

LIDERANÇA AUTÊNTICA E DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS

DERSON DA SILVA LOPES-JR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

JOSMAR S. ARRAIS DE MATOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

ROBSON MENDES DE MORAIS

VALDEMIR NERI

CRISTINA ZUKOWSKY TAVARES

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

LIDERANÇA AUTÊNTICA E DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS

Resumo

Este artigo se propôs a estudar a contribuição de um líder autêntico no desenvolvimento de *soft skills*. Para alcançar esse objetivo, foram aplicados digitalmente formulários com questões demográficas, socioeconômicas e de avaliação do nível de Liderança Autêntica e *Soft Skills*, obtendo 307 respostas válidas. Os dados foram tratados no *software* Stata v.15ic com Regressão Linear Múltipla. Os resultados demonstram que a liderança autêntica foi estatisticamente significativa e positiva em sete pacotes de atitudes relacionadas às *soft skills* e ao conjunto total das atitudes, demonstrando que quanto maior o nível de autenticidade da liderança, maior o índice de *soft skills*. O estudo contribui para organizações, ao demonstrar que o *gap* na formação de *soft skills* de seus colaboradores pode ser minimizado com o investimento no desenvolvimento de gestores com o perfil autêntico de liderança, para as instituições de ensino superior, provoca-se a consideração e reflexão da organização curricular tendo em vista as *soft skills* e, finalmente, é um alerta aos gestores quanto a importância de seu estilo de liderança nas características de seus colaboradores, estimulando o aperfeiçoamento e o amadurecimento ligado à sua autenticidade, buscando coerência e competência em suas atividades.

Palavras-Chave: Liderança Autêntica. *Soft Skills*. Estilos de Liderança.

1 – Introdução

As economias globalizadas têm ampliado a demanda por trabalhadores que possuam habilidades flexíveis, adaptáveis e transversais. Nota-se que há um movimento em que o mercado de trabalho favorece, cada vez mais, aqueles indivíduos, que são capazes de lidar com o inesperado, trabalham de forma independente e em grupo, são sociáveis, responsáveis e capazes de tomar iniciativas. Pessoas com essas características, que são denominadas *soft skills*, são frequentemente preferidas àquelas que possuem apenas habilidades técnicas (Levasseur, 2013; Khasanzyanova, 2017).

As *Soft skills* são cada vez mais consideradas determinantes do sucesso na educação e na carreira profissional (Gutman & Schoon, 2013; Laker & Powell, 2011). Zepke & Leach (2010) destacam que, embora os governos de modo geral, valorizem as políticas de formação baseada nas *hard skills*, essas práticas não refletem uma imagem holística de experiências de aprendizagem dos alunos. Em nível empresarial, elas também são prioritárias, porque são mais diretamente relevantes para as funções e atividades diárias dos colaboradores. (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017).

A liderança autêntica tem se consolidado como um conceito integrador na literatura sobre comportamento organizacional positivo, liderança ética e liderança transformacional (Gill e Caza, 2018; Hoch et al., 2016). Artigos da imprensa popular e de revistas acadêmicas contribuíram para um esclarecimento progressivo do que significa ser "um líder autêntico". Embora a noção de autenticidade já existisse há séculos, esse conceito apareceu na literatura acadêmica apenas nos anos 2000, com o nascimento do movimento da psicologia positiva (Luthans & Avolio, 2003). A Liderança Positiva passou por diversas transformações e teve seu escopo expandido, discutido e adaptado a diferentes contextos, aplicações e modelos organizacionais. A atratividade e valorização da liderança autêntica em estudos organizacionais tem crescido constantemente em especial por sua contribuição e comprovados resultados positivos para colaboradores e empresas (Banks et al., 2016; Gardner et al., 2011; Gill e Caza, 2018; Hoch et al., 2016).

Este artigo se propõe a estudar a contribuição de um líder autêntico para suprir um importante problema das organizações: o desenvolvimento de *soft skills* em seus colaboradores. A questão-problema norteadora foi: Um líder com perfil autêntico aumenta o nível de *soft skills*

de seus colaboradores? O objetivo geral da pesquisa foi analisar a relação entre o estilo de liderança autêntica e o nível de *soft skills* dos colaboradores. A próxima seção do estudo traz a revisão de literatura, seguida da metodologia, resultados e conclusão.

2 – Revisão de Literatura

Esta seção se propõe a apresentar as temáticas Soft Skills e Liderança Autêntica, trazendo um recorte dos principais autores e suas contribuições para a definição e discussão atual de suas implicações acadêmicas e práticas.

2.1 – *Soft Skills*

O significado de *soft skills* mudou rapidamente diante da globalização, da explosão da tecnologia da informação e da competitividade do mercado de trabalho moderno (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017). A definição desse fenômeno gera debates divergentes no meio acadêmico e o fato dos autores listarem habilidades diferentes e agrupá-las de várias maneiras, aumenta a dimensão da discussão (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017).

Esse debate ocorre, em parte, em função da existência de habilidades mais perceptíveis e mensuráveis, denominadas *hard skills*, que são geralmente mais fáceis de observar, quantificar e medir. Historicamente, as *hard skills* são consideradas as habilidades técnicas e necessárias para a carreira (James & James, 2004). Também são mais fáceis de treinar, adquirir e lidar, porque, na maioria das vezes, os conjuntos de habilidades não são novos para o aprendiz e nenhum processo de mudança de comportamento ou “desaprendizado” está envolvido (James & James, 2004).

Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017) definem *soft skills* como habilidades não cognitivas inatas nos indivíduos e necessárias para um bom relacionamento social no local de trabalho. Levasseur (2013) destaca que elas podem ser:

- Pessoais (como a autoconsciência);
- Interpessoais (habilidades ligadas à comunicação);
- Grupais (a exemplo da colaboração) e;
- Organizacionais, que agregam habilidades como a liderança.

Shakir (2009), discute o desenvolvimento do capital humano por meio de oito dimensões de *Soft Skills*:

- Comunicação;
- Pensamento crítico e resolução de problemas;
- Trabalho em equipe;
- Aprendizado ao longo da vida;
- Habilidades de gerenciamento de informações;
- Habilidades de empreendedorismo;
- Ética e habilidades profissionais de moral.

O desenvolvimento desse tipo de habilidade tornou-se um pré-requisito para o sucesso na economia baseada no conhecimento, embora nem sempre essa tarefa seja bem-sucedida. Shakir (2009), Lavrysh (2016) e Kic-Drgas (2018), concordam que as *soft skills* não devem ser algo esperado naturalmente de estudantes e funcionários. Os autores afirmam que é necessário que as escolas e universidades propiciem maneiras de ensinar essas habilidades sociais em conjunto com os diferentes componentes curriculares técnicos na formação inicial. Entretanto, também pode ser um compromisso das organizações a formação continuada sobre soft skills, pois um profissional com altas habilidades técnicas que não sabe se comunicar ou trabalhar em equipe torna-se improdutivo no cenário econômico atual.

Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017) pontuam que os gerentes e executivos de empresas em vários setores ainda não reconheceram totalmente a importância do treinamento

de *soft skills* no desempenho dos funcionários. Esses profissionais lamentam a elevada quantia financeira dispendida em cursos e contestam a capacidade dos participantes em aplicarem o aprendizado em suas atividades, resultando na resistência em promover o desenvolvimento dessas habilidades.

Outro obstáculo encontrado para a formação e desenvolvimento de *soft skills*, destacado por Laker e Powell (2011), é o fato de que aqueles que treinam indivíduos nas áreas de *hard skills* são diferentes daqueles que treinam nas áreas *soft*, e geralmente não estão familiarizados com os métodos de treinamento um do outro. A prevalência de ensino das *hard skills* decorre também do fato de serem relativamente mais fáceis, pois os recém-formados adquiriram o conhecimento necessário nos currículos universitários tradicionais. Por outro lado, as habilidades pessoais e sociais, não são ensinadas com facilidade (Shakir, 2009). Essa constatação representa um desafio, pois embora o ensino e a aprendizagem de *hard skills* sejam facilitadas com um currículo uniforme e sistema de avaliação padronizada, o desenvolvimento de *soft skills* entre os estudantes do ensino tradicional continua sendo uma tarefa difícil, uma vez que envolve elementos menos mensuráveis e o resultado varia para cada indivíduo (Shakir, 2009).

Segundo Moldoveanu e Narayandas (2019), uma das maiores reclamações sobre educação para profissionais apresentada pelas organizações, é que as habilidades e capacidades desenvolvidas não são aplicadas no trabalho. Embora essa afirmação desafie a própria base da educação executiva, não é um fator surpreendente. Karawejczyk (2015) estudou o *gap* entre as expectativas dos contratantes e a oferta das Instituições de Ensino Superior (IES) e concluiu que existe aumento na atenção dada aos investimentos em formação continuada, tanto das organizações quanto dos líderes que buscam esses programas, mas ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que as IES ofereçam uma contribuição efetiva nesse espécie de formação. Diversos estudiosos têm se dedicado a propor novos modelos para o ensino profissional. Hoffman, Yeh e Casnocha (2019) apresentam quatro características fundamentais a serem consideradas para a formulação de novos modelos:

- **Aprendizado Personalizado.** Os profissionais podem buscar o desenvolvimento de habilidades em diferentes programas ou práticas que sejam ideais para eles, no seu próprio ritmo, usando recursos que sejam perfeitamente adequadas ao seu estilo de aprendizagem e ambiente de trabalho específicos;

- **Aprendizado Socializado.** O aprendizado acontece melhor quando os alunos colaboram e se ajudam. O conhecimento é distribuído dentro e entre grupos de pessoas que estão trabalhando para resolver problemas em conjunto;

- **Aprendizado Contextualizado.** Muitos profissionais valorizam a oportunidade de obter desenvolvimento profissional no trabalho, de maneiras diretamente relevantes para o ambiente de trabalho;

- **Aprendizado com Resultados.** Os resultados da aprendizagem precisam ser rastreados de forma transparente e (em alguns casos) autenticados.

Avaliar essas habilidades não é tarefa simples, especialmente porque envolve atribuir juízo de valor e quantificar aspectos subjetivos. Shakir (2009) atenta sobre essa dificuldade em relação as *soft skills* ou habilidades pessoais, justamente, por se tratar de aspectos não-formais, problema esse não encontrado com as *hard skills*, que por sua vez tendem a apresentar configuração mais simples por abarcarem procedimentos técnicos e tarefas práticas, fáceis de serem observadas, quantificadas e medidas.

Robles (2012) selecionou 90 executivos para que seus alunos, do curso de comunicação empresarial, pudessem entrevistá-los e entregar um envelope com uma carta de agradecimento e um questionamento sobre quais os principais *soft skills* que eles consideravam importantes para um recém graduado de administração. Um total de 54% dos executivos fez a devolutiva, totalizando 517 habilidades sociais, sendo algumas repetidas e outras quase sinônimas. Assim,

mediante intensa filtragem dos termos, conseguiu alcançar uma lista de dez características denominadas *soft skills*:

1. **Comunicação:** capacidade oral, de fala, escrita, apresentação, audição;
2. **Cortesia:** modos, etiqueta, etiqueta nos negócios, gracioso, diz por favor e obrigado, respeitoso;
3. **Flexibilidade:** adaptabilidade, disposta a mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta, ensinável;
4. **Integridade:** honesta, ética, moral elevada, tem valores pessoais, faz o que é certo;
5. **Habilidades interpessoais:** simpático, gentil, senso de humor, amigável, estimulante, empático, têm autocontrole, paciente, sociabilidade, cordialidade, habilidades sociais;
6. **Atitude positiva:** otimista, entusiasta, encorajadora, feliz, confiante;
7. **Profissionalismo:** profissional, bem vestido, aparência, equilibrado;
8. **Responsabilidade:** responsável, confiável, faz o trabalho, engenhoso, autodisciplinado, quer fazer o bem, consciente e bom senso;
9. **Trabalho em equipe:** cooperativo, se dá bem com os outros, agradável, solidário, prestativo, colaborativo;
10. **Ética no trabalho:** trabalho árduo, disposto a trabalhar, leal, iniciativa, auto motivado, pontual, bom atendimento.

Na busca por medir competências pessoais de enfermeiros, Dias (2002) desenvolveu e validou um questionário visando apurar se os profissionais possuem competências técnicas e competências pessoais. Diferente das competências técnicas, essas são genéricas, muito valorizadas na literatura, mas de muito difícil categorização. “São designadas das mais variadas formas, sendo tratadas frequentemente por competências pessoais, competências-chave, terceira dimensão, *soft-skills* e competências transversais” (Dias, 2002, p. 129). Após um processo de desenvolvimento, aplicação, validação, nova aplicação e finalização da proposta de inventário avaliativo, a pesquisa resultou nas seguintes competências pessoais:

1. Atitudes Pessoais;
2. Atitudes Sociais;
3. Atitudes Profissionais;
4. Atitudes Existenciais ou Éticas;
5. Atitudes Emocionais;
6. Atitudes Relacionais;
7. Atitudes de Eficácia Pessoal.

Os estudos desta seção demonstram a necessidade dessas competências para o desenvolvimento profissional, o que torna o estudo sobre fatores que corroborem para a formação de *soft skills* altamente relevante, atual e com contribuição definida. Com a compreensão de que existem diferentes perspectivas para a definição e elenco de *soft skills*, bem como diferentes maneiras de mensurar a existência dessas características em indivíduos, esse trabalho adotou a definição e questionário de Dias (2002) para medir a incidência de *soft skills* nos participantes da pesquisa, uma vez que foi um inventário validado cientificamente e estruturado de maneira satisfatória em sua elaboração e aplicação.

2.2 Liderança Autêntica

O conceito de liderança autêntica atraiu considerável atenção nas pesquisas sobre liderança, tanto em âmbito acadêmico quanto em prático (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). Esse interesse surgiu a partir de diversos escândalos corporativos e práticas comerciais questionáveis que minaram a credibilidade e legitimidade pública dos líderes (Gardner et al., 2011), provocando um foco

crescente sobre formas positivas de liderança, mais orientadas por valores. O estudo da liderança autêntica eleva a segmentação da liderança para um novo patamar; considerando a pessoa do líder e seu estilo individual como fatores determinantes na compreensão de sua maneira de liderar (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011).

Embora Bass e Steidlmeier (1999) vejam a autenticidade como simplesmente uma extensão da liderança transformacional, estudos posteriores consideram a liderança autêntica como um conceito independente, derivado de aspectos positivos da liderança carismática, transformacional, espiritual e ética. (Ilies, Morgeson e Nahrgang, 2005; Yukl, 2010).

Diferentes autores buscaram oferecer sua contribuição para a definição de Liderança Autêntica. Luthans e Avolio (2003) afirmam que o líder autêntico é aquele que demonstra confiança, esperança, otimismo, resiliência, princípios morais e éticos, orientação para o futuro e foco no desenvolvimento de associados para que também se tornem líderes. Kernis (2003) enfatiza que a autenticidade implica em expor de maneira verdadeira e aberta o próprio eu no processo cotidiano da gestão. Shamar e Eilam (2005) acrescentam que um líder autêntico possui um alto nível de auto resolução ou clareza de autoconsciência. Begley (2001, p. 353) sugeriu que a liderança autêntica é “uma metáfora para práticas profissionalmente eficazes, eticamente corretas e conscientemente reflexivas”. Outros estudos desenvolveram ainda o conceito de liderança autêntica baseado no comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002) e liderança transformacional (Avolio, 1999). Avolio et al. (2004) consideraram líderes autênticos como indivíduos que têm maior autoconsciência e as capacidades psicológicas positivas de si mesmo e dos outros. Especificamente, um líder autêntico é definido como aquele que tira suas próprias “experiências pessoais, sejam pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, processos” e que “age de acordo com o verdadeiro eu, se expressando de maneira consistente com pensamentos e sentimentos internos” (Harter, 2002, p. 382). Além disso, não se define de maneira binominal que um líder seja autêntico ou não, mas sim que autenticidade existe se desenvolve de maneira contínua, pois quanto mais as pessoas mantêm-se fiéis aos seus valores, identidade, preferências e sentimentos, mais autênticas elas se tornam (Avolio et al., 2004). O comportamento autêntico da liderança apresenta-se como a extensão em que o líder está consciente e exibe um padrão de abertura e clareza que permite a divulgação e promulgação de valores, motivos e sentimentos pessoais (Walumbwa et al. 2008).

Uma das grandes contribuições para o estudo da Liderança Autêntica foi o estudo de Walumbwa et al. (2008), que apresenta quatro dimensões de amplitude deste conceito: processamento balanceado, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência. O processamento equilibrado refere-se à extensão em que os líderes buscam, analisam e consideram objetivamente todas as informações disponíveis antes de tomar decisões, mesmo que esses pontos de vista desafiem os seus (Gardner et al. 2005). A perspectiva moral internalizada refere-se à extensão em que os comportamentos dos líderes são direcionados e congruentes com seus valores pessoais e padrões morais, enquanto a transparência relacional envolve a extensão em que os seguidores percebem que os líderes expressam seus verdadeiros pensamentos e sentimentos. Finalmente, a autoconsciência envolve o entendimento sobre até que ponto os líderes entendem seus pontos fortes e fracos, reconhecendo como suas decisões afetam os outros e estão cientes de como os outros percebem sua liderança (Gardner et al. 2005). Teoria e dados sugerem que essas quatro dimensões se combinam de maneira aditiva para criar uma liderança autêntica (Caza et al. 2010; Moriano et al. 2011; Walumbwa et al., 2008)

Pesquisas empíricas demonstraram que a liderança autêntica está de fato associada a vários resultados benéficos para os seguidores, como comprometimento organizacional (Peus et al., 2012) e engajamento no trabalho (Wang & Hsieh, 2013). Diversos estudos encontram relação entre a liderança autêntica e o desenvolvimento de *soft skills* específicas. Laschinger, Wong e Grau (2013) demonstraram que um estilo autêntico de liderança pode reduzir a probabilidade de desenvolver de uma cultura unitária de *bullying* no local de trabalho,

contribuindo para uma força de trabalho menos cansada, mais satisfeita com seu trabalho e, por fim, menos propensa a deixar a organização. O estudo de Ribeiro, Duarte e Filipe (2019) apontou que a liderança autêntica tem um impacto positivo para o desenvolvimento de altruísmo, espírito de equipe, virtude social, consciência, cortesia e criatividade nos colaboradores. Semelhantemente, Semedo, Coelho e Ribeiro (2017) revelam que a liderança autêntica influencia as atitudes dos colaboradores, promovendo comprometimento afetivo, desenvoltura no trabalho e criatividade. Resultados sugerem que quanto mais os gerentes são vistos como autênticos, enfatizando transparência, processamento equilibrado, autoconsciência e altos padrões éticos, mais os colaboradores percebem que têm acesso às estruturas de empoderamento no local de trabalho, são satisfeitos com seu trabalho e relatam melhor desempenho (Wong & Laschinger, 2013)

3 - Metodologia

A presente pesquisa utiliza-se de referencial teórico e análise de dados a partir de pesquisa de campo para obtenção de seus objetivos. Quanto a seu enquadramento, este trabalho pode ser classificado como sendo uma pesquisa aplicada, pois, segundo Roesch (2013, p. 62), esta modalidade de pesquisa procura “entender a natureza e a fonte de problemas humanos, abordando questões consideradas importantes pela sociedade”. Este conceito ajusta-se à pesquisa, pois procura analisar uma questão importante para a sociedade e as organizações, tanto no que tange ao papel do líder autêntico no desenvolvimento de *soft skills*.

Para alcance do objetivo da pesquisa, foram utilizados dois inventários de questões já validados anteriormente, tanto para Liderança Autêntica (LA) quanto para *Soft Skills* (SS). Para LA, foi usado o estudo de Avolio, Garner e Walumbwa (2017), chamado *Authentic Leadership Questionnaire*. Para utilização deste recurso, foi necessário contato com a empresa *Mind Gardern*, proprietária do estudo, que autorizou o uso gratuito após preenchimento de um termo de responsabilidade para utilização do instrumento exclusivamente em pesquisa acadêmica. É possível optar pela versão em português do questionário, que foi utilizada nesse estudo. Os respondentes avaliaram seus líderes segundo o condicionamento do inventário. As questões propostas foram:

- Diz exatamente o que pensa.
- Assume os erros que comete.
- Encoraja todos a dizerem o que pensam.
- Diz verdades duras.
- Mostra emoções que correspondem ao que sente.
- Suas ações são consistentes com as suas crenças.
- Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.
- Me pede para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.
- Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.
- Me solicita pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.
- Analisa informações relevantes antes de tomar uma decisão.
- Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.
- Procura obter informações (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.
- Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.
- Sabe quando é hora de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.
- Compreende como as suas ações têm impacto nos outros.

As SS foram validadas a partir do estudo de Dias (2002), que desenvolveu e validou um questionário visando apurar se os profissionais possuem competências técnicas e competências pessoais, classificadas pela autora como *soft skills*. A pesquisa resultou em uma lista de sete construtos considerados competências pessoais: Atitudes Pessoais; Atitudes Sociais; Atitudes Profissionais; Atitudes Existenciais ou Éticas; Atitudes Emocionais; Atitudes Relacionais e Atitudes de Eficácia Pessoal.

Para medir esses construtos, foi elaborado um questionário, o qual é validado na dissertação de Dias (2002) e apresentado no quadro 1.

Construto	Questão
Atitudes Pessoais	Habitualmente cuido da minha apresentação pessoal Gosto de interagir com pessoas e grupos e orientar algumas atividades Desenvolvo planos lógicos e detalhados, orientados para o alcance de objetivos Procuro ser perseverante na escolha de melhores respostas profissionais Proponho e realizo as ações necessárias sem ser forçado/a por alguém Possuo diversos talentos, além das aptidões requeridas para minha profissão
Atitudes Sociais	Possuo habilidades para “Ler” as preocupações das pessoas Utilizo a informação ou em último caso a persuasão para convencer as pessoas sobre melhores escolhas Sou capaz de criar um mundo ao qual as pessoas queiram pertencer Mesmo que a atmosfera esteja pesada, gosto de dizer coisas com graça
Atitudes Profissionais	Habitualmente sinto-me seguro/a no desempenho das minhas funções Habitualmente sinto-me autoconfiante Sou firme quando sei que tenho razão Em geral adapto-me bem às novas situações
Atitudes Existenciais ou Éticas	Sou humilde nas minhas tomadas de posição A simpatia é uma das minhas qualidades Esperam de mim que seja dinâmico e entusiasta
Atitudes Emocionais	Sou capaz de manter o autocontrole em todas as situações da prática Mantenho-me calmo/a e em poder dos meus meios em situações emotivas e de stress Sou tolerante com as pessoas, mesmo em situações de stress
Atitudes Relacionais	Em geral sou sensível aos problemas das pessoas que me rodeiam Mesmo que esteja ocupado/a, demonstro disponibilidade para atender uma pessoa Regra geral sou flexível nas posições que tomo
Atitudes de Eficácia Pessoal	Para atender adequadamente uma pessoa é essencial conhecer-me a mim próprio Aceito as crenças do doente que modelam as expectativas, atribuições e a forma de sentir e verbalizar o seu sofrimento

Quadro 1. Inventário de *Soft Skills*

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dias (2002)

As questões relativas à LA e SS foram desenvolvidas em escala Likert. Esse modelo foi escolhido dado a sua popularidade para avaliações de questões comportamentais. A escala criada foi: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Para fins estatísticos, foram estabelecidos pesos 1, 2, 3 e 4 para cada uma das respostas. Todas as questões possuíam a opção “Não tenho opinião”, para aqueles que não se enquadrassem nas assertivas.

O formulário, com questões demográficas, sócios económicas e de avaliação dos perfis, foi aplicado por meio digital, utilizando-se da ferramenta *Microsoft Forms*, uma vez que essa

ferramenta permite diversas análises de gráficos em si mesma e exporta de maneira organizada todos os dados obtidos dos respondentes para uma planilha única de Excel. O *link* para resposta amplamente divulgado nas redes sociais e via e-mail, sendo aberto para respostas entre os dias 11/11/19 e 01/12/19. No total foram alcançadas 307 pessoas.

O estudo utilizou-se da abordagem quantitativa, aplicando a técnica estatística denominada análise de dados multivariada, que permite a análise simultânea de múltiplas medidas em indivíduos sob investigação (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). O trabalho fez uso de regressão linear múltipla. Segundo Fávero et al (2009 p. 346), a técnica de Regressão Linear Múltipla “tem como objetivo estudar a relação entre duas ou mais variáveis explicativas que se apresentam de forma linear e uma variável dependente métrica”. De forma geral, pode-se dizer que a regressão linear múltipla procura identificar como uma variável dependente chamada de Y, é influenciada por uma série de variáveis independentes chamadas de X.

Embora existam discussões sobre o uso da Regressão Linear Múltipla para dados colhidos através de escala Likert, essa técnica é reconhecida como opção em estudos teóricos sobre o assunto (Boone Jr. & Boone, 2012). Norman (2010) afirma que embora alguns autores critiquem o uso de análise multivariada com escala Likert, existe base conceitual para aplicar o método com o tipo de questionário.

A análise multivariada foi elaborada tendo como variáveis independentes os indicadores demográficos, uma variável quanto ao respondente ser da área de exatas, pois em geral as pessoas dessa área são consideradas avessas à SS e poderiam ter uma relação inversa, e a variável relacionada a LA, obtida pelo somatório das pontuações obtidas nas questões deste item. Foi elaborada uma equação e rodada 8 vezes, alternando a variável dependente para cada uma das *soft skills*: Atitudes Pessoais, Atitudes Sociais, Atitudes Profissionais, Atitudes Existenciais ou Éticas, Atitudes Emocionais, Atitudes Relacionais, Atitudes de Eficácia Pessoal, além de uma variável dependente adicional com o resultado agrupado de todas as *soft skills*. A equação é demonstrada a seguir.

$$E(Y|X) = \beta_0 + \beta_1 Id + \beta_2 S + \beta_3 EC + \beta_4 EP + \beta_5 RD + \beta_6 LA + \beta_7 EX + \varepsilon$$

Sendo:

E(Y|X) – Variável Dependente

β_0 - Constante

β_1 a β_7 – Variáveis Independentes: Id (Idade), S (Sexo), EC (Estado Civil), EP (Experiência Profissional), RD (Renda), LA (Liderança Autêntica), Ex (Exatas).

ε - Termo de erro

Após a coleta e análise prévia, os dados foram organizados e padronizados no Excel, as variáveis devidamente ajustadas e codificadas e finalmente todos os dados foram tratados no Software *Stata* versão 15.0, gerando a estatística descritiva e os resultados da regressão linear múltipla, que serão apresentados e discutidos na próxima seção.

4 – Resultados e Discussão

A primeira etapa do questionário dedicou-se ao levantamento de dados demográficos dos participantes. A tabela 1 apresenta a estatística descritiva resumida, elaborada com base nos resultados obtidos no *software Stata*.

Tabela 1. Estatística Descritiva Resumida

	Observações → <i>n</i>	307 (100)
Variáveis		
Idade Média		39 anos

Sexo Feminino	72%
Casados	53%
Renda Individual*	1**
Grau de Instrução*	4
Experiência Profissional*	3

Fonte: Elaborado pelos Autores

*Legenda: Renda: 0: Até R\$ 1.800,00; 1: de R\$ 1.801,00 a R\$ 3.600,00; 2: de R\$ 3.601,00 a R\$ 6.000,00; 3: de R\$ 6.001,00 a R\$ 10.000,00; 4: Acima de 10.001,00.

Grau de Instrução: 0: Ensino Fundamental; 1: Ensino Médio; 2: Cursando Ensino Superior; 3: Ensino Superior Interrompido; 4: Ensino Superior Completo; 5: Pós-graduação/MBA; 6: Mestrado; 7: Doutorado.

Experiência Profissional: 0: Não Possui; 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 e 3 anos; 3: Entre 3 e 5 anos; 4: Mais de 5 anos.

**Expresso pela Moda calculada com as respostas da escala Likert.

Pode-se observar que a média etária dos participantes é de 39 anos. O foco da pesquisa foram pessoas que já tivessem alguma experiência profissional, sendo possível assim identificar as *soft skills* com mais facilidade. Por essa razão, essa média de idade favorece o estudo. A grande maioria da amostra declara-se do sexo feminino, representando 72% da amostra. O questionário foi divulgado amplamente nas redes sociais sem distinção de sexo na abordagem, portanto este indicador não foi intencionalmente alcançado. A maioria dos respondentes declararam-se casados, 53%, sendo que a classificação outros, incluindo viúvos, divorciados, e demais casos, alcançou 18%. Os solteiros representaram perto de um terço da amostra, 31%.

Tabela 2. Escala de avaliação das Variáveis Renda, Instrução e Experiência

Escala	Renda	Grau de Instrução	Experiência Profissional
0			Não
1	Até R\$ 1.800,00	Ensino Fundamental	Menos de 1 ano
2	de R\$ 1.801,00 a R\$ 3.600,00	Ensino Médio	de 1 a 3 anos
3	de R\$ 3.601,00 a R\$ 6.000,00	Cursando Ensino Superior	de 3 a 5 anos
4	de R\$ 6.001,00 a R\$ 10.000,00	Ensino Superior Incompleto Interrompido	mais de 5 anos
5	Acima de R\$ 10.000,00	Ensino Superior Completo	
6		Pós-Graduação/MBA	
7		Mestrado	
8		Doutorado	

Fonte: Elaborado pelos autores

As variáveis Renda, Grau de Instrução e Experiência profissional foram medidas por uma escala, apresentada na tabela 2. Para efeitos de análise, foi calculada a Moda das respostas. Com base na tabela 9, pode-se concluir que a renda da maioria dos respondentes ficou em até R\$ 1.800,00, porém é importante relatar que 46,61% dos participantes possui renda acima de R\$ 3.600,00. O grau de instrução da amostra é fator de destaque. A moda ficou em 4, Ensino Superior Completo. De forma geral, 80,25% possuem ensino superior completo ou níveis superiores, em especial, 22,97% possuem *stricto sensu*. Quanto ao item referente à experiência profissional, a moda da escala aponta 4, acima de 5 anos. Na distribuição percentual, 81,22% dos participantes possui mais de 5 anos de experiência.

4.1 Análise Multivariada

Para medir a relação da Liderança Autêntica com o nível de *soft skills*, foram rodados 8 modelos considerando variáveis dependentes cada uma das sete atitudes listadas por Dias (2002) e um oitavo modelo com o resultado agrupado de todas as *soft skills*. Como variáveis independentes foram utilizadas as variáveis demográficas e de caracterização da amostra, em

conjunto com as variáveis profissionais e referentes a liderança autêntica. A tabela 3 apresenta os resultados obtidos após processamento no software STATA.

O Prob>F de todos os modelos ficou entre 0,000 e 0,007, demonstrando que todos foram significativos estatisticamente. Essa escala é medida em relação aos graus de liberdade e níveis de confiança. Indicadores entre 0,000 e 0,001 apresentam 99% de confiança, entre 0,0011 e 0,005, 95% de confiança e entre 0,0051 e 0,010, 90% de confiança (Fávero *et al* 2009).

O R² mede a capacidade explicativa do modelo, ou seja, o quanto as variáveis independentes X explicam da variação de Y, a variável dependente (Fávero *et al* 2009). O R² pode variar de 0 a 1 (de 0 a 100%). Nos modelos estudados, os R² encontrados foram entre 10,7% e 29,9%, o que significa que cada modelo explica esse percentual das variáveis dependentes. O número encontrado é bastante aceitável, tendo em vista que muitos outros fatores não listados nessas equações podem contribuir para o desenvolvimento de *soft skills*, e pode ser considerado moderado, tendo em vista que Green (1999) considerou que um R² de 0,5 é relativamente alto. Vale ressaltar que o R² não deve ter um peso exagerado em modelos econométricos, além de ser passível de bastante discussão entre diferentes autores (Fávero *et al* 2009). Para Gujarati (2003), o R² tem uma pequena contribuição na análise de regressão, demonstrando apenas a qualidade do ajuste de uma amostra. Portanto, um R² alto não é uma evidência a favor do modelo e um R² baixo não é uma evidência contra ele.

Tabela 3. Líder Autêntico x *Soft Skills*

Variáveis Independentes/Dependentes	AP	AS	AP	AEE	AE	AR	AEP	SS
Sexo (Feminino)	0,022	0,452	0,058	0,456**	0,127	0,490	0,153	0,176
Casado	0,335	0,253	-0,057	0,510	0,689	0,209	-0,084	0,185
Experiência	0,151	0,226	0,366**	0,003	0,245	0,181	0,074	1,249**
Instrução	-0,050	-0,318***	-0,236**	-0,078	-0,205**	-0,196***	-0,065	-1,150***
Renda	0,141	0,009	0,154	0,028	0,141	-0,121	-0,021	0,332
L. Autêntico	0,191***	0,136***	0,127***	0,069***	0,101***	0,067***	0,063***	0,757***
Exatas	0,399	-0,211	-0,222	-0,535	-0,430	0,331	-0,117	-0,786
_cons	1394	8620	7908	7852	5219	8230	5215	5698
R ²	0,195	0,184	0,184	0,107	0,145	0,131	0,164	0,299
Prob>F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Legenda: *Significativo estatisticamente a 10%; **Significativo Estatisticamente a 5%; ***Significativo estatisticamente a 1%

AP – Atitudes Pessoais

AS – Atitudes Sociais

AP – Atitudes Profissionais

AEE – Atitudes Existências e Éticas

AE – Atitudes Emocionais

AR – Atitudes Relacionais

AEP – Atitudes de Eficácia Pessoal

SS – *Soft Skills*

A primeira variável a apresentar significância estatística é a variável sexo, nesse caso apontando para o sexo feminino. Ela foi significativa apenas para a *soft skills* relacionada às

atitudes existenciais e éticas. Esse número significa que o fato de o respondente ser mulher, aumenta o nível de concordância com as afirmativas referentes à essa atitude. Existem alguns estudos em diferentes áreas que encontram resultados semelhantes da preocupação feminina com fatores existenciais e éticos (Gerstein, Anderson & Wilkeson, 2004; Parkinson et al, 2010; Wilson & Musick, 1999) que corroboram com o resultado obtido nessa pesquisa.

A variável Experiência Profissional foi estatisticamente relevante em dois modelos: Atitudes Profissionais e *Soft Skills* agrupadas, com maior intensidade na segunda. Parece bastante razoável que pessoas com maior experiência profissional tenham possibilidade de desenvolver mais *soft skills*, por isso a maior intensidade dessa variável justamente em relação às atitudes profissionais. Quando se trata do pacote agrupado, pode-se inferir que embora não tenha aparecido em todas as variáveis como significativa, ao considerar todas as atitudes em conjunto, o número alcançado é influenciado pelo tempo de experiência do respondente.

O grau de instrução dos respondentes foi significativo para as atitudes sociais, profissionais, emocionais e relacionais, além do pacote agrupado das *soft skills*. Porém ressalta-se que o coeficiente obteve indicação negativa, ou seja, quanto maior o grau de instrução, menor no nível de *soft skills*. Esse achado pode significar que as formações acadêmicas e profissionais obtidas nas instituições de ensino tem focado muito mais nas *hard skills* que nas *soft skills*. Essa conclusão é comentada por Hoffman; Yeh; Casnocha (2019), que estudando a formação de líderes, constatou que uma das reclamações das empresas é o fato de que a formação nas universidades não correspondido à demanda por *soft skills* encontrada nas empresas.

A variável referente ao Líder Autêntico, foco deste estudo, apresentou relevância estatística e positiva em todos os modelos rodados. Isso significa que quanto maior o nível de liderança autêntica manifesto no perfil do líder imediato do respondente, maior seu nível de Atitudes Pessoais; Atitudes Sociais; Atitudes Profissionais; Atitudes Existenciais ou Éticas; Atitudes Emocionais; Atitudes Relacionais, Atitudes de Eficácia Pessoal, e de *Soft Skills* como um todo. Esse resultado está em harmonia com Peus et al. (2012), Wang e Hsieh (2013), Laschinger, Wong e Laschinger (2013), Wong e Grau (2013), Semedo, Coelho e Ribeiro (2017) e Ribeiro, Duarte e Filipe (2019) que também encontraram relevância significativa do Líder Autêntico para o desenvolvimento e fortalecimento de diferentes *soft skills*. Devido a seu perfil de maior abertura, confiança, transparência e preocupação com o desenvolvimento das pessoas que lidera, o perfil autêntico tem maior propensão a fortalecer as *soft skills* de seus colaboradores.

5 – Conclusão

As *soft skills* têm ocupado um papel de protagonismo no desenvolvimento de profissionais e no ambiente organizacional. Embora essas características estejam sendo procuradas pelas empresas em seus colaboradores, gestores percebem que as escolas de negócios não têm sido eficazes em construir essas características durante a formação inicial, assumindo para as corporações o desafio de desenvolver e elevar o nível dessas habilidades. Nesta tarefa, o estilo de liderança adotado por líderes e supervisores pode ter papel decisivo. A liderança autêntica tornou-se um estilo de liderança estudado e desejado, devido às suas características éticas e transparentes, com grande potencial para impulsionar pessoas e organizações de maneira equilibrada.

Esta pesquisa buscou analisar se pessoas em cargos de comando que busquem desenvolver o estilo autêntico de liderança possuem maior potencial para o fortalecimento de *soft skills* em seus colaboradores. Após estudar 307 respondentes por meio de métodos validados de avaliação da liderança autêntica e do nível de *soft skills*, pode-se apurar que nessa amostra, quanto maior o nível de liderança autêntica dos gerentes e supervisores, maior o índice de *soft skills* dos colaboradores. Além disso, constatou-se que o sexo feminino e a experiência profissional podem ser relevantes positivamente em alguns pacotes de atitudes, enquanto o grau

de instrução pode diminuir o índice em determinados pacotes de atitudes relacionadas a *soft skills*. Aponta-se como limitação desse estudo a auto avaliação das habilidades estudadas, pois o indivíduo pode ter uma visão equivocada de si mesmo, subestimando ou superestimando seu nível de aperfeiçoamento. Como sugestão para novos estudos, ressalta-se a importância de estudos dessa natureza em setores específicos da indústria e com inventários aplicados no modelo 360 graus.

Este artigo pode ser uma importante contribuição para organizações, instituições de ensino superior e gestores. Para as organizações, demonstra-se que o *gap* na formação de *soft skills* de seus colaboradores pode ser minimizado com a escolha e investimento no desenvolvimento de gestores com o perfil autêntico de liderança. Para as instituições de ensino superior, provoca-se a consideração e reflexão da organização curricular tendo em vista o desenvolvimento de *soft skills*. Finalmente, para os gestores, o estudo é um alerta quanto a importância de seu estilo de liderança nas características de seus colaboradores, trazendo o estímulo para o aperfeiçoamento e especialmente o amadurecimento ligado à autenticidade de seu comportamento, buscando coerência e competência em suas atividades.

Referências

- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. (2007). O. Authentic Leadership Questionnaire Research Permission. **MindGardner**. Portuguese Version.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, 15, 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J. (2003), “Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward”, in Day, D. and Zaccarro, S. (Eds), **Leadership Development For Transforming Organizations: Grow Leaders For Tomorrow**, Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 71-98.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. and Guler, C. E. (2016), “A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 27 No. 4, pp. 634-652.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, 10, 181–217.
- Begley, P.T. (2001) In pursuit of authentic school leadership practices. **International Journal of Leadership in Education** 4: 353–566.
- Boone Jr., H. N., Boone D. A. (2012) Analyzing Likert Data. **Journal of Extension**.;50(2)
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement structure, gender comparison, and cultural extension. **Asia Pacific Journal of Business Administration**, 2, 53–70.
- Dias, M. F. P. B. (2002). **Construção e Validação de um Inventário de Competências: Contributos para a Definição de um Perfil de Competências do Enfermeiro com o Grau de Licenciado**. Tese doutoral. Instituto De Ciências Biomédicas De Abel Salazar, Porto. PT.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., Chan, B. L. (2009) **Análise De Dados: Modelagem Multivariada Para Tomada De Decisões**. Rio De Janeiro: Elsevier.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. **Leadership Quarterly**, 16(3), 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. and Dickens, M.P. (2011), “Authentic leadership: a review of the literature and research agenda”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 22 No. 6, pp. 1120-1145.

- George, B., Sims, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review**, 85, 129–138.
- Gerstein, L. H., Anderson, H. and Wilkeson, D. A. (2004). Differences in motivations of paid versus nonpaid volunteers. **Psychology Reports**, 94: 163–175
- Gill, C. & Caza, A. (2015). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. **Journal of Management**, doi:10.1177/0149206314566461
- Gujararati, D. N. (2003). **Basic Econometrics**. 4th Edition. Boston - McGraw Hill.
- Gutman, L.M. and Schoon, I. (2013). **The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people**, Education Empowerment Foundations, London.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 45(5), 616-632.
- Harter, S. (2002), "Authenticity", in Snyder, C.R. and Lopez, S. (Eds), **Handbook of Positive Psychology**, Oxford University Press, New York, NY, pp. 382-394.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. **Journal of Management**. 44, pp. 501–529.
- Hoffman, R., Yeh, C., & Casnocha, B. (2019). Learn from People, Not Classes. **Harvard Business Review**, 97(2), 50-+.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Bakare, K. K. (2017), The effect of soft skills and training methodology on employee performance, **European Journal of Training and Development**, 41(4), 388-406.
- Ilies, R. , Morgeson, F. P., & Nahrgang, J.D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. **Leadership Quarterly**, 16: 373-394
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. **Business Education Forum**, 59(2), 39-41.
- Karawejczyk, T. C. (2015). Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de Gestão Empresarial do Rio Grande do Sul. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 872-893, dez.
- Khasanzyanova, A. (2017). How volunteering helps students to develop soft skills. **International Review of Education**, 63(3), 363-379.
- Kic-Drgas, J. (2018). **Development of soft skills as a part of an LSP course**. e-mentor. 2(74), 27-36.
- Laker, D. R. Powell, J. L. (2011), The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer, **Human Resource Development Quarterly**, 22, 111–122.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A, & Grau, A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. **Journal of Nursing Management**, 21, 541–552. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Lavrysh, Y. (2016). Soft skills acquisition through esp classes at technical university. **The Journal of Teaching English for Specific and Academic Purpose**. 4(3), 517-525.
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills—A change management perspective. **Interfaces**, 43(6), 556–571.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 695 – 706.
- Luthans, F., Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership: a positive developmental approach. In **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**, ed. KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn, pp. 241–58. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Moldoveanu, M., Narayandas, D. (2019) The Future of Leadership Development. **Harvard Business Review**.

- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J.-P. L. (2011). Liderazgo auténtico: Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336–341.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Adv in Health Sci Educ* 15, 625–632 (2010)
- Parkinson, L., Warburton, J., Sibbritt, S., Byles, J. (2010). Volunteering and older women: Psychosocial and health predictors of participation. *Aging and Mental Health*, 14, 917-927.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. 2012. Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107: 331-348.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Online First.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly*. 75(4), 453-465.
- Roesch, S. M. A. (2013). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asian Pacific Education Review*, 10, 309-315.
- Shamar, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?”: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy. *Organizational Dynamics*, 40, 110–118. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.005.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. and Peterson, S. (2008), “Authentic leadership: development and validation of a theory based measure”, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
- Wang, D.S., & Hsieh, C.C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613–624. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wilson, J., & Musick, M. A. (1999). Attachment to volunteer-ing. *Sociological Forum*, 14, 243–272
- Wong C. A. & Laschinger H. K. S. (2013) Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69, 947– 959.
- Yukl, G. (2010). **Leadership in organizations** (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zepke, N. & Leach. L. (2010). Beyond hard outcomes: ‘soft’ outcomes and engagement as student success, *Teaching in Higher Education*, 15 (6), 661-673.