borges, L. O., & Pinheiro, J. Q. (2002). Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 53-63.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2008). *A Primer on Organizational Behavior*. Denver, CO: John Wiley & Sons Inc.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for study of work group functioning. In West, M. A. (Ed.). *Handbook of work group psychology* (pp. 285-315). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brooks, I. (2003). *Organisational Behaviour: individuals, groups, and organisation*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Byrne, B. M. (2008). Testing for multigroup equivalence of a measuring instrument: A walk through the process. *Psicothema*, 20(4), 872-882.
- Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In: Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 3-13). Berrett-Koehler Publishers.
- Campos, I. M. V. T. (2012). *Espiritualidad Organizacional y Capital Psicológico: El papel del Liderazgo Auténtico*. (Tese de doutorado não publicada). Universidade de Extremadura, Badajoz.
- Cardoso, L. M. G. P. A. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Coimbra, Portugal: Editorial Novembro.

- Carlotto, M., & Câmara, S. (2007). Propriedades psicométricas do Maslach Burnout Inventory em uma amostra multifuncional. *Estudos de Psicologia - Campinas*, 24(3), 325-332.
- Carrol, R. F., & Tansey, R. R. (2000). Intellectual capital in the new internet economy: Its meaning, measurement and management for enhancing quality. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 296-311.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. doi:10.1177/1742715012455130
- Chatman, J., & Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Christian, M., Garzaeli, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi:10.1177/1548051808326596
- Cooke, N. J., & Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Stout, R. J. (2000). Measuring team Knowledge. *Human Factors*, 42(1), 151-173.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 475-493. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Costa, V. R. L. (2010). *A influência dos valores e da personalidade no capital psicológico*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 4(31), 313-328.
- Dahl, J., Kock, S., & Lundgren-Henriksson, E.-L. (2016). Conceptualizing cooptation strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management and Organization*, 46, 94–109. doi:10.1080/00208825.2015.1093794
- Dánjour, M. F. (2010). *As relações da cultura organizacional com as estratégias nas instituições de ensino superior do rio grande do norte* (Tese de doutorado não publicada). Universidade Potiguar-Unp, Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, Brasil.

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580-590.
- De Waal, J. J., & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-10. doi:10.4102/sajip.v39i2.1113
- Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organizational Development Journal, 29*(2), 69-83.
- Eboli, C., Souza, F., Cavazotte, N., & Lucena, J. (2012). *O Impacto da autenticidade do líder e do foco em resultados sobre o desempenho no trabalho: Um estudo com funcionários de um banco privado brasileiro*. Anais do XXXVI Encontro da ANPAD (pp. 1-13). Rio de Janeiro.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management, 52*(February), 210-220. doi:0.1016/j.tourman.2015.06.025
- Emílio, E. V., & Martins, M. C. F. (2012). Resiliência e autoconceito profissional em policiais militares: um estudo descritivo. *Mudanças, Psicologia da Saúde, 20*(1-2), 23-29.
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal, 25*(3), 207-220. doi:10.1016/j.emj.2007.04.004
- Esper, A., & Cunha, C. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 5*(2), 60-72.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Estruturas Organizacionais, In J. M. C., Ferreira; J. Neves, & A. Caetano (Orgs). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (p.277-306). Lisboa, Portugal, Escolar Editora.
- 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
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. New York, NY: Crown.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*, 172-175. doi:10.1111/1467-9280.00431
- Gardner, D., Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationships: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23*(1), 32-58.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343-372. doi:10.1016/j.lequa.2005.03.003
- Gardner, W., Cogliser, 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.lequa.2011.09.007
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. Jr. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *33*(3), 270-281. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.04
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 379-392.
- George, B. (2003). *Rediscovering the secrets to creating lasting value*. EUA: Warren Bennis.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.
- Gersick, K. E., Davis, J., Hampton, M. M., & Lasberg, I. (1997). *De geração a geração: Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo, Brazil: Negócio Editora.
- 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*, 993-1003. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, *85*, 86-94.
- Gomes, A. D., & Borba, D. (2011). Motivação no Trabalho. In A. D. Gomes (Ed.). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 481-525). Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P., & Rego, A. (2006). *Comportamento organizacional e gestão – 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Goodwin, C. J. (2004). *Research in psychology: methods and design*. (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Gosendo, E. E. M. (2009). *Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, Brasil.
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, *20*(45), 29-38.

- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations Grow. In J. O. Osland & M. E. Turner, *The Organizational Behavior Reader* (492-501). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo, Brazil: Évora.
- Gutiérrez, J. C, & Oltra, G. Y. (2012). Capital psicológico como predictor del comportamiento organizacional ciudadano en el ambiente universitario. *Anales de La Universidad Metropolitana*, 12(2), 167-185.
- Hakenen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2011). Relationship between Authentic Leadership Moral Courage and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Heidemer, H., Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370. doi: 10.1037/0021-9010.94.2.353
- Hill, T., Smith, N. D., & Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: the case of computers. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-313.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Holmes, J. (2007). *Making humor work: Creativity on the job*. Oxford University Press, 518–537.
- Hsee, C. K., Hatfield, E., Carlson, J. G., & Chemtob, C. (1990). The effect of power on susceptibility to emotional contagion. *Cognition and Emotion*, 4(4), 327-340. doi:10.1080/02699939008408081
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A Multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30, 399-414. doi:10.1007/s10869-014-9369-2

- 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.lequa.2005.03.002
- Javidan, M., Dorfman, P., Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of Beholder: cross-cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, *20*(4), 67-90.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, *18*, 254-273.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, *45*, 321-349.
- Kanazawa, S., & Savage, J. (2009). An evolutionary psychological perspective on social capital. *Journal of Economic Psychology*, *30*, 873-883.
- Karakas, F. (2009). New paradigms in organization development: Positivity, spirituality, and complexity. *Organization Development Journal*, *27*(1), 11-26.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 785-804.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kelloway, K. (2011). Positive organizational scholarship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*, p.1-3. doi:10.1002/CJAS.191
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, *14*(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.283- 357). San Diego, CA: Elsevier.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*, 375-403. doi:10.1016/S1048-9843(97)90011-4
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, *47*, 1206-1217.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, *3*(1), 68-97.

- Kovjanic, S., Schuh, S., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543-555. doi:10.1111/joop.12022
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Landekić, M., Šporčić, Martinić, I., & Bakarić, M. (2015). Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 30(7), 624-636, doi:10.1080/02827581.2015.1046480
- Lanzoni, G., & Meirelles, B. (2011). Leadership of the nurse: an integrative literature review. *Revista latino-americana de enfermagem*, 19(3), 651-658.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014a). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739-753. doi:10.1080/1359432X.2013.804646
- Laschinger, H., & Fida, R. (2014b). 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
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal Business Ethics*, 107, 255-364. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Li, F., Yu, K., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. (2014). Authentic Leadership, Traditionality and Interactional Justice, in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 10(2), 249-273. doi:10.1111/more.12027
- Lima, B. C. C., Lima, T. C. B., & Cabral, A. C. A. (2013). Estilos de Funcionamento, Mecanismos de Aprendizagem, Indústria Criativa. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(3), 1-18.
- Lopes, M. P., & Cunha, M. P. (2007). Strengthening the roots of POB: An introduction to the special issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 3-6.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152. doi:10.1016/S1048-9843(01)00072-8

- Lorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*, 378-391.
- Low, W. W., Abdul-Rahman, H., & Zakaria, N. (2015). The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context. *International Journal of Project Management, 33*, 917-931. doi:10.1016/j.ijproman.2014.10.010
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41- 67. doi:10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., Avey, J., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of chinese workers psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management, 19*(5), 818 — 827.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organizations Review, 1*(2), 249-271.
- Luthans F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45-50.
- Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R., & Luthans, B. (2001). Positive approach to leadership (PAL): Implications for today's organizations. *Journal of Leadership Studies, 8*(2), 3-20.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 219-238. doi:10.1002/job.507

- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 537-557.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*, 19, 385-392. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.009
- Martinez, M. C., & Latorre, M. R. (2006). Saúde e capacidade para o trabalho em trabalhadores de área administrativa. *Revista de Saúde Pública*, 40(5), 851-858.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. doi:10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- 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
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: A synthesis of the research on organization desing. *Management Science*, 26(3), 322-341.

- Mintzberg, H. (1993). *Structure in five: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, *12*, 99-116.
- Müceldili, 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
- Natividade, J. C., Barros, M. C., & Hutz, C. S. (2012). Influência da flexão de gênero dos adjetivos em instrumentos psicológicos em português. *Avaliação Psicológica*, *11*(2), 259-264.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). “I think I can”: A self leadership perspective toward enhancing entrepreneurial thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Psychology*, *14*, 477-501.
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). Positive Organizational Behavior: An inclusive view. In Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 3-8). London, England: Sage Publications.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(10), 1-12. doi:10.1177/1548051809353764
- Oliveira, J. H. B. (2010). *Psicologia Positiva: Uma nova psicologia*. Oliveira de Azeméis, Portugal: Editora Livpsic.
- Onorato, M., & Zhu, J. (2015). The relationship between authentic leadership and employee job satisfaction: A Cross-industry-sector empirical study. *International Leadership Journal*, *7*(2), 81–103.
- Onwuegbuzie, A. J., & Snyder, C. R. (2000). Relations between hope and graduate students' coping strategies for studying and examination taking. *Psychological Reports*, *86*, 803-806.
- Osland, J. S., & Turner, M. E. (2011). *The organizational Behavior Reader*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Pacico, J. C., Zanon, C., Bastianello, M. R., & Hutz, C. S. (2011). Adaptation, validation and correlations of Adult Dispositional Hope Scale for Brazilians. *Reflexão e Crítica*, *24*(4), 666-670.
- Pavlovic, N. (2015). Authentic Leadership in educational institutions. *International Journal*

for *Quality Reaserch*, 9(2), 309–322.

- Paz, M. G. T., & Mendes, A. M. B. (2008). Estilos de Funcionamento Organizacional. In M. M. Siqueira, (Org.) (2008), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramenta de diagnóstico e de gestão* (pp.161-178). Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Paz, M. G. T., Mendes, A. M. B., & Gabriel, I. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia*, 1(1), 141-186.
- Paz, M. G. T., & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. In A. Tamayo. *Cultura e saúde nas organizações* (19-38). Porto Alegre, Brazil: Artmed, 2004.
- Peterson, S. J., Gerhardt, M. W., & Rode, J. C. (2006). Hope, learning goals, and task performance. *Personality and Individual Differences*, 40, 1099–1109.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26-31.
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn, (2003), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.14-27). Berrett-Koehler Publishers.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S. (2012). Retracted: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331–348.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 12(7), 215-238.
- Rego, A., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2012). The positive power of character strengths and virtues for global leaders. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 366-381). Oxford: Oxford University Press.
- Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2009). Does hope predict creativity at work? An empirical study. *Creativity Research Journal*, 21(2), 223-231.

- 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
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, *24*, 61–79. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.002
- Reppold, C. T., Mayer, J. C., Almeida, L. S., & Hutz, C. S. (2012). Avaliação da resiliência: Controvérsia em torno do uso das escalas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *25*(2), 248–255.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Portugal.
- Riquelme, H. A. C. (2012). *Relaciones entre Clima de Servicio y Bienestar: una aproximación psicossocial* (Tese de doutorado não publicada). Universitat de València, Facultat de Psicologia, València, Espanha.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brazil: Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilities of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. doi:10.1037//0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2005). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253– 272). New York, NY: The Guilford Press.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Management Psychology*, *21*(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1217– 1227.
- Salanova, M., & Lorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, *29*, 59–67.
- Santos, F. B., Tecchio, E., & Fialho, F. A. (2014). Liderança autêntica e gestão do conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, *12*(1), 579–588.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, *14*(1), 3–10.

- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Sonae. (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London, England: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. doi:10.1108/CDI-02-2015-0025
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, M. S., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). East Sussex: Psychology press.
- Schaufeli, M. S., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *O engajamento no trabalho*. São Paulo, Brazil: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Médias e Pequenas Empresas, Relatório de Dados Estatísticos (2014). Relatório de Dados Estatísticos. Retrieved from http://www.sebrae.com.br/novo_site/portugues/novo_site_sebrae_pesquisas/pdfs/ep_de.pdf
- Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). Oxford, England: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi:10.1037//003-066X.55.1.5
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Parks, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress – Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. doi:10.1037//003-066X.60.5.410
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, *56*(3), 216-217. doi:10.1037//0003.066X.56.3.216
- Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: a meta-analysis. *Field Methods*, *20*(3), 249-271.
- Silva, S. C. (2014). *Cultura organizacional em instituições municipais de ensino: Um estudo com ênfase nos estilos de funcionamento organizacional*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Potiguar-Unp, Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, Brasil.
- Simons, J. H., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 1–12. doi:10.4102/sajip.v39i2.1071
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramenta de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., & Sigmon, S. T., (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, *6*, 570-585.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Sobral, F., & Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, *13*(3), 1518-6776. doi:10.1590/S1678-69712012000300006
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they (all) see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(3), 304-332. doi:10.1080/13594320902754040
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, *26*, 62-74. doi:10.1016/S0090-2616(98)90006-7.
- Stewart, W. P., & Hull, R. B. (1992). Satisfaction of what? Post hoc versus real-time construct validity. *Leisure Sciences*, *14*(3), 195-209.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*(1), 4-13. doi:10.1002/CJAS.175

- Sy, T., Côte, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 295-305. doi:10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tierney, P., & Farmer, S. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal, 45*, 1137-1148.
- Toker, K., Çinar, D., & Çakirel, Y. (2013). An investigation on a production company via the scope of Mintzberg's adhocratic organization structure. *International Journal of Research in Business and Social Science, 2*(1), 22-30.
- Toor, S. R., Ofori, G., & Arain, F. M. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review, 2*(1), 31-55.
- Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. (2015). Adaptação e Validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF (Impresso), 20*, 207-217.
- 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.
- Vitória, A. T. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas e empenhamento: Estudo empírico*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly, 24*, 405-413. doi:10.1016/j.leaqua.2013.01.004
- 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.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The elements of great managing. *The Gallup Organization*. Washington, DC: Gallup Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4-24. doi:10.1002/job.653

- Wang, D., & Hsieh, C. (2013). The effect of Authentic Leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624. doi:10.2224/sbp.2013.41.4.613
- Warshawsky, N., Havens, D., & Knafl, G. (2012). The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *The Journal of Nursing Administration*, 42(9), 418-425. doi:10.1097/NNA.0b013e3182668129
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 41-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- West, B., Patera, J., & Carsten, M. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249-267.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448. doi:10.1177/1548051810382013
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Great than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 147-159. doi:10.1002/job.582
- Wu, Y. C. (2010). An Exploration of Substitutes for leadership: problems and prospects. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 583-595. doi:10.2224/sbp.2010.38.5.583
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70. doi:10.1016/j.jairtraman.2012.08.011
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800. doi:10.1177/0149206307305562
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs.) (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Brazil: Artmed.
- Zhang, H., Everett, A., Elkin, G., & Cone, M. (2012). Authentic Leadership theory development: theorizing on chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587-605. doi:10.1080/13602381.2012.690258
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between Authentic Leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267-1278. doi:10.2224/sbp.2014.42.8.1267

ANEXOS

Anexo A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Doutorado em Psicologia

Pelo presente Consentimento, declaro que fui informado, de forma clara e detalhada, dos objetivos e da justificativa da presente Pesquisa, que busca adaptar um instrumento de liderança autêntica, bem como relacionar as características positivas com o engajamento no trabalho.

Tenho o conhecimento de que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com esta pesquisa; terei total liberdade para retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto me traga qualquer prejuízo.

Concordo em participar deste estudo e entendo que não serei identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas relacionadas com a minha privacidade. Meu anonimato será preservado e serei identificado pelo pesquisador por um número.

As informações obtidas serão arquivadas e mantidas em sigilo pelos próximos cinco anos no Laboratório de Mensuração, localizado no Instituto de Psicologia da UFRGS. Após este período todo o material será destruído.

Fui informado de que serão aplicados instrumentos no local de trabalho e que não se prevê nenhum tipo de risco para quem participar da pesquisa.

O pesquisador responsável por esta Pesquisa é o Professor Dr. Cláudio S. Hutz, que poderá ser contatado pelo telefone 33085246 ou pelo e-mail hutzc@terra.com.br. Esclarecimentos adicionais, também, poderão ser obtidos no Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS pelo telefone 33085441.

Data: / /

Nome e assinatura do participante: _____

Nome e assinatura do pesquisador: _____

Anexo B - Texto de apresentação da pesquisa no Survey Monkey

Prezado (a),

Você é convidado (a) a participar de uma pesquisa de doutorado realizada pelo Laboratório de Mensuração da UFRGS. A pesquisa estuda as relações entre liderança, personalidade e vínculos no trabalho. Os estudos desses conceitos contribuirão para o avanço da investigação na área da Psicologia aplicada às empresas e, também, na elaboração de estratégias de desenvolvimento de liderança e equipes para as empresas.

Para a realização da presente pesquisa, você é convidado a responder algumas questões sociodemográficas e outras questões relacionadas ao seu trabalho, sua liderança, e a forma com que observas alguns acontecimentos no ambiente organizacional.

Ao longo da pesquisa, será garantido o anonimato dos participantes e das empresas. A identificação dos participantes será realizada pelo pesquisador através de número, sem que outros tenham acesso aos dados. Ao longo de todo o estudo, será mantido a confidencialidade dos dados, que serão mantidos nos arquivos de pesquisa do Laboratório de Mensuração da UFRGS.

Nos questionários, procure respondê-los de forma mais sincera possível. Não há uma resposta certa ou errada, e sim, a que achas mais adequada ao seu momento profissional.

Qualquer dúvida quanto ao estudo, você pode entrar em contato com os pesquisadores Clarissa Cervo (clacervo@gmail.com) ou Claudio Simon Hutz (hutzc@terra.com.br) pelo telefone 3308-5246.

Agradecemos sua participação!

Anexo C - Questionário Sociodemográfico - Líder

Protocolo Nº: _____

Idade:	Sexo: () Feminino () Masculino
Estado Civil: () solteiro(a) () casado(a)/ união estável(a) () divorciado(a)/ separado (a) () viúvo(a)	Número de Filhos: () nenhum () um () dois () três () quatro ou mais
Qual o seu cargo na empresa, atualmente:	
Quanto tempo está na posição de liderança na empresa atual?	
Quantas pessoas você lidera na empresa onde trabalha?	
Nº de funcionários liderados por você:	
Escolaridade: () Ensino Fundamental Concluído () Graduação Concluída () Ensino Médio Concluído () Pós-graduação em Andamento () Ensino Técnico () Pós- graduação Concluída () Graduação em Andamento	
Renda pessoal mensal: () até R\$ 500,00 () de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 () de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 () de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 () de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00 () de R\$ 4001,00 a R\$ 5.000,00 () de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 () acima de R\$ 5.001,00.	

Anexo D - Questionário organizacional versão líder

1. Indique o segmento de sua empresa:

- Comércio
 Serviço
 Indústria

2. Se sua empresa for do segmento da Indústria, indique o porte:

Micro (até 10 funcionários)	
Pequena (Entre 11 a 40 funcionários)	
Média (Entre 41 a 200 funcionários)	
Grande (Acima de 200 funcionários)	

3. Se sua empresa for do segmento do Comércio ou Serviços, indique o porte:

Micro (até 5 funcionários)	
Pequena (Entre 6 a 30 funcionários)	
Média (Entre 31 a 80 funcionários)	
Grande (Acima de 80 funcionários)	

4. Sua empresa possui uma área de gestão de pessoas (RH) atuante?

- Sim Não

5. Você participa de ações de treinamento e desenvolvimento realizados pela sua empresa?

- Sim Não

6. Você participa de avaliações de desempenho realizadas pela empresa?

- Sim Não

7. Indique três motivos que o levam a permanecer trabalhando na atual empresa:

Anexo E - Questionário sociodemográfico - Liderado

Protocolo Nº: _____

Idade:	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Estado Civil: <input type="checkbox"/> solteiro(a) <input type="checkbox"/> casado(a)/ união estável(a) <input type="checkbox"/> divorciado(a)/ separado (a) <input type="checkbox"/> viúvo(a)	Número de Filhos: <input type="checkbox"/> nenhum <input type="checkbox"/> um <input type="checkbox"/> dois <input type="checkbox"/> três <input type="checkbox"/> quatro ou mais
Faz quanto tempo que você trabalha nessa empresa?	
Qual o seu cargo na empresa, atualmente?	
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Concluído <input type="checkbox"/> Graduação Concluída <input type="checkbox"/> Ensino Médio Concluído <input type="checkbox"/> Pós-graduação em Andamento <input type="checkbox"/> Ensino Técnico <input type="checkbox"/> Pós- graduação Concluída <input type="checkbox"/> Graduação em Andamento	
Renda pessoal mensal: <input type="checkbox"/> até R\$ 500,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 4001,00 a R\$ 5.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 5.001,00.	

Anexo F - Questionário organizacional versão liderado

1. Indique o segmento de sua empresa:

- Comércio
 Serviço
 Indústria

2. Se sua empresa for do segmento da Indústria, indique o porte:

Micro (até 10 funcionários)	
Pequena (Entre 11 a 40 funcionários)	
Média (Entre 41 a 200 funcionários)	
Grande (Acima de 200 funcionários)	

3. Se sua empresa for do segmento do Comércio ou Serviços, indique o porte:

Micro (até 5 funcionários)	
Pequena (Entre 6 a 30 funcionários)	
Média (Entre 31 a 80 funcionários)	
Grande (Acima de 80 funcionários)	

4. Sua empresa possui uma área de gestão de pessoas (RH) atuante?

- Sim Não

5. Você participa de ações de treinamento e desenvolvimento realizados pela sua empresa?

- Sim Não

6. Você participa de avaliações de desempenho realizadas pela empresa?

- Sim Não

7. Indique três motivos que o levam a permanecer trabalhando na atual empresa:

Anexo G - Questionário de Liderança Autêntica – versão líder

Instrução:

As questões a seguir referem-se a como você percebe o seu estilo de liderança. **Por favor, julgue o quão frequentemente cada sentença se ajusta ao seu estilo de liderança, utilizando a seguinte escala:**

Nunca 0	De vez em quando 1	Algumas vezes 2	Muito frequentemente 3	Frequentemente, se não sempre 4
------------	--------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------------------

Como um líder, eu:

1) Digo exatamente o que penso	0	1	2	3	4
2) Admito erros quando eles ocorrem	0	1	2	3	4
3) Encorajo os outros a falarem suas ideias	0	1	2	3	4
4) Falo a verdade mesmo que seja dura	0	1	2	3	4
5) Demonstro emoções exatamente aos meus sentimentos	0	1	2	3	4
6) Demonstro crenças que são coerentes com minhas ações	0	1	2	3	4
7) Tomo decisões com base em meus valores fundamentais	0	1	2	3	4
8) Solicito às pessoas que se posicionem de acordo com seus valores mais importantes	0	1	2	3	4
9) Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	0	1	2	3	4
10) Solicito opiniões que desafiam meus posicionamentos mais intensos (ou arraigados)	0	1	2	3	4
11) Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão	0	1	2	3	4
12) Ouço cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a uma conclusão	0	1	2	3	4
13) Busco feedback para melhorar minha interação com os outros	0	1	2	3	4
14) Descrevo precisamente como os outros percebem minhas capacidades	0	1	2	3	4
15) Sei quando é o momento de reavaliar minhas posições sobre assuntos importantes	0	1	2	3	4
16) Demonstro que entendo como ações específicas impactam os outros	0	1	2	3	4

Anexo H - Questionário de Liderança Autêntica – versão liderado
Instrução:

As questões a seguir referem-se a como você percebe o estilo de liderança do seu líder. **Por favor, julgue o quão frequentemente cada sentença se ajusta ao estilo de liderança dele, utilizando a seguinte escala:**

Nunca 0	De vez em quando 1	Algumas vezes 2	Muito frequentemente 3	Frequentemente, se não sempre 4
------------	--------------------------	--------------------	------------------------------	---------------------------------------

Meu líder:

1) Diz exatamente o que pensa	0	1	2	3	4
2) Admite erros quando eles ocorrem	0	1	2	3	4
3) Encoraja todos a falarem suas ideias	0	1	2	3	4
4) Fala a verdade mesmo que seja dura	0	1	2	3	4
5) Demonstra emoções exatamente aos seus sentimentos	0	1	2	3	4
6) Demonstra crenças que são coerentes com suas ações	0	1	2	3	4
7) Toma decisões com base em seus valores fundamentais	0	1	2	3	4
8) Solicita às pessoas que se posicionem de acordo com seus valores mais importantes	0	1	2	3	4
9) Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	0	1	2	3	4
10) Solicita opiniões que desafiam seus posicionamentos mais intensos	0	1	2	3	4
11) Analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão	0	1	2	3	4
12) Escuta cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a conclusões	0	1	2	3	4
13) Busca feedback para melhorar sua interação com os outros	0	1	2	3	4
14) Descreve precisamente como os outros percebem suas capacidades	0	1	2	3	4
15) Sabe quando é o momento de reavaliar suas posições sobre assuntos importantes	0	1	2	3	4
16) Demonstra entendimento de como ações específicas impacta os outros	0	1	2	3	4

Anexo I – Escala Utrecht de Engajamento no trabalho - UWES

Leia atentamente cada item e marque o número que melhor define a frequência com que você se sentiu assim no trabalho.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia

1.No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia	0	1	2	3	4	5	6
2. Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito	0	1	2	3	4	5	6
3. O tempo voa enquanto estou trabalhando	0	1	2	3	4	5	6
4. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	0	1	2	3	4	5	6
5. Sou entusiasmado com meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	0	1	2	3	4	5	6
7. Meu trabalho me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
8.Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã.	0	1	2	3	4	5	6
9.Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
10.Tenho orgulho do trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
11.Eu fico absorvido com meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12.Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.	0	1	2	3	4	5	6
13.Para mim o meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5	6
14.Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	0	1	2	3	4	5	6
15.Eu consigo me adaptar mentalmente a situações difíceis no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16.É difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17.Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	0	1	2	3	4	5	6

Anexo J – Investário de Capital Psicológico no Trabalho

INDIQUE NAS FRASES A SEGUIR O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DELAS. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------

1. () Sou capaz de resolver problemas no meu trabalho.

2. () Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho.

3. () Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.

4. () Fico mais forte após enfrentar demissão no trabalho.

5. () Sou capaz de cumprir as obrigações do meu trabalho.

6. () Eu acredito que tudo dará certo comigo no meu trabalho.

7. () Fico mais forte após enfrentar mudanças no trabalho.

8. () Eu espero ter energia suficiente para ser bem-sucedido no trabalho.

9. () Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho.

10. () Fico mais forte após enfrentar desafios no trabalho.

11. () Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho.

12. () Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho.

13. () Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho.

14. () Eu posso achar formas para mostrar ao meu chefe que faço bem feito o meu trabalho.

15. () Fico mais forte após enfrentar dificuldades no trabalho.

16. () Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho.

17. () Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho.

18. () Eu espero ter planos para meu futuro no trabalho.

19. () Eu posso descobrir caminhos para atingir meus objetivos no trabalho.

20. () Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho.
-
21. () Eu posso pensar em muitas maneiras de resolver um problema no trabalho.
-
22. () Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho.
-
23. () Sou capaz de ser criativo no meu trabalho.
-
24. () Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.
-
25. () Fico mais forte após enfrentar inveja no trabalho.
-

Anexo K – Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional

A seguir você vai encontrar uma série de frases que caracterizam a forma de funcionamento de várias organizações. Por favor, avalie o quanto essas formas de funcionamento são aplicáveis à organização em que você está trabalhando no momento. Para responder, leia as características descritas nas frases e, para dar sua opinião, assinale apenas um dos códigos apresentados a seguir:

0 Não aplicável	1 Pouco aplicável	2 Razoavelmente aplicável	3 Muito aplicável	4 Totalmente aplicável
--------------------	----------------------	------------------------------	----------------------	---------------------------

Itens	0	1	2	3	4
1. Aqui há reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das empresas.					
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.					
3. Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.					
4. Esta organização busca sempre novos desafios.					
5. Nesta organização o lema é “a repetição leva à perfeição”.					
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.					
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.					
8. Sem regras não há vida nesta organização.					
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.					
10. Nesta organização o mérito é de todos.					
11. O lema desta organização é “cada macaco no seu galho”.					
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.					
13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.					
14. O lema desta organização é “um por todos, todos por um”.					
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.					
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.					
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.					

18. Nesta organização a competência é supervalorizada.					
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.					
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.					
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.					
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.					
23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.					
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta organização.					
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.					
26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.					
27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.					
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.					
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.					
30. Esta organização gosta de inovação.					

Anexo L – Parecer do Comitê de Ética

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A liderança autêntica como mediadora no desenvolvimento da autoeficácia, do otimismo, da esperança e a relação com o engajamento no trabalho

Pesquisador: Claudio Simon Hutz

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 36027214.2.0000.5334

Instituição Proponente: Instituto de Psicologia - UFRGS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 859.504

Data da Relatoria: 02/11/2014

Apresentação do Projeto:

O estudo investigará a atuação de líderes autênticos na gestão de suas equipes, no intuito de desenvolver características positivas como otimismo, esperança e autoeficácia em seus liderados. Também serão observados como este estilo de liderança pode desenvolver e ampliar o engajamento dos profissionais com os seus respectivos trabalhos. Para isso, o estudo validará para o Brasil uma Escala de Liderança Autêntica (Authentic Leadership Questionnaire). Esta validação será feita com 300 a 400 líderes de nível tático e operacional de diferentes organizações brasileira. A amostra terá como critério a acessibilidade. Os dados serão analisados a partir da Análise Fatorial Exploratória, sendo verificado a consistência interna, Alfa de Cronbach e as demais características psicométricas da referida escala. Após os estudos de validação da escala, um segundo estudo será desenvolvido com outros líderes e suas equipes. O objetivo deste segundo estudo é avaliar a influência da liderança autêntica no desenvolvimento das características positivas (otimismo, esperança e autoeficácia) no ambiente de trabalho e pesquisar a relação com o vínculo de engajamento no trabalho. Serão avaliados de 300 a 400 profissionais em espaços de liderança (tempo mínimo de liderança de 1 ano), juntamente com sua equipe. As empresas serão escolhidas pelo critério de ter uma área de Gestão de Pessoas

Endereço: Rua Ramiro Barcelos, 2600

Bairro: Santa Cecília

CEP: 90.035-003

UF: RS

Município: PORTO ALEGRE

Telefone: (513)308--5698

Fax: (513)308--5698

E-mail: cep-psico@ufrgs.br

Continuação do Parecer: 859.504

desenvolvida e atuante, no intuito de avaliar profissionais que estejam acompanhando programas de desenvolvimento profissional proposto por suas empresas. Serão aplicados os seguintes instrumentos: Questionário Sociodemográfico; Escala Authentic Leadership Questionnaire, Escala Revised Life Orientation Teste (LOT-R), Escala de Esperança Disposicional, Escala de Autoeficácia e Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. Tanto os líderes como os liderados responderão ao instrumento em uma sala reservada, em horário previamente ajustado com a Empresa. Nas análises dos dados serão feitas correlações entre todas as variáveis do estudo: dados sociodemográficos, liderança autêntica, otimismo, esperança, autoeficácia e engajamento no trabalho. Serão feitas regressões lineares múltiplas com as variáveis sociodemográficos, liderança autêntica, otimismo, esperança, autoeficácia como variáveis preditoras e o engajamento como variáveis predita. Será produzido um modelo utilizando Modelagem de Equações Estruturais considerando todas as variáveis do estudo afim de estruturar um modelo teórico que explique as relações entre as variáveis estudadas.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos específicos do presente estudo são: 1) Validar a Escala Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o contexto organizacional brasileiro. 2) Avaliar a influência da liderança autêntica no desenvolvimento do otimismo, esperança e autoeficácia de seus liderados. 3) Avaliar a relação entre otimismo, esperança e autoeficácia na promoção e desenvolvimento do engajamento no trabalho dos profissionais.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Essa pesquisa pode ser considerada de risco mínimo para os participantes. Porém, os participantes serão, desde o início, informados sobre o objetivo do projeto, e a forma de coleta dos dados. Serão garantidos o sigilo e a confidencialidade dos dados individuais. Os participantes também serão informados que se sentirem a necessidade de atendimento, poderão contatar os pesquisadores que darão o devido suporte e o encaminhamento necessário à demanda trazida. Informações para o contato serão indicadas na cópia do TCLE que ficará com o participante. Quanto aos benefícios, a participação na pesquisa contribuirá com a formação de conhecimento na área da Psicologia Positiva aplicada ao contexto Organizacional e do Trabalho.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é adequada do ponto de vista teórico e metodológico.

Endereço: Rua Ramiro Barcelos, 2600

Bairro: Santa Cecília

CEP: 90.035-003

UF: RS

Município: PORTO ALEGRE

Telefone: (513)308--5698

Fax: (513)308--5698

E-mail: cep-psico@ufrgs.br

Continuação do Parecer: 859.504

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pendência relativa à necessidade de inserção de considerações sobre os riscos envolvidos na participação da pesquisa no projeto e TCLE foi solucionada. O item foi refeito considerando riscos mínimos envolvidos, sendo os procedimentos de encaminhamento atendidos.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências. O projeto está aprovado.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Projeto aprovado.

PORTO ALEGRE, 05 de Novembro de 2014

Assinado por:
Milena da Rosa Silva
(Coordenador)

Endereço: Rua Ramiro Barcelos, 2600

Bairro: Santa Cecília

CEP: 90.035-003

UF: RS

Município: PORTO ALEGRE

Telefone: (513)308--5698

Fax: (513)308--5698

E-mail: cep-psico@ufrgs.br