



Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura

Maria Isabel de Campos¹, Fabián Javier Marín Rueda

Universidade São Francisco, Campinas, São Paulo, Brasil

Palavras

chave: líder;
autenticidade;
psicologia organizacional.

Resumo

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

Evolution of authentic leadership construct: A literature review

Keywords:

leader;
authenticity;
organizational psychology.

Abstract

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

Evolución del constructo liderazgo auténtico: Una revisión de la literatura

Palabras clave:

líder;
autenticidad;
psicología organizacional.

Resumen

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

Endereço para correspondência:

Universidade São Francisco, Campus Swift. Rua Waldemar César da Silveira, 105, Jd. Cura D'Arç, 13045-510, Campinas, SP - Brasil. E-mail: isabel@playit.com.br

Como citar este artigo:

Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13473

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

Líderes e liderados, no entanto, existem em diversos tipos de organizações, sejam elas políticas, religiosas, empresariais ou outras. Cerca de um século após o início de pesquisas em Psicologia sobre líderes e liderança, motivados por diversas ocorrências resultantes de comportamentos antiéticos por parte de líderes no contexto das organizações empresariais, que propagaram fortes crises em diversos setores econômicos globais, acadêmicos iniciaram investigações com foco na compreensão e no desenvolvimento de um novo estilo de liderança, que recebeu a denominação de Liderança Autêntica - LA (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

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

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

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

Avolio (2003) esclareceram também que um LDA é alguém que não tenta coagir ou mesmo racionalmente persuadir liderados e que seus valores, suas crenças e seus comportamentos servem como modelo para o desenvolvimento destes.

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

Walumbwa et al. (2008), por sua vez, consideraram que há muito mais a se compreender na LA do que a autenticidade do líder. Segundo eles, para que esse campo de estudos pudesse progredir e novos LDA pudessem ser desenvolvidos, seria necessária a existência de instrumentos de medida. Com o objetivo de desenvolver o primeiro deles, uniram e aprimoraram entendimentos existentes (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) e propuseram uma nova definição de LA, não mais centrada no processo de liderança.

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

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

Diversas revisões de literatura já foram publicadas a respeito da LA. No Brasil, Esper e Cunha (2015) efetuaram uma análise visando a compreender os principais construtos, métodos de pesquisa utilizados e resultados obtidos até então. Cunha, Günther, Vicentini e Esper (2015) realizaram um estudo bibliométrico, objetivando auxiliar os iniciantes no tema e oferecer aos que já atuavam com ele uma visão sobre o desenvolvimento do campo e as possibilidades de novas pesquisas. Os dois artigos oferecem um panorama sobre a evolução do construto, cobrindo publicações realizadas até 2013.

Uma revisão de literatura sobre a LA que se destaca por seu número de citações (cerca de quatro centenas em dezembro de 2016) é o trabalho de Gardner et al. (2011). Esses autores efetuaram uma análise do conteúdo de 91 artigos publicados de 1983 a 2010 e apresentaram uma avaliação sobre o progresso e as lacunas existentes até aquele ponto. Sua proposição foi a de compreender em que estágio de conhecimento e evolução se encontrava a

e para responder essa questão utilizaram o modelo de Reichers e Schneider (1990), que define que a evolução de um construto ocorre em três etapas. A etapa 1 compreenderia a introdução e elaboração do conceito, a 2, sua avaliação e ampliação e a 3, sua consolidação e acomodação.

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

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

Método

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

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

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

As publicações foram lidas para distinguir como cada uma se inseria no contexto da agenda de pesquisas sugerida por Gardner

et al. (2011). Dessa forma, os conteúdos foram classificados sob a seguinte ótica: (1) construção/fortalecimento da teoria; (2) expansão da rede nomológica; (3) utilização de métodos mais rigorosos e distintos dos utilizados até 2010; (4) atenção ao seguidor autêntico; (5) foco no desenvolvimento de líderes autênticos; e (6) outros.

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

Resultados

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

Tabela 1
Dados relativos aos artigos

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

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

Além da palavra-chave *authentic leadership*, foram utilizadas pelos pesquisadores outras 259. Entre elas, é possível destacar, por aparecerem com maior frequência, a realização de estudos com a satisfação no trabalho (9), o capital psicológico (8), a confiança (8), a criatividade (7), o engajamento no trabalho (7), as trocas entre líder

e liderados (5) e *burnout* (4). Em sua maioria (227), as palavras-chave foram utilizadas uma única vez no conjunto de publicações. Algumas, entretanto, agruparam-se dentro de um contexto único, por exemplo, ética, seguidores, grupos/times e gêneros. Construtos de cunho organizacional, como cultura e clima, também marcaram presença nos estudos sobre LA.

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

Construção/fortalecimento da teoria

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

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

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

Ciroka (2015), por sua vez, avaliou que alguns aspectos do condicionamento operante de Skinner (e.g. comportamento verbal, reforçamento contínuo) podem ser úteis para o desenvolvimento de líderes, conduzindo-os à LA. O autor defendeu que o reforçamento positivo aumenta a motivação e a autoconfiança e que, por esses motivos, o condicionamento operante é um método adequado para ser utilizado quando se deseja alcançar melhorias no processo de liderança.

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

medidas devem ser investigadas visando a conhecer seus efeitos como moderadores da LA.

Hopkins e O'Neil (2015) afirmaram que a literatura até então existente sobre LA descreve líderes em termos heroicos, o que reforça o estereótipo individualista de ação de liderança, em vez de reconhecer ou gratificar os aspectos relacionais. Segundo as autoras, negligencia-se a avaliação de como a LA se aplica às mulheres e às preocupações específicas que estas enfrentam quando querem adotá-la como seu estilo. Propõem que três questões devem ser exploradas e integradas às investigações em curso, com a expectativa de que a LA se torne um conceito inclusivo e um ideal que possa ser perseguido por todos os líderes. São elas: (a) a existência de um dilema duplo, que obriga as mulheres a fazerem uma escolha entre agir em concordância com os comportamentos normativos de gênero ou com o comportamento esperado para o papel de liderança; (b) o fato de que as organizações são entidades de gênero, que requerem que as mulheres se adequem a um ambiente dominado por homens; (c) o peso dado ao verdadeiro *self* individual, em oposição ao *self* em relação aos outros, dando continuidade ao posicionamento de mulheres como estranhas à liderança, devido ao foco no aspecto de ações individuais de liderança de cunho tradicionalmente masculino.

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

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

No último dos artigos teóricos encontrados, Johnsen (2015) criticou a forma como se tem proposto diferenciar o líder autêntico do inautêntico. O autor utilizou a visão de Deleuze sobre a filosofia de Platão para defender que o conceito de LA seria mais adequado se passasse a considerar como a ética pode ocorrer quando o LDA é capaz de refletir criticamente a respeito do comprometimento com seus próprios valores. Essa reflexão seria mais adequada do que a pressuposição de que a ética resultaria da adesão a valores centrais que visassem ao alcance do bem comum. Isso porque, de acordo com as investigações dos autores, o compromisso com valores pode dificultar a ocorrência da ética. Essa conclusão permitiria compreender que alguns líderes cometem atos não éticos porque se deixam seduzir por seus próprios compromissos com seus valores e não porque carecem deles.

Expansão da rede nomológica

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

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

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

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

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

Um elemento de importância para as organizações investigado em seis pesquisas (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2012; Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2015; Rego, Reis Jr., & Cunha, 2015; Wong & Laschinger, 2013; Xiong & Fang, 2014) foi o desempenho. Mesmo considerando-se as especificidades de cada estudo, pode-se afirmar que os resultados foram compatíveis e mostraram que a LA influencia positivamente o desempenho de indivíduos e de grupos.

Utilização de métodos mais rigorosos e distintos dos utilizados até 2010

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

Diversos estudos encontrados nesta pesquisa atenderam a esses requisitos, apresentando situações de coleta, análises estatísticas,

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

Em contrapartida, uma metanálise realizada por Banks, McCauley, Gardner e Guler (2016) pode conduzir a indagações a respeito dessa consolidação. Os autores utilizaram 100 amostras distintas formadas por mais de 25 mil participantes para comparar a LA e a liderança transformacional. Encontraram que a relação entre os dois construtos tem magnitude alta, sugerindo redundância entre eles e que nenhum desses construtos apresenta validade incremental sobre o outro. A LA apresentou menor peso relativo do que a liderança transformacional para resultados como satisfação do liderado (geral e com o líder), e desempenho de tarefas e efetividade do líder. Ao mesmo tempo, demonstrou melhores resultados para a predição do desempenho de grupo ou organizacional e para comportamentos de cidadania organizacional. Em consequência dos achados, os autores concluíram que muito trabalho ainda é necessário para que se possa distinguir melhor esses dois construtos. Recomendaram atenção especial ao nível dos componentes éticos da LA, a serem analisados como antecedentes e resultados, e melhoria de projetos metodológicos. Sugeriram a necessidade de se responder a questões de cunho teórico, de medidas e de validade para que o construto LA possa atingir todo seu potencial.

Atenção ao seguidor autêntico

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

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

Foco no desenvolvimento de líderes autênticos

Três artigos tiveram por objetivo descrever a qualidade de processos de desenvolvimento de líderes autênticos. Baron (2016) e Baron e Parent (2015) dedicaram-se a examinar esse processo no contexto de treinamento de gerentes em um período de 3 anos. O artigo de 2015 descreve o processo de treinamento. Os participantes do estudo demonstraram percepção de “considerável” desenvolvimento em três das dimensões da LA (autoconsciência, transparência de relacionamento e processamento equilibrado), enquanto com a dimensão perspectiva moral internalizada essa

percepção se demonstrou mais moderada. O artigo de 2016 avalia a efetividade do programa de treinamento no que diz respeito ao desenvolvimento da LA e de *mindfulness* entre os participantes. Baron (2016) destaca a importância de esse ter sido o primeiro estudo que demonstrou que, em vez de “ensinar”, um programa de treinamento que utilize métodos apropriados pode “promover” o desenvolvimento da LA.

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

Outros

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

Discussão

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

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

A despeito de se ter encontrado algumas críticas, elas não parecem conduzir a uma possível reformulação da teoria da LA, especialmente levando-se em consideração a quantidade de estudos empíricos que encontrou resultados condizentes com ela. Esta é também a visão de Avolio e Walumbwa (2014), quando esclarecem que muitas das críticas recebidas pela teoria poderiam conduzir

a um debate que tomaria mais um milênio e que isso fugiria da proposta inicial apresentada, isto é, compreender e estimular o desenvolvimento de um estilo de liderança adequado às necessidades éticas das organizações do século XXI, que continua sendo necessário para a prática organizacional.

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

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

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

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

Referências

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. doi: [10.1177/0021886315617531](https://doi.org/10.1177/0021886315617531)
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19.
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.11.010](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010)
- AL Zaabi, M. S. A. S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830. doi: [10.1108/IJPPM-01-2016-0023](https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0023)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: [10.1016/j.leaqua.2005.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001)
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. doi: [10.1016/j.leaqua.2004.09.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003)
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. doi: [10.5093/tr2013a7](https://doi.org/10.5093/tr2013a7)
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. doi: [10.1108/LODJ-03-2014-0056](https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056)
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540. doi: [10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x)
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi: [10.1016/j.leaqua.2016.02.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006)
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. doi: [10.1108/JMP-04-2014-0135](https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0135)
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. doi: [10.1177/1548051813519501](https://doi.org/10.1177/1548051813519501)
- Braun, S., & Peus, C. (2016). Crossover of work–Life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, published online (February), 1-19. doi: [10.1007/s10551-016-3078-x](https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x)
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. doi: [10.1177/0312896213503665](https://doi.org/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](https://doi.org/10.1177/1742715012455130)
- Cervo, C. S., Mónico, L. D. S. M., dos Santos, N. R., Hutz, C. S., & Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: Invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29(1), 40. doi: [10.1186/s41155-016-0046-4](https://doi.org/10.1186/s41155-016-0046-4)
- Ciroka, N. (2015). The impact of operant behaviorism on the authentic leader development. *European Scientific Journal*, 11(14), 409-416.
- Costas, J., & Taheri, A. (2012). 'The return of the primal father' in postmodernity? A Lacanian analysis of authentic leadership. *Organization Studies*, 33(9), 1195-1216. doi: [10.1177/0170840612448157](https://doi.org/10.1177/0170840612448157)
- Cunha, C. J. C. A., Günther, H. F., Vicentini, L. C., & Esper, A. (2015). Liderança Autêntica: Um Estudo Bibliométrico. *Espacios*, 36(1), 7-23.
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.12.010](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010)
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848. doi: [10.1108/MRR-06-2012-0136](https://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0136)
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: Uma revisão integrativa. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72.
- Fallatah, F., & Laschinger, H. K. (2016). The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 21(2), 125-136. doi: [10.1177/1744987115624135](https://doi.org/10.1177/1744987115624135)
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479. doi: [10.1177/1742715011416894](https://doi.org/10.1177/1742715011416894)
- Fusco, T., O'Riordan, S., & Palmer, S. (2015). Authentic leaders are... conscious, competent, confident, and congruent: A grounded theory of group coaching and authentic leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131-148.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: [10.1016/j.leaqua.2005.03.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003)
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, (pp. 387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007)
- Gill, C., & Caza, A. (2015). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 41(1), 1-25. doi: [10.1177/0149206314566461](https://doi.org/10.1177/0149206314566461)
- Glowacki-Dudka, M., & Griswold, W. (2016). Embodying authentic leadership through popular education at highlander research and education center: A qualitative case study. *Adult Learning*, 27(3), 105-112. doi: [10.1177/1045159516651610](https://doi.org/10.1177/1045159516651610)
- Greenier, V. T., & Whitehead, G. E. (2016). Towards a model of teacher leadership in ELT: Authentic Leadership in Classroom Practice. *RELC Journal*, 47(1), 79-95. doi: [10.1177/0033688216631203](https://doi.org/10.1177/0033688216631203)
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp. 382-394). Oxford: Oxford University Press.
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610. doi: [10.1016/j.leaqua.2013.12.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.002)
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485-499. doi: [10.1007/s10551-015-2580-x](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x)
- Hopkins, M. M., & O'Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: Application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-5. doi: [10.3389/fpsyg.2015.00959](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00959)
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi: [10.1016/j.leaqua.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002)
- Jiang, H., & Men, R. L. (2015). Creating an engaged workforce the impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 1-19. doi: [10.1177/0093650215613137](https://doi.org/10.1177/0093650215613137)
- Johnsen, C. G. (2015). Authenticating the Leader: Why Bill George Believes that a Moral Compass Would Have Kept Jeffrey Skilling out of Jail. *Journal of Business Ethics*, published online (November), 1-11. doi: [10.1007/s10551-015-2968-7](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2968-7)
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134. doi: [10.1108/LODJ-01-2015-0005](https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005)
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303. doi: [10.1177/1548051815570035](https://doi.org/10.1177/1548051815570035)
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: Testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 331-345. doi: [10.1108/JMP-12-2014-0362](https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0362)
- Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International coaching psychology review*, 9(1), 92-105.

- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace well-being: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. doi: [10.1016/j.burn.2014.03.002](https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002)
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. doi: [10.1177/0149206312457822](https://doi.org/10.1177/0149206312457822)
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi: [10.1007/s10551-011-1036-1](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1)
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing authenticity: The gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 237-255. doi: [10.1111/gwao.12073](https://doi.org/10.1111/gwao.12073)
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395. doi: [10.1016/j.ijproman.2011.02.004](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.004)
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2015). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, published online (May), 1-12. doi: [10.1007/s10551-015-2692-3](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2692-3)
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36. doi: [10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004)
- Meng, H., Cheng, Z. C., & Guo, T. C. (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 355-368. doi: [10.2224/sbp.2016.44.3.355](https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.3.355)
- Murphy, L. G. (2012). Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. *Journal of Nursing Administration*, 42(11), 507-512. doi: [10.1097/NNA.0b013e3182714460](https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182714460)
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.09.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008)
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455. doi: [10.1177/1742715013504425](https://doi.org/10.1177/1742715013504425)
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171. doi: [10.1016/j.rpto.2016.09.003](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003)
- Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a Turkish construction engineers perspective. *South East European Journal of Economics and Business*, 7(2), 101-114. doi: [10.2478/v10033-012-0018-2](https://doi.org/10.2478/v10033-012-0018-2)
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. doi: [10.1080/1331677X.2014.974340](https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340)
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348. doi: [10.1007/s10551-011-1042-3](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3)
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. doi: [10.1007/s10551-014-2318-1](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1)
- Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2013). Validating measures of leader authenticity: Relationships between implicit/explicit self-esteem, situational cues, and leader authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 214-231. doi: [10.1177/1548051812464780](https://doi.org/10.1177/1548051812464780)
- Read, E. A., & Laschinger, H. K. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611-1623. doi: [10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x)
- Rego, A., Reis Jr., D., & Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617-634. doi: [10.1007/s10551-014-2125-8](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2125-8)
- 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(2), 200-210. doi: [10.1016/j.ibusres.2012.10.003](https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2012.10.003)
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi: [10.1016/j.ibusres.2011.10.003](https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2011.10.003)
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhine, A. S. (2015). An examination of the perceptions of stakeholders on authentic leadership in strategic planning in nonprofit arts organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 3-21. doi: [10.1080/10632921.2015.1013169](https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1013169)
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. doi: [10.1016/j.leaqua.2005.03.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005)
- Shapira-Lishchinsky, O. R. L. Y. (2014). Simulations in nursing practice: Toward authentic leadership. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 60-69. doi: [10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x)
- Shapira-Lishchinsky, O. R. L. Y., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 951-969. doi: [10.1177/1741143215595413](https://doi.org/10.1177/1741143215595413)
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14. doi: [10.1037/h0053857](https://doi.org/10.1037/h0053857)
- Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., & Meloy, F. A. (2014). The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), 282-291. doi: [10.1016/j.profnurs.2013.11.004](https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.11.004)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: [10.1177/0149206307308913](https://doi.org/10.1177/0149206307308913)
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624. doi: [10.2224/sbp.2013.41.4.613](https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613)
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. doi: [10.1002/job.1850](https://doi.org/10.1002/job.1850)
- Wilson, M. (2014). Critical reflection on authentic leadership and school leader development from a virtue ethical perspective. *Educational Review*, 66(4), 482-496. doi: [10.1080/00131911.2013.812062](https://doi.org/10.1080/00131911.2013.812062)
- Wong, C. A., & Giallonardo, L. M. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740-752. doi: [10.1111/jonm.12075](https://doi.org/10.1111/jonm.12075)
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959. doi: [10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x](https://doi.org/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](https://doi.org/10.1177/1548051810382013)
- Xiong, H. B., & Fang, P. (2014). Authentic leadership, collective efficacy, and group performance: An empirical study in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 921-932. doi: [10.2224/sbp.2014.42.6.921](https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.6.921)
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological reports*, 118(3), 829-848. doi: [10.1177/0033294116644370](https://doi.org/10.1177/0033294116644370)
- Yagil, D., & Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59-70. doi: [10.1177/1548051813483833](https://doi.org/10.1177/1548051813483833)
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150-171

Informações sobre o artigo

Recebido em: 24/02/2017

Primeira decisão editorial em: 06/07/2017

Versão final em: 23/08/2017

Aceito em: 23/08/2017