

# A AS PRIORIDADES AXIOLÓGICAS DO LÍDER AUTÊNTICO: UM ESTUDO SOBRE VALORES E LIDERANÇA

## **FILIFE JOÃO BERA DE AZEVEDO SOBRAL**

*Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV).*

*Professor da Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.*

*Praia de Botafogo, 190, 5º andar, sala 506, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900*

*E-mail: [filipe.sobral@fgv.br](mailto:filipe.sobral@fgv.br)*

## **ROGÉRIO DE FREITAS GIMBA**

*Mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV).*

*Praia de Botafogo, 190, 5º andar, sala 506, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900*

*E-mail: [rgimba@timers.com.br](mailto:rgimba@timers.com.br)*

## RESUMO

Na última década, a teoria da liderança autêntica (AVOLIO; GARDNER, 2005) tem atraído o interesse de muitos pesquisadores em consequência da crise de liderança resultante dos inúmeros escândalos tanto no mundo corporativo como na esfera governamental. Inserido nesse contexto de entender o que diferencia um líder autêntico dos demais, o presente estudo buscou identificar como o sistema de valores pessoal, tendo por base a teoria motivacional de valores humanos de Schwartz (1992), influencia o grau de autenticidade de um líder. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com 213 executivos em posições de liderança, em organizações com natureza e atuação diversas. Os dados foram analisados por meio de regressões lineares múltiplas hierárquicas. Os resultados sugerem que, de fato, o sistema de valores pessoais que prioriza a autotranscendência e a abertura à mudança exerce uma influência significativa na autenticidade demonstrada pelo líder, o que permite concluir que as prioridades axiológicas do líder autêntico privilegiam valores igualitários em detrimento de valores hierárquicos. Os resultados corroboram assim a teoria da liderança autêntica que sustenta que o líder autêntico é orientado para o bem-estar e a harmonia coletiva. Além disso, os resultados contribuem para dar suporte inicial à referida teoria de liderança, uma vez que, apesar de postular que os líderes autênticos diferenciam-se dos demais porque o seu comportamento está fortemente ancorado no seu sistema de valores pessoal, tais pressupostos não haviam sido comprovados empiricamente até o momento.

## PALAVRAS-CHAVE

Valores pessoais; Liderança; Autenticidade; Autotranscendência; Schwartz.

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo de sua existência, o homem sempre esteve sujeito às influências de outros homens com quem interagiu. Dessas interações e da necessidade de encontrar soluções conjuntas que promovessem a sobrevivência do grupo ou da comunidade, surgiu a necessidade de liderança. Devido à sua complexidade e relevância para as organizações, entender o fenômeno da liderança, tida como a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, tem sido um dos temas mais desafiadores e controversos para os pesquisadores da área de estudos organizacionais.

Nas últimas décadas, o estudo de liderança tem focado prioritariamente as teorias inspiracionais de liderança, nas quais se incluem a liderança visionária (HOUSE; PODSAKOFF, 1994; SASHKIN, 1988), a liderança carismática (CONGER; KANUNGO, 1987; GARDNER; AVOLIO, 1998; HOUSE, 1977; KLEIN; HOUSE, 1995; SHAMIR, 1995) e a liderança transformacional (AVOLIO; BASS, 1995; BASS, 1997; BURNS, 1978; CAREY, 1992; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Críticos têm argumentado que algumas dessas abordagens inspiracionais de liderança são eticamente questionáveis, uma vez que a sua retórica apela à emoção e não à razão; nem sempre consideram o processo democrático de decisão, nem a distribuição de poder entre líder e liderados; tendem a manipular as atitudes e o comportamento dos liderados numa direção que não é necessariamente aquela que melhor defende os interesses destes; e utilizam o carisma como forma de aumentar o poder pessoal do líder sobre o seguidor (BASS; STEIDLMEIER, 1999; BEYER, 1999; PRICE, 2003).

Em resposta a essas críticas, pesquisadores têm focado as suas atenções em compreender um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores – a liderança autêntica (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Sustentando que a liderança não pode ser desprovida de valores, Howell e Avolio (1992) propõem que apenas os líderes socializados – aqueles que priorizam valores centrados nos outros *versus* centrados em si mesmos – podem ser considerados líderes autênticos, uma vez que acreditam que todo indivíduo tem dignidade. Além disso, a virtude pessoal e a sabedoria moral dos líderes autênticos fazem com que estes questionem o poder personalizado e a autovangloriação do líder, características inerentes às teorias inspiracionais de liderança (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

De acordo com Luthans e Avolio (2003), os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que lhes permitem operar com elevados padrões de integridade moral demonstrada por comportamentos que colocam ideais à frente dos resultados (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Avolio et al. (2004) acrescentam que os líderes autênticos têm profunda consciência do seu modo

de pensar e agir, bem como do contexto no qual atuam, e são percebidos como conscientes das perspectivas morais, do conhecimento e das forças próprias e dos outros, além de serem confiantes, esperançosos, otimistas e resilientes, e possuírem um elevado caráter moral (AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004). Além disso, esses líderes apresentam um acentuado grau de transparência e consistência entre seus valores e comportamentos, o que gera o respeito e a confiança dos seguidores (WALUMBWA et al., 2008).

No entanto, apesar de o sistema de valores do líder estar aparentemente associado ao comportamento deste, essa relação não tem sido muito discutida pelos pesquisadores, com exceção dos trabalhos de Lord e Brown (2001) e Thomas, Dickson e Bliese (2001), além do modelo teórico proposto por Michie e Gooty (2005). Entretanto, enquanto os trabalhos de Lord e Brown (2001) e Thomas, Dickson e Bliese (2001) focaram outras teorias de liderança, o modelo proposto por Michie e Gooty (2005), além de centrado no papel das emoções como moderadoras da relação entre valores e liderança autêntica, não foi testado empiricamente e, por isso, continua pouco claro sobre que valores, no sistema de valores pessoais de um líder, estão mais associados ao grau de autenticidade deste.

Assim, o propósito deste estudo consiste em examinar a influência cognitiva do sistema de valores no comportamento do líder e responder à seguinte pergunta: “Qual é a relação entre o sistema de valores pessoais e a liderança autêntica?”. Especificamente, este estudo busca diferenciar os líderes autênticos dos não autênticos, por meio da identificação dos valores que exercem maior influência no grau de autenticidade de um líder. Para examinar essas relações, foram coletados dados de uma amostra de gestores que ocupam posições de liderança nas suas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Apesar de existirem inúmeras definições para o fenômeno, a liderança pode ser definida como um processo de influência das atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, por meio de uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005).

As teorias contemporâneas sobre liderança – nas quais se incluem as lideranças visionária, carismática e transformacional – tendem a enfatizar comportamentos simbólicos e apelativos do líder, numa tentativa de explicar como líderes conseguem altos graus de comprometimento dos liderados por meio de uma

abordagem inspiracional (por exemplo, HOUSE, 1977). No entanto, alguns pesquisadores entendem que essas teorias estimulam uma visão romântica e ingênua do líder, além de serem acrílicas com relação à forma como o líder alcança os seus objetivos (PRICE, 2003). Por sua vez, as crises de liderança associadas aos inúmeros escândalos vivenciados nas esferas corporativa e pública têm fomentado uma maior discussão e preocupação quanto ao papel dos líderes, buscando uma maior reflexão sobre questões ligadas aos modelos de gestão, governança e liderança (por exemplo, GEORGE, 2003).

É nesse contexto que emerge a preocupação com a ética e a confiança na liderança e na identificação de um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores. Ganham destaque as teorias transformacionais e carismáticas socializadas, e, mais recentemente, uma nova teoria de liderança, a teoria de liderança autêntica, que tem como principais características uma maior transparência na relação com o liderado e uma conduta consistente com o sistema de valores pessoais e convicções, gerando assim o respeito e a confiança dos seguidores (AVOLIO et al., 2004; AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004).

Na essência da teoria da liderança autêntica, está o conceito de autenticidade. Embora as definições de autenticidade sejam abundantes, muitos sofrem com o erro comum de confundir autenticidade com sinceridade (ERICKSON, 1995). Sinceridade é definida como a expressão externa de sentimentos e pensamentos alinhados com a realidade vivida pela pessoa. Essa definição tem implícita a ideia de interação com outros, uma vez que a sinceridade é avaliada na medida em que o “eu” é representado de forma verdadeira e honesta perante outros. Já a autenticidade está relacionada com ser verdadeiro consigo mesmo, não necessitando da presença de outros para se manifestar (AVOLIO; GARDNER, 2005). Nesse sentido, uma pessoa será tão mais autêntica quanto maior for a fidelidade que ela tiver em relação às suas emoções, às suas necessidades, aos seus desejos, às suas preferências ou crenças. Nesse contexto, essa pessoa está inserida em um processo de autoconhecimento, em que ela age de acordo com o seu verdadeiro eu e se expressa de maneira consistente com seus pensamentos e sentimentos (HARTER, 2002). Essa diferença entre sinceridade e autenticidade é crítica para entender o construto de liderança autêntica.

Entretanto, quando o construto da autenticidade é associado à liderança, este deixa de ser um referencial próprio de si mesmo, visto que, por definição, a liderança envolve um processo de influência pessoal entre líder e seguidores. Liderança autêntica envolve a formação dos relacionamentos autênticos entre líderes e seguidores caracterizados pela integridade e confiança (GARDNER et al., 2005). É importante notar que a autenticidade não é uma condição de existência do ser humano, ou seja, as pessoas nunca são totalmente autênticas ou inautênticas, podendo apresentar diferentes graus de autenticidade (ERICKSON, 1995).

Embora só recentemente tenham iniciado os esforços para conceituar a liderança autêntica, destacam-se diversos trabalhos que buscam o melhor entendimento desse construto – para uma revisão detalhada sobre o tema, ver Gardner et al. (2011). Luthans e Avolio (2003) definem liderança autêntica como a capacidade de um indivíduo promover atitudes positivas, a partir de habilidades psicológicas positivas que resultam em uma maior consciência e autorregulação de seus comportamentos. Para George (2003, p. 11), liderança autêntica significa agir de forma verdadeira, de acordo com os seus valores e princípios, em vez de procurar desenvolver e criar uma imagem ou personalidade de um líder. Ao complementarem a teoria, Walumbwa et al. (2008) afirmam que a liderança autêntica pode ser considerada um modelo de comportamento que promove capacidades psicológicas positivas e um clima positivo de ética capaz de gerar maior autoconhecimento e uma perspectiva moral internalizada. Esse ciclo virtuoso produz um tratamento mais equilibrado de informações e transparência relacional no trabalho, de forma a envolver líderes e seguidores e levá-los a um autodesenvolvimento positivo (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Portanto, líderes autênticos diferenciam-se dos demais por serem ancorados por um profundo senso de si mesmos, posicionando-se em relação a questões importantes de acordo com os seus valores e suas crenças. Além disso, os líderes autênticos transmitem aos outros, por meio de ações ou palavras, aquilo em que realmente acreditam em termos de princípios, valores e ética (AVOLIO, 2005). Por essa razão, conseguem conquistar a confiança e o respeito dos seus seguidores. Esse autoconhecimento e essa autorregulação de comportamentos positivos por parte dos líderes e a transparência e honestidade na relação com os seus seguidores fazem com que a liderança autêntica se diferencie das demais teorias de liderança. Por exemplo, enquanto os líderes carismáticos utilizam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar seguidores, um líder autêntico energiza seguidores por meio da criação de sentido e construção da realidade social de forma positiva para si e seus seguidores (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Avolio (2005) identifica quatro dimensões na liderança autêntica que refletem as características do líder autêntico:

- *Autoconsciência*: reflete até que ponto o líder é consciente de seus pontos fortes, suas limitações e deficiências.
- *Transparência*: reflete o grau de abertura do líder com os subordinados.
- *Perspectiva moral e ética*: reflete até que ponto o líder estabelece um elevado padrão de conduta moral e ética.
- *Processamento balanceado*: reflete até que ponto o líder ouve e adota o parecer e os pontos de vista dos seguidores antes de tomar decisões importantes.

A primeira dimensão proposta por Avolio (2005), a autoconsciência, tem como alicerce a noção de que a autenticidade exige altos níveis de autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos, compreensão de suas forças e deficiências, e seu impacto sobre outras pessoas. Diversos estudiosos sobre liderança autêntica compartilham da ideia de que os líderes autênticos são possuidores de autoconhecimento, que reflete clareza sobre seus valores e suas convicções (SHAMIR; EILAM, 2005; SPARROWE, 2005).

A segunda dimensão de liderança autêntica diz respeito à transparência na relação com os seguidores. Uma vez que a liderança é sempre uma relação entre líder e seguidores, a autenticidade do líder deve ser atingida não só por meio do autoconhecimento, mas também pela construção de relacionamentos autênticos (GARDNER et al., 2005). A liderança autêntica se estende, assim, além da autenticidade do líder para abranger as relações autênticas, caracterizadas por orientação, transparência, abertura e confiança (ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005). Portanto, líderes, para serem autênticos, precisam ser transparentes ao expressarem suas verdadeiras emoções e sentimentos para os seguidores, ao mesmo tempo que aumentam o autoconhecimento e a autoaceitação, e regulam tais emoções para minimizar as manifestações de emoções impróprias ou potencialmente prejudiciais (AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004).

A transparência na comunicação de seus valores é a dimensão que permite que as verdadeiras motivações do líder sejam percebidas pelo liderado como genuínas, gerando um processo híbrido de identificação e justificação das atitudes e ações do líder. Segundo Shamir e Eilam (2005), os liderados seguem o líder por acreditarem e confiarem nas crenças, nos valores e nas convicções que compartilham com este e não por causa de pressões e situações de coerção, normativas ou ainda por expectativas de recompensa pessoal. De fato, são os seguidores que “autenticam” o líder por meio do seu julgamento das reivindicações do líder com base nos seus valores e suas convicções, e não em meras convenções, nomeações ou desejos de poder pessoal, *status* ou outros benefícios. É a transparência que permite que os seguidores julguem os comportamentos do líder como consistentes com suas crenças e seus valores (SHAMIR; EILAM, 2005).

A terceira dimensão de liderança autêntica proposta por Avolio (2005) diz respeito à perspectiva moral positiva, que sinaliza que a liderança autêntica e o desenvolvimento desta englobam um componente inerentemente ético. Ao abordarem esse componente ético da liderança, May et al. (2003) descrevem um processo de decisão ética e transparente pelo qual os líderes autênticos desenvolvem a reserva de capacidade moral, eficácia, coragem e resiliência para lidar com questões éticas e alcançar autênticas e sustentadas ações morais. Assim, essa dimensão está relacionada ao estabelecimento de um elevado padrão de conduta moral e ética, e a uma autorregulação internalizada, em que o líder é guiado por

seus padrões internos e valores morais em contraponto ao grupo e a pressões da própria sociedade (GARDNER et al., 2005).

Um fator que ressalta a necessidade de autoconhecimento e poder de reflexão por parte do líder autêntico é a coragem moral. Ela ajuda os líderes a enfrentar situações de forte pressão e manter seu compromisso de fazer a coisa certa (MAY et al., 2003). A base dessa coragem moral está na crença de que o líder possui competências, habilidades e motivação para justificar uma determinada ação moral. Outra característica do líder autêntico é a resiliência moral, importante para melhorar sua capacidade adaptativa às situações difíceis, a fim de manter um comportamento verdadeiro e sustentável ao longo do tempo. O líder moralmente resiliente é capaz de adaptar-se continuamente e lidar com situações que possam ameaçar as ações baseadas em seus princípios (MAY et al., 2003).

Finalmente, a quarta dimensão, o processamento balanceado, está relacionada com a forma como o líder pondera sua opinião e considera a de seus seguidores, antes de tomar suas decisões importantes. Segundo Avolio (2005), os líderes autênticos entendem como um desafio visões diferentes das suas e que possam modificar suas posições mais profundas. Segundo Kernis (2003), a autenticidade envolve necessariamente o processamento equilibrado e imparcial de informações. Esse autor utiliza a expressão “processamento imparcial” para se referir a uma ausência de negações, exageros ou distorções, propondo ser esse processamento um componente básico de autenticidade.

## 2.2 VALORES PESSOAIS E LIDERANÇA AUTÊNTICA

O sistema de valores de cada pessoa está presente em diversas facetas de sua vida, manifestando-se nas suas escolhas e na forma como se relaciona com as outras pessoas em sociedade. Por essa razão, os valores pessoais são também frequentemente referidos como conceito central para entender fenômenos sociais (KLUCKHOHN, 1951; ROKEACH, 1973), entre eles o comportamento das pessoas em contexto organizacional (por exemplo, SOBRAL; 2009; TAMAYO et al., 2001; TEIXEIRA et al., 2006).

O interesse pelos valores, como variável psicológica, desenvolveu-se a partir da segunda metade do século XX, tendo as elaborações teóricas e as pesquisas de campo promovidas pela psicologia projetado o entendimento dos valores humanos para além do campo restrito da reflexão filosófica, fornecendo soluções para operacionalizar o conceito e estudá-lo empiricamente. Nesse contexto, destaca-se o trabalho pioneiro de Milton Rokeach (1973), amplamente citado e adotado como referencial no estudo de valores humanos durante as últimas décadas em todo o mundo. Rokeach (1973, p. 5) definiu valor como uma “crença duradoura de que



um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto”. Rokeach (1973) propôs que os valores existem em número reduzido e quantificável, referindo-se a preferências estáveis por determinados modos de conduta (valores instrumentais) ou estados finais de existência (valor terminais), mas que não seriam associados a nenhum objeto ou situação específica.

Com base na teoria de Rokeach (1973), Schwartz propõe uma teoria unificadora para o campo da motivação humana que estabelece os valores como objetivos gerais que visam à satisfação de necessidades humanas básicas, definidos como metas desejáveis, transituacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos (SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ; BILSKY, 1990). Ancorado nessa concepção, o autor defende que o que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo motivacional que ele expressa, esclarecendo que um valor corresponde a um determinado tipo de valor motivacional quando os comportamentos gerados por aquele contribuem para o cumprimento do objetivo central deste (SCHWARTZ, 1992).

Schwartz (1994) propõe que os valores se organizam em dez tipos motivacionais (representando um total de 57 valores específicos) que definem todo o espectro axiológico humano. O Quadro 1 apresenta os tipos motivacionais e suas metas.

#### QUADRO 1

### TIPOS MOTIVACIONAIS E METAS RELACIONADAS DA TEORIA DE VALORES GERAIS

TIPOS MOTIVACIONAIS	DEFINIÇÃO
Poder	Prestígio e <i>status</i> social, controle ou dominação sobre pessoas e recursos (poder social, autoridade, saúde, preservador de minha imagem pública).
Realização	Sucesso pessoal por meio da demonstração de competência dentro de padrões sociais (bem-sucedido, capaz, ambicioso, influente).
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo (que goza a vida, prazer, autoindulgência).
Estimulação	Excitação, novidade e mudança na vida (uma vida variada, uma vida excitante, audacioso).

(continua)

**QUADRO I (CONCLUSÃO)**

**TIPOS MOTIVACIONAIS E METAS RELACIONADAS  
DA TEORIA DE VALORES GERAIS**

TIPOS MOTIVACIONAIS	DEFINIÇÃO
Autodeterminação	Independência de pensamento e ação, criatividade, curiosidade (criatividade, curioso, liberdade, que escolhe as próprias metas, independente).
Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza (protetor do ambiente, unidade com a natureza, um mundo de beleza, uma mente aberta, justiça social, igualdade, sabedoria, um mundo em paz).
Benevolência	Preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal frequente (prestativo, honesto, compaixão, leal, responsável).
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação de costumes e ideias de uma cultura tradicional ou religião (devoto, ciente dos meus limites, humilde, respeito pela tradição, moderado).
Conformidade	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar expectativas sociais e normas (respeito para com pais e idosos, obediente, polidez, autodisciplina).
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo (limpo, segurança nacional, ordem social, segurança familiar, reciprocidade de favores).

Fonte: Schwartz (2005, p. 40-41).

Tais tipos motivacionais de valores humanos estão relacionados em uma estrutura circular e distribuídos em dois eixos, nos quais se posicionam os valores de ordem superior (VOS). Schwartz (2005) sugere uma estrutura bipolar, em que a autotranscendência se opõe à autopromoção, e a conservação se contrapõe à abertura à mudança. Na Figura 1, a disposição dos valores motivacionais revela as relações de proximidade e de antagonismo entre eles. Esses quatro VOS constituem as motivações mais gerais que justificam a adesão e a realização de determinados valores motivacionais.

FIGURA I

## ESTRUTURA TEÓRICA DE RELAÇÕES ENTRE TIPOS MOTIVACIONAIS



Fonte: Adaptada de Schwartz e Sagie (2000).

O primeiro eixo – “abertura à mudança” *versus* “conservação” – reúne os valores em função da tendência pessoal para a independência de pensamento e abertura à mudança ou, pelo contrário, para a defesa da estabilidade e preservação do estado de coisas. O segundo eixo – autopromoção *versus* autotranscendência – refere-se à realização de valores centrados no bem-estar e no desenvolvimento individual ou orientados para o bem-estar e a harmonia coletiva. A estrutura dinâmica de valores identificada por Schwartz (1994) sugere que, por exemplo, a busca da autopromoção implique decisões, escolhas e comportamentos que comprometem o reforço simultâneo da autotranscendência, dada a oposição teórica entre essas duas dimensões.

Embora a clareza e a suficiência da estrutura dos valores humanos de Schwartz possam ser desafiadas filosoficamente, a estrutura circular proposta e sua relação dinâmica de compatibilidade e conflito entre os VOS têm sido confirmadas em estudos interculturais e intraculturais em diversos países, nos quais se inclui o Brasil (por exemplo, ALMEIDA; SOBRAL, 2009; TAMAYO, 2007; TAMAYO; PORTO, 2009).

Quanto à relação entre o sistema de valores e liderança, apesar de poucos estudos terem sido realizados (por exemplo, MICHIE; GOOTY, 2005; SOSIK, 2005), diversos autores sustentam que o sistema de valores pessoais pode atuar

como uma poderosa força motivacional tanto para líderes como para os liderados (LORD; BROWN, 2001; SHAMIR, 1990). Shamir (1990), na sua teoria coletivista de motivação no trabalho, propõe que determinados valores podem ser internalizados e tornar-se padrões internos de julgamento que influenciam o comportamento de uma pessoa. Valores intensos exercem uma influência motivacional por meio da associação com recompensas e sanções sociais esperadas. Shamir (1990, p. 322) sustenta assim que “qualquer valor poderá influenciar uma ação coletiva se essa ação for percebida como relevante em termos desse valor”.

Um valor que pode motivar comportamentos de liderança autêntica é a autotranscendência. De acordo com Michie e Gooty (2005, p. 318), o “valor de autotranscendência [...] exerce um papel fundamental na emergência e desenvolvimento da liderança autêntica”. Esses autores apresentam um modelo teórico por meio do qual propõem que emoções positivas motivam os líderes a agir em consonância com os seus valores autotranscendentes. Essa perspectiva é compartilhada por Howell e Avolio (1992), que defendem que uma das principais características dos líderes autênticos é que estes são guiados por valores explícitos e conscientes que priorizam o bem-estar coletivo em detrimento da satisfação de interesses próprios. Por sua vez, a autotranscendência está enraizada em motivações altruístas que privilegiam o outro em detrimento do eu (KANUNGO; MENDONÇA, 1996). Os líderes autênticos têm um comportamento pautado por elevados níveis de integridade moral e buscam fazer o que é certo e justo para todos os interessados, mesmo que para isso seja necessário sacrificar interesses próprios (BASS; STEIDLMEIER, 1999; LUTHANS; AVOLIO, 2003; MAY et al., 2003). Esse comportamento é consistente com valores como o universalismo, que enfatiza compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza, e a benevolência, que enfatiza a preservação e o fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal frequente (SCHWARTZ, 1994).

Por sua vez, como sugere Shamir e Eilam (2005), os líderes autênticos não assumem um papel de liderança por uma questão de prestígio e *status* social, controle ou dominação sobre pessoas e recursos. Em vez disso, conduzem-se a partir de uma convicção ou crença internalizada. A sua ação é mais orientada por uma causa ou uma missão coletiva do que pela procura de realização pessoal por meio da demonstração de competência (SHAMIR; EILAM, 2005). Essa convicção altruísta permite que os líderes autênticos ganhem a confiança, a lealdade e a aceitação como modelos de comportamento pelos seus subordinados (CHOI; MIA-DALTON, 1998; HOWELL, 1988; MICHIE; GOOTY, 2005).

Assim, consistentemente com a estrutura bipolar proposta por Schwartz (1992, 1994), acreditamos que os líderes autênticos têm um comportamento ancorado em valores autotranscendentes, o que necessariamente implicará decisões, escolhas e comportamentos que comprometem o reforço simultâneo da

autopromoção, dada a oposição teórica entre estes. Em razão disso, propomos as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1: O VOS autotranscendência está positivamente relacionado com a liderança autêntica.
- H2: O VOS autopromoção está negativamente relacionado com a liderança autêntica.

Também os valores do eixo abertura à mudança *versus* conservação da teoria de Schwartz (1994) podem estar associados a comportamentos mais autênticos por parte dos líderes. Por exemplo, a abertura à mudança é um valor que pode ajudar o líder autêntico a articular a sua visão perante os subordinados. Um líder autêntico tem uma visão de futuro genuinamente ancorada nos seus valores que busca promover a mudança e o desenvolvimento de indivíduos, equipes, organizações e comunidades (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004). Para ajudarem a credibilizar essa visão, os líderes autênticos são transparentes no seu relacionamento com os seguidores e comportam-se com integridade (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Dessa forma, conseguem garantir a confiança e a lealdade dos liderados nos seus esforços de mudança do *status quo*. Além disso, os líderes autênticos valorizam a independência de pensamento e de ação ao dizerem o que querem, e não o que querem que seja dito (CHAN; HANNAH; GARDNER, 2005), o que é consistente com o valor de autodeterminação.

De acordo com a teoria motivacional de Schwartz (1994), o VOS conservação é antagônico ao VOS abertura à mudança, no entanto eles também podem ser considerados complementares para implementar uma liderança eficaz (SOSIK, 2005). Valores como segurança, tradição e conformidade podem ser necessários para mudar o *status quo*. Por exemplo, Ghandi liderou a Índia na conquista da independência em relação ao Reino Unido (uma mudança do *status quo*) apelando a valores tradicionais indianos como não violência (*ahimsa*) e disciplina espiritual (*karma yoga*) (BASS, 1985). O respeito às tradições e aos costumes e a estabilidade do grupo social são essenciais para que um líder consiga garantir a continuidade entre passado, presente e futuro de que os seguidores necessitam (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993). Contudo, isso não significa que os valores tradicionais e conservadores do líder consistam em práticas antiquadas apenas para preservar a tradição. Em vez disso, significa que o líder respeita a identidade e a cultura coletiva do grupo, o que facilita a mudança do paradigma atual (SOSIK, 2005).

Assim, contrariando o pressuposto de conflito entre valores antagônicos proposto pela estrutura circular de Schwartz (1992, 1994), propomos que o sistema de valores do líder autêntico prioriza ambos os valores do eixo abertura à mudança *versus* conservação:

- H<sub>3</sub>: O VOS abertura à mudança está positivamente relacionado com a liderança autêntica.
- H<sub>4</sub>: O VOS conservação está positivamente relacionado com a liderança autêntica.

## 3 MÉTODO

### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para testar empiricamente as hipóteses propostas, foi realizada uma pesquisa de campo com executivos por meio de um questionário estruturado. Os questionários foram disponibilizados via *on-line* por meio do aplicativo LimeSurvey (<http://www.limesurvey.org>). Os respondentes foram direcionados por meio de um *link*, colocado em *e-mail* convite, enviado a redes de relacionamentos pessoais dos autores em diversas empresas públicas e privadas. O convite foi reforçado duas semanas depois do convite inicial e replicado por “multiplicadores” nas organizações. O convite aos executivos contatados reforçava a ideia de que não existiam respostas certas ou erradas, de forma a encorajar o respondente a dar uma resposta o menos enviesada possível. Além disso, era garantido a todos os participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada.

No total foram recebidos 295 questionários completos, dos quais foram posteriormente excluídos 82 respondentes por não exercerem no momento nenhum cargo de liderança, resultando em 213 respostas válidas. Com relação ao perfil da amostra, a maioria dos respondentes são homens (67,6%), têm mais de 46 anos (54,5%), possuem pós-graduação (50,2%) ou superior completo (35,7%) e trabalham majoritariamente em empresas privadas (50,7%). Quanto ao nível hierárquico, 31,9% dos respondentes ocupam uma posição de direção, 50,2% de gerência de nível médio e 18,3% de supervisão ou coordenação de nível operacional.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para medir o grau de *autenticidade do líder*, utilizou-se o *authentic leadership questionnaire* (ALQ) proposto por Walumbwa et al. (2008), na versão disponibilizada pelos autores já em língua portuguesa, composto por 16 questões que se propõem a avaliar as quatro dimensões de liderança autêntica: autoconsciência, transparência, moral e ética, e processamento balanceado. Aos respondentes era pedido que avaliassem a frequência com que realizavam os comportamentos descritos utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, variando de “nunca” até “frequentemente, se não sempre”. Para avaliar a validade e a confiabilidade da

escala, realizaram-se uma análise fatorial exploratória (AFE) e, posteriormente, uma confirmatória (AFC). O propósito da AFE foi identificar itens cujas cargas fatoriais fossem inferiores a 0,5 em seus respectivos fatores, conforme descrito em Hair et al., (2005), ou tivessem cargas cruzadas em mais de um fator superiores a 0,4, segundo o exposto por Churchill (1979). A AFE resultou em uma estrutura com quatro fatores, o que explicou 50,8% da variância. Dois itens foram excluídos, um porque não carregou no seu fator e outro apresentou uma carga cruzada superior a 0,4. Uma nova análise com os 14 itens restantes revelou que quatro fatores foram responsáveis por 54,5% da variância explicada, a comunalidade extraída foi maior do que 0,5 para todos os itens, as cargas fatoriais foram acima de 0,5, e não houve cargas cruzadas superiores a 0,4. Além disso, foi analisada a consistência interna dos construtos por meio do alfa de Cronbach, tendo como referência o mínimo proposto por Nunnally (1978) de 0,6. Os coeficientes alfa de Cronbach para o construto liderança autêntica foram 0,759 e para as quatro dimensões variaram de 0,642 a 0,698. Posteriormente, realizou-se uma AFC para avaliar o ajuste da estrutura fatorial proposta. Os resultados revelaram um bom ajuste do modelo proposto, com os seguintes índices de ajuste:  $\chi^2/df = 2,352$ , GFI = 0,949, AGFI = 0,912, CFI = 0,912 e RMSEA = 0,068.

Os valores humanos foram mensurados por meio do *portrait values questionnaire* (PVQ), composto por 40 questões representativas dos dez tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992), validado para o Brasil por Pasquali e Alves (2004) e Tamayo e Porto (2009). O instrumento objetiva medir o quanto o respondente se identifica com a descrição apresentada de uma pessoa, utilizando uma escala de Likert de 6 pontos, que varia de “não se parece nada comigo” até “parece-se muito comigo”. Segundo Pasquali e Alves (2004), o PVQ é uma boa alternativa ao *Schwartz Value Survey*, uma vez que reduz o nível de complexidade e propõe a explicação de cada um dos tipos motivacionais, o que simplifica a tarefa dos respondentes. Para validar a escala, foi utilizada a técnica estatística *similarity structure analysis* (SSA), segundo a qual os itens são mapeados como pontos num espaço bidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles reflitam as suas inter-relações. A configuração final apresentada pela SSA revela com clareza as quatro regiões de valores de ordem superior (VOS) previstas teoricamente, e os indicadores de ajuste da SSA revelam boas medidas de adequação dos dados à análise da estrutura de similaridade (medidas de estresse relativamente baixas; coeficiente de congruência de Tucker = 0,953). Os alfas de Cronbach dos VOS variaram de 0,757 para o VOS abertura à mudança até 0,816 para o VOS autotranscendência.

Por fim, foi incluído no questionário um conjunto de questões de controle relacionadas com o perfil demográfico do respondente: faixa etária, escolaridade, gênero, posição hierárquica ocupada e tipo de empresa em que trabalha.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, com o objetivo de obter um conhecimento preliminar dos dados que permitisse a identificação e o tratamento dos fenômenos em estudo, procedeu-se à análise exploratória dos dados – análise de respostas redundantes, *missing values* e *outliers*, normalidade e linearidade –, com o propósito de identificar e tratar problemas inerentes aos dados (HAIR et al., 1998). Posteriormente, foram feitas as análises da validade e confiabilidade das escalas utilizando os *softwares* SPSS 16.0 e Amos 16.0, conforme descrito na seção anterior.

Por último, após a validação das escalas, calcularam-se as médias de cada VOS e da liderança autêntica e de suas dimensões. Seguindo sugestão de Schwartz – *site* do European Social Survey (ESS) –, as médias dos VOS foram centralizadas para que fossem realizadas as regressões lineares múltiplas e o teste das hipóteses. Para todas as regressões realizadas, foram ainda verificadas as premissas do modelo de independência, homocedasticidade e normalidade dos resíduos, além da análise de colinearidade de variáveis.

## 4 RESULTADOS

A análise descritiva dos resultados permitiu concluir que o sistema de valores dos respondentes prioriza os valores centrados na valorização do bem-estar coletivo (VOS autotranscendência, com média 5,02) e a abertura à mudança (média 4,50), resultados consistentes com outros estudos com amostras de executivos brasileiros (por exemplo, ALMEIDA; SOBRAL, 2009). Quanto às dimensões da liderança autêntica, a perspectiva a moral e ética (média 4,41) e o processamento balanceado (média 4,27) são as que mais se destacam entre os respondentes.

A análise exploratória que precedeu as regressões e as análises de verificação das premissas do modelo e da colinearidade não indicaram nenhum problema inerente aos dados. As análises de regressão linear múltipla foram realizadas em duas etapas: na primeira, incluíram-se variáveis de controle – idade, sexo, escolaridade, posição hierárquica e tipo de organização –, e, na segunda, acrescentaram-se as variáveis independentes preditoras – os VOS. Tais regressões foram realizadas para a variável liderança autêntica, assim como para suas dimensões independentemente. A Tabela 1 apresenta os resultados das regressões realizadas.



TABELA I

REGRESSÕES MÚLTIPLAS TESTANDO A INFLUÊNCIA DOS VALORES NA LIDERANÇA AUTÊNTICA

	LIDERANÇA AUTÊNTICA	DIMENSÕES DE LIDERANÇA AUTÊNTICA			
		AUTOCONSCIÊNCIA	TRANSPARÊNCIA	MORAL E ÉTICA	PROCESSAMENTO EQUILIBRADO
Etapa 1 – Controles					
Idade	<b>0,163*</b>	<b>0,155*</b>	<b>0,178**</b>	0,035	0,109
Sexo	0,136 <sup>+</sup>	0,108	0,099	0,014	<b>0,196**</b>
Escolaridade	0,108	-0,039	0,117 <sup>+</sup>	0,119 <sup>+</sup>	0,113 <sup>+</sup>
Posição hierárquica	0,085	0,004	0,099	0,108	0,010
Tipo de organização	-0,072	-0,038	-0,091	-0,010	-0,094
R <sup>2</sup>	0,080	0,053	0,085	0,032	0,072
F test	3,57**	2,12*	3,85**	1,38	3,18**
Etapa 2 – Preditores					
VOS autotranscendência	<b>0,212**</b>	<b>0,174*</b>	0,098	<b>0,198**</b>	<b>0,190*</b>
VOS autopromoção	0,102	0,145 <sup>+</sup>	0,093	0,011	0,093
VOS abertura à mudança	<b>0,214**</b>	<b>0,167*</b>	<b>0,246**</b>	0,071	0,127 <sup>+</sup>
VOS conservação	0,047	0,087	-0,105	0,098	0,088
ΔR <sup>2</sup>	0,136	0,114	0,085	0,091	0,100
F test	6,19**	4,85**	4,36**	3,24**	4,65**

\* *p-values* < 0,05; \*\* *p-values* < 0,01; + *p-values* < 0,10.

Todos os coeficientes das regressões estão padronizados.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação às regressões sobre o construto liderança autêntica, podemos concluir que, das variáveis de controle testadas, apenas a idade apresenta uma relação estatisticamente significativa com o grau de autenticidade do líder ( $\beta = 0,163$ ,  $p < 0,05$ ), o que parece significar que os líderes tendem a revelar maiores níveis de autenticidade à medida que amadurecem. Foi ainda encontrada uma associação marginalmente significativa entre o sexo do respondente e o seu grau de autenticidade ( $\beta = 0,136$ ,  $p < 0,10$ ), o que pode sugerir que as mulheres em posições de liderança são mais autênticas. As demais variáveis de controle não apresentaram relações significantes com o construto testado. Quando se analisa

o impacto nas dimensões do construto isoladamente, constata-se que o impacto da idade é particularmente forte no grau de transparência do líder ( $\beta = 0,178$ ,  $p < 0,01$ ) e de autoconsciência ( $\beta = 0,155$ ,  $p < 0,05$ ), enquanto o sexo exerce uma influência apenas no processamento balanceado ( $\beta = 0,196$ ,  $p < 0,01$ ).

Quanto à influência do sistema de valores na liderança autêntica, podemos concluir que os VOS autotranscendência e abertura à mudança apresentam uma relação positiva e significativa com a autenticidade do líder ( $\beta = 0,212$ ,  $p < 0,01$  e  $\beta = 0,214$ ,  $p < 0,01$ , respectivamente), corroborando assim as hipóteses H1 e H3. Os resultados parecem sugerir que o sistema de valores do líder autêntico prioriza uma orientação para o bem-estar coletivo e de abertura à mudança. Os demais VOS não apresentaram uma associação significativa com a liderança autêntica, o que não permitiu corroborar as hipóteses H2 e H4. No entanto, embora a relação entre autopromoção e o grau de autenticidade não se tenha mostrado significante, essa relação foi positiva, ao contrário do que tinha sido sustentado na hipótese proposta ( $\beta = 0,102$ ,  $p > 0,10$ ).

Considerando independentemente as dimensões de liderança autêntica, verificamos que a autotranscendência apresentou relação positiva e significativa com a autoconsciência, moral e ética e processamento equilibrado e não significativa com a transparência ( $\beta = 0,174$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,198$ ,  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,190$ ,  $p < 0,05$ ; e  $\beta = 0,098$ ,  $p > 0,10$ , respectivamente). Por sua vez, a abertura à mudança se mostrou ser positiva e significativamente relacionada às dimensões de transparência ( $\beta = 0,246$ ,  $p < 0,01$ ) e autoconsciência ( $\beta = 0,67$ ,  $p < 0,05$ ), e marginalmente significativa com o processamento equilibrado ( $\beta = 0,127$ ,  $p < 0,10$ ). Os demais VOS não apresentaram associações estatisticamente significantes com nenhuma dimensão da liderança autêntica, com exceção de uma relação marginalmente significativa entre autopromoção e autoconsciência ( $\beta = 0,145$ ,  $p < 0,10$ ).

## 5 DISCUSSÃO

O presente estudo buscou identificar em que medida o sistema de valores influencia o grau de autenticidade do líder, tendo por base a teoria motivacional de valores humanos de Schwartz (1992). Os resultados revelaram uma influência significativa dos VOS autotranscendência e abertura à mudança no grau de autenticidade do líder, o que sugere a influência cognitiva do sistema de valores no comportamento dos líderes. No nosso estudo, o sistema de valores pessoais foi responsável pela explicação de 13,6% da variância no grau de autenticidade do líder. Esses resultados contribuem para dar um suporte inicial à teoria da liderança autêntica como uma teoria de liderança baseada em valores (AVOLIO;

GARDNER, 2005; GARDNER et al., 2005). De acordo com Avolio (2005), os líderes autênticos diferenciam-se dos demais porque o seu comportamento está fortemente ancorado no seu sistema de valores pessoal, o que parece ser corroborado pelos resultados.

Os resultados revelam uma influência significativa do VOS autotranscendência na expressão da liderança autêntica, o que corrobora o argumento de que uma das principais características dos líderes autênticos é que estes são guiados por valores explícitos e conscientes que priorizam o bem-estar coletivo em detrimento da satisfação de seus interesses individuais (HOWELL; AVOLIO, 1992). De fato, a autotranscendência está enraizada em motivações altruístas que privilegiam a justiça social, a equidade, a tolerância e a compaixão (KANUNGO; MENDONÇA, 1996), o que é consistente com um comportamento pautado por elevados níveis de integridade moral, que busca fazer o que é certo e justo para todos os interessados, mesmo que para isso seja necessário sacrificar interesses próprios, típico dos líderes autênticos (BASS; STEIDLMEIER, 1999; LUTHANS; AVOLIO, 2003; MAY et al., 2003). As relações positivas encontradas entre a autotranscendência e as dimensões da liderança autêntica, como a autoconsciência, a moral e ética e o processamento balanceado, parecem ajudar a corroborar essa explicação. De fato, o tratamento equilibrado das demandas de seus liderados e a sincera preocupação com o outro geram uma identificação entre os seguidores e o líder, o que permite estabelecer e fortalecer os laços de confiança entre ambos.

Contrariamente às nossas expectativas, o VOS autopromoção não revelou uma associação negativa com a liderança autêntica. Consistentemente com a estrutura bipolar de valores humanos de Schwartz (1992), propusemos que, uma vez que os líderes autênticos têm um comportamento altruísta que prioriza o bem-estar coletivo, isso seria teoricamente inconsistente com motivações ancoradas em valores de realização (busca de sucesso pessoal) e poder (dominação sobre pessoas e recursos). De acordo com Bass e Steidlmeier (1999), a virtude pessoal e a sabedoria moral dos líderes autênticos fazem com que estes questionem a necessidade de poder pessoal e a vangloriação da figura do líder. No entanto, os resultados, além de não corroborarem essa relação antagônica entre autopromoção e a autenticidade do líder, revelaram uma relação positiva, apesar de não significativa. Isso poderá significar que os líderes autênticos não sacrificam necessariamente os seus interesses individuais. De fato, alguns autores sugerem que a busca por poder e realização é a própria essência da liderança (SOSIK, 2005). No entanto, a diferença entre os líderes socializados (ou autênticos) e os outros é que, enquanto os primeiros usam o poder para alcançar objetivos sociais e organizacionais, os últimos priorizam objetivos pessoais (HOUSE; PODSAKOFF, 2004), o que parece ser consistente com os resultados encontrados.

Já a relação positiva entre o VOS abertura à mudança e a liderança autêntica foi confirmada no nosso estudo. De fato, os líderes autênticos são descritos como tendo uma visão de futuro enraizada nas crenças internalizadas que busca promover a mudança e o desenvolvimento de suas equipes e organizações (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004) e valorizar a independência de pensamento e ação (CHAN; HANNAH; GARDNER, 2005), o que é consistente com o VOS abertura à mudança. Além disso, o líder autêntico age genuinamente de acordo com os seus valores, não construindo uma imagem idealizada da figura do líder (GEORGE, 2003), e busca desenvolver um relacionamento transparente e verdadeiro com os seguidores (LUTHANS; AVOLIO, 2003), de forma a garantir a sua confiança e lealdade nos esforços de mudança do *status quo*, algo que a relação positiva entre o VOS abertura à mudança e as dimensões de liderança autêntica, autoconsciência e transparência parece ajudar a corroborar.

Entretanto, ao contrário do que foi proposto, o VOS conservação não apresentou nenhuma associação significativa com o construto liderança autêntica, nem com nenhuma das suas dimensões. Apesar de esse VOS estar associado à preservação da tradição e ao respeito pelos costumes, o que, segundo Shamir, House e Arthur (1993), garante a necessária estabilidade e segurança aos liderados para implementar a mudança, os resultados não dão suporte à relação entre o valor conservação e o grau de autenticidade do líder. Isso parece reforçar que o líder autêntico é alguém que promove, de fato, a mudança, mas não por meio da preservação das práticas e da identidade do grupo. Pelo contrário, a identificação, lealdade e segurança de que os seguidores necessitam são construídas por meio de relacionamentos transparentes e de um comportamento pautado por uma elevada integridade (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

Por último, vale destacar a influência da idade na expressão da autenticidade do líder. De acordo com alguns autores, a história de vida do líder e as suas reações a momentos de adversidade são essenciais para que ele desenvolva uma maior autoconfiança e clareza em relação ao seu autoconceito (COOPER, SCANDURA; SCHRIESHEIM, 2005; SHAMIR; EILAM, 2005). Assim, a relação positiva entre a idade do líder e as dimensões autoconsciência e transparência pode sinalizar que a idade confere maior segurança na comunicação da sua visão aos seus seguidores de forma consistente com as suas crenças e seus valores.

## 6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE PESQUISA

A principal contribuição deste estudo foi testar um modelo que procurou relacionar o sistema de valores pessoais com o grau de autenticidade do líder.

Apesar da importância atribuída aos valores como centrais para entender o líder autêntico, os estudos empíricos que buscam analisar essa relação têm sido escassos (GARDNER et al., 2011). Os resultados desta pesquisa permitem concluir que as prioridades axiológicas de um líder, especialmente a sua orientação para a autotranscendência e abertura à mudança, exercem forte influência na autenticidade do seu comportamento. Os resultados permitem assim dar suporte à teoria da liderança autêntica, uma teoria de liderança baseada em valores que sustenta que os líderes agem de acordo com valores explícitos e conscientes que priorizam o bem-estar coletivo em detrimento da satisfação de interesses próprios.

Pode-se ainda concluir que os resultados sugerem que as prioridades axiológicas do líder autêntico privilegiam valores igualitários em detrimento de valores hierárquicos. De acordo com Munene, Schwartz e Smith (2000), a preferência por valores igualitários caracteriza sociedades em que os indivíduos são dotados de uma capacidade moral equivalente e incentivados a usar a sua liberdade para que possam se comprometer voluntariamente na cooperação com os outros em nome do bem-estar comum, algo que é consistente com a definição de liderança autêntica (AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004).

Todavia, algumas limitações merecem ser destacadas. A primeira diz respeito ao tamanho e à composição da amostra. Como se trata de uma amostra por acessibilidade, a possibilidade de generalização dos achados deste estudo é limitada. Entretanto, como os dados foram coletados por meio de instrumentos de autorrelato, o viés de desejabilidade social pode ter influenciado os respondentes. Seria interessante realizar estudos similares com outras medidas, como a percepção dos subordinados a respeito do perfil de liderança do seu superior. Por último, vale destacar que o instrumento de medição de liderança autêntica não havia sido previamente validado no contexto brasileiro.

Quanto às oportunidades de pesquisa futura, destaca-se a necessidade de mais estudos sobre a relação entre o sistema de valores e o estilo de liderança. Por exemplo, entender como as emoções podem moderar essa relação entre os valores e a expressão de autenticidade do líder seria uma dessas oportunidades. Michie e Gooty (2005) propõem que as emoções positivas podem fortalecer a influência dos valores no comportamento do líder. Contudo, seria interessante entender como os valores e o estilo de liderança interagem com outros fatores individuais e organizacionais (por exemplo, o estresse ou a cultura organizacional). Por último, seria importante analisar os impactos finais desse estilo de liderança em termos de desempenho, comprometimento ou satisfação.

## **AUTHENTIC LEADER'S AXIOLOGICAL PRIORITIES: A STUDY OF VALUES AND LEADERSHIP**

### **ABSTRACT**

Authentic leadership theory (AVOLIO; GARDNER, 2005) has been attracting the interest of many scholars this past decade as a consequence of the leadership crisis prompted by chilling examples of corporate and government scandals. Within the context of clarifying what distinguishes the authentic from inauthentic leaders, the present study seeks to understand to what extent the personal value system, rooted in Schwartz's (1992) motivational theory of human values, influences the degree of authenticity of a leader. To accomplish this goal, a survey was conducted with 213 executives in leadership positions in organizations with diverse nature and purposes. Data was analyzed using hierarchical multiple linear regressions. Findings suggest that a personal value system that prioritizes self-transcendent and openness to change exert a significant influence on the authenticity displayed by the leader, allowing us to conclude that the axiological priorities of the authentic leader favor egalitarian values at the expense of hierarchical values. The results thus corroborate the theory of authentic leadership that sustains the authentic leader is oriented to the collective well-being and harmony. Furthermore, these results provide some initial support for the authentic leadership theory, since despite proposing that authentic leaders differentiate from inauthentic ones because their behavior is guided by their personal value systems, these claims were not corroborated empirically till now.

### **KEYWORDS**

Personal values; Leadership; Authenticity; Self-transcendence; Schwartz.

## **LAS PRIORIDADES AXIOLÓGICAS DEL LÍDER AUTÊNTICO: UN ESTUDIO SOBRE VALORES Y LIDERAZGO**

### **RESUMEN**

La teoría del liderazgo auténtico (AVOLIO; GARDNER, 2005) ha atraído el interés de muchos investigadores en la última década como consecuencia de la crisis de

liderazgo resultante de innúmeros escándalos, tanto en el mundo empresarial, como en la esfera gubernamental. Inserto en este contexto, y con el objetivo de entender lo que diferencia a un líder auténtico de los demás, este estudio trata de identificar la manera en que el sistema personal de valores, basado en la teoría motivacional de los valores humanos de Schwartz (1992), influye en el grado de autenticidad de un líder. Para ello, llevamos a cabo un estudio de campo de 213 ejecutivos en posiciones de liderazgo en organizaciones con naturalezas y áreas de actuación diversas. Los datos se analizaron mediante regresiones lineales múltiples jerárquicas. Los resultados sugieren que, de hecho, un sistema personal de valores que prioriza la autotrascendencia y la apertura al cambio tiene una influencia sobre la autenticidad demostrada por el líder, permitiendo concluir que las prioridades axiológicas del líder auténtico favorecen los valores igualitarios a expensas de los valores jerárquicos. Los resultados corroboraron así la teoría del liderazgo auténtico, que sostiene el auténtico líder se orienta a la bienestar y la armonía colectiva. Además, estos resultados contribuyen a apoyar la teoría del liderazgo antes mencionada, la cual postula que los líderes auténticos se diferencian de los otros porque su comportamiento está fuertemente anclado en su sistema personal de valores, supuesto que no había sido comprobado empíricamente hasta el momento.

## **PALABRAS CLAVE**

Valores personales; Liderazgo; Autenticidad; Autotrascendencia; Schwartz.

## **REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA, F.; SOBRAL, F. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009.
- AVOLIO, B. *Leadership development in balance: made/born*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 6, p. 199-218, 1995.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; WALUMBWA, F. *Authentic leadership: theory building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln, 2004.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 421-449, 2009.



- AVOLIO, B. et al. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. Does the transactional/transformational leadership transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, v. 52, p. 130-139, 1997.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, v. 10, p. 181-218, 1999.
- BEYER, J. M. Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, v. 10, p. 307-331, 1999.
- BURNS, J. *Leadership*. New York: Harper, Row, 1978.
- CAREY, M. R. Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *The Leadership Quarterly*, v. 3, p. 217-236, 1992.
- CHAN, A.; HANNAH, S. T.; GARDNER, W. L. Veritable authentic leadership emergence, functioning and impacts. In: GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. (Ed.). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Oxford: Elsevier Science, 2005. p. 3-41.
- CHOI, Y.; MIA-DALTON, R. R. On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, v. 9, p. 475-501, 1998.
- CHURCHILL, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 64-73, 1979.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. S. Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, v. 12, p. 637-647, 1987.
- COOPER, C.; SCANDURA, T.; SCHRIESHEIM, C. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 475-493, 2005.
- ERICKSON, R. J. The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, v. 18, n. 2, p. 121-144, 1995.
- GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 1, p. 32-58, 1998.
- GARDNER, W. L. et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 343-372, 2005.
- \_\_\_\_\_. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 22, p. 1120-1145, 2011.
- GEORGE, B. *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting values*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- GEORGE, B.; SIMS, P. *True north: discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. et al. *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- HARTER, S. Authenticity. In: SNYDER, C.; LOPEZ, S. *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Ed.). *Leadership: the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207.



- HOUSE, R. J.; PODSAKOFF, P. M. Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research. In: GREENBERG, J. (Ed.). *Organizational behavior: the state of the science*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1994. p. 45-82.
- HOWELL, J. M. Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. (Ed.). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p. 213-236.
- HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *The Academy of Management Executive*, v. 6, n. 2, p. 43-52, 1992.
- HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2005.
- ILIES, R.; MORGESON, F. P.; NAHRGANG, J. D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 373-394, 2005.
- KANUNGO, R. N.; MENDONÇA, M. *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- KERNIS, M. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, v. 14, p. 1-26, 2003.
- KLEIN, K. J.; HOUSE, R. J. On fire: charismatic leaders and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, v. 6, p. 183-198, 1995.
- KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. (Ed.). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press, 1951. p. 388-433.
- LORD, R. G.; BROWN, D. J. Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, v. 12, p. 133-152, 2001.
- LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, v. 7, p. 385-425, 1996.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: CAME-  
RON, K.; DUTTON, J.; QUINN, R. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-  
-Koehler, 2003.
- LUTHANS, F.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B. Positive psychological capital: human and social capital. *Business Horizons*, v. 47, n. 1, p. 45-50, 2004.
- MAY, D. R. et al. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, v. 32, p. 247-260, 2003.
- MICHIE, S.; GOOTY, J. Values, emotions, and authenticity: will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 441-457, 2005.
- MUNENE, J.; SCHWARTZ, S.; SMITH, P. Development in Sub-Saharan Africa: cultural influences and managers' decision behaviour. *Public Administration Development*, v. 20, n. 4, p. 339-351, 2000.
- NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PASQUALI, L.; ALVES, A. R. Validação do *Portraits Value Questionnaire* – PVQ de Schwartz para o Brasil. *Avaliação Psicológica*, v. 3, n. 2, p. 73-82, 2004.
- PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. New York: American Psychological Association, 2004.
- PRICE, T. The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 67-81, 2003.

- ROKEACH, M. *The nature of human values*. Nova York: Free Press, 1973.
- SASHKIN, M. The visionary leader. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R. A. (Ed.). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p. 122-160.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical testes in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1-65, 1992.
- \_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, p. 19-45, 1994.
- \_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: PORTO, J. B.; TAMAYO, A. *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 56-92.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 58, p. 878-891, 1990.
- SCHWARTZ, S.; SAGIE, G. Value consensus and importance: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 31, n. 4, p. 465-497, 2000.
- SHAMIR, B. Calculations, values and identities: the sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, v. 43, p. 313-333, 1990.
- \_\_\_\_\_. Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, v. 6, p. 19-47, 1995.
- SHAMIR, B.; EILAM, G. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 395-417, 2005.
- SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory. *Organization Science*, v. 4, p. 577-594, 1993.
- SOBRAL, F. J. O julgamento moral de dilemas éticos em negociação. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 4-27, 2009.
- SOSIK, J. J. The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 221-244, 2005.
- SPARROWE, R. T. Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 419-439, 2005.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, n. especial, p. 7-15, 2007.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 25, n. 3, p. 369-376, 2009.
- TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.
- TEIXEIRA, M. L. et al. Sentidos de vida: um estudo transcultural entre gestores brasileiros e portugueses. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 15-30, jul./set. 2006.
- THOMAS, J. L.; DICKSON, M. W.; BLIESE, P. D. Values predicting leader performance in the U.S. army reserve officer training corps assessment center: evidence for a personality-mediated model. *The Leadership Quarterly*, v. 12, p. 181-196, 2001.
- WALUMBWA, F. et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.