

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ÂNGELA DUQUE ARCARI

**INVESTIGAÇÃO DA AUTO E HETEROOPERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS
AUTÊNTICOS NAS LIDERANÇAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
COOPERATIVA**

Porto Alegre

2025

ÂNGELA DUQUE ARCARI

**INVESTIGAÇÃO DA AUTO E HETEROPERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS
AUTÊNTICOS NAS LIDERANÇAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
COOPERATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia M. Fagundes

Co-orientadora: Profa. Dra. Clarissa S. Cervo

Porto Alegre

2025

A668 Arcari, Ângela Duque

Investigação da auto e heteropercepção de comportamentos autênticos nas lideranças de uma instituição financeira cooperativa / por Ângela Duque Arcari. – 2025.

95 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia M. Fagundes ; Co-orientadora: Profa. Dra. Clarissa S. Cervo.

1. Liderança autêntica. 2. *Authentic leadership questionnaire* (ALQ). 3. Desenvolvimento de liderança. 4. Capacidades psicológicas. 5. Cooperativas. I. Título.

CDU 658.012.4

Catalogação na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela graça da vida, pela força para persistir e pelas oportunidades de aprender e evoluir continuamente. Aos meus pais, Rosane e Wilson, pelo apoio sempre incondicional ao meu desenvolvimento, desde os primeiros passos até os dias de hoje, mostrando-me, com amor e exemplo, que o conhecimento é o caminho para a evolução, a ampliação de consciência, a liberdade e para a possibilidade de novas escolhas. Ao meu marido, Rafael, inspiração diária pelo seu profissionalismo e paixão pela ciência, que esteve ao meu lado em todos os momentos desta jornada, incentivando-me e apoiando cada uma das minhas escolhas com amor e carinho. À minha irmã, Daniela, que mesmo à distância está sempre presente, encorajando-me a ser uma pessoa melhor e a acreditar na realização dos meus sonhos e objetivos. Às minhas amigas queridas, que não pouparam palavras de estímulo e foram compreensivas com a minha ausência. Aos colegas de trabalho, com quem tenho o privilégio de compartilhar meus dias, pela parceria, pelo aprendizado e pelas contribuições valiosas que enriqueceram este percurso.

À Prof.^a Clarissa Socal Cervo, pela generosidade, atenção dedicada e profundo conhecimento, que contribuíram de forma inestimável para a realização deste trabalho e para meu desenvolvimento. E, por fim, à Prof.^a Patricia Martins Fagundes Cabral, pelo olhar atento, pelo aconselhamento e pelos direcionamentos que permitiram que esta pesquisa se concretizasse como uma entrega de valor para a organização estudada, para o meio acadêmico e para a sociedade.

RESUMO

Este estudo analisou a autopercepção e a heteropercepção de comportamentos de Liderança Autêntica (LA) em uma instituição financeira cooperativa brasileira, temática relevante diante da expansão e impacto socioeconômico do cooperativismo no país. Adotou-se desenho misto: etapa quantitativa com aplicação do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) e amostra de 162 participantes (57 líderes; 105 liderados) de diferentes níveis do pipeline de liderança; e etapa qualitativa com entrevistas individuais com quatro membros da alta liderança. Os resultados indicaram ausência de diferença significativa no escore total do ALQ entre líderes e liderados (Teste U de Mann–Whitney, $p=0,406$), com medianas próximas (líderes=3,06; liderados=3,00). Em análise multivariada, escolaridade mostrou-se preditora do escore geral do ALQ, sugerindo avaliação mais crítica da autenticidade por públicos com maior formação; sexo não se manteve como preditor no modelo final. Na etapa qualitativa, emergiram facilitadores (coerência entre discurso e prática; inspiração e consistência ética) e barreiras (tempo escasso para conversas de qualidade; contextos politizados; necessidade de segurança psicológica). A integração dos achados sustenta a adequação do ALQ ao contexto estudado e orienta um roteiro de desenvolvimento que combine diagnóstico (ALQ), debrief guiado e artefatos de gestão (fóruns de voz, abertura informacional, ritos decisórios e argumentação expositiva). Como síntese, recomenda-se fortalecer estruturas de participação, voz e transparência e instituir monitoramento periódico via ALQ, de modo a sustentar a autenticidade nas rotinas e seus efeitos sobre pessoas e decisões organizacionais.

Palavras-chave: Liderança autêntica; *authentic leadership questionnaire* (ALQ); desenvolvimento de liderança; capacidades psicológicas; cooperativas.

ABSTRACT

This study examined leaders' self-perceptions and followers' other-perceptions of Authentic Leadership (AL) behaviors in a Brazilian cooperative financial institution, a topic of growing relevance given the expansion and socioeconomic impact of cooperativism in the country. A mixed-methods design was adopted: a quantitative phase applying the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) with a sample of 162 participants (57 leaders; 105 followers) across different levels of the leadership pipeline, and a qualitative phase with individual interviews of four senior executives. Results indicated no significant difference in the ALQ total score between leaders and followers (Mann–Whitney U test, $p = 0.406$), with similar medians (leaders = 3.06; followers = 3.00). In multivariate analysis, education level predicted the overall ALQ score, suggesting more critical assessments of authenticity among more highly educated respondents; sex did not remain a significant predictor in the final model. In the qualitative phase, facilitators (coherence between discourse and practice; inspiration and ethical consistency) and barriers (limited time for high-quality conversations; politicized contexts; need for psychological safety) emerged. Integrating these findings supports the adequacy of the ALQ for the studied context and informs a development roadmap combining diagnosis (ALQ), guided debriefing, and management artifacts (forums for voice, information openness, decision rituals, and explicit justification of decisions). In sum, the study recommends strengthening participation structures, voice, and transparency, and instituting periodic monitoring via the ALQ to sustain authenticity in everyday routines and its effects on people and organizational decision-making.

Keywords: Authentic leadership; Authentic Leadership Questionnaire (ALQ); leadership development; psychological capacities; cooperatives.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ALI	Authentic Leadership Inventory
ALI-IQ	Authentic Leadership Integrated Questionnaire
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire
CA	Centro Administrativo
CE	Central
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
IE	Inteligência Emocional
LA	Liderança Autêntica
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SA	Sedes Administrativas
SRMR	<i>Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
WLSMV	<i>Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted</i>
WRMR	<i>Weighted Root Mean Square Residual</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento da Liderança Autêntica.....	70
Figura 2 - Estrutura do Programa de Desenvolvimento da Liderança Autêntica.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias a priori e correspondência com objetivos específicos e perguntas.....	36
Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados.....	53
Quadro 3 – Síntese das falas dos entrevistados.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra.....	40
Tabela 2 - Ajuste da AFE do modelo do ALQ.....	42
Tabela 3 – Comparativo das frequências para as variáveis sociodemográficas que apresentaram diferença significativa entre os grupos.....	43
Tabela 4 – Comparaçao das frequências das respostas de líderes e liderados.....	44
Tabela 5 – Teste de Normalidade.....	45
Tabela 6 - Mediana de cada grupo e intervalo interquartílico.....	46
Tabela 7 – Coeficiente de correlação Rhô de Spearman nas análises de associação entre a dimensão Autoconsciência e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados.....	47
Tabela 8 – Correlação de Spearman entre a dimensão Moral Internalizada e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados.....	48
Tabela 9 – Correlação de Spearman entre Transparência Relacional e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados.....	49
Tabela 10 – Correlação de Spearman entre Processamento Balanceado e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados.....	50
Tabela 11 - Correlação de Spearman entre ALQ Total e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados.....	51
Tabela 12 – Análise multivariada para ALQ, considerando como preditores o Sexo e a Escolaridade	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Liderança.....	19
2.2 Liderança Autêntica.....	20
2.3 Contexto de Liderança em Cooperativas.....	24
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Natureza da Pesquisa.....	29
3.2 Campo da Pesquisa.....	29
3.3 Participantes da pesquisa.....	30
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	30
3.4.1 Procedimentos e Instrumentos da etapa quantitativa.....	31
3.4.2 Procedimentos e Instrumentos da etapa qualitativa.....	32
3.5 Procedimentos de Análise dos dados	33
3.5.1 Análise quantitativa dos dados.....	33
3.5.2 Análise qualitativa dos dados.....	35
3.6 Considerações Éticas da Pesquisa.....	37
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS.....	39
4.1 Análise quantitativa dos dados.....	39
4.1.1 Participantes da etapa quantitativa.....	39
4.1.2 Índice de ajustamento do ALQ.....	42
4.1.3 Comparativo entre os grupos para as variáveis sociodemográficas.....	43
4.1.4 Comparativo entre os grupos para os itens do ALQ.....	44
4.1.5 Associação entre as dimensões do ALQ e as variáveis sociodemográficas.....	46
4.1.6 Análise da predição do ALQ a partir das variáveis Escolaridade e Sexo.....	51
4.2 Análise qualitativa.....	53

4.2.1 Participantes da etapa qualitativa.....	53
4.2.2 Análise dos dados qualitativos.....	53
4.3 Integração dos dados quantitativos e qualitativos.....	64
5 Produto Tecnológico.....	69
5.1 Programa de desenvolvimento de LA.....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Entrevistas Individuais	
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Questionários Online	
APÊNDICE C – Questionário ALQ (Versões Líder e Liderado)	
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista	
APÊNDICE E – Cargas Fatoriais Padronizadas	

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como foco estudar a liderança em organizações cooperativistas, através de um estudo sobre comportamentos autênticos dos líderes, aplicado em uma instituição financeira cooperativa, fundada no estado do Rio Grande do Sul, com mais de 120 anos de história e 50 mil colaboradores em todo o Brasil.

Um dos principais desafios cotidianos das organizações é o desenvolvimento das pessoas, em especial daquelas que possuem um papel de liderança, pois elas impactam diretamente os resultados estratégicos das empresas onde atuam. Pioli et al. (2020) destacam que as mudanças sociais têm demonstrado a necessidade de se buscar um novo conceito de liderança, voltado a relações mais positivas, e a partir desta perspectiva, a Liderança Autêntica (LA) surge como uma proposta para melhor explicar a forma como as relações entre líderes e liderados acontece, bem como para compreender a pessoa do líder, com base em princípios da psicologia positiva, estruturada a partir das emoções positivas, conceituadas por Seligman.

A LA define um profissional com estilo de liderança baseado em capacidades psicológicas positivas, como esperança, confiança, otimismo e resiliência. O líder autêntico demonstra alta consciência de suas crenças e do contexto em que está inserido, sendo visto por seus liderados como alguém com valores sólidos, com uma perspectiva moral definida, e que reconhece suas próprias forças e fraquezas. Além das capacidades já citadas, a LA demonstra autoeficácia e é guiado por valores profundos que moldam os comportamentos do líder, promovendo o desenvolvimento de sua equipe. O líder autêntico é transparente sobre suas vulnerabilidades, lidera pelo exemplo, busca constantemente o autodesenvolvimento e a capacitação dos liderados, sendo reconhecido como capaz em lidar com dilemas éticos (Banks *et al.*, 2016; Gardner *et al.*, 2005; Luthans; Avolio, 2003; Walumbwa *et al.*, 2008)

Por entender que o desenvolvimento de líderes autênticos se trata de um processo que atinge as diversas camadas da cultura organizacional, o presente estudo se propõe a contribuir com uma proposta que identifique tais comportamentos, na percepção dos líderes sobre si mesmos e na percepção dos liderados, para construção de um plano de desenvolvimento que ajude a trabalhar as possíveis oportunidades de desenvolvimento das pessoas na organização estudada.

Pesquisas sobre percepções entre líderes e liderados apontam discrepâncias significativas entre como os líderes se veem e como seus liderados os percebem (Ritu Sehgal et al., 2021; L. Atwater et al., 1995). Essas diferenças podem impactar os resultados organizacionais, incluindo a inovação entre os funcionários e a satisfação no trabalho (Jonathan Muterera et al., 2018). Além disso, algumas características dos liderados, como autoestima e traços de personalidade, podem influenciar suas percepções de liderança (Eric J Mercadante et al., 2022; B. Schyns & K. Sanders, 2007). Gênero e contexto organizacional também desempenham papéis nas discrepâncias de percepção (J. Becker et al., 2002).

Atwater et al. (1995), destacam que o feedback ascendente pode ajudar a alinhar as autoavaliações dos líderes com as percepções dos liderados e melhorar os comportamentos de liderança, demonstrando a importância de ferramentas que possam revelar as diferentes perspectivas sobre os comportamentos de liderança nas organizações. Compreender essas dinâmicas é crucial para desenvolver relacionamentos eficazes entre líderes e liderados e melhorar o desempenho organizacional (Ritu Sehgal et al., 2021; B. Schyns & J. Felfe, 2006).

As cooperativas vem ganhando espaço em diversos segmentos da economia no Brasil. O modelo de atuação cooperativista estimula o empreendedorismo coletivo e está presente no agronegócio, na saúde, nos serviços financeiros, na educação, na geração de energia, no transporte, no consumo, no turismo e em muitos outros segmentos, gerando mais de 578 mil postos de trabalho, em mais de 4,3 mil cooperativas espalhadas pelo território nacional (OCB, 2025), dados que demonstram a relevância do campo de pesquisa escolhido para o presente estudo.

Segundo dados divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo tem se mostrado essencial para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Considerando o campo de pesquisa do presente estudo, as cooperativas do ramo do crédito, como são classificadas pela OCB, demonstram resultados expressivos no Brasil. Com uma carteira de crédito que ultrapassou R\$ 464 bilhões em 2024, este ramo de cooperativas demonstra um crescimento robusto e um impacto significativo no Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Dentre as diversas teorias e abordagens de liderança existentes, a que irá embasar este estudo é a da LA, que se dá através de um processo sustentado por capacidades psicológicas saudáveis e por um contexto organizacional qualificado, que

resulta em comportamentos de autoconsciência e autorregulação por parte das pessoas que lideram e se mostram esperançosas, resilientes, autoeficazes, otimistas, transparentes, e com uma postura ética e moral (Gardner et al., 2021).

As pesquisas sobre desenvolvimento da autenticidade por parte das lideranças indicam que as organizações estão exigindo ações que preparem seus líderes para estarem mais sensíveis ao contexto e para que apoiem a transformação organizacional (Wallace et al., 2021). Porém, ainda há lacunas neste sentido e há carência de desenhos de capacitações intencionais que fomentem a autenticidade de líderes para melhor motivar suas equipes para o trabalho (Gardner et al., 2021; Wallace et al., 2021) e estabelecer relações mais autênticas entre os indivíduos no trabalho.

Considerando os princípios do cooperativismo (por exemplo: gestão democrática; autonomia e independência; educação, formação e informação e interesse pela comunidade), e o papel crescente que as cooperativas possuem no desenvolvimento econômico e social do Brasil, bem como o número de trabalhadores que impacta, este estudo encontra campo fértil para pesquisa sobre a LA. A partir disso, o estudo visa explorar a percepção de líderes e liderados relativa aos comportamentos autênticos da liderança no contexto de uma instituição financeira cooperativa e como estes comportamentos impactam as relações entre as pessoas dentro da organização.

1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema de Pesquisa

De acordo com Carton (2021), existem muitas conceituações e medidas diferentes dentro de cada teoria de liderança. A maioria das teorias que sintetizam vários comportamentos de líderes em construções únicas, como a da LA, apresenta comportamentos que se enquadram em pelo menos um dos três princípios de liderança a seguir: direcionar ações para um objetivo comum, iniciar ações e manter ações.

A LA tem ganhado destaque significativo na literatura de gestão internacional e também está ampliando seu espaço na literatura brasileira, sendo associada a diversos resultados positivos no ambiente de trabalho, incluindo maior satisfação no trabalho, engajamento, capacidade de regulação emocional dos funcionários e

promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Erkanli; Ozturk Ciftci, 2020; Flores *et al.*, 2025; Lopez-Zafra; Pulido-Martos; Cortés-Denia, 2022).

A teoria da LA permeia uma ampla gama de pesquisas e abordagens que, de forma geral, sugerem que a autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

Com a validação de uma escala consistente para o contexto brasileiro, como a do *Authetic Leadership Questionnaire* (ALQ) por Cervo *et al.* (2018), que possibilita a mensuração da percepção de comportamentos autênticos por parte dos líderes, as oportunidades de ampliação dos estudos acerca do tema no Brasil tornam-se mais abundantes.

As cooperativas de crédito possuem a maior rede de atendimento físico do país, com mais de 10 mil pontos de atendimento, empregando diretamente mais de 112 mil pessoas. Essa extensa capilaridade permite que um maior número de pessoas tenha acesso a produtos e serviços financeiros, promovendo inclusão e educação financeira e fomentando o desenvolvimento local e regional. O cooperativismo de crédito está presente em mais da metade dos municípios brasileiros, sendo a única instituição financeira fisicamente em 469 deles, o que reforça a sua importância na promoção da inclusão financeira em áreas frequentemente desassistidas (OCB, Anuário Coop, 2025). Nesse sentido, as cooperativas de crédito são um importante contraponto no sistema financeiro nacional, contribuindo para o fortalecimento da economia do local onde atua, à medida que permitem a democratização do crédito e a desconcentração de renda, pelo acesso ao microcrédito (Bruno *et al.* 2022).

Considerando a relevância e o impacto da atuação das cooperativas de crédito no Brasil, aprofundar o estudo sobre a LA neste contexto pode trazer contribuições importantes acerca do desenvolvimento das organizações e de seus líderes, para que estabeleçam relações mais autênticas e consciência sobre o seu papel no processo de estímulo à autenticidade entre seus liderados a partir de suas próprias ações e comportamentos.

Diante do cenário exposto, o problema de pesquisa a ser trabalhado no presente estudo será: Qual a percepção de comportamentos autênticos de lideranças na visão dos próprios líderes e de liderados em um contexto de instituição financeira cooperativa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a autopercepção e a heteropercepção dos comportamentos de LA em uma instituição financeira cooperativa para subsidiar um plano de desenvolvimento de lideranças.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Mensurar os níveis das quatro dimensões da LA (autoconsciência, transparência relacional, processamento balanceado e moral internalizada) via ALQ, separadamente para líderes (autopercepção) e liderados (heteropercepção).
2. Comparar a congruência/discordância entre autopercepção e heteropercepção em cada dimensão do ALQ.
3. Examinar variações nos comportamentos autênticos a partir de fatores contextuais relevantes e sociodemográficos, identificando padrões que ajudem a priorizar intervenções.
4. Identificar, a partir da integração dos resultados quantitativos (ALQ) e das entrevistas com alta liderança, as principais lacunas comportamentais e áreas prioritárias para desenvolvimento.
5. Elaborar premissas metodológicas e recomendações práticas para intervenções de desenvolvimento de lideranças.

1.3 Justificativa

A liderança sempre foi um fator importante de desempenho e de sucesso nas organizações. Com a evolução dos modelos de gestão e do comportamento humano nas relações de trabalho, o fenômeno da liderança merece constante revisão, análise e investigação aprofundada à luz da ciência.

O estudo de comportamentos autênticos nas organizações é crucial para entendermos como a LA, uma teoria atual que tem aproximadamente 15 anos no

cenário internacional, pode influenciar positivamente diversos aspectos do ambiente de trabalho e o desempenho organizacional. Ainda pouco explorada no cenário brasileiro, a LA, caracterizada pela transparência, ética e integridade, tem sido associada a uma série de resultados benéficos, tanto para os funcionários quanto para as organizações. Duarte et al. (2021), afirmam que tais resultados indicam que a LA reforça a conexão emocional dos trabalhadores com suas organizações, aumentando assim sua criatividade individual e, posteriormente, promovendo melhor desempenho no trabalho.

A autenticidade traz diversas contribuições para os comportamentos de liderança nas organizações. Líderes autênticos são percebidos como mais confiáveis e transparentes, pois agem de acordo com seus valores e princípios. Essa transparência ajuda a estabelecer um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar suas opiniões e ideias. Outra contribuição é o aumento do engajamento das pessoas, pois quando os colaboradores percebem que seus líderes são genuínos e se preocupam com seu bem-estar, eles tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com suas tarefas e com a organização (Walumbwa, 2008; Gardner et al., 2021). A autenticidade contribui ainda para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a ética, a transparência e a responsabilidade, o que tende a resultar em um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, onde os funcionários se sentem valorizados e respeitados (Gardner et al., 2021).

Líderes autênticos incentivam o autoconhecimento, o desenvolvimento pessoal entre seus liderados e tendem a ser mais equilibrados e éticos em suas decisões, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também o impacto de suas decisões sobre as pessoas e a cultura organizacional, promovendo uma abordagem mais holística e sustentável (Gardner et al., 2021).

Considerando o expressivo crescimento na atuação das cooperativas no Brasil nos últimos 10 anos, o estudo da liderança pelo viés da autenticidade, pressuposto teórico escolhido para embasar o presente estudo, ganha destaque por contemplar características que corroboram com os valores do cooperativismo e pode representar um importante ganho para o desenvolvimento das pessoas que atuam nestas organizações.

Evidencia-se que líderes que sustentam posturas autônomas produzem mais resultados junto aos liderados, incluindo melhores desempenhos e motivação para as tarefas (Bamford et al., 2013; Yagil e Medler-Liraz, 2014). Em resumo, a autenticidade nos comportamentos de liderança não apenas melhora a relação entre líderes e liderados, mas também promove um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, resultando em benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

O presente estudo justifica-se, em primeiro lugar, pelas contribuições teóricas e práticas relacionadas à análise da autopercepção e da heteropercepção dos comportamentos autênticos dos líderes da instituição financeira cooperativa estudada. Nesse sentido, o trabalho contribui diretamente para subsidiar um plano de desenvolvimento de lideranças na organização, proporcionando também um retorno à empresa, com informações sobre as principais lacunas comportamentais encontradas e áreas prioritárias para o desenvolvimento das pessoas.

Em uma perspectiva mais ampla, a pesquisa também oferece contribuições práticas para cooperativas de outros sistemas e ramos de atuação, pois seus achados podem orientar o aperfeiçoamento de políticas e práticas de gestão de pessoas, tanto por meio de uma proposta de desenvolvimento de líderes, quanto pela sinalização de oportunidades de melhorias nas relações entre líderes e liderados. Além disso, as contribuições do presente estudo podem ser aplicáveis para empresas de diferentes setores, impactando no desenvolvimento de comportamentos e relações mais autênticas entre líderes e liderados.

Por fim, a pesquisa contribui de forma relevante para o processo de evolução pessoal e profissional da pesquisadora, no papel de mestrande, líder e responsável pelo desenvolvimento de lideranças na organização estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

Liderança é um conceito multifacetado sem uma definição única e universalmente aceita. No entanto, é amplamente entendida como o processo de influenciar um grupo de indivíduos em direção à realização de um objetivo comum e essa influência pode se manifestar de diversas maneiras.

A compreensão da liderança evoluiu significativamente ao longo dos anos, afastando-se de modelos simplistas para teorias mais sutis e complexas. A literatura acadêmica é vasta e examinou uma ampla gama de conceitos relacionados à liderança, como os processos pelos quais os líderes se comunicam e disseminam valores corporativos entre seus liderados (Besen; Tecchio; Fialho, 2017; Carton, 2021), bem como os efeitos de diferentes estilos e abordagens de liderança em vários resultados relacionados ao trabalho (Barattucci et al., 2020; Carton, 2021).

Há uma grande diversidade de estilos e/ou teorias de liderança, desenvolvidas ao longo do tempo. Tais teorias estão fundamentadas em uma série de pressupostos sobre como os líderes devem agir e qual seu papel dentro das organizações. Nesse contexto, dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma gama de comportamentos e ações são desencadeados, impactando de forma positiva ou negativa a gestão do conhecimento e da organização (Besen; Tecchio; Fialho, 2017; Dias *et al.*, 2022).

O campo de estudos de liderança vem passando por uma mudança significativa ao longo dos anos, afastando-se do foco tradicional no líder “herói” e em direção a um modelo de liderança mais colaborativo. Essa evolução reflete a natureza mutável do cenário organizacional moderno, que é caracterizado por maior complexidade, incerteza e a necessidade de formas de gestão mais ágeis e adaptáveis. (Kramer et al., 2019)

A transição para formas de liderança mais colaborativas e sensíveis ao contexto foi impulsionada por uma série de fatores, incluindo a crescente importância da inteligência emocional, da construção de relacionamentos no local de trabalho e a necessidade das organizações desenvolverem novas capacidades para navegar em

ambientes em rápida e constante mudança (Barattucci et al., 2020; Kramer et al., 2019).

O futuro da liderança, de acordo com Benmira e Agboola (2021), envolverá uma mudança das visões hierárquicas e individualistas tradicionais de liderança para abordagens mais sistêmicas, colaborativas e centradas na pessoa, que considerem interações complexas entre líderes, liderados e um contexto organizacional mais amplo. Para Safonov et al. (2018), a estrutura hierárquica será substituída por uma comunidade de pessoas com objetivos e interesses compartilhados, os autores sugerem ainda, que, para isto, os líderes precisarão criar organizações de aprendizado, promover uma cultura corporativa propícia à mudança e envolver os liderados na identificação e resolução de problemas para se adaptar a um ambiente dinâmico e complexo.

À medida que o estudo da liderança evolui, é crucial que pesquisadores e profissionais continuem a explorar a natureza complexa e multifacetada desse fenômeno. Ao aprofundar nossa compreensão dos vários fatores que moldam práticas de liderança eficazes, podemos instrumentalizar melhor as organizações para navegar pelos desafios e oportunidades do presente e do futuro.

2.2 Liderança Autêntica

A Liderança Autêntica (LA) é caracterizada por comportamentos por meio dos quais o líder representa seu verdadeiro eu, demonstrando autoconsciência, transparência, comportamento ético/moral e processamento equilibrado de informações (Guenter et al., 2016). Líderes que apresentam comportamentos autênticos se posicionam para influenciar positivamente a dinâmica da equipe e os resultados individuais dos liderados, ao adotar uma postura autêntica, o líder contribui para os vínculos organizacionais, para o surgimento de comportamentos éticos, para o bem-estar psicológico e para o clima organizacional (Cervo, 2016).

De acordo com Cervo (2016), o conceito de LA começa a ser delineado a partir da elaboração do livro *"Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value"* por Bill George, em 2003, e dos estudos de Luthans e Avolio (2003), que discutem o papel da liderança à luz da Psicologia Positiva, fundamentando teoricamente o conceito de LA como a base da liderança contemporânea.

Para Bamford et al. (2013) e Yagil e Medler-Liraz (2014), quando o liderado reconhece comportamentos autênticos em sua liderança, engaja-se mais no trabalho e assume mais compromissos com a organização. Também Laschinger e Fida (2014) identificam uma maior qualidade na colaboração interprofissional dos/as liderados/as quando estes percebem que estão sob comando de uma LA.

Luthans e Avolio (2003), definem o líder autêntico como confiante, esperançoso, otimista, resiliente, moral/ético, orientado para o futuro e que dá prioridade ao desenvolvimento de seus liderados para serem líderes. Walumbwa et al. (2008), contribuem para a definição do Modelo Multidimensional da LA, que será utilizado como norteador do presente estudo e contempla quatro atributos ou dimensões que embasam o modelo de autenticidade da liderança, são eles:

1. Autoconsciência: que indica profundo conhecimento de si, o individuo conhece seus pontos fortes e fracos, bem como seus valores fundamentais.
2. Transparência relacional: demonstra coerência entre valores e ação. O individuo lidera pelo exemplo e desenvolve seus liderados.
3. Processamento equilibrado: o indivíduo aceita opiniões divergentes e age com transparência e ponderação na tomada decisão.
4. Moral Internalizada: o comportamento do individuo é regido por valores fundamentais e ele sabe lidar com dilemas morais e éticos.

A LA está associada ao fomento do engajamento organizacional e do desempenho das pessoas em suas funções de trabalho, mediado por percepções de integridade comportamental do líder (Leroy et al., 2011). Liderar com autenticidade implica adotar um comportamento pautado na moralidade, promovendo um clima ético e favorecendo o desenvolvimento de características psicológicas, o que resulta em maior autoconsciência, melhor autorregulação e uma perspectiva moral mais acentuada. (Cervo, 2016). Além disso, a LA praticada no nível dos liderados pode encorajar a LA do líder da equipe, aprimorando os comportamentos de ajuda em nível de equipe e individual, mediados pela troca líder-liderado e confiança dentro da equipe (Hirst et al., 2015). Ao expressar sua autenticidade, o líder demonstra abertura nas relações com seus pares, acolhe e compartilha informações, mesmo quando elas diferem ou divergem das suas, e revela de maneira genuína suas razões, sentimentos, receios e decisões diante dos diferentes contextos (Cervo, 2016).

A relação entre LA e inteligência emocional (IE) também tem sido amplamente estudada. Uma meta-análise revelou que a IE está significativamente relacionada à LA, sugerindo que líderes com alta IE são mais capazes de expressar emoções genuínas e, assim, promover um ambiente de trabalho autêntico (Chao Miao et. al, 2018). Além disso, a LA tem sido associada ao aumento do capital psicológico dos funcionários, o que, por sua vez, pode fomentar a criatividade e a inovação no local de trabalho (Rego et. al, 2012).

Contudo, o impacto da LA não acontece uniformemente em todas as pessoas da equipe, sua ação reduz significativamente o silêncio em funcionários menos proativos, enquanto indivíduos proativos são menos afetados devido à sua menor suscetibilidade a influências sociais (Guenter et al., 2016). A LA é validada na relação líder-liderado e só acontece de fato quando é reconhecida pelos liderados. No nível individual, a LA está ligada à inovação dos funcionários, mediada por emoções positivas (Zhou et al., 2014), e à criatividade individual, mediada pelo comprometimento afetivo (Ribeiro et al., 2020). A eficácia da LA é moderada por diferenças individuais entre os funcionários e pela congruência entre as autopercepções do líder e as percepções dos liderados sobre a LA (Černe et al., 2013; Guenter et al., 2016). A LA compartilhada dentro das equipes de alta gerência, por exemplo, pode indiretamente melhorar o desempenho da empresa por meio do tom afetivo positivo (Hmielecki et al., 2011).

Em sua revisão sistemática e análise bibliométrica sobre o construto de LA, Pioli et al. (2020) destacam a evolução das publicações, principais autores, periódicos e, especialmente, os instrumentos de mensuração utilizados na área. No estudo dos autores, três instrumentos principais para avaliação da LA foram identificados:

- Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)
- Authentic Leadership Inventory (ALI)
- Authentic Leadership Integrated Questionnaire (AL-IQ)

O ALQ é o mais utilizado, presente em cerca de 70% dos estudos quantitativos desde sua criação em 2008. O ALI e o AL-IQ surgem como alternativas, sendo o AL-IQ uma proposta de refinamento das escalas anteriores (Pioli et al., 2020; Butterworth et al., 2023; Neider & Schriesheim, 2011; Novaes et al., 2019).

O instrumento selecionado para a investigação de comportamentos autênticos nas lideranças da organização que será campo desta pesquisa é o ALQ. Desenvolvido por Walumbwa *et al.* (2008), e muito utilizado em pesquisas subsequentes de vários autores, o ALQ possui uma trajetória de evidências que fornece coletivamente suporte para a teoria da LA e seus componentes de construção (Avolio, 2017). O presente estudo terá como base teórica norteadora os conceitos de LA desenvolvidos pelos mesmos autores do ALQ.

O ALQ teve sua validação para o contexto brasileiro realizada por Cervo et. al (2018) em um estudo que contemplou uma amostra substancial de profissionais, compreendendo 437 líderes e 1.329 liderados de várias organizações na região sul do Brasil e foi aplicado em formatos de autoavaliação (para líderes) e heteroavaliação (por liderados). Essa abordagem dupla permitiu uma avaliação abrangente da autenticidade da liderança de múltiplas perspectivas e o conjunto diversificado de participantes foi essencial para garantir a generalização dos achados, elementos que fornecem ainda mais suporte à aplicação do ALQ no campo escolhido para a presente pesquisa.

Cervo et. al (2018) conduziram análises fatoriais confirmatórias para testar a estrutura do ALQ, as quais confirmaram a presença dos quatro fatores que constituem o modelo de LA, apoiando assim a validade de construto do questionário no contexto brasileiro e fornecendo evidências de confiabilidade e validade para o ALQ quando usado com amostras no Brasil. Os resultados encontrados pelos autores, reforçam a aplicabilidade do ALQ na medição da autenticidade da liderança neste contexto cultural e organizacional específico.

A produção científica sobre liderança autêntica cresceu rapidamente a partir de 2013, com predominância de estudos quantitativos. Apesar do avanço, ainda há espaço para aprimoramento psicométrico dos instrumentos, especialmente em relação à validação transcultural e à diferenciação entre liderança autêntica e outros construtos, como inteligência emocional (Pioli et al., 2020; Butterworth et al., 2023; Neider & Schriesheim, 2011; Novaes et al., 2019).

Avolio (2017) pondera que, embora o foco na LA como um fator de ordem superior tenha sido justificado baseando-se nas descobertas dos diversos estudos realizados com a aplicação do ALQ, ainda são necessárias pesquisas futuras devem para examinar as variações contextuais em cada um dos subcomponentes da LA e

qualquer forma de comportamento de liderança, dada a importância do contexto de análise e avaliação da liderança. Com o objetivo de ampliar as contribuições acerca do tema, o presente estudo se propõe a incluir um novo elemento contextual com a investigação da prática da LA no contexto de cooperativas.

As cooperativas são estruturadas de maneira diferente das empresas privadas tradicionais, tem seu foco na sustentabilidade a longo prazo e no impacto na comunidade, em vez de ganhos financeiros de curto prazo. Essa estrutura única requer uma abordagem diferente da liderança, que enfatiza a colaboração, a confiança, a responsabilidade compartilhada e um compromisso com a missão e os valores da cooperativa, por este contexto, entendemos que o estudo da LA pode trazer contribuições positivas e relevantes para as práticas de gestão e liderança em cooperativas.

2.3 Contexto de Liderança em Cooperativas

Cooperativas são organizações únicas que operam com os princípios da tomada de decisão coletiva e da responsabilidade compartilhada (Rosas et al., 2012). Como tal, o estudo da liderança no contexto cooperativo é de importância crucial para entender como essas organizações funcionam e alcançam seus objetivos.

A OCB define o cooperativismo como um jeito de empreender de forma coletiva que está presente em diversos setores da economia.

As cooperativas são organizações econômicas compostas por indivíduos que compartilham objetivos comuns e adotam uma gestão democrática. Seus associados são donos do negócio e os resultados, conhecidos como sobras, podem ser reinvestidos ou distribuídos entre eles. As cooperativas são negócios competitivos e rentáveis e se destacam por colocarem as pessoas em primeiro lugar (Somos Coop, 2024. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop>. Acesso em: 07 set. 2024).

A *International Cooperative Alliance* (ICA), órgão internacional de referência para o cooperativismo, define as cooperativas como associações autônomas de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente (*What is a cooperative?* ICA, 2024. Disponível em: <https://ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 14 set. 2024.).

Port (2022), afirma que não há datas específicas que marquem a fundação das primeiras iniciativas cooperativas, pois estas eram conhecidas simplesmente como sociedades ou associações. O autor relata ainda, que tais iniciativas apresentam referências nas Reduções Jesuíticas da América do Sul e também nos movimentos cooperativos europeus. Conforme a ICA, o primeiro registro de uma cooperativa, foi feito em Fenwick, na Escócia, onde, em março de 1761, um grupo de tecelões se uniu para comercializar seus produtos em conjunto com desconto para os compradores, formando a *Fenwick Weavers' Society*. Décadas mais tarde, em 1844, um grupo de 28 artesãos, trabalhadores das fábricas de algodão da cidade de Rochdale, na Inglaterra, estabeleceu o primeiro negócio cooperativo moderno, a *Rochdale Equitable Pioneers Society*. A iniciativa do grupo é considerada o primeiro protótipo da sociedade cooperativa moderna e os artesãos, os fundadores do movimento cooperativo (ICA, 2024).

Os tecelões das fábricas de algodão em Rochdale eram mal remunerados e enfrentavam condições precárias de trabalho, com isso, não podiam pagar os altos preços de alimentos e utensílios domésticos. Então, reuniram seus escassos recursos e começaram a trabalhar juntos para poder acessar produtos básicos por preços mais baixos. O grupo de tecelões, conhecido também como “os pioneiros de Rochdale”, decidiu que era hora de os compradores serem tratados com honestidade, abertura e respeito, que deveriam ser capazes de compartilhar os lucros para os quais os compradores contribuíram e que eles deveriam ter um direito democrático de opinar nos negócios. Com isso, os clientes da loja tornaram-se membros e tinham uma verdadeira participação no negócio (ICA, 2024).

Em 1862, na Alemanha, um modelo cooperativo fundado de forma independente foi desenvolvido por Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Franz Hermann Schultz-Delitsch, modelo este que deu origem às cooperativas de crédito, como a da instituição financeira cooperativista brasileira campo deste estudo, e, desde então, tornou-se referência para outros setores e inspirou o crescimento de cooperativas financeiras em todo o mundo (ICA, 2024).

No Brasil, a primeira instituição financeira cooperativa foi fundada em dezembro de 1902, fruto dos esforços do Padre Jesuíta Theodor Amstad junto a um grupo de moradores que compunha a associação local, composto em grande parte por imigrantes europeus, na localidade conhecida como Linha Imperial, município de Nova

Petrópolis no Rio Grande do Sul. A Caixa de Economia e Empréstimos Amstad é também a primeira e mais antiga instituição financeira cooperativa da América Latina, segue em pleno funcionamento (Port, 2022).

Martinez-León et. al (2020) argumenta que o crescente imperativo global de coesão social e desenvolvimento sustentável tem destacado o papel das cooperativas. Isso ocorre porque os princípios cooperativos estão intrinsecamente alinhados com esses objetivos e demonstram uma forte compatibilidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). A natureza dos valores e princípios do cooperativismo não apenas complementa, mas também reforça as metas de sustentabilidade e inclusão social propostas pela agenda internacional.

Desde suas origens, as cooperativas fundamentam-se nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros associados da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros (ICA, 2024; Port, 2022). Em 1995, a ICA adotou a Declaração revisada sobre a Identidade Cooperativa que contém, além da definição de uma cooperativa e dos valores já expostos, os sete princípios cooperativos, listados abaixo:

1. Adesão livre e voluntária
2. Controle democrático pelos membros/Gestão democrática
3. Participação econômica dos membros
4. Autonomia e independência
5. Educação, formação e informação
6. Cooperação entre cooperativas
7. Preocupação/interesse pela comunidade

Port (2022) argumenta que a presença destes princípios e valores confere ao cooperativismo um caráter doutrinário, tornando-o um modelo que pode ser ensinado e replicado em diversos contextos.

As cooperativas operam sob um modelo de governança que enfatiza a participação de seus membros associados, isso evidencia a necessidade de que os líderes devem ser capazes de engajar e mobilizar os membros da cooperativa,

promovendo um ambiente de colaboração e tomada de decisão coletiva (Port, 2022; Bernardes e Ferreira, 2023).

Simkhada e Bhattacharai (2023) destacam que as cooperativas enfrentam desafios de liderança únicos devido à sua estrutura e propósito. Para os autores, os líderes devem navegar pelas complexidades equilibrando os objetivos econômicos da cooperativa com os objetivos sociais e orientados para a comunidade. Esse foco duplo exige um conjunto diferente de habilidades e qualidades em comparação com aquelas exigidas em empresas convencionais.

Brum et. al (2022) afirmam que as cooperativas, por meio da educação, formação e informação, quinto princípio cooperativo, demonstram o seu comprometimento com a busca constante da elevação do padrão de qualidade de vida dos seus membros associados, o que também reflete na gestão das pessoas que trabalham em organizações cooperativas.

A percepção dos colaboradores sobre como são valorizados, possuem oportunidades de crescimento e investimento em suas carreiras é evidenciada no estudo realizado por Stecca et al. (2017) em cooperativas de crédito brasileiras. Os autores afirmam ainda que, quando contratado, o funcionário informado do que se espera dele, vê perspectivas de permanência na organização e é avaliado conforme estas expectativas. Além disso, estes colaboradores percebem por parte da organização uma preocupação com a valorização das pessoas, com o desenvolvimento de equipes e com o estabelecimento de relações de confiança, elementos de comum importância para o bom desempenho das pessoas, da organização e para a prática da LA.

A atuação da liderança é considerada um fator crucial para o crescimento organizacional no contexto das cooperativas, líderes eficazes identificam necessidades de capacitação, promovem o aprimoramento das habilidades dentro da organização, incentivam uma cultura de inovação e aprendizado contínuo e ajudam a criar um ambiente propício para a adaptação e a resposta às mudanças do mercado, o que é essencial para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento (Bernardes e Ferreira, 2023).

Simkhada e Bhattacharai (2023) sugerem que a liderança eficaz em cooperativas geralmente requer abordagens colaborativas e baseadas em equipe. Ao contrário dos modelos de liderança tradicionais que podem enfatizar o carisma ou a autoridade

individual, a liderança cooperativa tem mais a ver com promover a colaboração, construir confiança e capacitar os membros a participar dos processos de tomada de decisão. Para os autores, a liderança em cooperativas é caracterizada por uma abordagem orientada para a comunidade, onde se espera que os líderes priorizem as necessidades e interesses coletivos dos membros em vez de motivos individuais ou voltados para o lucro. Isso se alinha com os princípios cooperativos de controle democrático e participação dos membros, que são fundamentais para as organizações cooperativas.

Simkhada e Bhattacharai (2023) enfatizam a importância de entender o contexto cultural e social local ao examinar a liderança em cooperativas. Práticas de liderança que são eficazes em um ambiente cultural podem não ser aplicáveis em outro, particularmente no Sul Global, onde as cooperativas frequentemente operam dentro de estruturas históricas e socioeconômicas específicas.

Os valores e princípios exclusivos das cooperativas podem moldar as práticas de liderança de maneira diferente da das organizações tradicionais. Considerando ainda que existem diferentes ramos de atuação das organizações cooperativas, este impacto dos valores e princípios pode ter diferentes proporções. Estudos futuros podem examinar como esses valores influenciam a eficácia da liderança e a adoção de vários estilos de liderança, particularmente em relação às considerações sociais e éticas (Martinez-León et. al, 2020).

A presente pesquisa considera os achados e lacunas sinalizadas pelos autores citados como oportunidades para ampliar os estudos sobre LA no contexto de cooperativas entendendo que seu modelo de gestão pode ser impactado pelos fundamentos do cooperativismo e se diferenciar das organizações não cooperativistas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a proposta metodológica da presente pesquisa, onde será contemplado: natureza da pesquisa, campo, participantes, condições éticas e etapas e procedimentos de coleta e análise dos dados da pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

Tendo por base a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos, foi realizado um estudo transversal de abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Optamos pela abordagem mista, uma vez que esse desenho de investigação combina elementos de ambos os métodos em um único estudo, permitindo uma compreensão mais ampla e em diferentes níveis do fenômeno analisado (CRESWELL et. al., 2011).

3.2 Campo da Pesquisa

O campo de estudo foi composto pelo centro administrativo (CA), a central sul/sudeste (CE) e as sedes administrativas (SA) de uma instituição financeira cooperativa com presença nacional, localizadas nos estados brasileiros do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Espírito Santo. A escolha do campo se deu pelo critério de acessibilidade, considerando a atuação profissional da pesquisadora, a conveniência ao acesso aos participantes e o suporte da liderança para realização da pesquisa na organização.

A instituição financeira cooperativa a ser estudada foi fundada no Rio Grande do Sul no início do século XX. Atualmente conta com mais de 50 mil funcionários distribuídos entre o centro administrativo que atende todo o sistema de cooperativas nacionalmente, cinco centrais que concentram seu trabalho em regiões distribuídas por estados e 103 cooperativas, que atuam localmente e estão presentes em todos os estados e Distrito Federal do Brasil. Cada cooperativa possui uma sede administrativa e é filiada a uma das cinco centrais que fazem parte do sistema da instituição financeira, de acordo com a região do país em que estão estabelecidas. O CA e CE que farão parte da pesquisa estão localizados em Porto Alegre (RS), as SA das cooperativas que serão pesquisadas estão distribuídas em diversas cidades dos

estados já citados e que fazem parte da área de atuação das cooperativas filiadas a CE.

Participaram deste estudo, profissionais de diferentes níveis do “*pipeline* de liderança” (Charan et al., 2012) da instituição financeira cooperativa.

3.3. Participantes da Pesquisa

O total de participantes da etapa quantitativa compreendeu 162 profissionais oriundos de SA de cooperativas de diferentes portes, da CE e do CA, destes 57 líderes e 105 liderados. A amostra foi definida a partir da recomendação de utilização de 5 respondentes por item do questionário, com base nas referências do método estatístico de análise fatorial (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

Na fase qualitativa do estudo foram convidados cinco membros pertencentes a alta liderança da organização. Dos cinco convidados, quatro profissionais aceitaram participar da pesquisa. Os profissionais entrevistados possuem papéis de liderança imediata junto aos seus times e também de liderança matricial junto aos seus pares nas demais instituições que compõem a organização.

Os critérios de constituição da amostra foram acessibilidade da pesquisadora em acionar os profissionais, contatados por email corporativo. Ainda, os participantes foram selecionados pelo tempo de gestão (foram retirados da amostra líderes que possuíam menos de seis meses no cargo) e provenientes de diferentes níveis de gestão: coordenadores, gerentes, superintendentes e diretores. Os membros da diretoria foram convidados pela pesquisadora para as entrevistas individuais. A autorização para a realização da presente pesquisa foi concedida pela Gerente de Pessoas e Cultura da CE por meio da assinatura do termo de anuência.

3.4 Procedimentos de Coleta dos Dados

A presente pesquisa contemplou duas etapas de recolha de dados, a primeira quantitativa com aplicação dos instrumentos objetivos, e o segundo momento consistiu na realização das entrevistas com roteiros semiestruturados com altas lideranças da organização em estudo. Segue uma descrição detalhada de cada uma das etapas.

3.4.1 - Procedimentos e Instrumentos da etapa quantitativa

Foram aplicados dois instrumentos que permitiram o mapeamento dos comportamentos de liderança autêntica quanto a autopercepção de profissionais em cargos de liderança e a heteropercepção de liderados. Os questionários foram revisados e validados por dois juízes especialistas na área, objetivando avaliar a aplicabilidade dos mesmos. Após a análise entre juízes e a obtenção de concordância entre esses, iniciamos o processo específico de coleta de dados.

Através de um email, foi enviado link para o questionário com a devida apresentação da pesquisa e a cópia do TCLE assinada pela pesquisadora.

A ferramenta utilizada foi a *Survey Monkey*, que garante a confidencialidade da identidade do respondente.

Ao abrir o link o participante teve acesso ao TCLE para questionário online (Apêndice C) (Wachelke, *et al.* 2014) e, obrigatoriamente, foi preciso indicar o aceite ao termo de consentimento para ser direcionado ao instrumento. Caso o profissional optasse em não participar do estudo, uma mensagem de agradecimento era enviada e a disponibilidade do link encerrado, finalizando o acesso ao instrumento. Ao longo das questões dos questionários foi disponibilizado acesso a desistência da pesquisa através da opção “Desistir”. Em qualquer estágio das respostas, os profissionais puderam interromper sua participação, e ao desistirem, suas respostas não foram computadas, recebendo os mesmos uma mensagem de agradecimento e encerramento do link. A recolha de dados aqui descritas foi realizada no período entre 15 de maio e 05 de agosto de 2025.

Os instrumentos utilizados nesta etapa foram:

A) Questionário sociodemográfico: foi utilizado para obter informações dos participantes quanto a idade, gênero, estado civil, filhos, grau de escolaridade, tempo na organização, cargo, modelo de trabalho (presencial, híbrida ou remota. Especificamente para o grupo de líderes, o tempo na função, número de liderados e informações sobre participações anteriores em programas ou processos de desenvolvimento de liderança.

B) *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ): instrumento desenvolvido por Walumbwa *et al.* (2008) para medir os componentes da liderança autêntica.

Foi validado para o contexto brasileiro por Cervo et. al (2018), o ALQ é composto por 16 itens, distribuídos em quatro dimensões: transparência relacional (itens de 1 a 5), moral internalizada (itens de 6 a 9), processamento equilibrado (itens de 10 a 12) e autoconsciência (itens de 13 a 16). Os itens são medidos em Escala Likert de 5 pontos, variando de 0 a 4 (0: nunca; 1: uma vez ou outra; 2: por vezes; 3: com alguma frequência; e 4: frequentemente, se não sempre). As pontuações finais e as de cada dimensão são calculadas com base na pontuação média dos itens correspondentes. O questionário ALQ completo, nas versões líder e liderado, está no Apêndice D.

3.4.2 – Procedimentos e Instrumentos da etapa qualitativa

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro membros da diretoria da organização, líderes dos líderes participantes do estudo, com vistas a coletar percepções em relação a comportamentos autênticos das lideranças atuantes na organização.

Optamos pelo roteiro semiestruturado uma vez que mesmo com questões previamente definidas, essa estratégia permite a flexibilidade de explorar tópicos emergentes e seguir novas direções de acordo com as respostas dos entrevistados. Esta abordagem propicia que o pesquisador capture a complexidade e a subjetividade das experiências humanas, obtendo insights detalhados que podem enriquecer a compreensão de fenômenos sociais, psicológicos, educacionais, entre outros. (GUAZI, 2021). O roteiro de questões a ser utilizado foi elaborado à luz do referencial teórico da LA e consta no Apêndice E deste documento.

As entrevistas foram realizadas por meio da ferramenta Microsoft Teams (Microsoft, Redmond, WA) versão corporativa 25198.1109.3837.4725. Um agendamento prévio foi efetuado com cada participante, delimitando dia, horário e local, cada uma das entrevistas teve duração aproximada de 20 minutos. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, submetidas a revisão e autorização de uso por parte dos entrevistados.

3.5 Procedimentos de Análise dos Dados

Foi realizada a análise comparativa entre os métodos, contribuindo para o incremento da validade da pesquisa. Objetivando consolidar informações, encontrar possíveis padrões, consistência e/ou discrepância nos achados, foi realizada uma triangulação dos dados à luz dos preceitos de Minayo (2010). A triangulação proporciona uma discussão de conhecimento mais robusta e multidimensional, por exemplo, se os dados quantitativos indicam uma tendência específica, os qualitativos podem ajudar a explicar as razões por trás dessa tendência, oferecendo uma compreensão aprofundada do fenômeno em saliência.

3.5.1 Análise quantitativa dos dados

Foi realizada uma análise estatística descritiva com o objetivo de organizar, interpretar e apresentar os resultados de maneira clara e comprehensível. Os dados referentes a variáveis contínuas foram apresentados em termos de mediana e intervalo interquartílico, enquanto aqueles referentes a variáveis categóricas foram expressos em frequências absolutas e relativas (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

No que se refere às variáveis sociodemográficas, os resultados foram apresentados na amostra inteira e, também, estratificados por grupo (líderes e liderados). A comparação entre eles foi realizada pelos testes Qui-quadrado de Pearson e Exato de Fisher. Da mesma forma, a comparação das frequências de respostas a cada questão do instrumento ALQ entre líderes e liderados se deu por meio do teste Qui-quadrado de Pearson. Em caso de rejeição da hipótese nula, o método de análise dos resíduos ajustados padronizados ($< -1,96$ ou $> 1,96$) foi adotado para localização das diferenças significativas (Fornell and Larcker, 1981).

Os dados da variável pontuação no ALQ foram testados quanto a sua distribuição, usando o teste de Shapiro-Wilk. A comparação entre os grupos (líderes e liderados) se deu por meio do teste U de Mann-Whitney.

A confiabilidade do instrumento e sua consistência interna foram avaliadas por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Além disso, a análise fatorial exploratória foi conduzida com os dados coletados no presente estudo, usando o método de extração de análise do componente principal e o método de rotação Oblimin com normalização de Kaiser. Previamente, foram testadas a adequação do

tamanho da amostra (pela medida Kaiser-Meyer-Olkin) e a matriz de identidade (pelo teste de esfericidade de Bartlett) (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

Para testar a estrutura fatorial do instrumento, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória (AFC) usando o pacote “lavaan” (Rosseel, 2012) no software R (RStudio Software, versão 2024.12.1). Considerando a natureza ordinal dos dados (escala *Likert* de 5 pontos), utilizou-se o estimador robusto WLSMV (*Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted*).

O modelo testado especificou quatro fatores correlacionados, correspondentes aos domínios teóricos do instrumento: Domínio 1 (5 itens), Domínio 2 (4 itens), Domínio 3 (3 itens) e Domínio 4 (4 itens).

Como critérios de avaliação do ajuste foram adotados: CFI (*Comparative Fit Index*) e TLI (*Tucker-Lewis Index*) $\geq 0,95$ (excelente) ou $\geq 0,90$ (aceitável); RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) $\leq 0,06$ (excelente) ou $\leq 0,08$ (aceitável); WRMR (*Weighted Root Mean Square Residual*) $\leq 1,0$ (bom ajuste).

No intuito de conhecer a existência de associações entre a pontuação do ALQ e as variáveis sociodemográficas, foram conduzidas análises bivariadas por meio do Coeficiente Rhô de Spearman, considerando a natureza das variáveis. Da mesma forma, as associações entre as quatro dimensões do ALQ e as variáveis sociodemográficas foram testadas usando o mesmo teste, obtendo-se o coeficiente de correlação (Rhô) e o valor de p. Adicionalmente, o coeficiente de correlação foi categorizado qualitativamente, de acordo com Hinkle et al. (2003), em: Rhô entre 0,00 e 0,30 designa associação negligenciável; Rhô entre 0,30 e 0,50 designa associação fraca; Rhô entre 0,50 e 0,70 designa associação moderada; Rhô entre 0,70 e 0,90 designa associação forte; Rhô entre 0,90 e 1,0 designa associação muito forte (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

Visando verificar se sexo e escolaridade constituem preditores da pontuação (escore geral) do ALQ, foi conduzida uma análise multivariada, por meio de uma regressão linear múltipla. Para essa análise foi considerada como variável dependente a pontuação do ALQ e, como preditores, o sexo e a escolaridade. Esses preditores foram inseridos no modelo, considerando sua correlação significativa com a pontuação do ALQ (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

Previamente à análise de regressão os seguintes pressupostos foram testados: 1) normalidade dos resíduos, por meio de análise gráfica (histograma e p-plot dos

resíduos padronizados da regressão); 2) ausência de multicolinearidade para cada par de preditores, por meio dos critérios de tolerância e VIF; 3) independência dos resíduos, por meio do teste de Durbin Watson; 4) ausência de *outliers* entre os resíduos; 5) homoscedasticidade dos resíduos, por meio do gráfico de dispersão dos resíduos padronizados (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

O nível de significância adotado foi $\alpha = 0.05$. Todas as análises foram realizadas no pacote estatístico SPSS (IBM, Greenville, SC) versão 25.0.

3.5.2 Análise qualitativa dos dados

Optamos pelos fundamentos da análise de conteúdo de Bardin (2011), definida como um processo sistemático de transformação de dados textuais brutos em resultados estruturados e interpretáveis. Esse arcabouço analítico é particularmente eficaz na extração de temas, conceitos e inter-relações a partir de grandes volumes de texto, o que o torna adequado para dados oriundos de entrevistas (Rahman, 2021). Tal método possibilita a produção sistemática de deduções válidas a partir de dados textuais, equilibrando a identificação objetiva de elementos recorrentes com a compreensão e interpretação do pesquisador (Mustapha & Ebomoyi, 2019; Urquiza & Marques, 2016; Zamir, 2015).

A metodologia de Bardin (2011) envolve um processo estruturado para extrair categorias significativas a partir dos dados transcritos, tendo foco no tratamento e na interpretação sistemática dos dados (Lappi, 2018). Observando esses preceitos, realizamos três fases de análise: transcrição, familiarização e categorização.

Na transcrição convertemos o diálogo oral em formato escrito, para posterior análise textual dos achados (Onwuegbuzie et al., 2016). A transcrição foi realizada através do software Microsoft Teams e revisada pela pesquisadora que assistiu repetidamente as gravações, efetuando manualmente as correções necessárias nos textos das entrevistas extraídos pelo software. Essa conversão assegurou a preservação da integridade dos dados originais, formando a base para a definição de indicadores interpretativos do conteúdo coletado (Iszatt-White et al., 2021).

A partir dessa etapa passamos para a fase de familiarização, que envolveu leituras repetidas das transcrições, identificando significados e padrões emergentes nos dados (Hemming et al., 2021). Assim, foi realizada a fase de codificação, em que selecionamos e identificamos sentenças ou unidades menores de significado no texto,

considerando o objetivo do estudo e a revisão da literatura. Essas unidades ou fragmentos de texto são denominadas de “códigos” e atribuídos a trechos relevantes ou interessantes (Grossoehme, 2014). Esses códigos serviram como base para organizar e reduzir grandes volumes de dados qualitativos em componentes manejáveis para análise sistemática (Guazi, 2021).

Uma vez identificados, os códigos foram agrupados com base nas categorias definidas *a priori* (Bingham, 2021; Mayring, 2000), à luz da teoria da LA e suas quatro dimensões, pois as perguntas elaboradas abordaram os temas de forma direta, o que refletiu na maneira como os entrevistados trouxeram suas respostas acerca dos temas propostos. Buscamos instâncias no texto que se enquadrasssem nessas categorias (Roberts et al., 2019). A categorização reduziu o grande volume de informações brutas em blocos mais manejáveis, permitindo a identificação de padrões significativos e a extração de sentidos dos dados. Essa etapa envolveu a abstração dos códigos específicos para agrupamentos conceituais mais amplos, revelando estruturas latentes nos dados qualitativos (Wong, 2008).

Essa abordagem permitiu aos pesquisadores analisar em os dados com base em seu interesse teórico e aplicar um referencial pré-existente aos dados (Dawadi, 2020). As categorias *a priori* foram criadas a partir das perguntas elaboradas previamente para as entrevistas, conforme o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Categorias *a priori* e correspondência com objetivos específicos e perguntas

Categorias <i>a priori</i>	Objetivo específico vinculado	Pergunta
Categoria 1: Processo de liderança e sua importância na organização	2. Comparar a congruência/discordância entre autopercepção e heteropercepção em cada dimensão do ALQ.	1. Como você entende o processo de liderança na empresa e qual a importância dessa liderança para a organização?
Categoria 2: Autenticidade e o quanto sua expressão é facilitada na organização	3. Examinar variações nos comportamentos autênticos a partir de fatores contextuais relevantes e sociodemográficos, identificando padrões que ajudem a priorizar intervenções	2. O que lhe remete quando se fala em comportamentos autênticos na liderança? O que você entende por autenticidade? 3. O quanto você entende que a expressão dessa autenticidade é facilitada ou dificultada pela cultura da organização?

Categorias a priori	Objetivo específico vinculado	Pergunta
Categoria 3: Aplicabilidade e desafios	4. Identificar, a partir da integração dos resultados quantitativos (ALQ) e das entrevistas com alta liderança, as principais lacunas comportamentais e áreas prioritárias para desenvolvimento.	4. Na sua visão, que ganhos a empresa, a liderança e os profissionais têm ao assumir posicionamentos autênticos no dia a dia da empresa? 5. Partindo do conceito de líder autêntico como sendo uma pessoa confiante, esperançosa, otimista, resiliente, moral/ética, orientada para o futuro e que dá prioridade ao desenvolvimento de seus liderados para serem líderes, como você avalia a aplicabilidade do conceito na empresa?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O processo de transitar entre códigos e categorias possibilitou o refinamento e a validação desses agrupamentos conceituais, garantindo que representassem adequadamente os dados (Green et al., 2007). A interação contínua entre codificação e categorização foi fundamental ao facilitar o surgimento de estruturas temáticas que sustentaram os *insights* analíticos (Lynch et al., 2022).

3.6 Considerações Éticas da Pesquisa

Em conformidade aos procedimentos éticos, esta pesquisa atendeu a Resolução 510/2016, normativa do Conselho Nacional de Saúde do Brasil, que regulamenta estudos envolvendo seres humanos, estabelecendo os princípios éticos e as normas a serem seguidas para garantir a proteção de seus participantes.

Essa investigação foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, com parecer consubstanciado número 7.548.280 (Apêndice F).

Os participantes e a organização foram, desde o início, informados sobre o objetivo do estudo, a forma de coleta e a análise dos dados. Foi salientado aos participantes que estavam expostos a risco mínimo nesta investigação, como a possibilidade de constrangimento em trazer sua opinião, desconforto ao responder o questionário, não sentir-se apto para acessar os questionários em formato online, estar em momento inadequado para realizar esta atividade, entre outros riscos, não

diferentes dos habituais do cotidiano do trabalho. Ressaltamos que os participantes não estavam expostos a riscos relacionados à integridade física e mental.

Caso algum participante sentisse necessidade de atendimento, poderia contatar a pesquisadora, que daria o devido suporte e encaminhamento à demanda sinalizada. Foi informado que a equipe de pesquisa estava à disposição para atendimento, por meio de conversa com as professoras orientadoras do estudo e, se necessário, um encaminhamento ao Serviço de Atendimento de Psicologia da Unisinos poderia ser realizado.

Quanto aos benefícios, foi informado de que a participação na pesquisa contribuirá com a formação de conhecimento na área da liderança e da psicologia, e também com a instrumentalização da organização para melhor avaliar suas lideranças à luz da teoria da LA. Os participantes também foram informados de que não seriam fornecidos retornos individuais e que a organização receberá um informe de seus principais resultados sem qualquer identificação dos respondentes. A disponibilidade de explicações sobre o estudo a qualquer momento foi ressaltada.

Os participantes convidados para a pesquisa foram esclarecidos sobre os procedimentos utilizados no estudo através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e tiveram suas identidades preservadas. Foi obtida também a Carta de Anuênciia assinada pelo Diretor Executivo da instituição.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

Nesta seção, realizamos a análise e a discussão integrada dos resultados, com o intuito de compreender de forma crítica e aprofundada as evidências empíricas obtidas nas duas etapas da investigação, à luz do referencial teórico que sustenta o presente estudo. Essa articulação entre os achados da pesquisa e as contribuições da literatura não apenas reforça a consistência de nossas interpretações, mas também nos permite identificar convergências, divergências e lacunas. Assim, procuramos ir além das respostas diretas obtidas pelo ALQ e das descrições das percepções dos entrevistados, situando essas evidências no debate acadêmico sobre liderança, especialmente liderança autêntica, e examinando seus efeitos nas práticas organizacionais, especificamente em cooperativas, bem como seus desdobramentos nos níveis individuais e coletivos.

A partir desse exercício integrador, avaliamos de que maneira os dados coletados dos participantes nas diferentes etapas do presente estudo expressam as dimensões da LA, a saber: transparência relacional; moral internalizada; autoconsciência e o processamento equilibrado das informações. Também buscamos verificar de que forma esses elementos se manifestam no contexto das cooperativas de crédito, evidenciando particularidades que contribuem para uma compreensão mais ampla do fenômeno. Ao articular a realidade empírica com a base conceitual, pretendemos construir uma análise capaz de oferecer subsídios tanto para o avanço da produção científica sobre os comportamentos de LA, quanto para sua aplicação prática por meio da elaboração de um plano de desenvolvimento de lideranças para a organização.

4.1 Análise quantitativa dos dados

4.1.1 Participantes da etapa quantitativa

A amostra quantitativa obteve 162 respostas, dessas 105 questionários respondidos por liderados dos quais 6 (5,7% do total) estavam incompletos e não foram utilizados no estudo. A amostra considera também 57 questionários respondidos por líderes, dos quais 7 (12,3% do total) estavam incompletos e foram

retirados das análises. Assim, foi contabilizado 99 questionários de liderados e 50 de líderes, válidos para as análises.

A descrição da amostra é retratada na Tabela 1. Entre os participantes líderes do estudo, 31 são mulheres. A idade concentrou-se predominantemente entre 40 e 45 anos e, quanto a escolaridade, 47 possuem pós-graduação concluída. Em relação ao tempo de empresa, 18 estão há mais de 15 anos na organização e 30 atuam no modelo de trabalho presencial.

Entre os 99 profissionais liderados, 73 são mulheres, 26 estão na faixa etária entre 30 e 35 anos e 79 possuem pós-graduação. Em relação ao tempo de empresa, 24 participantes estão há mais de 10 anos empresa campo desta pesquisa.

Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra.

	Líderes (n=50)		Liderados (n=99)	
	n	%	n	%
Sexo				
Feminino	31	62	73	73,7
Masculino	19	38	25	25,3
Não binário	0	0	1	1
Idade				
20_1d a 25 anos	0	0	5	5,1
25_1d a 30 anos	2	4	14	14,1
30_1d a 35 anos	6	12	26	26,3
35_1d a 40 anos	12	24	24	24,2
40_1d a 45 anos	16	32	21	21,2
45_1d a 50 anos	11	22	5	5,1
50_1d a 55 anos	3	6	4	4
Estado Civil				
Casado	29	58	42	42,4
Divorciado	2	4	3	3
Solteiro	7	14	31	31,3
União Estável	11	22	23	23,2
Outros	1	2	0	0
Filhos				
Sim	34	68	44	44,4
Não	16	32	55	55,6
Nível de Escolaridade				
Graduação	0	0	13	13,1
Pós-graduação	47	94	79	79,8
Mestrado	3	6	6	6,1
Doutorado	0	0	1	1

	Líderes (n=50)		Liderados (n=99)	
	n	%	n	%
Entidade de Atuação na Organização				
Centro Administrativo (CA)	11	22	25	25,3
Central (CE)	9	18	42	42,4
Sede Administrativa (SA)	30	60	32	32,3
Tempo de Trabalho na Organização				
6 meses a 1 ano	3	6	16	16,2
1 ano_1d a 2 anos	5	10	11	11,1
2 anos_1d a 3 anos	3	6	15	15,2
3 anos_1d a 4 anos	3	6	13	13,1
4 anos_1d a 5 anos	2	4	9	9,1
5 anos_1d a 10 anos	9	18	11	11,1
10 anos_1d a 15 anos	7	14	17	17,2
Acima de 15 anos	18	36	7	7,1
Cargo				
Auxiliar	-	-	2	2
Assistente	-	-	4	4
Analista	-	-	36	36,4
Assessor(a)	-	-	35	35,4
Especialista	-	-	6	6,1
Consultor(a)	-	-	10	10,1
Outro_liderado	-	-	6	6,1
Coordenador(a)	12	24	-	-
Gerente	34	68	-	-
Superintendente	2	4	-	-
Outro_líder	2	4	-	-
Tempo de Cargo				
6 meses a 1 ano	6	12	34	34,3
1 ano_1d a 2 anos	2	4	20	20,2
2 anos_1d a 3 anos	3	6	16	16,2
3 anos_1d a 4 anos	6	12	11	11,1
4 anos_1d a 5 anos	4	8	8	8,1
5 anos_1d a 10 anos	11	22	7	7,1
10 anos_1d a 15 anos	8	16	1	1
Acima de 15 anos	10	20	2	2
Modelo de trabalho				
Presencial	30	60	30	30,3
Híbrido	19	38	57	57,6
Remoto	1	2	12	12,1
Sem resposta	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.1.2 Índice de ajustamento do ALQ

Na Tabela 2 são apresentados os índices de ajustamento obtidos na análise factorial exploratória (AFE) da medida ALQ nas duas amostras. A AFE ao ALQ reproduziu a estrutura com os itens agrupados em três dimensões, distanciando-se do modelo original e Walumbwa et al. (2008).

Tabela 2 - Ajuste da AFE do modelo do ALQ

	KMO	χ^2	df	Sig
ALQ	.911	995.14	120	.000***

KMO = Kaiser-Meyer-Olkin; χ^2 = Qui-quadrado; df = graus de liberdade; *** $p < .001$

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Realizamos uma análise factorial confirmatória (AFC) para testar um modelo teórico composto pelos quatro fatores teóricos correlacionados. As variáveis foram tratadas como ordinais e o modelo foi rodado no software R. Os índices globais de ajuste indicaram ajuste excelente segundo critérios convencionais: $\chi^2(98) = 112.65$, $p = 0.148$; CFI = 0.997; TLI = 0.997; RMSEA = 0.032 (IC90% RMSEA = 0.000–0.056); SRMR = 0.065; WRMR = 0.796. Esses valores suportam a validade do modelo de quatro fatores à luz das regras de corte usuais (CFI/TLI $\geq .95$; RMSEA $\leq .06$; SRMR $\approx \leq .08$).

As cargas fatoriais padronizadas foram, em sua maioria, adequadas: a maioria dos itens apresenta cargas ≥ 0.60 –0.70. Contudo, alguns itens mostraram cargas moderadas a baixas, indicando que esses itens explicam menos a variância da ALQ e merecem atenção em avaliações futuras. As variâncias explicadas (R^2) dos itens corroboram esse padrão (ver Apêndice G).

As medidas de confiabilidade do construto também foram calculadas: confiabilidade composta mostra valor aceitável a bons para a maioria das dimensões do ALQ, somente o domínio da Autoconsciência ficou ligeiramente abaixo de 0.70 em confiabilidade composta (≈ 0.666). O alfa de Chronbach total do instrumento foi alto (≈ 0.91), sugerindo consistência interna geral satisfatória (Arbuckle, 2013; Brown, 2015).

4.1.3 Comparativo entre os grupos para as variáveis sociodemográficas

No que tange a comparação entre as variáveis sociodemográficas que apresentaram diferença significativa entre os grupos de líderes e liderados, observou-se uma maior prevalência de liderados entre 30 e 35 anos e de líderes entre 40 e 45 anos com $p=.003$, a partir do Teste Qui-quadrado de Pearson. Para a variável filhos, observou-se uma maior prevalência de liderados com filhos do que de líderes (Teste Exato de Fischer, $p=.009$). Também obtivemos resultados comparativamente distintos entre os grupos quanto as entidades em que os profissionais atuam, com maior prevalência de liderados atuando em SA e em CE do que líderes ($p = 0,002$). Tais diferenças estão detalhadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparativo das frequências para as variáveis sociodemográficas que apresentaram diferença significativa entre os grupos

Variável	Grupo		Total
	Líderes	Liderados	
Idade			
30_1d a 35	Contagem	6	26
	% dentro da idade	18,8%	81,3%
	% dentro de Grupo	12,0%	26,3%
45_1d a 50	Resíduo ajustado	-2,0	2,0
	Contagem	11	5
	% dentro da idade	68,8%	31,3%
	% dentro de Grupo	22,0%	5,1%
	Resíduo ajustado	3,2	-3,2
Filhos			
Sim	Contagem	34	44
	% dentro da idade	43,6%	56,4%
	% dentro de Grupo	68,0%	44,4%
Não	Resíduo ajustado	2,7	-2,7
	Contagem	16	55
	% dentro da idade	22,5%	77,5%
	% dentro de Grupo	32,0%	55,6%
	Resíduo ajustado	-2,7	2,7
CE	Contagem	9	42
	% dentro da idade	17,6%	82,4%
	% dentro de Grupo	18,0%	42,4%
SA	Resíduo ajustado	-3,0	3,0
	Contagem	30	32
	% dentro da idade	48,4%	51,6%
	% dentro de Grupo	60,0%	32,3%
	Resíduo ajustado	3,2	-3,2

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.1.4 Comparativo entre os grupos para os itens do ALQ

Ao compararmos as frequências das respostas de cada item do ALQ entre os grupos foi observado distinções entre líderes e liderados para quatro afirmações dentre as 16 questões componentes do ALQ. Na afirmação “*Admite erros quando eles ocorrem*” verificou-se uma diferença significativa entre as respostas de líderes e liderados que indicaram a resposta 2 – Algumas vezes, com $p = .012$ a partir do Teste Qui-quadrado de Pearson. Observou-se uma diferença significativa também na questão “*Encoraja todos a falarem suas ideias*”, que apresentou $p = .021$ e na qual somente o grupo de liderados pontuou a resposta 2 – Algumas vezes com 12 respostas. Na afirmação “*Demonstra emoções exatamente aos seus sentimentos*” os dados também apresentaram distinção entre as respostas de líderes e liderados com $p = .011$ a partir do Teste Qui-quadrado de Pearson e na questão “*Escuta cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a conclusões*” também foi verificada distinção significativa com 13 respostas apenas de liderados que pontuaram 1 – De vez em quando e $p = .018$ a partir do Teste Qui-quadrado de Pearson. A Tabela 4 evidencia esses resultados.

Tabela 4 – Comparaçāo das frequências das respostas de líderes e liderados

Questão do ALQ/ Opção de Resposta	Grupo		Total
	Líderes	Liderados	
<i>Admite erros quando eles ocorrem</i>			
2 - Algumas vezes	Contagem	3	21
	% dentro do item	12,5%	87,5%
	% dentro de Grupo	6,0%	21,2%
	Resíduo ajustado	-2,4	2,4
4 – Frequentemente, se não sempre	Contagem	23	26
	% dentro do item	46,9%	53,1%
	% dentro de Grupo	46,0%	26,3%
	Resíduo ajustado	2,4	-2,4
<i>Encoraja todos a falarem suas ideias</i>			
2 - Algumas vezes	Contagem	0	12
	% dentro do item	0,0%	100,0%
	% dentro de Grupo	0,0%	12,1%
	Resíduo ajustado	-2,6	2,6

Questão do ALQ/ Opção de Resposta	Grupo		Total
	Líderes	Liderados	
Demonstra emoções exatamente aos seus sentimentos			
2 - Algumas vezes	Contagem	22	20
	% dentro do item	52,4%	47,6%
	% dentro de Grupo	44,0%	20,2%
	Resíduo ajustado	3,0	-3,0
Escuta cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a conclusões			
1 – De vez em quando	Contagem	0	13
	% dentro do item	0,0%	100,0%
	% dentro de Grupo	0,0%	13,1%
	Resíduo ajustado	-2,7	2,7
3 – Muito frequentemente	Contagem	34	43
	% dentro do item	44,2%	55,8%
	% dentro de Grupo	68,0%	43,4%
	Resíduo ajustado	2,8	-2,8

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Adicionalmente, foi realizado o Teste U de Mann Whitney para amostras independentes a fim de verificar diferenças entre as medianas dos escores totais dos dois grupos para o ALQ e não foram encontradas diferenças significativas ($p = .406$). Dessa forma, conclui-se que não há diferença na distribuição dos escores do ALQ entre os grupos (ver Tabelas 5 e 6).

Tabela 5 - Teste de Normalidade

	Grupo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Escore ALQ	Líderes	,117	50	,086	,980	50	,560
	Liderados	,102	90	,013	,961	99	,005

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Tabela 6 - Mediana de cada grupo e intervalo interquartílico

	Grupo	Mediana	Intervalo Interquartílico
Escore ALQ	Líderes	3,06	2,81 – 3,31
	Liderados	3,00	2,69 – 3,37

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.1.5 Associação entre as dimensões do ALQ e as variáveis sociodemográficas

A análise da associação entre as dimensões do ALQ e as variáveis sociodemográficas tem como objetivo examinar variações nos comportamentos autênticos a partir de fatores contextuais relevantes e características sociodemográficas dos participantes. A partir dessa investigação, busca-se identificar padrões relevantes que permitam compreender melhor a influência desses fatores na manifestação de comportamentos autênticos das lideranças, bem como subsidiar a priorização de intervenções voltadas ao desenvolvimento de lideranças no contexto organizacional estudado.

1) Autoconsciência

Encontrou-se uma associação significativa ($p = 0,003$), porém de baixa magnitude ($\rho = -0,245$) para a correlação entre Autoconsciência e Escolaridade. Como evidenciamos na Tabela 7, quanto maiores os níveis de escolaridade, menores são os indicadores de autoconsciência. Uma hipótese para explicar essa relação inversa está no fato de que a grande maioria dos participantes possuem altos níveis de escolaridade. Ao considerarmos os dados sociodemográficos, temos que 84% dos participantes possuem pós-graduação concluída, tal grau de escolaridade autoriza análises de comportamentos mais reflexivos e críticos, fazendo com que os participantes atribuam respostas mais baixas nas questões que mensuram a autenticidade da liderança no instrumento ALQ.

Tabela 7 – Coeficiente de correlação Rhô de Spearman nas análises de associação entre a dimensão Autoconsciência e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados (N=149)

Líderes e Liderados	Autoconsciência
Idade	0,03
Sexo	0,07
Estado Civil	-0,06
Filhos	0,09
Escolaridade	-,24**
Entidade	0,13
Tempo de Organização	-0,07
Cargo	0,06
Tempo no Cargo	-0,04
Modelo de Trabalho	0,08

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2) Perspectiva Moral Internalizada

Nessa dimensão há diferenças quanto a variável sexo para a perspectiva moral internalizada (ver Tabela 8), com homens apresentando valores superiores aos apresentados pelas mulheres ($\rho = 0,183$; $p = 0,025$). Outra associação encontrada está nos níveis de escolaridade, apresentando uma correlação significativa e inversa, ou seja, quanto maiores os níveis de escolaridade, menor a percepção da dimensão moral internalizada da liderança autêntica os participantes apresentam ($\rho = -0,214$; $p = 0,009$). Tal correlação corrobora com a teoria de que os líderes autênticos desempenham suas ações de acordo com valores pessoais e convicções, o que gera credibilidade e faz com que conquistem o respeito e a confiança dos liderados (Besen, et al. 2017).

Tabela 8 – Correlação de Spearman entre a dimensão Moral Internalizada e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados (N=149)

Líderes e Liderados	Moral Internalizada
Idade	0,1
Sexo	,18*
Estado Civil	-0,13
Filhos	-0,02
Escolaridade	-,21**
Entidade	0,1
Tempo de Organização	-0,03
Cargo	0,16
Tempo no Cargo	0,09
Modelo de Trabalho	-0,03

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3) Transparência Relacional

Encontrou-se uma associação significativa ($p = 0,008$), embora de baixa magnitude ($\rho = -0,217$), entre a dimensão da Transparência Relacional e a variável Escolaridade. Esse resultado, apresentado na Tabela 9, indica que os níveis mais elevados de escolaridade estão relacionados a percepções menores nessa dimensão da LA. Considerando que 84% dos participantes possuem pós-graduação concluída, é plausível supor que maior formação acadêmica leve os respondentes a realizar análises mais críticas e reflexivas sobre este fator, o que pode impactar a forma como avaliam a transparência relacional no instrumento ALQ. A variável Sexo também indicou uma associação significativa de baixa magnitude com a variável em questão ($\rho = 0,177$; $p = 0,031$).

Tabela 9 – Correlação de Spearman entre Transparência Relacional e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados (N=149)

Líderes e Liderados	Transparência Relacional
Idade	0,04
Sexo	,18*
Estado Civil	-0,1
Filhos	0,08
Escolaridade	-,22**
Entidade	0,13
Tempo de Organização	-0,11
Cargo	0,01
Tempo no Cargo	-0,05
Modelo de Trabalho	0,04

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4) Processamento Balanceado

Também no caso da dimensão do Processamento Balanceado, verificou-se associação significativa ($p = 0,016$) de baixa magnitude ($\rho = -0,196$) com a Escolaridade (Tabela 10). De maneira semelhante ao observado nas dimensões anteriores, níveis mais altos de formação acadêmica parecem influenciar a forma como os participantes avaliam a capacidade de considerar diferentes pontos de vista antes de tomar decisões. O predomínio de respondentes com pós-graduação pode favorecer um olhar mais analítico e crítico, o que tende a se refletir em pontuações mais baixas nessa dimensão do ALQ. Verificou-se novamente a associação significativa de baixa magnitude da variável Sexo com a dimensão em questão com $p = 0,047$ e $\rho = 0,163$.

Tabela 10 – Correlação de Spearman entre Processamento Balanceado e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados (N=149)

Líderes e Liderados	Processamento Balanceado
Idade	-0,05
Sexo	0,16*
Estado Civil	-0,08
Filhos	0,01
Escolaridade	-0,2*
Entidade	0,06
Tempo de Organização	-0,09
Cargo	0,05
Tempo no Cargo	0,05
Modelo de Trabalho	0,03

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

5) ALQ total e as variáveis sociodemográficas

Na análise do ALQ total, observou-se associação significativa com duas variáveis sociodemográficas (ver Tabela 11). A relação com a Escolaridade ($p = 0,002$) mostrou-se inversamente proporcional ($\rho = -0,251$): quanto maior o nível de escolaridade, menores foram as pontuações totais de liderança autêntica atribuídas pelos participantes. Esse padrão reforça a hipótese de que níveis mais elevados de formação podem estimular avaliações mais críticas quanto aos comportamentos de liderança. Por outro lado, verificou-se associação direta com a variável Sexo ($p = 0,016$; $\rho = 0,197$), em que os participantes do grupo masculino apresentaram pontuações mais altas no escore total do instrumento. Esses achados sugerem que, além das dimensões específicas, fatores sociodemográficos exercem influência relevante na percepção global da liderança autêntica.

Tabela 11 - Correlação de Spearman entre ALQ Total e variáveis sociodemográficas para líderes e liderados (N=149)

Líderes e Liderados	ALQ Total
Idade	0,03
Sexo	,20*
Estado Civil	-0,13
Filhos	0,05
Escolaridade	-,25**
Entidade	0,15
Tempo de Organização	-0,11
Cargo	0,08
Tempo no Cargo	0,02
Modelo de Trabalho	0,06

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.1.6 - Análise da predição do ALQ a partir das variáveis Escolaridade e Sexo

Para observar o modelo preditivo das variáveis que apresentaram associações significativas com o ALQ, realizamos uma análise multivariada com o objetivo de verificar se e quanto o ALQ é predito a partir das variáveis sexo e escolaridade (ver Tabela 12).

Previamente, foram analisados os pressupostos do modelo, nomeadamente a normalidade da distribuição, a homogeneidade e a independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e a independência dos erros foi confirmada pelo teste de Durbin-Watson ($d = 1.990$). Para avaliar a multicolinearidade, utilizou-se o VIF (*Variance Inflation Factor*), não tendo sido identificada colinearidade entre as variáveis (VIF 1.007, tolerância .994) (Cohen & Cohen, 1983; Tabachnick & Fidell, 2012).

Dessa forma, os pressupostos estatísticos foram atendidos, assegurando a consistência metodológica da análise multivariada. Contudo, dado que as associações observadas foram de baixa magnitude, os resultados devem ser interpretados com cautela, pois indicam que sexo e escolaridade podem não exercer papel substantivo na predição do ALQ. Esse achado sugere a necessidade de investigações futuras que incluam outras variáveis individuais e contextuais, potencialmente mais explicativas,

bem como amostras ampliadas e diversificadas, a fim de refinar a compreensão dos fatores que influenciam a percepção da liderança autêntica.

O modelo resultante da análise multivariada foi significativo ($F = 4,466$; $p = 0,013$) e as variáveis inseridas no modelo explicam 24% da variância na pontuação total do ALQ na amostra do presente estudo. A escolaridade se mostrou um preditor significativo ($p = 0,017$) da pontuação total do ALQ. A cada categoria a mais na escolaridade, espera-se uma redução de 0,240 pontos no ALQ. Ou seja, quanto maior a escolaridade, menor a pontuação total no ALQ, resultado que concorda com os achados da análise prévia de correlação. Em contrapartida, o sexo não foi um preditor válido ($p = 0,120$) da pontuação total do ALQ (Tabela 12).

Tais achados são congruentes com dados de outros estudos, um deles é a meta-análise de Paustian-Underdahl et al. (2014) que indica que a vantagem mais confiável dos homens está na autoestima, pois eles tendem a avaliar sua própria liderança de forma mais generosa do que as mulheres avaliam a si mesmas (Carton, 2021).

Zhang et al. (2022) realizaram uma análise para explorar o efeito moderador dos dados demográficos dos liderados e dos modelos de investigação adotados pelos investigadores. O impacto ligeiro, mas significativo, da idade, do nível de escolaridade e do gênero dos funcionários sugere que é necessário controlar estas variáveis demográficas na investigação sobre liderança autêntica. Os autores também sugerem que a influência da liderança autêntica raramente difere entre modelos transversais e modelos com defasagem temporal.

Tabela 12 – Análise multivariada para ALQ, considerando como preditores o Sexo e a Escolaridade

Modelo	Coeficientes ^a			Estatísticas de Colinearidade			
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados				
	B	padrão	Modelo	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	3,295	,240		13,723	,000		
Sexo	,137	,087		,126	1,565	,120	,994 1,007
Escolaridade	-,240	,100		-,194	-2,412	,017	,994 1,007

a. Variável dependente: Escore ALQ

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2 Análise qualitativa

A partir das respostas dos entrevistados, procuramos entender o contexto da organização e como a alta liderança percebe a importância da autenticidade nas interações entre colaboradores, sobretudo entre líderes e liderados.

4.2.1 Participantes da etapa qualitativa

Foram convidados a participar das entrevistas membros da alta liderança da organização analisada nessa pesquisa. Dos cinco convidados, quatro profissionais aceitaram participar da pesquisa. Os entrevistados possuem papéis de liderança imediata junto aos seus times e também de liderança matricial junto aos seus pares nas demais entidades da organização. Os perfis dos entrevistados estão representados no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Código	Sexo	Idade	Nível de atuação	Tempo de Empresa
E1	Masculino	52	Membro da diretoria	33 anos
E2	Feminino	52	Membro da diretoria	15 anos
E3	Masculino	46	Membro da diretoria	26 anos
E4	Masculino	43	Membro da diretoria	17 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2.2 Análise dos dados qualitativos

Nesta seção o conteúdo das entrevistas foi analisado à luz do referencial teórico e discutido separadamente por categoria definidas *a priori*.

Categoria 1: Importância e processo de liderança na organização

Esta categoria teve como objetivo captar a percepção dos entrevistados sobre qual o seu entendimento acerca da importância e do processo de liderança em geral na organização. A categoria abrangeu o processo de liderança, com ênfase em como determinados comportamentos influenciam os estados psicológicos (cognitivos e afetivos) de um indivíduo e, por conseguinte, seu comportamento (Carton, 2021).

Nas entrevistas realizadas, fica evidenciada a preocupação dos participantes em relação a como os seus comportamentos são percebidos ou observados por outras pessoas, lideradas diretamente ou não. A partir disso, manifestaram o cuidado em manter a coerência acerca do que falam e como agem nas mais diversas situações, como ilustra o seguinte trecho:

Somos quase 50.000 colaboradores no total, e por vezes a gente não se dá conta de como a liderança ela acaba sendo observada por pessoas anônimas, como às vezes usa a expressão, né... Então, é extremamente importante a gente conseguir manter essa coerência, porque tem o tempo todo alguém olhando, buscando uma inspiração e a inspiração ela pode ser positiva ou negativa, né? Se eu enxergo que meu líder é adequado e é positivo, eventualmente eu me inspiro dele. Mas se eventualmente ele não for uma liderança genuína, eu olho para quem daí? Eventualmente vou ter que olhar para fora, né? Para mercado e não enxergo isso e, eventualmente, o próprio colaborador acaba saindo, digamos, da empresa ao não encontrar dentro essa liderança, essa inspiração, né? De novo, 50.000 colaboradores, a gente tem que ter bons líderes para poder inspirar toda essa turma, não é? (E1)

A fala de E1 nos remete diretamente à dimensão da transparência relacional da LA, que marca a coerência entre valores e ação. Esta dimensão, segundo Walumbwa et al. (2008) refere-se à capacidade que um indivíduo tem de apresentar o seu eu autêntico aos outros, em oposição a um eu falso ou distorcido. Tal comportamento promove a confiança através de revelações que envolvem a partilha aberta de informações e expressões dos seus verdadeiros pensamentos e sentimentos, enquanto se tenta minimizar a demonstração de emoções inadequadas.

O participante E3 relacionou a importância de líderes engajarem e aproximarem as pessoas de modo que estas os acompanhem em situações diversas da rotina organizacional e à percepção dos colaboradores sobre o processo de liderança e aprendizado que surge dessa interação. Esse depoimento indica, que a alta liderança reconhece a necessidade de fomentar comportamentos ligados à transparência relacional em todas as camadas da organização, e não apenas entre os líderes.

As situações vão surgindo, elas vão ocorrendo, e tu vai engajando pessoas, trazendo as pessoas para os temas, delegando atividades, envolvendo nas discussões. Eu acho que isso, vamos dizer assim, compõe essa forma de liderar, de como tu leva esses assuntos como tu traz as pessoas junto, para que elas consigam também olhar organização, pensar organização e com isso, elas vejam no líder, uma pessoa que, além de se preocupar em aprender e saber o que está acontecendo, também se preocupa com que elas aprendam com que elas enxerguem isso também (E3).

Para Besen; Tecchio e Fialho (2017), a liderança, tanto na perspectiva da relação entre líderes e liderados quanto como processo na organização, é um elemento crítico para que o conhecimento possa fluir e crescer. Em um contexto organizacional cada vez mais dinâmico e complexo, a liderança passa a impactar o ambiente de trabalho na forma como os indivíduos cooperam entre si, o que é um valor da cultura de cooperativas, no intercâmbio de conhecimentos, na delegação de responsabilidades e competências intra e interorganizacionais, exercendo influência em toda a rede de aprendizagem, bem como no compartilhamento do conhecimento organizacional.

Porque a nossa empresa não tem essa hierarquia formal definida como em outras, então a liderança se dá muito por outras virtudes, como influência, como coerência, posicionamento, capacidade de se expressar, de ter uma comunicação, que seja adequada na linguagem das pessoas, transformar as coisas complexas em coisas simples. Então, acho que esse é o nosso processo (E4).

Eu acho que o processo de liderar, ele é fundamental dentro de uma organização. Ele é estruturador, ele é norteador. Não vejo como tu conseguir conciliar todas as necessidades e estratégias, e realmente conseguir direcionar para o resultado que se precisa, sem ter um processo de gestão, né? Acho que, pelo menos na realidade que a gente vive hoje, com o nível de maturidade, com as condições que a gente tem, eu entendo como sendo fundamental a liderança que entende esse lugar, né? De ser orientador, um facilitador, uma referência para os seus times (E2).

Um individuo, numa posição de liderança, pode manifestar dezenas ou centenas de comportamentos distintos relevantes para a liderança ao longo de um único dia, como por exemplo, comunicar uma visão, esclarecer resultados esperados e tomar decisões sobre alocação de recursos. (Carton, 2021). A dimensão da autoconsciência se torna bastante relevante na medida em que postula que os líderes conheçam suas forças, fraquezas e valores fundamentais no exercício da liderança e nas suas relações em geral (Walumbwa *et al.*, 2008).

Elementos da dimensão de processamento equilibrado, que indica que o indivíduo aceita opiniões divergentes, analisa todos os dados e age com transparência e ponderação na tomada decisão, também se fazem presentes nas falas dos entrevistados E4 e E2, quando mencionam competências, capacidades e/ou “virtudes” da liderança que transformam a complexidade em algo mais simples, de acordo com o nível de maturidade dos liderados. A dimensão de autoconsciência também é evidenciada quando E2 menciona como fundamental o entendimento da liderança no lugar de orientação, facilitação e referência para seu time, reforçando a importância

dos comportamentos que compõem esta dimensão no processo de liderança da organização.

Mesmo que a categoria 1 tenha trabalhado a visão de liderança geral dos entrevistados, sem explorar questões específicas da LA, foi possível identificar pontos de convergência com a teoria, principalmente quando os participantes relatam preocupação acerca do impacto dos comportamentos dos líderes nas pessoas, na organização e nas estratégias. Estudos confirmam que comportamentos de LA impactam de maneira significativa as pessoas, a estratégia e a organização. Considerando as relações entre líderes e liderados, evidências demonstram que a LA promove satisfação no trabalho, engajamento, confiança e capital psicológico positivo, como esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia, o que reflete em maior motivação e desempenho dos colaboradores (Zhang *et al.*, 2022; Ozturk-Ciftci; Erkanli, 2020).

Frente a situações críticas e desafiadoras, se faz necessária uma liderança genuína em todos os níveis hierárquicos da organização, apta a restabelecer e fortalecer a confiança, a esperança e o otimismo, que ajude as pessoas em sua busca pela autenticidade (Avolio & Gardner, 2005).

Em termos de estratégia, líderes autênticos favorecem a criação de ambientes éticos e transparentes, o que fortalece a gestão do conhecimento, a inovação e a adoção de práticas sustentáveis, contribuindo para decisões mais coerentes e alinhadas aos valores organizacionais (Silva *et al.*, 2024; Cervo *et al.*, 2018). No plano organizacional, a liderança autêntica está associada a resultados coletivos como clima positivo, cidadania organizacional, produtividade, lealdade e desempenho sustentável, reforçando os vínculos de identificação social e a coesão dos grupos de trabalho (Walumbwa *et al.*, 2008; Avolio *et al.*, 2004; Çevik, 2024). Na categoria 2, são aprofundados os elementos diretamente relacionados à autenticidade e sua expressão na organização.

Categoria 2: Percepções de autenticidade e condições de sua expressão na organização

As questões orientadoras dessa categoria foram: *O que lhe remete quando se fala em comportamentos autênticos na liderança? O que você entende por autenticidade? O quanto você entende que a expressão dessa autenticidade é*

facilitada ou dificultada pela cultura da organização? Tais perguntas foram incluídas na etapa qualitativa para explorarmos a visão dos entrevistados sobre a LA, bem como o seu entendimento acerca do termo autenticidade e sua percepção sobre os fatores da cultura que facilitam e/ou dificultam sua expressão na organização estudada.

Eu entendo que a autenticidade ela é aquela condição que mesmo que tu queira disfarçar, tu não vai conseguir. Todo mundo percebe a forma como a tua liderança está acontecendo. E é um fator que eu entendo como preponderante para tu conquistar confiança, o engajamento, a conexão. Talvez eu fale isso, porque eu me considero uma pessoa muito autêntica, mas tem um ponto que eu acho que é interessante assim, olhar quando se tá nesse lugar de líder, que essa autenticidade, ela seja vivida através de muito autoconhecimento (E2).

Eu acho que muito é a questão da transparência, da ética, de fazer aquilo que eu digo que eu faço. Percebo que as pessoas observam muito isso, essa coerência. Se eu tenho coerência entre o que eu digo e o que eu pratico, então transparência, né? A coerência, a autenticidade, a ética. Que são, na prática, são valores que a gente tem também instituídos na organização (E1).

Pioli et al. (2020) afirmam que líderes autênticos são conscientes de seu comportamento e, portanto, preocupam-se em transmitir exatamente aquilo que acreditam por meio de suas ações. No entanto, o aprofundamento do conceito de LA pressupõe um nível de autoconhecimento quase inatingível na visão dos autores, que alertam que o desejo de atingir o *framework* do líder autêntico pode levar a comportamentos menos éticos e a julgamentos mais severos, contrários ao que preconiza o desenvolvimento da teoria. Na fala de E2 temos um exemplo que corrobora com o alerta dos autores:

Porque às vezes a tua autenticidade, ela pode ser desrespeitosa, ela pode ser muito enviesada. E aí eu entendo que assim, na figura da liderança, ela tem que ser exercida, ela é importante, ela legitima as coisas e impulsiona para o teu colaborador também trazer isso para relação de vocês, mas tem que ter o cuidado do impacto que isso gera. Então eu acredito na autenticidade que nasce de uma condição de autoconhecimento da liderança, para saber a hora que ele precisa fazer os filtros e como expressar essa autenticidade diante de qualquer situação (E2).

A autenticidade contempla as experiências pessoais do indivíduo (valores, pensamentos, emoções e crenças) e um agir de acordo com o seu “eu” verdadeiro, ou seja, a pessoa expressa o que realmente pensa e acredita e se comporta de acordo com isso. Podemos dizer que a autenticidade é uma medida de concordância entre o “eu” verdadeiro e os comportamentos que o indivíduo expressa, portanto, quanto mais

fiel uma pessoa é às suas emoções, preferências, identidade e seus valores, mais autêntica essa pessoa será (Gardner et al., 2005).

Em um contexto onde as pessoas podem não ter clareza sobre o conceito de autenticidade, o mesmo pode ser confundido com sinceridade, ou com o direito de dizer o que pensa e sente, sem o cuidado de considerar como o outro irá escutar/sentir isso, mas é importante ressaltar que estamos tratando de coisas diferentes. A sinceridade refere-se à medida que a própria expressão de sentimentos e pensamentos está de acordo com a realidade vivida pelo indivíduo, em que o “eu” é representado com precisão e honestidade para os outros, enquanto a autenticidade refere-se à medida com que um indivíduo é verdadeiro consigo mesmo (Avolio & Gardner, 2005).

Então, acho que autenticidade é tu poder falar as coisas que têm que ser ditas, ter as conversas difíceis, não fugir dos problemas, enfrentar os problemas, fazer o que realmente tem que ser feito e tal. Mas sem deixar que outros interesses, ou que interesses pessoais, ou coisas do ambiente modelem muito o meu comportamento. Veja que eu tenho que modelar o meu comportamento para um ambiente político, mas eu não posso fugir da verdade... eu acho que um líder autêntico é aquele que consegue, mesmo num ambiente político, é assim que pelo menos eu entendi esse feedback e como é que eu processo na minha vida. Eu vou continuar tendo as minhas tintas, porém aprendendo a dosar, mas sem nunca fugir, sem nunca ser omissa das responsabilidades(E4).

A LA requer e necessita de uma estrutura organizacional altamente desenvolvida e tem relação direta com comportamentos organizacionais positivos, baseados em uma cultura organizacional que enalteça a autenticidade, a confiança, a empatia e o respeito nas relações interpessoais, fornecendo suporte para as práticas da gestão do conhecimento (Besen; Tecchio; Fialho, 2017; Hunt; Fedynich, 2018). A partir das falas dos entrevistados, podemos aferir que desenvolver uma cultura organizacional que sustente estas características é determinante para que a organização estudada tenha um ambiente cada vez mais receptivo e facilitador da expressão da autenticidade dos indivíduos que nela atuam.

Essa segurança psicológica hoje, por exemplo, eu vou falar pelo meu exemplo, que é só o que eu tenho, né? Muitas vezes eu trafego nisso sem essa segurança. Então eu tenho que ir medindo isso tempo todo... Acho que a gente deveria trabalhar muito mais o ambiente. Vejo muita gente se escondendo ou dosando demais e a gente perde muito tempo de resolver as coisas. Acho que esse assunto tem que entrar na pauta, que é criar um ambiente onde a gente possa falar as coisas que a gente tem que falar. (E4).

Eu acho que a cultura da empresa determina isso. Assim, se tu vai poder ser tu mesmo, se eu estou entendendo bem o ponto, ela é determinante.

Assim, o contexto de segurança psicológica que tu te encontra, do espaço pra essa expressão acontecer, eu acho que é a condição cultural que dá ou não, né? Então eu entendo que assim, talvez ela seja um termômetro do quanto, a autenticidade seja um termômetro de quais são os valores da cultura desse lugar onde a gente está, do poder ser autêntico e não ter que ser modelado, né? Não estar o tempo inteiro modelando o próprio comportamento, as próprias reações pra fazer bonito, né... talvez eu, eu, por exemplo, me sinta convidada a viver essa autenticidade porque os valores que essa empresa tem, a cultura que ela alimenta, combinam comigo. Talvez você fosse diferente, pensasse de outra forma, tivesse outras visões, eu não fosse me sentir tão convidada a ser autêntico. (E2)

A questão da segurança psicológica é trazida por E4 como um elemento da cultura que precisa ser trabalhado no ambiente da organização para que as pessoas possam expressar sua autenticidade e, conforme o entrevistado, falar o que precisa ser falado. Segurança psicológica é um conceito estabelecido por Amy Edmondson (1999) e refere-se à capacidade dos membros de uma equipe de assumir riscos interpessoais sem medo de consequências negativas, levando a um melhor desempenho organizacional por meio de aprimoramento do aprendizado, inovação e comunicação de erros, apoiados por práticas eficazes de liderança. Tais práticas, como coaching, inclusão e feedback, juntamente com confiança, respeito mútuo e um clima organizacional livre de culpa, tornam-se facilitadores importantes de um ambiente psicologicamente seguro, que se torna viável se valores como respeito e confiança interpessoal estejam internalizados pelas lideranças da organização (Zhang et al. 2021).

Cabe destacar que a cultura da organização analisada nessa pesquisa é influenciada por uma trajetória histórica e um modelo de negócio, ambos pautados no cooperativismo de crédito. De acordo com Bruno et al. (2022), o cooperativismo se apresenta como uma proposta de organização diferente das corporações, na qual cada membro ou associado pode participar diretamente no destino do empreendimento cooperativista, entre outras características que influenciam o ambiente facilitando ou dificultando a aplicabilidade do conceito de LA.

Considerando o conceito de segurança psicológica e sua associação positiva com a LA (Edmondson, 1999; Zhang et al. 2021), a dimensão de transparência relacional da LA, que consiste na ação do individuo mostrar-se aos outros como verdadeiramente “é” (Cervo et al. 2022), e o fundamento do cooperativismo, que estimula a participação de seus membros na tomada de decisão, identificamos que o ambiente da organização campo deste estudo possui facilitadores em sua cultura

organizacional para o desenvolvimento da LA (por exemplo o propósito muito claro como norteador dos objetivos da organização e o valor que considera as pessoas no centro das decisões), bem como alguns desafios que serão abordados na próxima categoria.

Categoria 3: Aplicabilidade e desafios

Essa categoria aborda dois focos: o primeiro contempla a visão dos entrevistados sobre os ganhos que a empresa, a liderança e os profissionais têm ao assumir posicionamentos autênticos no dia a dia da organização e o segundo sobre a aplicabilidade do conceito de Líder autêntico na organização. Na última pergunta os entrevistados foram esclarecidos acerca do conceito de LA como sendo uma pessoa confiante, esperançosa, otimista, resiliente, com comportamentos pautados numa perspectiva moral/ética, orientado para o futuro e que dá prioridade ao desenvolvimento de seus liderados. A partir destas informações os entrevistados fizeram ponderações quanto aos ganhos envolvidos na adoção de comportamentos autênticos no dia a dia da empresa:

No momento que eu não precise, talvez, gerenciar tanto, que eu possa ter um ambiente mais seguro, onde eu possa ser mais eu mesmo, falar sobre eu mesmo, eu tenho um ganho de um profissional funcionando na sua potência máxima, tá? E que é uma liderança plena pra mim. Um líder funcionando com todas as suas dimensões, né? Funcionando plenamente. Se eu não tô com a minha dimensão emocional, que é o caso, plena, eu não tô funcionando direito. Eu não tenho, com certeza, a qualidade... Minhas decisões vão ser afetadas e tal. E o restante vai junto, né? A minha liderança vai junto. Eu vou ter que estar modelando muito, segurando muito. Não vou ter segurança psicológica... Então, uma pessoa funcionando plenamente, equilibrada, tomando as melhores decisões. E a organização ganha com isso (E4).

Tu cria um ambiente de confiança, então tu ganha velocidade, tu acelera, tu se torna... as tuas respostas começam a ser melhores, o funcionamento do grupo começa a ser melhor, a confiança entre as pessoas, a confiança na empresa fica melhor (E3).

Os estilos de liderança adotados pelos líderes são moldados pelos contextos organizacionais em que estão inseridos e o clima organizacional tem sido proposto como um fator que molda o desenvolvimento da liderança autêntica (Gardner et al., 2005b). Tal fator é mencionado pelos entrevistados e exemplificado na fala de E4 acima. A relação estabelecida entre o clima ou um ambiente favorável à expressão da autenticidade das pessoas e a conquista de bons resultados individuais, coletivos e organizacionais, evidencia a compreensão dos entrevistados a respeito do conceito

de LA e as consequências de seus benefícios para indivíduos, liderança e organização.

Corroborando com esta lógica, Zhang *et al.* (2022) afirmam que o clima ético é particularmente relevante para o desenvolvimento de uma liderança autêntica. O clima ético refere-se a um tipo de clima organizacional entendido como um conjunto de valores prescritivos que refletem procedimentos, políticas e práticas com implicações morais. A investigação de Gardner *et al.* (2005) indica que o clima ético funciona como um indicador-chave da liderança autêntica, ao fomentar um ambiente cooperativo entre líderes e liderados, com elevados níveis de transparência e padrões morais. Este contexto dá ao líder segurança para seguir seus próprios padrões morais internos, processar informações de modo equilibrado e agir com honestidade, características correspondentes às quatro dimensões da liderança autêntica (Zhang *et al.*, 2022).

A meta-análise realizada por Zhang *et al.* (2022) trouxe evidências de que a inteligência emocional (IE) dos líderes e o clima organizacional ético configuram-se como importantes preditores da LA. O estudo demonstrou que a LA está significativamente associada a uma ampla gama de resultados, abrangendo atitudes e comportamentos, aspectos relacionados ao próprio líder e indicadores de desempenho dos liderados. Entre os efeitos identificados, destacam-se o fortalecimento do comportamento de cidadania organizacional e a elevação do desempenho no trabalho, mediados tanto pela qualidade da relação de troca entre líder e liderado quanto pela satisfação no trabalho. Tais resultados dialogam diretamente com as proposições de Luthans e Avolio (2003), que enfatizam a relevância do contexto organizacional e das capacidades psicológicas pessoais dos líderes como elementos determinantes para uma atuação autêntica. Assim, a pesquisa de Zhang *et al.* (2022) não apenas confirma o papel central da IE e do clima ético organizacional como fatores correlacionados à LA, mas também reforça a compreensão de que a liderança autêntica exerce influência decisiva na criação de ambientes organizacionais mais saudáveis, cooperativos e orientados ao desempenho.

Os entrevistados também trouxeram suas perspectivas sobre os desafios da organização e deles mesmos como líderes na facilitação da expressão de comportamentos autênticos na rotina de trabalho.

Eu acho que o ponto que a gente mais peca é dedicar tempo às pessoas. Acho que o dia a dia ele consome muito, né? Tu abre a agenda ali, pô, tem reunião, tem isso, tem aquilo, tem viagem... E muitas vezes, por N motivos a gente, quando tu vai escolher, tu acaba adiando a reunião de feedback, tu acaba adiando a conversa. Sim, porque ela é mais fácil, entre aspas, de ajustar, né? Então eu acho que o grande pecado é a falta de tempo que a gente dedica a isso (E3).

É, tá, eu acho que ela dá condição (para expressão da autenticidade) por ter uma cultura de cuidado e prezar pelo bom relacionamento com as pessoas. De muito respeito. Eu acho que isso a gente tem muito forte culturalmente: o respeito às pessoas. Então eu acho que aí ela dá o espaço, mas ela exige do gestor muita coragem, muita maturidade, para bancar, que em alguns momentos ele pode se deparar com a imaturidade da outra parte (E2).

Com base na análise qualitativa das entrevistas e no diálogo estabelecido com o referencial teórico sobre LA, identificamos que as falas dos entrevistados revelam importantes evidências empíricas de como a autenticidade é percebida, praticada e desafiada no contexto organizacional campo desta pesquisa. Observamos que a coerência entre discurso e prática, a transparência nas relações e a preocupação em engajar e inspirar os colaboradores foram aspectos constantemente destacados. Esses elementos se conectam diretamente à dimensão da transparência relacional, que, conforme Walumbwa et al. (2008), implica em demonstrar consistência entre valores e ações, gerando confiança e legitimidade no exercício da liderança. Além disso, a valorização do papel do líder como referência e facilitador evidencia a presença da autoconsciência, uma vez que os líderes demonstram reconhecer suas responsabilidades, forças e fragilidades no processo de condução de pessoas.

A análise também evidencia a relevância da moral internalizada, quando os entrevistados destacam a ética, a coerência e a necessidade de tomar decisões ancoradas em valores organizacionais e pessoais. A fala de E4, por exemplo, reforça a ideia de que mesmo em ambientes políticos e complexos, o líder autêntico deve manter a integridade de seus princípios, o que converge com a literatura que associa a LA a padrões éticos elevados (Gardner et al., 2005; Zhang et al., 2022).

Por fim, elementos do processamento equilibrado emergem quando os entrevistados ressaltam a importância de considerar diferentes perspectivas, simplificar a complexidade e criar espaços de segurança psicológica para a livre e responsável expressão dos colaboradores (Edmondson, 1999). Podemos concluir que, embora desafios como a falta de tempo, a necessidade de ampliação dos espaços de segurança psicológica e a necessidade de maior maturidade dos gestores

ainda se façam presentes, a cultura da organização estudada, baseada no cooperativismo e com valores de respeito e cuidado mencionados pelos entrevistados, se mostra um terreno fértil para o fortalecimento da liderança autêntica, consolidando as quatro dimensões da LA como orientadores práticos e conceituais para as práticas de gestão em negócios cooperativados.

No quadro a seguir destacamos falas dos entrevistados que exemplificam opiniões em cada uma das categorias *a priori* definidas a partir das perguntas feitas nas entrevistas, promovendo, assim, uma síntese dos achados das entrevistas realizadas com líderes estratégicos da organização pesquisada.

Quadro 3 – Síntese das falas dos entrevistados

Eixo de análise	E1	E2	E3	E4
Categoria 1: Processo de liderança e sua importância na organização	“As coisas vão acontecendo com o passar do tempo... tem que ser uma liderança de fato, genuína, na inspiração, porque as pessoas não são obrigadas a seguir aquilo que é dito.”	“Fundamental a liderança que entende esse lugar de ser orientador, facilitador e referência para os seus times.”	“A liderança acontece no dia a dia... engajando pessoas e trazendo-as para os temas... o grande legado é formar sucessores.”	“Sem hierarquia formal... a liderança se dá por virtudes como influência, coerência, posicionamento e capacidade de transformar o complexo em simples.”
Categoria 2: Autenticidade e o quanto sua expressão é facilitada na organização	“Transparência, coerência, ética... fazer aquilo que eu digo que faço... autenticidade é extremamente importante. A cultura da empresa favorece... mas, por vezes, o CPF interfere...”	“Autenticidade é aquela condição que mesmo que tu queira disfarçar, tu não vai conseguir... deve vir com muito autoconhecimento. Nossa cultura dá espaço para autenticidade... desde que tu sustente a tua autenticidade e respeite a do outro.”	“Ser quem tu é, mantendo a essência e os valores... sem virar o que as pessoas querem que tu seja. Temos oportunidade de ser quem somos... mas o sistema tenta modelar, gerando um falso positivo.”	“Poder falar as coisas que têm que ser ditas... não se omitir... dosar, mas sem fugir das responsabilidades. “Não é facilitado... devemos trabalhar muito mais o ambiente... há muita gente se escondendo ou dosando demais.”
Categoria 3: Aplicabilidade e Desafios	“Estamos bem... líderes visionários mantêm ritmo de crescimento... mas cada um é influenciado pelo seu contexto. O desafio é manter otimismo e	“A cultura dá condição para autenticidade, mas exige coragem e maturidade do gestor, especialmente quando há diferenças... é	“O ponto em que mais pecamos é dedicar tempo de qualidade às pessoas... falta priorizar conversas e feedbacks... esse tempo pode ser	“Na central há espaço para autenticidade e sou exemplo disso... mas em ambientes mais políticos, a segurança psicológica é menor... líderes

Eixo de análise	E1	E2	E3	E4
	transformar desafios em oportunidades.”	preciso sustentar a autenticidade e respeitar a do outro.”	mais transformador que treinamentos técnicos.”	precisam ter grandeza para permitir que outros sejam autênticos; o risco é a modelagem excessiva.”

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.3 Integração dos dados quantitativos e qualitativos

Realizou-se uma discussão integrada dos resultados que subsidiou a elaboração e apresentação de um plano de desenvolvimento de liderança que fomente a LA na organização participante do estudo. Esta entrega visa estimular reflexões estratégicas e novas práticas de desenvolvimento de líderes na organização.

A integração dos resultados quantitativos e qualitativos deste estudo evidencia um quadro complexo sobre a prática da LA na instituição financeira cooperativa pesquisada. Os dados revelam elementos facilitadores e desafios a serem trabalhados para o fortalecimento da autenticidade nas práticas de liderança da organização. De um lado, apresentando facilitadores, como clareza sobre a importância da ética e da coerência entre seus valores e comportamentos expressos, e de outro, desafios contextuais como tempo de qualidade nas conversas com liderados, segurança psicológica e dinâmica política, que modulam quando e como os comportamentos de LA aparecem no cotidiano dessas lideranças. Em conjunto, os achados convergem com a literatura teórica sobre LA, sugerindo oportunidades de desenvolvimento dos líderes e ajustes organizacionais.

Os resultados da aplicação do ALQ apresentaram consistência interna elevada e ajuste confirmatório satisfatório ao contexto brasileiro, convergindo com evidências reportadas em amostras do Brasil e de Portugal (Cervo et al., 2016; Cervo et al., 2018). Entretanto, os achados de associação inversa entre escolaridade e escores de LA (total e nas dimensões de autoconsciência, transparência relacional e processamento balanceado) sugerem que, quanto maior a formação acadêmica, os líderes e liderados tendem a avaliar de forma mais crítica os comportamentos de LA, refletindo maior

exigência quanto à coerência entre valores e práticas. Tal sugestão demonstra alinhamento ao processo proposto pela LA, considerando que maior capital educacional amplia a sensibilidade para possíveis incongruências entre valores declarados e as ações das lideranças.

Ainda, profissionais com elevado nível de educação (como a amostra desse estudo) tendem a serem mais rigorosos na avaliação da coerência do líder quanto ao seu processo de tomada de decisão, quanto as justificativas aplicadas às decisões promovidas, uma vez que analisam se as lideranças consideram pontos de vista divergentes, reforçando os preceitos dos domínios comportamentais capturados por transparência relacional e processamento balanceado (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004). Portanto, a diferença estatística encontrada no presente estudo não contradiz a teoria, embora as significâncias tenham sido de baixa magnitude, podemos discutir os possíveis efeitos dos níveis de percepção da autenticidade em públicos escolarizados, o que comunga com a idéia teórica de que a LA, para ser desenvolvida e percebida, exige ambientes organizacionais maduros – o que só é alcançável com ações de desenvolvimento e de estratégias organizacionais (Avolio; Cervo et. al., 2018; Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008).

Adicionalmente, diferenças por sexo e escolaridade encontradas indicam que percepções de autenticidade podem variar de acordo com a composição sociodemográfica, algo compatível com evidências de validade transcultural, ajustes de estrutura fatorial e variação de escores em subgrupos (Cervo et al., 2016; Cervo et al., 2018; Maziero et al., 2022). Esses achados suportam a recomendação, bem como a prática adotada nesta pesquisa, de analisar padrões e complementar os resultados de Survey com evidências qualitativas de como a liderança é praticada e percebida nos microcontextos organizacionais.

As entrevistas com os participantes da alta gestão reforçam a necessidade de coerência entre discurso e prática como critério de legitimidade, reconhecendo que sua conduta é continuamente observada e avaliada por toda a organização, não apenas pelos subordinados diretos. Essa ênfase dada pelos entrevistados corrobora com elementos centrais da LA, considerando que a perspectiva moral internalizada e a transparência relacional são dimensões definidoras e postulam que agir de acordo com valores internalizados e tornar visíveis raciocínios, incertezas e critérios de decisão (Walumbwa et al., 2008) são comportamentos esperados de líderes

autênticos. Além disso, o destaque trazido pelos entrevistados em relação à inspiração e consistência ética dialoga com a teoria da LA, que propõe que líderes autênticos elevam confiança, identificação e engajamento por meio de congruência percebida, abertura ao contraditório e modelagem de padrões de interação (Avolio et al., 2004; Avolio; Gardner, 2005).

As entrevistas também trazem luz às condições que viabilizam ou inibem os comportamentos da LA. A ausência de tempo para conversas de qualidade, a necessidade de coragem frente a ambientes politizados e a carência de espaços de segurança psicológica aparecem como barreiras práticas à expressão da autenticidade. Essa leitura é consistente com evidências de que LA opera e é percebida através de recursos contextuais e na relação entre as pessoas, por exemplo, clima organizacional e recursos pessoais da liderança, os quais se combinam para sustentar a prática autêntica no dia a dia (Fladerer; Braun, 2020). Adicionalmente, a literatura associa LA ao fortalecimento de recursos psicológicos dos liderados (empoderamento, engajamento, capital psicológico) e a segurança psicológica, condição-chave para que transparência relacional e processamento equilibrado ocorram sem custo social excessivo (Zhang et al., 2022).

A organização de uma cooperativa, se dá por meio de propriedade coletiva, controle democrático e participação dos membros ou associados nas decisões. Isso cria um ambiente em que comportamentos de liderança são “vistos e julgados” por muitos pares, não apenas pela equipe direta. Tal comportamento foi relatado pelos entrevistados nessa investigação, ao delimitarem a exposição constante da conduta dos líderes e a necessidade de coerência entre discurso e prática. Considerando o contexto desta pesquisa e de cooperativas atuantes no ramo do crédito, espera-se ampla participação na tomada de decisão, interdependência e confiança entre membros, condições que dialogam diretamente com a transparência relacional e o processamento balanceado, pilares da LA (Stecca et al., 2017; Walumbwa et al., 2008). A literatura sobre cooperativismo reforça que a governança democrática e o foco comunitário diferenciam o exercício da liderança em cooperativas, demandando consistência ética e abertura à voz dos membros, o que se alinha às quatro dimensões da LA: autoconsciência, transparência, processamento balanceado e moral internalizada. (Stecca et al., 2017; Avolio; Gardner, 2005).

A literatura acerca das cooperativas aponta maior ênfase em estratégias de gestão de pessoas baseadas em empoderamento, menor hierarquia, participação e construção de confiança, um modelo que promove estímulo às decisões tomadas em grupo, incentivos coletivos e vínculos de longo prazo com a organização (Stecca et al., 2017). Essas estratégias potencializam a LA e suportam os achados da presente pesquisa quando se afirma que os participantes com maior escolaridade julgam a LA com criticidade, pois em organizações intensivas em conhecimento, os líderes são cobrados por integridade, abertura e coerência entre valores e práticas para sustentar fluxos de conhecimento e decisões colegiadas (Besen; Tecchio; Fialho, 2017; Walumbwa et al., 2008; Avolio; Gardner, 2005).

Em suma, os resultados quantitativos sustentam a adequação do ALQ no contexto estudado e, em conjunto com a literatura, recomendam atenção a nuances sociodemográficas e estruturais de pesquisa (Cervo et al., 2016; Cervo et al., 2018; Maziero et al., 2022; Avolio; Wernsing; Gardner, 2018). Os achados qualitativos aprofundam o entendimento dos mecanismos e condições: líderes são observados em público, e a LA ganha legitimidade quando a organização cria estruturas, ambiente e artefatos organizacionais (por exemplo: tempo, ritos de diálogo, clima ético, segurança psicológica) que tornam possível para o líder agir segundo valores, balanceando informações e expondo o processo de tomada de decisão (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004; Fladerer; Braun, 2020; Zhang et al., 2022). O padrão crítico mais elevado entre respondentes com maior escolaridade reforça que a LA, enquanto prática, eleva a régua de auto e heteropercepção da consciência das pessoas, indicando que, quanto maior a sofisticação do público, maior a exigência por coerência e justificativas transparentes.

Há a crítica de que parte relevante da produção sobre LA se apoia em questionários e interações de curto prazo, com pouca observação de longo prazo de práticas em contexto complexos, o que distancia a teoria da realidade organizacional. Defende-se trabalho qualitativo mais denso, triangulado quando apropriado (Alvesson; Einola, 2022).

Mesmo diante dos resultados encontrados no presente estudo, é importante reconhecer as tensões e limitações da LA no que tange a papéis, normas políticas e exigências dos cargos de liderança que limitam a expressão do “self”, pois a autenticidade é aspiracional e se redefine continuamente. Além disso, poder/privilégio,

modelo de liderança, gênero/raça/idade e temporalidade moldam a autenticidade percebida (Gardner *et al.*, 2021; Helmuth; Cole; Vendette, 2023).

Por fim, embora não tenham surgido incongruências relevantes nos escores do ALQ, as entrevistas indicam que a cultura organizacional compreende um fator determinante para o fomento e a expressão da Liderança Autêntica (Cervo *et al.* 2018). Elementos organizacionais que sustentem e ampliem a manifestação de comportamentos autênticos no cotidiano são um sinal propício para intervenções de desenvolvimento de lideranças, combinadas a ajustes de estruturas e artefatos organizacionais facilitadores desse repertório comportamental na instituição financeira cooperativa estudada (Gardner *et al.*, 2021).

5 PRODUTO TECNOLÓGICO

A proposta pedagógica do mestrado profissional pressupõe, além da contribuição acadêmica, a entrega de um produto tecnológico aplicável ao contexto estudado e, podendo ser expandido para as demais realidades em que, no caso dessa investigação, a prática da LA possa ser desenvolvida e aplicada.

5.1 Programa de desenvolvimento de LA

Como produto do presente estudo, propõe-se um programa de desenvolvimento para os diferentes níveis do *pipeline* da liderança da organização, pautado na teoria da LA e nos achados desta pesquisa, objetivando desenvolver e fomentar a expressão de comportamentos autênticos nos líderes da organização, impactando positivamente sua cultura, os processos de desenvolvimento das pessoas, a gestão e a estratégia. O conceito do *pipeline* da liderança refere-se ao desenvolvimento contínuo de líderes dentro de uma organização, desde os níveis iniciais até os mais altos. Este modelo é crucial para garantir que a organização tenha líderes preparados para assumir posições de maior responsabilidade à medida que surgem (Charan et al., 2012).

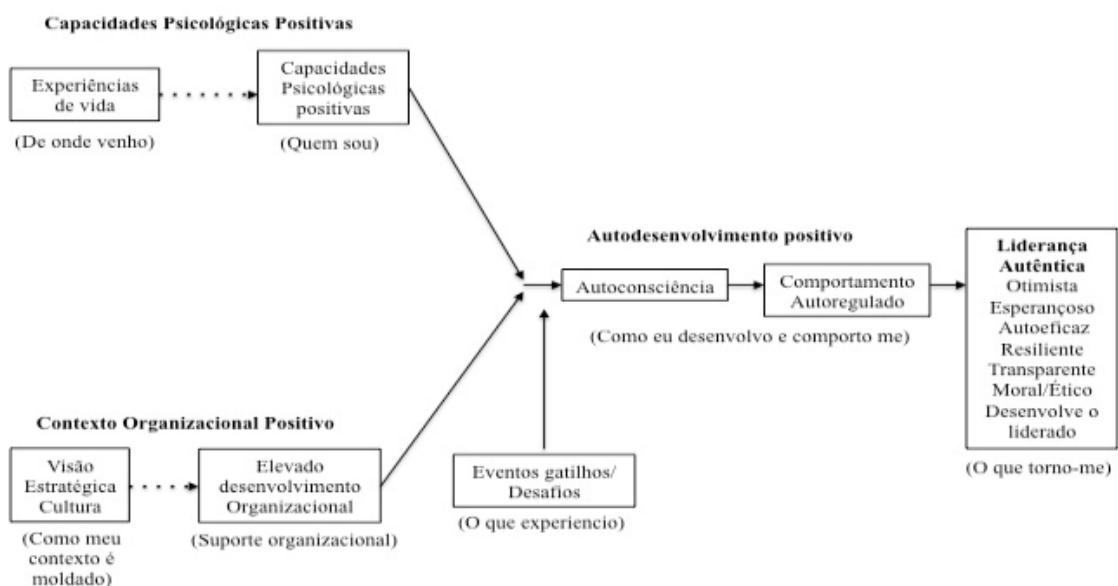
Fladerer e Braun (2020) afirmam que, embora a LA seja altamente valorizada no mundo dos negócios atual, os acadêmicos e profissionais devem reconhecer que os gestores, muitas vezes, têm dificuldade em agir de acordo com o seu “eu” autêntico no trabalho, uma vez que as organizações são suscetíveis a conflitos e disputas de poder entre os profissionais. Capacidades psicológicas positivas e climas organizacionais éticos, baseados em princípios, são recursos importantes para orientar os gestores no caminho rumo à LA.

O desafio de desenvolver capacidades psicológicas é imenso nas organizações, na medida em que a LA se fundamenta em capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional altamente desenvolvido, associado a eventos-gatilho e a um ambiente positivo que estimula e eleva a autoconsciência e a autorregulação (ver Figura 1). O desafio é prover tais eventos-gatilho, por meio de experiências e feedbacks o contexto necessário para que este capital psicológico floresça (Luthans; Avolio, 2003; Avolio; Gardner, 2005). A inteligência emocional

também é reconhecida como componente central em programas de desenvolvimento de liderança, sendo fundamental para o incremento de capacidades psicológicas positivas (Sadri, 2012).

Com base nos achados teóricos do presente estudo, o programa de desenvolvimento de LA detalhado a seguir contempla a criação de tais eventos-gatilho, além de intervenções tradicionais de treinamento para clarificar conceitos e promover trocas entre os profissionais participantes do referido processo de desenvolvimento.

Figura 1 - Desenvolvimento da Liderança Autêntica



Fonte: Adaptado de Luthans e Avolio (2003), por Cervo et al. (2022)

Como primeiro movimento, sugere-se a apresentação da proposta de desenvolvimento da LA para a alta gestão da empresa, com o objetivo principal de sensibilizar e engajar o corpo diretor para a validação do programa em saliência. Além disso, será proporcionado um espaço para contribuições e observações desses líderes afim de alinhar expectativas e promover uma reflexão conjunta sobre o seu papel no processo de desenvolvimento dos participantes do programa, estimulando a criação de um contexto organizacional positivo que suporte tal processo de desenvolvimento (Luthans; Avolio, 2023).

Primeira etapa

Com o objetivo de gerar reflexão sobre os comportamentos da LA, a partir da autopercepção dos participantes e da heteropercepção de seus liderados diretos, a primeira etapa contempla a aplicação do ALQ. Os escores provenientes desta etapa subsidiarão elementos de *feedback* para as próximas etapas e para o acompanhamento da jornada de desenvolvimento dos participantes.

A formulação teórica da liderança autêntica que fundamenta o ALQ, define o construto com quatro dimensões — autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e perspectiva moral internalizada — e explicita a promoção de maior autoconsciência como objetivo central do desenvolvimento em LA (Walumbwa *et al.*, 2008). A possibilidade de comparar autopercepção e percepção de outros gera *insights* sobre lacunas entre intenção e prática, disparando processos de metacognição e ajuste comportamental — especialmente quando seguida de *debrief* guiado (Cervo *et al.*, 2018).

Segunda etapa

A partir da pontuação total e por dimensão, os líderes participantes terão o *debrief* guiado, fornecido pela pessoa especialista responsável pela condução o programa de desenvolvimento. Nessa interação inicial as expectativas em relação ao programa de desenvolvimento serão alinhadas.

Neste momento, serão pontuadas eventuais incongruências entre a sua autopercepção dos líderes e a heteropercepção de seus liderados, fornecendo estímulo para autorreflexão e autoconsciência dos participantes. Nesse estágio, os líderes serão convidados a criar uma forma de registrar seus comportamentos autênticos percebidos por si na prática de suas gestões. O propósito dessa espécie de “Diário de Bordo” está em permitir que as lideranças explorem seus próprios entendimentos de como desenvolvem suas autenticidades e como comunicam essa postura em suas equipes e pares, ampliando o recurso pessoal da autorregulação – elemento essencial na LA (Walumbwa, *et al.*, 2008). Tal medida se sustenta nos preceitos de que modelos de desenvolvimento destacam eventos-gatilho, *feedbacks* e reflexão profunda como impulsionadores de crescimento de autoconsciência e autorregulação (Walumbwa, *et al.*, 2008). O ALQ organiza e monitora esse ciclo ao

oferecer um diagnóstico para planejar PDIs, *coaching* e avaliações pré e pós-eventos de desenvolvimento (Maziero, et al. 2022; Avolio; Gardner, 2005; Avolio et al., 2004).

Terceira etapa

Uma etapa sistematizada do programa compreende um trabalho em sala de aula, por meio de um treinamento de 12 horas sobre os fundamentos teóricos da LA, suas dimensões, comportamentos e consequentes. Será recomendado que cada participante leve seus registros (através do Diário de Bordo) e *feedback* das etapas anteriores para subsidiar as reflexões e discussões no decurso do treinamento.

Após uma apresentação geral do conceito de LA, a dimensão da autoconsciência será trabalhada através do diálogo em duplas ou trios, acerca dos conceitos vistos anteriormente e, se o participante se sentir confortável, compartilhamento de informações sobre os seus escores no ALQ. A dimensão da autoconsciência contempla comportamentos como buscar *feedback*, compreender como é visto pelos outros, reavaliar posições e reconhecer impactos das próprias ações, ao responder e debater esses itens (em auto e heteroavaliação), o líder é levado à autorreflexão estruturada (Walumbwa et al., 2008; Silva et al., 2024).

Com o objetivo de proporcionar eventos-gatilho que estimulem a reflexão e criatividade dos participantes, acerca dos recursos psicológicos individuais, será proposto um exercício. Esse consiste na análise e debate de como as lideranças estabelecem e fazem a manutenção de relações transparentes, demonstrando a moral internalizada e atuando a partir de equilíbrio das informações processadas na tomada de decisão. Os participantes serão provocados a buscar oportunidades e desafios no cotidiano da empresa para criação de ritos, regras, processos e artefatos organizacionais que facilitem a expressão dos comportamentos que contemplem as dimensões da LA em suas rotinas.

A transparência relacional envolve apresentar o *self* genuíno, compartilhar informações e expor pensamentos/sentimentos de forma honesta, promovendo relações abertas entre líderes e liderados (Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2021). Líderes autênticos solicitam ativamente visões que os desafiam, compartilham informação crítica e encorajam uma comunicação aberta (Walumbwa et al., 2008; Zhang et al., 2022). A literatura de liderança e gestão do conhecimento recomenda comunicação aberta e compartilhamento de informações críticas, percepções e

sentimentos, práticas que materializam a transparência relacional no cotidiano (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

Para que a moral internalizada se sustente no cotidiano, é preciso incorporar regras, fóruns que deem voz às pessoas e prestação de contas que protejam escolhas baseadas em valores de pressões políticas/estruturais (Avolio *et al.*, 2004; Fladerer; Braun, 2020). A literatura crítica alerta para o risco de moralizar a autenticidade (confundir “ser autêntico” com “ser bom”) e de performar valores sem lastro em ações, por isso, recomenda-se focar em evidências comportamentais e em condições de contexto (Gardner *et al.*, 2021; Alvesson; Einola, 2022). A dimensão da moral internalizada ganha tração quando conectada a fins organizacionais legítimos, como, por exemplo o propósito da organização, facilitando coerência entre princípios e escolhas estratégicas (Silva *et al.*, 2024; Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

O processamento equilibrado de fato, demanda que os líderes compartilhem informação crítica, exponham raciocínios e justifiquem decisões de modo que outros possam questionar pressupostos e evidências — o que integra também a prática cotidiana da transparência relacional e “força” a consideração de perspectivas alternativas (Avolio *et al.*, 2004; Besen; Tecchio; Fialho, 2017; Walumbwa *et al.*, 2008). Instalar práticas como convites explícitos a visões divergentes e perguntas de verificação (o que eu posso estar ignorando?) sustenta o exame imparcial de evidências e mitiga vieses (Walumbwa *et al.*, 2008; Avolio; Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2021). Além disso, a associação de LA com segurança psicológica facilita o debate aberto e o questionamento respeitoso (Fladerer; Braun, 2020; Zhang *et al.*, 2022).

Ao final de cada exercício os grupos serão convidados a compartilhar seus principais *insights* e os participantes encerraráo esta etapa com a criação de uma proposta de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para comportamentos autênticos, a ser trabalhado após o treinamento. Os participantes deverão fazer a validação da proposta de PDI construído em sala com sua liderança imediata, coletando novas contribuições a partir dessa interação.

Quarta etapa

Com o objetivo de proporcionar trocas entre os participantes e a prática de gestão do conhecimento, o programa contempla dois encontros *online* de 2 horas em pequenos grupos, com 3 ou 4 pessoas, para que possam compartilhar suas

experiências e registros do trabalho pós treinamento, baseados no PDI. Os encontros serão facilitados pela pessoa responsável pelo programa com o objetivo de apoio, mediação e mentoria em grupo.

Práticas de gestão do conhecimento que aproximam pares e criam circuitos regulares de compartilhamento de experiências, lições aprendidas e *feedback* reforçam a transparência relacional e o processamento equilibrado (Besen; Tecchio; Fialho, 2017; Walumbwa et al., 2008). A LA se associa a segurança psicológica e comunicação aberta, a gestão do conhecimento depende justamente desses estados para que pessoas exponham dúvidas, erros e hipóteses sem medo de retaliação — condição para *feedbacks* honestos e decisões mais íntegras (Zhang et al., 2022; Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

Quinta etapa

A última etapa, compreende o encerramento do programa com uma avaliação de acompanhamento e realização de uma nova rodada de aplicação do ALQ com os mesmos participantes da primeira etapa (aproximadamente 3 meses depois) e encontro online de encerramento do grupo com duração de 2 horas. O objetivo desse encontro é a consolidação dos aprendizados dos participantes por meio do compartilhamento e avaliação dos resultados até o momento. Cervo et al. (2022), afirmam que a LA corresponde a um exercício pessoal do líder no que tange a consciência e regulação dos seus comportamentos e sentimentos, o que o programa proposto estimula em diferentes etapas e formatos. Além disso, os autores ressaltam que esse exercício promove, dentre outros aspectos, o desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas do líder, resultando em exemplo aos seus liderados e à organização em geral. A estrutura completa do programa está ilustrada na Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Estrutura do Programa de Desenvolvimento da Liderança Autêntica



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Recomendações futuras

Recomenda-se a realização de um trabalho contínuo de desenvolvimento de lideranças que fomente comportamentos autênticos em todos os níveis da organização, com adaptação do conteúdo trabalhado de acordo com a proposta de intervenção. Deve-se considerar estratégias de gestão do conhecimento acerca da produção dos participantes do programa de desenvolvimento da LA, com vistas a disseminar boas práticas e compartilhamento de soluções encontradas para fortalecer as estruturas organizacionais facilitadoras da expressão de comportamentos autênticos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a autopercepção e a heteropercepção de comportamentos de LA em uma instituição financeira cooperativa brasileira, integrando resultados quantitativos, provenientes da aplicação do ALQ, nas versões líder e liderado. Associou-se, ainda, resultados qualitativos por meio de entrevistas com a alta liderança da organização. A opção por um desenho misto permitiu compreender o fenômeno da LA em profundidade, conectando medidas psicométricas, percepções de líderes e liderados e condições culturais do contexto organizacional investigado. Os achados do estudo ofereceram subsídios conceituais e práticos para a elaboração de um programa de desenvolvimento de lideranças e para o aprimoramento de rotinas organizacionais que fomentem e dêem suporte a práticas de autenticidade nos processos de liderança da instituição investigada.

No que tange o objetivo geral do estudo, que é analisar a autopercepção e a heteropercepção dos comportamentos de LA em uma instituição financeira cooperativa para subsidiar um plano de desenvolvimento, os resultados convergiram para um quadro de escores moderados a altos nas dimensões do ALQ, alta consistência interna do instrumento e ajuste confirmatório excelente para o modelo de quatro fatores no contexto da amostra, reforçando a adequação do ALQ para diagnóstico e acompanhamento de LA. A integração com as entrevistas revelou facilitadores (centralidade da ética, coerência entre discurso e prática, inspiração) e barreiras (tempo escasso para conversas de qualidade, pressões políticas e necessidade de segurança psicológica) que modulam a expressão cotidiana da autenticidade. Em conjunto, tais evidências substanciam um plano de desenvolvimento baseado nos fundamentos da LA.

Em relação ao primeiro objetivo específico, de mensurar os níveis das quatro dimensões da LA (autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e moral internalizada) via ALQ, separadamente para líderes e liderados. O ALQ apresentou confiabilidade elevada e estrutura fatorial confirmada. As medianas foram próximas entre grupos (líderes $\approx 3,06$; liderados $\approx 3,00$), sinalizando um patamar geral positivo de LA na organização.

Já os achados relativos ao segundo objetivo específico de comparar a congruência/discordância entre autopercepção (líderes) e heteropercepção

(liderados) não confirmaram diferença significativa no escore total do ALQ entre líderes e liderados. Contudo, surgiram diferenças item a item em quatro afirmações (p.ex., “admite erros quando eles ocorrem”, “encoraja todos a falarem suas ideias”, “demonstra emoções”, “escuta cuidadosamente pontos de vista diferentes”). Esse padrão indica zonas específicas de ajuste comportamental – especialmente em fala/escuta qualificada e exposição de argumentativa.

O terceiro objetivo específico do presente estudo, examinar variações por fatores contextuais e sociodemográficos teve como resultados encontrados a associação inversa entre escolaridade e o ALQ total, bem como com três dimensões da LA (autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado), sugerindo que públicos com maior formação educacional tendem a avaliar de forma mais crítica a coerência entre valores e práticas. Foram observadas associações de baixa magnitude com sexo; em regressão múltipla, escolaridade previu o ALQ total, enquanto sexo não se manteve como preditor significativo.

Na integração dos resultados do ALQ e das entrevistas para identificar lacunas e prioridades de desenvolvimento, quarto objetivo específico da pesquisa, foram destacados nas entrevistas fatores como a exposição pública do comportamento da alta gestão e a exigência de coerência discurso-prática, além da necessidade de inspirar as pessoas e ter consistência ética em suas ações. Como barreiras, dados qualitativos apontam para a falta de tempo para conversas de qualidade, ambientes políticos e insuficiência de segurança psicológica.

Para dar conta do quinto objetivo específico, elaborar premissas metodológicas e recomendações práticas para intervenções de desenvolvimento, a partir da confirmação da utilidade do ALQ para diagnóstico, *feedback* e monitoramento, criou-se um programa de desenvolvimento de LA. Esse programa é estruturado por etapas, iniciando pela aplicação do ALQ, considerando a autopercepção dos participantes e heteropercepção de seus liderados. Na segunda etapa entrega-se um debrief individual, seguida por um treinamento experiencial focado nas quatro dimensões da LA; estruturação de espaços de troca de práticas e *coaching* entre pares; e reavaliação pós-intervenção.

As contribuições deste estudo se desdobram em três frentes complementares: no plano teórico-metodológico, ao evidenciar a adequação psicométrica do ALQ para o contexto analisado e demonstrar o valor da triangulação quanti-quali na

compreensão da LA em cooperativas de crédito. No plano prático, ao oferecer um roteiro de desenvolvimento de lideranças ancorado em dados, que conecta as dimensões da LA a artefatos de gestão favorecendo ciclos contínuos de diagnóstico, reflexão e melhoria. E, por fim, no plano contextual, ao explicitar como os princípios do cooperativismo e a cultura estabelecida a partir deles na organização estudada potencializam e demandam comportamentos autênticos, tornando a organização, simultaneamente, um espaço privilegiado e desafiador para a prática cotidiana da LA.

Como todo estudo aplicado, esta pesquisa possui limites que indicam pontos de atenção na leitura dos resultados. O desenho transversal, aliado à amostra por conveniência, restringe a possibilidade de generalização e não permite afirmar causalidade. Do ponto de vista psicométrico, embora a AFC tenha confirmado o modelo de quatro fatores com excelente ajuste, a AFE sinalizou arranjos alternativos, sugerindo que coletas futuras, mais amplas, podem refinar itens e dimensões. Por fim, o componente qualitativo concentrou-se em poucas entrevistas, o que recomenda ampliar a escuta a fim de revelar dinâmicas adicionais de cultura e clima e contrastar narrativas com a prática cotidiana de outras organizações.

Para avançar na agenda de pesquisa em LA, sugere-se um percurso que contemple delineamentos longitudinais, acompanhando diferentes grupos de líderes por meio da aplicação do ALQ (para auto e heteropercepção) em múltiplas ondas para estimar mudanças e a durabilidade dos efeitos de intervenções. Em paralelo, a avaliação da liderança deve ir além de uma *survey*, combinando o ALQ com observação de ritos decisórios, fóruns e atividades em equipes e diários reflexivos, visando captar microprocessos e elementos que interfiram na expressão de comportamento autênticos dos líderes. Recomenda-se ainda experimentar intervenções organizacionais voltadas a clima ético e segurança psicológica, examinando seus efeitos diferenciais sobre as quatro dimensões da LA. Por fim, é importante refinar o instrumento, reavaliando itens com cargas mais baixas, contrastando modelos alternativos (por exemplo, três fatores) e acumulando novas evidências de validade e invariância especificamente no contexto de cooperativas.

Em síntese, a instituição estudada apresenta base promissora para a LA, com consistência psicométrica do ALQ, alinhamento geral entre auto e heteropercepções e clareza de facilitadores e barreiras no cotidiano. Avançar nas estruturas de participação, voz, abertura informacional e segurança psicológica – apoiado por

monitoramento periódico via ALQ – tende a fortalecer a autenticidade como prática e sustentar seus efeitos sobre pessoas, processos decisórios e resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos estatísticos para as ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- ALVESSON, M.; EINOLA, K. **The gaslighting of authentic leadership 2.0. Leadership**, v. 18, n. 6, p. 815-831, 2022.
- ARBUCKLE, J. L. (2013). **Amos 22 user's guide**. Chicago, IL: SPSS Inc.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research** (2nd ed.). New York: Guilford Press, 2015.
- ARRIAGADA-VENEGAS, M. et al. **Authentic leadership and its relationship with job satisfaction: the mediator role of organizational dehumanization**. Europe's Journal of Psychology, v. 18, n. 4, p. 450-463, 2022.
- AVOLIO, B. J. 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.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **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.; WERNING, T.; GARDNER, W. L. **Revisiting the development and validation of the Authentic Leadership Questionnaire: analytical clarifications**. Journal of Management, v. 44, n. 2, p. 399-411, 2017.
- BANKS, G. C., et al. **A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy**. The leadership quarterly, 27(4), 634-652, 2016.
- BARATTUCCI, M. et al. **Distributed leadership agency and work outcomes: validation of the Italian DLA and its relations with commitment, trust, and satisfaction**. Frontiers in Psychology, v. 11, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, J. J.; AYMAN, R.; KORABIK, K. **Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behavior**. Group & Organization Management, v. 27, p. 226-244, 2002.
- BENMIRA, S.; AGBOOLA, M. **Evolution of leadership theory**. BMJ Leader, v. 5, n. 1, p. 3-5, 2021.
- BERNARDES, M. E. B.; FERREIRA, V. A. **Organizational growth: a study of the practical relationship between context, organizational capabilities, and leadership**. Revista de Administração Mackenzie, v. 24, n. 4, p. eRAMG230253, 2023.

BESEN, F., TECCHIO, E., FIALHO, F. A. P. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento.** Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.

BINGHAM, A. **Deductive and Inductive Approaches to Qualitative Data Analysis: The Five-Cycle Process.** In: , 2021. Proceedings of the 2019 AERA Annual Meeting. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: . Acesso em: Ago. 2025.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research.** 2. ed. New York: Guilford Press, 2015.

BRUM, V. M. et al. **Características empreendedoras em gestores de cooperativas: um estudo em cooperativas na Região Central do RS.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, v. 5, n. 10, p. 139, 2019.

BRUNO, L. V. P. et al. **Análise da liderança coletiva em conselhos de administração de uma cooperativa de crédito do RS.** Revista Liberato, Novo Hamburgo, v. 23, n. 39, p. 1-112, jan./jun. 2022.

BUTTERWORTH, M.; BLACK, J.; TERRY, R. **Authentic leadership measures: an authentic measure for authentic leadership?** The Journal of Values-Based Leadership, 2023.

CARTON, A. M. **The science of leadership: a theoretical model and research agenda.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 9, n. 1, 2021.

CERVO, C. S. et al. **Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees.** Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 29, n. 1, 2016.

CERVO, C. S.; NATIVIDADE, J. C. et al. **Authentic leadership model: theoretical conception and validity evidences of the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) for Brazil.** Psychologica, v. 2, n. 61, p. 7-29, 2018.

CERVO, C. S. et al. **Implicações teóricas e práticas da Liderança Autêntica nas Organizações.** Em: Ana Cláudia Vazquez; Claudio Simon Hutz. (Org.). Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho na Prática. 1ed. São Paulo: Hogrefe, v. 2, p. 129-157, 2022.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

COHEN, J.; COHEN, P. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences.** 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016.** Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2024.

CRESWELL, J. W. et al. **Best practices for mixed methods research in the health sciences.** Bethesda: National Institutes of Health, v. 2013, p. 541-545, 2011.

DAWADI, S. **Thematic Analysis Approach: A Step by Step Guide for ELT Research Practitioners.** Journal of NELTA,, vol. 25, p. 62, 2020.

DIAS, M. et al. **From Plato to e-Leaders: The Evolution of Leadership Theories and Styles.** Economics and Business Quarterly Reviews, v.5(2), p.133-146, 2022.

DUARTE, A. P. et al. **Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation.** Frontiers in Psychology, v. 12, 2021.

EDMONDSON, Amy. **Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.** Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 p. 350-383 Jun., 1999.

FLADERER, M. P. BRAUN, S. **Managers' Resources for Authentic Leadership – a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates.** British Journal of Management, Vol. 31,325–343, 2020.

FLORES, C. A. S. et al. **Relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho de professores de graduação em enfermagem.** Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 33, e4476, 2025.

GARDNER, W. L. et al. **Authentic leadership theory: the case for and against.** The Leadership Quarterly, v. 32, n. 6, p. 101495, 2021.

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(3), p.343-372, 2005.

GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. **Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development,** p. 387–406, 2005b.

GARDNER, W. L. et al. **Authentic leadership: A review of the literature and research agenda.** The Leadership Quarterly, v.22(6), p. 1120–1145, 2011.

GREEN, J. et al. **Generating best evidence from qualitative research: the role of data analysis.** Australian and New Zealand Journal of Public Health, vol. 31, no. 6, p. 545, 2007.

GROSSOEHME, D. H. **Overview of Qualitative Research.** Journal of Health Care Chaplaincy, v.20 (3), p. 109–122., 2014.

GROŠELJ, M. et al. **Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment.** European Journal of Innovation Management, v. 24, n. 3, p. 677-706, 2020.

GUAZI, T. S. **Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas.** Revista Educação, Pesquisa e Inclusão, v. 2, 2021.

HELMUTH, C. A.; COLE, M. S.; VENDETTE, S. **Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice.** Journal of Organizational Behavior, v. 45, n. 1, p. 119-135, 2024.

HEMMING, L. et al. **Involving an individual with lived-experience in a co-analysis of qualitative data.** Health Expectations, vol. 24, no. 3, p. 766, 2021.

HINKLE, D. E.; WIERSMA, W.; JURS, S. G. **Applied statistics for the behavioral sciences.** Boston: Houghton Mifflin, 2003.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. **Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives.** Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, v. 6, n. 1, p. 1–55, 1999.

HUNT, T. Fedynich, L. C. **Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea.** Journal of Arts & Humanities, v. 08, n. 02, p. 20-26, 2018

ICA. **Cooperative identity, values & principles.** Disponível em: <<https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>>. Acesso em: 7 set. 2024.

ISZATT-WHITE, M.; STEAD, V.; ELLIOTT, C. **Impossible or just irrelevant? Unravelling the ‘authentic leadership’ paradox through the lens of emotional labour.** Leadership, vol. 17, no. 4, p. 464, 2021.

KRAMER, M.; PAGE, L.; KLEMIC, G. **Evolving leadership: new clues and cues toward environment and context.** Journal of Leadership Studies, v. 12, n. 4, p. 82-85, 2019.

LAPPI, O. **The Racer’s Mind—How Core Perceptual-Cognitive Expertise Is Reflected in Deliberate Practice Procedures in Professional Motorsport.** Frontiers in Psychology, vol. 9, 2018.

LASCHINGER, H. K. S., & FIDA, R. **New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital.** Burnout Research, 1(1), 19-28, 2014.

LOPEZ-ZAFRA, E., Pulido-Martos, M. & Cortés-Denia, D. **Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement.** Sci Rep 12, 17127, 2022.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. **Authentic leadership: a positive development approach.** In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (org.). **Positive organizational scholarship.** San Francisco: Berrett-Koehler, p. 241-258, 2003.

LYNCH, J. et al. **The Real Deal: A Qualitative Investigation of Authentic Leadership in Irish Primary School Leaders.** Societies, vol. 12, no. 4, p. 106, 2022.

MACHADO, C. L. da S.; CABRAL, P. M. F.; VACCARO, G. L. R. Segmento de **Tecnologia Analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale**. Revista de Administração Contemporânea, vol. 22, n. 3, p. 336, 2018.

MARTINEZ-LEON, I. M. et al. Leadership style and gender: a study of Spanish cooperatives. Sustainability, v. 12, n. 12, p. 5107, 2020.

MAYRING, P. **Qualitative Content Analysis**. Forum qualitative Sozialforschung, [s. l.], vol. 1, no. 2, 2000.

MAZIERO, V. G.; ROCHA, F. L. R.; CAMPOS, J. A. D. B.; et al. (2022). **Authentic Leadership Questionnaire aplicado a enfermeiros brasileiros: evidências de validade**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 30 n.3 p.546, 2022.

MERCADANTE, E. J.; HEINE, S. J.; AQUINO, K. **Leadership in the eye of the beholder: follower self-esteem is associated with divergent perceptions of leadership ability for dominant and prestigious leaders**. Journal of Personality, 2022.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. **Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis**. Leadership & Organization Development Journal, v. 39, n. 5, p. 679-690, 2018.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2010.

MUSTAPHA, A. I.; EBOMOYI, I. **Methodological Usefulness of Content Analysis in Social Science Research**. African Research Review, vol. 13, no. 1, p. 93, 2019.

NEIDER, L.; SCHRIESHEIM, C. **The Authentic Leadership Inventory (ALI): development and empirical tests**. Leadership Quarterly, v. 22, p. 1146-1164, 2011.

NOVAES, V.; FERREIRA, M.; GABARDO-MARTINS, L. **Validity evidences regarding the Authentic Leadership Inventory**. Estudos de Psicologia (Campinas), 2019.

OCB. **Anuário Coop 2025**. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/anuario-ramos/credito>>. Acesso em: Ago. 2025.

OCB. **Conheça o coop**. Disponível em: <<https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/onde-estamos/credito>>. Acesso em: Ago. 2025.

ONWUEGBUZIE, A. J.; FRELS, R. K.; HWANG, E. **Mapping Saldaña's Coding Methods onto the Literature Review Process**. Journal of Educational Issues, vol. 2, no. 1, p. 130, 2016.

ÖZTÜRK-ÇİFTÇİ, D.; ERKANLI, H. **Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees' work engagement: an applied study on hospitality industry.** Business and Economics Research Journal, v. 11, n. 2, p. 461–478, 2020.

PIOLI, B.; FEUERSCHÜTTE, S.; TEZZA, R.; CANNELLIER, É. **Authentic leadership: scientific production analysis and measurement scales.** Revista de Administração Mackenzie, 2020.

PORT, M. **Cooperativismo financeiro: uma história com propósito.** Brasília: Confebrás, 2022.

RAHMAN, M. M. **Achieving Sustainable Development Goals of Agenda 2030 in Bangladesh: the crossroad of the governance and performance.** Public Administration and Policy, vol. 24, no. 2, p. 195, 2021.

REGO, A. et al. **Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity.** Journal of Business Research, v. 65, n. 3, p. 429-437, 2012.

RIBEIRO, N.; DUARTE, A. P.; FILIPE, R. **How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment.** Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(2), 189–202, 2020.

ROBERTS, K.; DOWELL, A.; NIE, J.-B. **Attempting rigour and replicability in thematic analysis of qualitative research data; a case study of codebook development.** BMC Medical Research Methodology, vol. 19, no. 1, 2019.

ROSAS, S.; JUSSILA, I.; TUOMINEN, P. **Leading together for mutual benefit: shared leadership in the context of co-operative banking.** Business and Management Research, v. 1, n. 4, 2012.

SADRI, G. **Emotional intelligence and leadership development.** Public Personnel Management, v. 41, n. 3, p. 535–548, 2012.

SAFONOV, Y.; MASLENNIKOV, Y.; LENSKA, N. **Evolution and modern tendencies in the theory of leadership.** Baltic Journal of Economic Studies, v. 4, n. 1, p. 304-310, 2018.

SCHYNS, B.; FELFE, J. **The personality of followers and its effect on the perception of leadership.** Small Group Research, v. 37, p. 522-539, 2006.

SCHYNS, B.; SANDERS, K. **In the eyes of the beholder: personality and the perception of leadership.** Journal of Applied Social Psychology, v. 37, p. 2345-2363, 2007.

SEHGAL, R.; BALASUBRAMANIAN, S.; SREEJITH, S. S.; CHANCHAIKHUJIT, J. **Transformational leadership and employee innovation: examining the congruence of leader and follower perceptions.** Journal of General Management, v. 47, p. 18-30, 2021.

- SHANNON, M. R. et al. **Trigger events and crucibles in authentic leaders' development.** Journal of Management Development, v. 39, n. 3, p. 324-333, 2020.
- SIMKHADA, N. R.; BHATTARAI, P. C. **The quest for leadership qualities in cooperative societies: an exploratory analysis.** Heliyon, v. 9, n. 9, p. e20109, 2023.
- SILVA, R. C., et al. (2024). **Liderança autêntica na adoção de práticas sustentáveis no setor público brasileiro.** Contemporânea — Revista de Ética e Filosofia Política, 4, e5145, 2024.
- STECCA, J. P. et al. **As estratégias genéricas de gestão de pessoas nas sociedades cooperativas de crédito.** Revista GESTO, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2017.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics.** 6. ed. Boston: Allyn and Bacon, 2012.
- TAK, J.; SEO, J.; ROH, T. **The influence of authentic leadership on authentic followership, positive psychological capital, and project performance: testing for the mediation effects.** Sustainability, v. 11, n. 21, p. 6028, 2019.
- URQUIZA, M. D. A.; MARQUES, D. B. **Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica.** Entretextos, vol. 16, no. 1, p. 115, 2016.
- WACHELKE, J.; NATIVIDADE, J.; ANDRADE, A.; WOLTER, R.; CAMARGO, B. **Caracterização e avaliação de um procedimento de coleta de dados online (CORP).** Avaliação Psicológica, v. 12, n. 1, p. 143–146, 2014.
- WALLACE, D. M., TORRES, E. M., & ZACCARO, S. J. **Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development.** The Leadership Quarterly, 32(5), 101494, 2021.
- WALUMBWA, F. O. et al. **Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure.** Journal of Management, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.
- WONG, L. P. **Data analysis in qualitative research: a brief guide to using NVivo.** PubMed, vol. 3, no. 1, p. 14, 2008.
- YAGIL, D.; MEDLER-LIRAZ, H. **Feel free, be yourself.** Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 21, n. 1, p. 59-70, 2013.
- YU, C.-Y. **Evaluating cutoff criteria of model fit indices for latent variable models with binary and continuous outcomes.** 2002. Tese (Doutorado) — University of California, Los Angeles, Los Angeles, 2002.

ZAMIR, S. **Conflict and Reconciliation Motives in the Israeli Hebrew Literature Curriculum for the Arabic Junior High Schools in Israel.** Research & Reviews: Journal of Educational Studies, vol. 1, no. 1, 2015.

ZHANG, Y., et al. **Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review.** Asia Pacific Journal of Management, 39(4), 1399–1435, 2022.

ZHOU, J.; MA, Y.; CHENG, W.; XIA, B. **Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation.** Social Behavior and Personality, v. 42, n. 8, p. 1267–1278, 2014.

ČERNE, M. et al. **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, v. 39, n. 3, p. 453-471, 2013.

ÇEVIK, M. S. **Research on Authentic Leadership in Türkiye: A Descriptive Content Analysis Study.** Anadolu Journal of Educational Sciences International, 14(2), 759-792, 2024.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: **Investigação da auto e heteropercepção de comportamentos autênticos nas lideranças de uma instituição financeira cooperativa**, cujo objetivo geral é identificar comportamentos autênticos nas lideranças da organização e possíveis lacunas através da autopercepção dos líderes e da heteropercepção dos liderados. A presente pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Ângela Duque Arcari, mestrandona do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da UNISINOS, com orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral e co-orientação da Professora Doutora Clarissa Socal Cervo.

Neste momento, sua participação se dá através de uma entrevista, presencial ou on-line por meio da ferramenta Microsoft Teams, com agendamento prévio e duração aproximada de 30 a 40 minutos. A entrevista será gravada em áudio e vídeo, para posterior transcrição das falas. Os documentos de transcrição serão submetidos a sua leitura e autorização para uso na pesquisa. Sua participação contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca desta temática, envolvendo instituições financeiras cooperativas, que carece de pesquisa acadêmica, o que poderá, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro. Os registros serão utilizados somente para fins desta pesquisa, preservando a identidade dos participantes.

Sua participação é voluntária. Os riscos da pesquisa são mínimos. Se, a qualquer momento, você sentir desconforto ou constrangimento, poderá informar a pesquisadora que estará a disposição para lhe atender. Caso necessite, a pesquisadora fará o encaminhamento para uma conversa com as professoras orientadoras do estudo e/ou para o Serviço de Atendimento de Psicologia da Unisinos, conforme suas necessidades. E, como já informado, uma vez que sua participação é voluntária, poderá desistir e retirar seu consentimento a qualquer momento.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá

entrar em contato com a pesquisadora responsável, Ângela Duque Arcari, pelo e-mail angeladarcari@gmail.com.

Assim, após a ciência dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa, você confirma sua participação na pesquisa e concorda que seus dados coletados em áudio sejam usados para fins científicos, preenchendo e assinando este documento nos campos em branco, devolvendo por e-mail ou de forma impressa, no caso de optar por entrevista presencial.

Agradecemos pela sua participação e valiosa contribuição para a nossa pesquisa!

_____, ____, de _____ de 2025.

Ângela Duque Arcari - Pesquisadora Responsável

Nome completo do(a) participante _____

Assinatura do participante _____

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIOS ONLINE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Investigaçāo da auto e heteropercepção de comportamentos autênticos nas lideranças de uma instituição financeira cooperativa, cujo objetivo geral é identificar comportamentos autênticos nas lideranças da organização e possíveis lacunas através da autopercepção dos líderes e da heteropercepção dos liderados. A presente pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Ângela Duque Arcari, mestrandona Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da UNISINOS, com orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral e co-orientação da Professora Doutora Clarissa Socal Cervo.

Neste momento, sua participação se dá de forma anônima, por meio de um questionário online disponível na ferramenta Survey Monkey. O preenchimento do questionário tem duração aproximada de 10 minutos, e você poderá respondê-lo no tempo e horário que entender mais adequado. Desta forma, você contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca esta temática, envolvendo instituições financeiras cooperativas, que carece de pesquisa acadêmica, o que poderá, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro. Os registros serão utilizados somente para fins desta pesquisa, preservando a identidade dos participantes.

A sua participação é voluntária. Os riscos da pesquisa são mínimos. Se, a qualquer momento, você sentir desconforto ou constrangimento, ou dificuldade em responder ao questionário, faça contato com a pesquisadora, que estará à disposição para lhe atender. Caso necessite, a pesquisadora fará o encaminhamento para uma conversa com as professoras orientadoras do estudo e/ou para o Serviço de Atendimento de Psicologia da Unisinos, conforme suas necessidades. E, como já informado, uma vez que sua participação é voluntária, poderá desistir e retirar seu consentimento a qualquer momento.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Ângela Duque Arcari, pelo e-mail angeladarcari@gmail.com. Assim, ao marcar, no formulário que acabou de receber, a opção “Aceito participar da pesquisa.”, você confirmará sua participação, com ciência dos objetivos e dos procedimentos. Depois disso, será direcionado para o questionário. Caso não concorde em participar, selecione a alternativa “Não Aceito participar da pesquisa.”, ou não realize nenhuma ação adicional. Você também poderá selecionar a opção “Desistir”, disponibilizada no questionário, se optar por interromper sua participação enquanto estiver respondendo às perguntas.

Agradecemos por sua participação e valiosa contribuição para a nossa pesquisa!

Ângela Duque Arcari - Pesquisadora responsável

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ALQ

Questionário de Liderança Autêntica – versão líder

Instrução:

As questões a seguir referem-se a como você percebe o seu estilo de liderança. **Por favor, julgue o quanto frequentemente cada sentença se ajusta ao seu estilo de liderança, utilizando a seguinte escala:**

Nunca 0	De vez em quando 1	Algumas vezes 2	Muito frequentemente 3	Frequentemente, se não sempre 4
-------------------	------------------------------	---------------------------	----------------------------------	---

Como um líder, eu:

1) Digo exatamente o que penso	0 1 2 3 4
2) Admito erros quando eles ocorrem	0 1 2 3 4
3) Encorajo os outros a falarem suas ideias	0 1 2 3 4
4) Falo a verdade mesmo que seja dura	0 1 2 3 4
5) Demonstro emoções exatamente aos meus sentimentos	0 1 2 3 4
6) Demonstro crenças que são coerentes com minhas ações	0 1 2 3 4
7) Tomo decisões com base em meus valores fundamentais	0 1 2 3 4
8) Solicito às pessoas que se posicionem de acordo com seus valores mais importantes	0 1 2 3 4
9) Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	0 1 2 3 4
10) Solicito opiniões que desafiam meus posicionamentos mais intensos (ou arraigados)	0 1 2 3 4
11) Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão	0 1 2 3 4
12) Ouço cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a uma conclusão	0 1 2 3 4
13) Busco feedback para melhorar minha interação com os outros	0 1 2 3 4
14) Descrevo precisamente como os outros percebem minhas capacidades	0 1 2 3 4
15) Sei quando é o momento de reavaliar minhas posições sobre assuntos importantes	0 1 2 3 4
16) Demonstro que entendo como ações específicas impactam os outros	0 1 2 3 4

Questionário de Liderança Autêntica – versão liderado
Instrução:

As questões a seguir referem-se a como você percebe o estilo de liderança do seu líder. **Por favor, julgue o quanto frequentemente cada sentença se ajusta ao estilo de liderança dele, utilizando a seguinte escala:**

Nunca 0	De vez em quando 1	Algumas vezes 2	Muito frequentemente 3	Frequentemente, se não sempre 4
------------	-----------------------	--------------------	---------------------------	------------------------------------

Meu líder:

1) Diz exatamente o que pensa	0 1 2 3 4
2) Admite erros quando eles ocorrem	0 1 2 3 4
3) Encoraja todos a falarem suas ideias	0 1 2 3 4
4) Fala a verdade mesmo que seja dura	0 1 2 3 4
5) Demonstra emoções exatamente aos seus sentimentos	0 1 2 3 4
6) Demonstra crenças que são coerentes com suas ações	0 1 2 3 4
7) Toma decisões com base em seus valores fundamentais	0 1 2 3 4
8) Solicita às pessoas que se posicionem de acordo com seus valores mais importantes	0 1 2 3 4
9) Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	0 1 2 3 4
10) Solicita opiniões que desafiam seus posicionamentos mais intensos	0 1 2 3 4
11) Analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão	0 1 2 3 4
12) Escuta cuidadosamente pontos de vista diferentes antes de chegar a conclusões	0 1 2 3 4
13) Busca feedback para melhorar sua interação com os outros	0 1 2 3 4
14) Descreve precisamente como os outros percebem suas capacidades	0 1 2 3 4
15) Sabe quando é o momento de reavaliar suas posições sobre assuntos importantes	0 1 2 3 4
16) Demonstra entendimento de como ações específicas impacta os outros	0 1 2 3 4

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1. Como você entende o processo de liderança na empresa e qual a importância dessa liderança para a organização?**
- 2. O que lhe remete quando se fala em comportamentos autênticos na liderança? O que você entende por autenticidade?**
- 3. O quanto você entende que a expressão dessa autenticidade é facilitada ou dificultada pela cultura da organização?**
- 4. Na sua visão, que ganhos a empresa, a liderança e os profissionais têm ao assumir posicionamentos autênticos no dia a dia da empresa?**
- 5. Partindo do conceito de líder autêntico como sendo uma pessoa confiante, esperançosa, otimista, resiliente, moral/ética, orientada para o futuro e que dá prioridade ao desenvolvimento de seus liderados para serem líderes, como você avalia a aplicabilidade do conceito na empresa?**

APÊNDICE E – CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS

Cargas fatoriais padronizadas

```

cargas <- standardizedSolution(fit_afc)

cargas_itens <- cargas[cargas$op == "=-", ]

print("==== CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS ====")

## [1] "==== CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS ==="

print(cargas_itens[, c("lhs", "rhs", "est.std", "pvalue")])

##          lhs     rhs est.std pvalue
## 1  Dominiol item1   0.552     0
## 2  Dominiol item2   0.724     0
## 3  Dominiol item3   0.771     0
## 4  Dominiol item4   0.523     0
## 5  Dominiol item5   0.416     0
## 6  Dominio2 item6   0.689     0
## 7  Dominio2 item7   0.800     0
## 8  Dominio2 item8   0.810     0
## 9  Dominio2 item9   0.748     0
## 10 Dominio3 item10  0.767     0
## 11 Dominio3 item11  0.566     0
## 12 Dominio3 item12  0.812     0
## 13 Dominio4 item13  0.732     0
## 14 Dominio4 item14  0.700     0
## 15 Dominio4 item15  0.825     0
## 16 Dominio4 item16  0.857     0

```

Fonte: RStudio Software, versão 2024.12.1 (2025).