

QUEM É LÍDER PARA VOCÊ? A influência da vida pessoal do liderado no chão de fábrica em sua percepção sobre liderança

FERNANDA VERSIANI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

nandaversiani@gmail.com

ANTONIO CARVALHO NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

carvalhoneto@pucminas.br

QUEM É LÍDER PARA VOCÊ?

A influência da vida pessoal do liderado no chão de fábrica em sua percepção sobre liderança

Introdução

No cenário organizacional, as empresas, principalmente as de grande porte, estão sofrendo significativos e continuados impactos políticos, sociais, tecnológicos e econômicos, que acabam forçando uma nova postura dos seus líderes (Nanus, 2000; Oreg & Berson, 2009; Avolio, Sosik, Kanai & Baker, 2014). Esta postura, por sua vez, pode ser melhor construída quando se baseia também na troca relacional com os liderados, talvez, pela contribuição que eles possam dar ao desenvolvimento das atividades organizacionais, consequentemente mantendo um ambiente mais harmonioso (Anderson & Wasserman, 2001; Oreg & Berson, 2009; Sant-Anna, Campos & Vaz, 2012).

Considerando que a liderança é um fenômeno de duplo sentido, na qual é necessário que haja líder e liderado para que ela ocorra (Blake & Mouton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990), esta pesquisa busca identificar quem é percebido como líder dentro da organização, a partir da construção de referência de liderança dos liderados no chão de fábrica. Esta reflexão pode contribuir para que as organizações compreendam a percepção dos liderados que ocupam o primeiro nível hierárquico, aquele que não ocupa nenhum cargo de chefia, uma vez que são pouco ouvidos.

Partindo do entendimento que o líder é aquele legitimado pelos liderados dentro da organização, não sendo necessário este ocupar um cargo de chefia, dar voz aos liderados passa a ser de extrema importância. Torna-se possível identificar quais características necessárias e importantes que um indivíduo deve ter para ser legitimado como líder, para uma determinada categoria de liderados. A partir disso, também, ouvi-los passa a ser uma forma de identificar novos possíveis líderes.

Ademais, dar voz ao liderado no chão de fábrica ainda é pouco explorado na literatura. Principalmente em relação a estudos de liderança com líderes, sendo, na maioria das vezes, aqueles que possuem algum cargo de supervisão. Logo, coloca-se a liderança junto a posição hierárquica, ofuscando o outro lado da moeda: o liderado.

Portanto, a pergunta que norteia esta pesquisa é: como a referência de líder é construída pelos liderados no chão de fábrica?

Dessa forma, a fim de atingir o objetivo proposto em identificar quem é líder e como é construída a referência de líderes para os liderados, este artigo conta com o conceito teórico das três teorias da abordagem da nova liderança: transacional, transformacional e LMX. Isto porque essas teorias destacam mais claramente a importância da relação entre líder-liderado.

1. Liderança: um século de estudos

A temática da liderança vem juntando mais de um século de pesquisas científicas a partir de diferentes perspectivas e abordagens (Day & Antonakis, 2012). Esses estudos corroboraram com o avanço teórico sobre liderança na tentativa de entender também conceitos que permeiam este fenômeno, sugerindo novas formas de se pesquisar e conceituar o tema. Já houve algumas tentativas frustradas ao pretender chegar a um conceito consensual quanto à liderança (Hernandez *et al.*, 2011). Não havendo um consenso sobre o construto liderança na literatura (Carvalho Neto, Tanure, Santos & Lima, 2012), pode-se pressupor que,

talvez, seja por ser um “fenômeno muito estudado e pouco compreendido” (Fernandes & Vaz, 2010, p.147).

Dentre os estudos sobre o tema há algumas abordagens de liderança consideradas eminentes na literatura, são elas: abordagem da personalidade; abordagem comportamental; abordagem situacional-contingencial e nova liderança (Versiani, Carvalho Neto & Souza, 2016).

A abordagem da personalidade surgiu entre a 1ª e 2ª guerra mundial e é caracterizada pela ideia de líderes natos, não sendo possível desenvolver características para ser um líder. A teoria do grande homem e a teoria dos traços sustentaram esta abordagem destacando características inatas a grandes homens da história como, por exemplo, Alexandre Gandi, Hitler, Mandela e Luther King e, também, aqueles com traços de personalidades que o destacavam das demais pessoas sendo assim legitimados como líder (Sadler, 2003).

Em seguida, no início dos anos 1950, surgiu a abordagem comportamental, que contribuiu com a noção de que era possível desenvolver um líder (Blake & Mouton, 1973). Logo, houve uma tentativa de ruptura com a abordagem anterior, desmistificando a ideia de características inatas.

Com a tentativa de abrir novos olhares sobre o fenômeno da liderança, até então estudado, Hersey e Blanchard (1974) ampliaram os estudos a partir da abordagem situacional e contingencial, que deram início nos anos 1960. Tal abordagem parte da premissa de que a situação e a contingência influenciam no estilo de liderança mais adequado, não existindo um único tipo ideal de líder.

A partir de 1980, o campo fragmentou-se. Surgiram muitas teorias abrigadas na abordagem da nova abordagem de liderança, como por exemplo: liderança visionária (Nanus, 2000), liderança cultural (Schein, 1985) liderança autêntica (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Cavazotte, Duarte & Gobbo, 2013), liderança servidora (Buchen, 1998; Farling, Stone & Winston, 1999), liderança carismática (Stoner & Freeman, 1999), liderança laissez-faire (Burns, 1975; Bass & Avolio, 1995), *followership and follower-centric* (Howell & Shamir, 2005) e *Leader Member Exchange* (LMX) (Dansereau, Graen & Haga, 1975) e as mais referenciadas: liderança transacional e transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). As teorias dessa abordagem destacaram mais fortemente a relação do líder com o liderado.

Diante os diversos estudos sobre liderança nos últimos anos, pode-se dizer que há uma predominância de pesquisas embasadas pela abordagem da nova liderança com as teorias transacional, transformacional e *Leader Member Exchange* (LMX) nos últimos anos (Turano & Cavazotte, 2016). Pode-se pressupor que estas teorias foram as mais presentes nas pesquisas sobre liderança devido à necessidade de se compreender a relação entre líder e liderado. Além disso, de ressaltar a presença do liderado nos estudos sobre liderança (Versiani, Carvalho Neto & Souza, 2016). Sendo assim, essas três, as teorias tratadas neste estudo.

1.1 Abordagem da nova liderança: teoria transacional; transformacional e LMX

1.1.1 Teoria Transacional

O esforço dos líderes em perceber as necessidades individuais dos liderados, com o objetivo de recompensá-los por desenvolverem as tarefas é a principal característica da liderança transacional (Burns, 1978). Ou seja, baseada na troca entre líder e liderado. O liderado realiza uma tarefa solicitada pelo líder, e, se alcançada, o líder dá algo em troca, podendo ser de natureza econômica, política ou psicológica (Burns, 1978; Bass, 1985; Khanin, 2007). O principal objetivo da transacional é a relação entre desempenho e recompensa (Jung

& Avolio, 1999). Por esse motivo, Avolio, Waldman e Yammarino (1991), afirmam que a teoria transacional é muito comum nas organizações.

De acordo com o resultado da pesquisa feita por Jung e Avolio (1999), o líder na teoria transacional está mais ligado às tarefas individuais, por se preocupar em transacionar interesses de acordo com as necessidades atuais de cada líder e liderado. Nesse sentido, notase a preocupação do líder para com o liderado, em atingir um determinado objetivo que seja de interesse das duas partes (Burns, 1978; Bass, 1985). Pode-se dizer que a teoria transacional enfatiza o autointeresse das necessidades mais básicas dos liderados (Vizeu, 2011).

Na teoria transacional tem-se como destaque a relação de troca, que, para ocorrer, é necessário existir no líder diversas características, como: saber articular a troca; perceber as necessidades do outro; ser capaz de motivá-lo através da troca; ser flexível para chegar a um consenso na hora da troca; saber negociar para atender aos objetivos dos envolvidos e manter sempre o esforço para cumprir o combinado; facilidade em se comunicar; capacidade de estabelecer uma relação de confiança para influenciá-lo em prol do seu objetivo. Além disso, é necessário que o liderado seja interessado em algo, ou seja, tenha um estímulo para realizar a troca.

1.1.2 Teoria Transformacional

O líder na teoria transformacional é visto como agente de mudança, capaz de inspirar, ensinar e motivar os liderados (Burns, 1978; Bass, 1985). Esse entendimento é relatado no estudo realizado por Gil, Levine e Pitt (1998), onde a liderança transformacional é utilizada para tentar explicar as mudanças que devem ocorrer nos modelos de organizações no século XXI, já que esta teoria tem sido estudada como uma liderança eficaz para as organizações (Zhang, Li, Ullrik & Dick, 2013).

Marchiori *et al.* (2012) e Cavazotte, Moreno e Bernardo (2013), enfatizam a liderança transformacional baseada no interesse coletivo, onde o líder inspira-se na ideia de transformar crenças e atitudes dos liderados.

Burns (1978) contextualiza a teoria transformacional mediante a possibilidade de criar novos líderes com as pessoas que o cercam. Por exemplo, os líderes, a partir da capacidade de desenvolverem os liderados conseguem elevar os níveis de motivação, moral e maturidade dos liderados. O líder transformacional desafia os liderados a superar seus próprios limites, incentiva o seu autodesenvolvimento, envolvendo-os em um cenário de transformação (Burns, 1978).

De acordo com Day, Fleenor, Atwater, Sturm e McKee (2014), a liderança transformacional envolve habilidades complementares para a evolução intelectual dos liderados. Essas habilidades são as características que o líder precisa adquirir para ser um líder transformacional. Entende-se que as características na abordagem transformacional estão mais ligadas à ideia de o líder ser um agente de mudanças e ir além do relacionamento de troca. Para que isso ocorra, é necessário que o líder seja capaz de transformar, motivar e inspirar os liderados.

Burns (1978); Bass e Avolio (1990); Jung e Avolio (1999) e Khanin (2007), afirmam que o líder transformacional é aquele que possui a capacidade de ajudar o liderado a melhor desenvolver suas tarefas, por meio de características complementares, como carisma, confiança, e motivação, alcançando um melhor ambiente organizacional para se trabalhar. Pode-se dizer que, conseqüentemente, esse fator também acaba ajudando o indivíduo ou o grupo a desenvolver suas tarefas.

Para Bass (1985), o líder da liderança transformacional estreita sua relação com o liderado desenvolvendo quatro características, explicitadas no MLQ: consideração individualizada, estímulo intelectual, inspiração motivacional e a influência idealizada.

A primeira característica é a consideração individualizada, que está relacionada ao cuidado que o líder tem com as necessidades de cada liderado, individualmente. Sendo capaz de aplicar *feedback*, ouvir, reconhecer diferenças, forças e fraquezas e promover o autodesenvolvimento (Bass & Avolio, 1994).

A segunda é o estímulo intelectual, o líder consegue estimular o liderado a se autoconhecer. Apresenta novas ideias e caminhos para que o liderado consiga enfrentar as mudanças e problemas da organização, de forma a aumentar seu nível de criatividade. Incentivando o desenvolvimento profissional do liderado (Bass & Avolio, 1994).

A terceira é a inspiração motivacional, associada à maneira entusiasta do líder em expor suas visões aos liderados, com o intuito de promover e inspirar novas oportunidades. O líder possui, assim, habilidades de motivar, articular e atrair os liderados de maneira otimista (Bass & Avolio, 1994).

A quarta é a influência idealizada, conhecida também como carisma. Está ligada à relação de confiança entre líder e liderado, de forma que estimule o liderado a alcançar cargos mais altos na organização, mediante características pessoais como o carisma. O líder é uma pessoa idealizada por ser visto como íntegro, honesto e por inspirar confiança (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

1.1.3 Teoria Leader - Member Exchange (LMX)

Essa teoria foi desenvolvida por Dansereau, Cashman e Graen (1973), por meio do estudo *Vertical Dyad Linkage – relação vertical diádica* (líder-liderado) (VDL). Esse estudo refere-se à interação diferenciada que o líder tem com cada liderado, em busca de resultados favoráveis para organização. Nos primeiros estudos referente a VDL, pesquisadores fazem referência ao relacionamento baseado estritamente ao contrato de trabalho, denominada de exogrupo ou *out-group* (grupo de fora), que propicia um relacionamento entre líder-liderado de baixa qualidade. Pode-se dizer que a relação entre eles é formal.

Outra possível ligação entre os atores é caracterizada pelas responsabilidades ampliadas, indo além do contrato de trabalho formal. Referindo-se a uma relação de confiança e respeito, denominado como endogrupo ou *in-group* (grupo de dentro). Já esta relação é baseada na informalidade. Assim, tem-se uma maior colaboração entre líder-liderado e, conseqüentemente, uma relação de alta qualidade de relacionamento. O líder pode ter um relacionamento de baixa qualidade com um grupo de liderados e com outro grupo de alta qualidade (Dansereau & Graen 1975; Linden & Maslyn, 1998).

De acordo com Volmer *et al.* (2012), a alta qualidade na relação entre líder-liderado pode impulsionar a criatividade no trabalho. O resultado da pesquisa realizada por esses autores deixa claro que desenvolver uma boa relação entre líder e liderado colabora para a melhoria do ambiente, bom desenvolvimento e satisfação no trabalho.

A teoria LMX baseia-se na troca entre líder e liderado, para atender aos interesses mútuos. Essa teoria procura estudar a liderança como uma nova vertente: contemplar a troca entre líder e liderado (Dansereau *et al.*, 1973; Godoy *et al.*, 2007; Barbuto, Wilmot, Michael & Story, 2011; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Essa troca pode ser chamada de troca social, por envolver tão intensamente os membros da organização (Volmer, Spurk & Niessen, 2012). A palavra troca remete a diferentes definições discutidas anteriormente na teoria transacional. Na teoria LMX, a troca com os liderados envolve atitude, comportamento, satisfação, desempenho, autoavaliação e avaliação do outro (Barbuto *et al.*, 2011; Volmer, Spurk & Niessen, 2012). Vale ressaltar que na teoria LMX, o liderado passa a ter um papel mais importante do que nas teorias transacional e transformacional.

Liden e Maslyn (1998), autores que desenvolveram as principais características dessa abordagem (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional) acreditam que cada uma delas teria funções específicas na troca social entre líder-liderado.

Afeto é responsável pelo grau de afeição, baseado nos valores profissionais, que ambos teriam um para com o outro; lealdade seria o apoio entre eles de acordo com as metas pessoais, o que se pode dizer que a torna diferente da citada na abordagem da personalidade. A contribuição abrange a visão de líderes-liderados quanto ao seu envolvimento com as atividades exercidas. E, por último, respeito profissional ligado à reputação construída pelo líder-liderado de acordo com a visão de cada liderado (Liden & Maslyn, 1998).

2. Metodologia

Para atingir o objetivo proposto neste artigo, optou-se pela pesquisa qualitativa, uma vez que esta permite aos pesquisadores terem uma percepção do fenômeno de forma mais aprofundada, sem estabelecer hipóteses claramente específicas, deixando os entrevistados discorrerem sobre a temática a partir de suas perspectivas pessoais e profissionais (Godoy, 1995^a). Afinal, este estudo teve a preocupação em compreender o processo e não apenas os resultados (Goldenberg, 2002). Por isso, o método escolhido contribui para a melhor compreensão da percepção dos liderados sobre quem eles consideram líder dentro da organização e a construção dessa referência.

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva, uma vez que expõe características de um determinado fenômeno com teorias consistentes na literatura (Vergara, 2004), possibilitando o levantamento de opiniões e atitudes de uma determinada população (Gil, 1999). O método utilizado foi o estudo de caso, com a intenção em aprofundar no caso estudado, fazendo uma investigação detalhada em uma organização, tratando então de um estudo de caso único (Laville & Dione, 1997; Meyer, 2001; Yin, 2010).

A empresa escolhida foi uma empresa brasileira de mineração que atua no mercado há mais de 30 anos, com unidades em diversas cidades do território nacional e algumas cidades em território internacional. Uma empresa de grande porte que já recebeu destaque como uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista Exame e dentre os quesitos avaliados, o item referente à liderança recebeu avaliação positiva por parte dos funcionários. Pressupondo uma boa liderança na empresa, mas, ao mesmo tempo, questionando que tipo de liderança é essa.

Foram analisados profissionais que não possuem cargo de supervisão, denominados neste artigo como liderados, dessa mesma organização. Foram ouvidos 32 funcionários homens (30) e mulheres (2), exercendo funções na área da operação no nível mais baixo da hierarquia, operadores de equipamento e operadores de correias. Para a seleção dos respondentes, foram utilizados os critérios: não devem ter curso superior na área de administração e gestão de pessoas, pressupondo que essas áreas estão mais suscetíveis ao discurso sobre liderança; devem estar a um ano ou mais na empresa e não devem ocupar cargos de supervisão. A maioria dos entrevistados está atuando na mesma função, no chão de fábrica, entre 5 a 9 anos.

Durante três dias em que a empresa concedeu um evento aos funcionários no chão de fábrica foi que as entrevistas individuais foram realizadas. De forma aleatória, cada operário com interesse em participar da pesquisa dirigiu-se a uma sala particular na qual foram realizadas as entrevistas, no período de 08:00 as 18:00. As entrevistas duraram em média 50 minutos e todas foram autorizadas a serem gravadas e transcritas.

Para identificar como é construída a legitimação foi apresentado aos entrevistados um quadro (quadro 1) com as características das três teorias da nova abordagem sobre liderança apresentadas anteriormente.

Quadro 1 - Síntese do conjunto das características das teorias transacional, transformacional e LMX

Favor marcar três características que você considera essencial na relação líder-liderado. O líder deve ser ou ter...		
Capaz de desenvolver o outro, ensinar, transformar	Capaz de estabelecer consenso a partir de um relacionamento formal	Capaz de contribuir para o envolvimento da atividade
Capaz de inspirar o outro	Capaz de motivar o outro a partir da troca	Capaz de desenvolver o respeito profissional
Carismático	Capaz de negociar interesses /flexível	Capaz de estabelecer a lealdade
Capaz de promover o autodesenvolvimento, a partir do cuidado com as necessidades individuais.	Capaz de estabelecer confiança apenas para fins de interesses mútuos	Capaz de criar afeto
Capaz de estabelecer confiança para poder inspirar, transformar e desenvolver o outro.	Capaz de se comunicar com clareza para alcançar objetivos comuns	Capaz de estabelecer confiança para interesses formais e informais

Fonte: Elaborado pelos autores

Os entrevistados marcaram três características que consideraram importante na relação líder-liderado para que possam reconhecer o líder. A partir dessas características foi possível identificar o que é considerado importante, para os liderados no chão de fábrica, que um líder deve ser ou ter. Evidenciando que a relação entre líder-liderado passa pela legitimação e aceitação das características consideradas essenciais na liderança.

Vale ressaltar que algumas características parecem ser semelhantes entre as teorias, mas os que as diferenciam é foco de cada uma. A teoria transacional com o foco no relacionamento baseado na troca de interesses, a teoria transformacional voltada para o relacionamento capaz de transformar o outro e a teoria LMX, focada na troca social e no desenvolvimento do outro a partir de um relacionamento para além das especificidades da organização, ou seja, preocupação com um relacionamento mais íntimo.

3. Análise dos dados

O primeiro passo foi identificar quem os liderados consideram líder dentro da organização junto às características consideradas essenciais para a legitimação deste indivíduo que eles consideram líder.

Do total de 32 respondentes, 63% perceberam seus colegas de trabalho como líder. Destacando que, estes mencionados como líder também possuem a mesma função na empresa (operadores de equipamento e operadores de correias), mas possuem mais tempo de serviço do que eles. Já para os outros 37% dos entrevistados, o chefe é percebido como líder.

O operário antigo é reconhecido como líder por ser aquele que toma iniciativa, que puxa a frente de trabalho, capaz de inspirar o outro com exemplos de conhecimento técnico da função no dia-a-dia.

Acreditam também, que o líder tem que ter capacidade de perceber as necessidades e dificuldades das outras pessoas, entendendo que cada um possui sua individualidade e ritmo de trabalho. Logo, a pessoa que tem esses atributos é reconhecida por eles como um líder, por possuir características que o torna mais admirável do que os próprios chefes, impostos várias vezes pelas empresas como líderes.

Várias falas exemplificam esse achado, como por exemplo, o entrevistado 21: “tenho um colega na operação que é o cara, ele é meu líder. Procuro me inspirar nele, tem o domínio total das máquinas e sabe ajudar a gente a crescer”; entrevistado 29: “operário antigo de trabalho, com mais tempo de casa é o meu líder. Ele conhece o trabalho, e sabe da dificuldade

de cada um e principalmente de quem está há menos tempo, então ajuda é nele minha inspiração”.

Percebe-se também que os liderados que consideram o operário antigo como líder, acreditam que a maneira de transmitir o conhecimento está ligada à capacidade de ensinar. Diante isto, a teoria transformacional aparece sob a forma de o líder (operário antigo) transmitir a capacidade técnica ao outro. Ou seja, o reconhecimento do líder pelo liderado só é visto por eles se a transmissão do conhecimento for ensinada, a fim de fazer com o que outro se desenvolva e atinja uma maturidade profissional em nível mais elevado. Não foi percebida uma necessidade dos liderados em ter uma relação mais íntima com o líder. O relacionamento com o líder sendo baseado na capacidade de transformar e desenvolver o outro, por meio da inspiração, do carisma e da confiança em saber a técnica do trabalho é suficiente para a legitimação.

Já os outros 37% dos entrevistados perceberam o chefe como líder. Citaram que o indivíduo para ser líder, na maioria das vezes, é aquele que ocupa, pelo menos, um cargo acima do deles. Essa visão, vai ao encontro com muitos estudos da literatura sobre liderança que colocam o chefe como líder. Porém, observou-se que durante as entrevistas esses liderados mostraram um discurso enviesado pelo acesso ao “poder” que os chefes possuem, por estarem em uma função de nível superior ao deles na organização.

Aqueles que consideram o chefe como líder, reconheceram também que mesmo sendo legitimados como tal devido a posição hierárquica, eles possuem alta capacidade técnica nas suas tarefas laborais. Acreditando que para transmitir esta capacidade técnica ao outro, o líder é aquele que tem a capacidade em negociar, sendo um bom negociador de interesses dentro do ambiente de trabalho.

[...] pra mim, o líder tem que saber negociar as coisas aqui dentro. Tipo assim, eu quero aprender, mas ai eu vou estar ajudando a empresa. Eu preciso de uma folga, ai em troca eu compenso outro dia produzindo pra empresa [...] eu acho que isso meu chefe que tem, então é, posso falar que ele é meu líder sim (Entrevistado 13).

Esses 37% que acreditam que o líder dentro da empresa é o chefe, e que consideram a capacidade de troca como característica essencial do fenômeno da liderança, caracterizaram o líder como um indivíduo flexível. Essa flexibilidade é importante tanto da parte do líder quanto do liderado para que os interesses comuns sejam alcançados.

Esse dado pode esclarecer a ideia de que a teoria transacional está mais exposta naqueles que enxergam o chefe como líder. Mesmo não representando a maioria dos entrevistados, é um número significativo, e aproxima-se da teoria transacional. Um resultado que indica que o fenômeno da liderança pode ser visto pelo alcance dos interesses, sem a necessidade de ir além disso.

A vivência pessoal de cada entrevistado, fora da organização, reflete visivelmente na percepção deles sobre quem eles consideram líder dentro da organização. Isso pode ser afirmado a partir da percepção da maioria dos liderados entrevistados (87%), que acreditam na influência da vivência pessoal na percepção sobre o fenômeno da liderança no ambiente de trabalho.

Todos os relatos tiveram como base no discurso fatores voltados para acontecimentos fora do trabalho atual, podendo estes serem relacionados a: time de futebol, grupo de amigos, família, religião e experiências de trabalho anteriores.

Era comum os entrevistados utilizarem a expressão: “na minha vida pessoal tem liderança toda hora”. Ou seja, para eles a liderança está presente em todo momento em todas as ações praticadas no dia-a-dia e nas relações deles com outras pessoas. Esse achado de pesquisa ajuda a entender que a percepção dos entrevistados sobre liderança discutidas na primeira categoria possui uma certa influência de suas vivências pessoais.

11% dos entrevistados citaram que, fora da organização, tem como inspiração, para a vida profissional, características percebidas no goleiro Fábio do time de futebol Cruzeiro Esporte Clube. Eles consideram que o Fábio envolve, mobiliza o time, guia o grupo e mostra facilidade em comunicar e ensinar o próximo. Vale ressaltar que, destes entrevistados, somente 4% torce para o Cruzeiro, os outros 7% se classificaram como torcedores do time Atlético Mineiro. Assim, percebe-se que mesmo torcendo para o time oposto, 7% destes 11% de entrevistados, admira o Goleiro do seu maior time adversário como um exemplo de líder, tendo-o como referência de liderança fora da organização. Além disso, ambos tiveram experiências pessoais com o futebol, jogaram bola na infância e relataram que muitas decisões tomadas na vida profissional vêm da bagagem do futebol (do relacionamento com as pessoas).

Esse exemplo mostra que as características associadas ao Fábio, foram as mesmas associadas à pessoa que estes entrevistados (11%) consideraram líder dentro da organização, operário antigo.

Essa relação da vivência pessoal fora da organização com as percepções sobre liderança, tornou-se um dado importante para este estudo. Afinal, para atingir o objetivo deste estudo em compreender a percepção dos liderados sobre o que eles consideram relevantes no fenômeno da liderança, foi percebido a influência da noção de liderança fora da organização para a noção de liderança dentro da organização, a partir das características percebidas por eles como essenciais:

[...] Quando eu era mais novo jogava bola e todo mundo tinha uma pessoa do futebol que tinha mais afinidade pelas questões técnicas. E eu tinha na época o meu treinador, mas também tinha um antigo treinador como exemplo de um cara que queria ser igual. Ai vendo as atitudes do Fábio (goleiro Cruzeiro) em campo, também pelas notícias na TV, percebi que era um cara humilde e tinha um comportamento legal que eu me identificava. Então acho ele uma referência pra mim de liderança. Ele tem muito tempo de casa e sabe muita coisa de bola então ele ensina a geral e parece ter maior habilidade pra isso (Entrevistado 26).

Esse relato mostra que, mesmo quando o entrevistado jogava bola e tinha um técnico, já tinha passado por outras experiências anteriores, com outros técnicos, das quais trazia as experiências anteriores para a atualidade. Então, pode-se dizer que a todo momento a percepção atual sobre um determinado fenômeno pode sofrer influências de experiências pessoais vividas anteriormente pelos liderados.

Outro exemplo relacionado ao futebol foi citado pelo entrevistado 22. Ele jogou bola profissionalmente na infância e se inspira nas atitudes percebidas no jogador Leonardo Silva do Clube Atlético Mineiro. Essa percepção do entrevistado é formada através de entrevistas dadas pelo jogador nas mídias sociais. Talvez seja mais uma questão de empatia pela pessoa e pelo o que acredita que ele faça. Mas, mesmo assim, há uma coerência entre as características percebidas por ele no exemplo de líder fora da organização (Leonardo Silva) com o exemplo de líder dentro da organização (operário antigo). Não por acaso, tanto Leonardo Silva quanto Fábio são capitães de suas equipes:

[...] A gente aqui conversando sobre liderança e tal, acho que eu gosto do estilo de liderar do Leonardo Silva do Galo. Ele tem uma puta experiência no futebol, habilidade, parece ajudar o próximo, respeitar os novatos, observa o time dele e o adversário, sabe conversar e acho que tem paciência para ensinar (risos). [...] (Entrevistado 22).

Quanto à vivência pessoal relacionada a grupos de amigos, vários relatos foram feitos, onde um grupo de amigos participa de uma determinada situação, onde era percebida uma pessoa que se sobressaia das demais. Sendo essa pessoa identificada como líder:

Em viagem a gente sempre vê uma liderança, alguém que puxa a galera. Por exemplo, um grupo vai viajar junto e alguém desse grupo pega a responsabilidade e faz a viagem acontecer. Aí tem gente que pode organizar essa viagem sendo mais democrático enquanto outra pessoa pode impor mais. E acredito que o jeito que vai conduzir essa pessoa a organizar a viagem são as pessoas que estão indo com ele e o lugar. Vamos supor, se nesse grupo tem gente que gosta de participar das decisões, a pessoa que tomou frente para organizar a viagem vai lá e conversa mais com essa pessoa, troca sugestões e tal. Agora nesse mesmo grupo pode ter pessoas que falam assim: ah fulano pode resolver tudo que é isso mesmo. O que você falar tá falado. Ai o organizador vai lá e nem pergunta nada pra ele, só manda o roteiro e só comunica como vai ser a viagem (Entrevistado 17).

Além do meu pai, tenho um vizinho que admiro muito e ele me inspira demais pelo conhecimento das coisas e da maneira de conversar com as pessoas. Ele tem 30 anos de idade hoje e conheço ele desde pequeno, brincávamos na rua de futebol, figurinha e tal. Ele é uma pessoa que sempre tomou frente das coisas sabe? Sempre teve iniciativa. Ele resolvia onde ia ser a pelada, quantas pessoas para cada time, fazia o planejamento, decidia tudo. Ele ouvia sugestões, fazia até reunião, fora que ele era o craque da bola. Agora tinha gente que não gostava dele porque achava ele mandão, mas a maioria admirava ele pela postura que ele tinha e nem ligava por ele ser mandão. Na balada ele sempre chegava nas mulheres e todo mundo ia atrás dele. Aprendi a chegar em mulher por causa dele. E até hoje o que ele fala no bairro todo mundo respeita. Ele é referência no bairro. (Entrevistado 9).

Este relato, mostra que a situação e a personalidade do indivíduo também estão presentes nas questões levantadas pelos entrevistados quanto à vivência pessoal. A situação é o momento em que o grupo está inserido. Isso pode reforçar a ideia da correlação entre a percepção dos liderados sobre liderança dentro da organização com sua vivência pessoal.

Em relação a vivência pessoal com a família, os entrevistados citam os pais como base para ter um comportamento ético. Alguns entrevistados citam casos em que o pai, a mãe, o irmão e marido ou esposa são exemplos de líderes fora da organização por deterem características que o atraem, como, por exemplo: “Meu pai é o líder da casa por tomar frente dos assuntos e tentar resolver de maneira clara. Ele motiva a família toda nos momentos difíceis fazendo a gente acreditar que vamos dar conta, faz a gente crescer, aprender e amadurecer. (Entrevistado 11)”. “Eu aprendi e desenvolvi até mesmo profissionalmente por exemplo do meu irmão. Ele incentiva a fazer as coisas, entende a dificuldade do próximo e sabe ensinar mesmo assim. (Entrevistado 20)”. “Minha mãe toma frente de tudo em qualquer situação. Natal ela resolve, ano novo ela resolve, dia dos pais ela organiza. E pode ser de um jeito bravo ou tranquilo, todo mundo ouve e vai” (Entrevistado 5).

Outros entrevistados fizeram referência às experiências religiosas como exemplos de liderança fora da organização. Estes entrevistados acreditam na doutrina do catolicismo, já participaram de estudos bíblicos na igreja e tentam ir à missa uma vez por semana. A partir dessa vivência pessoal com a religião, citaram Deus como o influenciador de seus próprios comportamentos e do que se espera das posturas de outras pessoas, para então, admirá-la:

Meu contato com o catolicismo me deixa com esperanças das pessoas serem mais compreensivas e justas. Isso me ajuda a como devo me comportar principalmente no meu trabalho, que as vezes tem pessoas querendo subir na vida a qualquer preço. Sabe, por isso, eu me espelho no nosso Deus que é justo e sábio. Lógico que isso é uma referência que vai muito da fé da pessoa, mais eu acredito que pessoas que possuam qualidades que Deus me ensinou são pessoas que tem mais facilidade em me atrair. Ele é um exemplo de liderança e que tem pessoas no meu trabalho que possuem características como a humildade, compreensão, ter paciência com as limitações do outro para ensinar e ajudar o próximo sem nada em troca. Essas

pessoas são meus líderes e é o que eu acho de liderança. Sei lá, parando para falar aqui com você, liderança é a busca do ideal né?! (Entrevistado 01).

Nota-se nesta fala que o líder legitimado é aquele que possui características que atraem os liderados através dos valores pessoais. A frase: “liderança é a busca do ideal”, retrata o pensamento do liderado que vai ao encontro das diversas teorias de liderança existentes na literatura.

Em uma vertente diferente, houve entrevistados que associaram a liderança as vivências pessoais ligada a trabalhos anteriores. Nesse momento, observa-se mais uma vez a simetria entre as experiências já vividas com a visão do fenômeno da liderança na atual empresa em que atua. Deixando claro que o conceito de liderança pode variar de acordo com as pessoas envolvidas e o momento. Ou seja, os entrevistados que relataram sobre suas vivências em trabalhos anteriores disseram que construíram uma percepção do que é liderança, conseguindo separar o que consideram relevante para ser seguido e o que consideram irrelevante.

Um dos casos relatados foi do Entrevistado 02 que contou a história do seu primeiro emprego até o emprego atual. Este entrevistado tem 34 anos de idade e está na empresa atual há 7 anos. Seu primeiro emprego foi aos 18 anos numa oficina de carros da cidade. Ele ficou nessa oficina durante três anos e tinha um chefe que era tranquilo demais. Neste momento o entrevistado identificava o chefe como o líder e achava que o líder tinha que ser tranquilo.

No próximo emprego, em uma indústria maior, na qual trabalhou durante seis anos, percebeu que o jeito tranquilo não era sinônimo de liderar um trabalho ou alguém. Começou a construir a ideia da liderança de acordo com o local em que trabalhava e através das características do chefe imediato. Nessa organização o chefe era autoritário, cobrava horário, metas de um jeito mais impositivo, “não tinha relação com ninguém a não ser extremamente profissional”. Diante destas duas experiências de “chefia”, ele chegou à conclusão de que esse estilo do segundo chefe era mais um líder para ele, por ter características que o atraíam mais do que o anterior.

Porém, quando chegou na indústria em que trabalha atualmente, percebeu que, na linha de produção, os operários com mais tempo de casa e mais experiência técnica, tinham mais características de liderança do que seu próprio chefe. Mesmo ele sendo “gente boa”, “tranquilo” não tinha o domínio e a prática da “mão na massa”, fazendo com que o entrevistado não o considerasse mais como um líder. Construindo sua percepção atual sobre liderança a partir das vivências pessoais anteriores, identificando o estilo que mais atrai sua admiração. Podendo dizer que a empatia é uma característica presente na percepção dos liderados sobre liderança.

Ao relatar sobre essa vivência pessoal foi possível perceber a angústia do entrevistado 02 em se deparar em um discurso com diferentes percepções sobre o fenômeno da liderança. Esse achado indica uma possibilidade de existência de variáveis que podem influenciar na construção da percepção dos liderados sobre um determinado fenômeno.

A visão destes 87% dos entrevistados que identificaram as vivências pessoais como um influenciador para sua percepção sobre liderança pode ser melhor ilustrada no quadro 2.

Quadro 2 - Comparação entre os exemplos de líderes fora e dentro da organização percebidos pelos liderados

Entrevistados	Vivência Pessoal	Exemplo de Líder fora da organização	Exemplo de Líder dentro da organização
11%	Time de futebol	Fábio, Leonardo Silva	Operário antigo
15%	Grupo de amigos	Amigos de escola ou amigos de bairro	Chefes
40%	Família	Pai, Mãe, Irmão, Marido/Esposa	Operário antigo
7%	Religião	Deus	Chefes
14%	Trabalhos anteriores	“Chefes” anteriores	Operário antigo
Total 87%			

Fonte: Elaborada pelos autores

Levando em consideração que a vivência pessoal pode ter influenciado a escolha do líder dentro da organização e observando o quadro acima, é possível avançar em algumas ponderações.

Ao relacionar os exemplos de líder fora da organização, baseado na experiência com o futebol, com o exemplo de líder dentro da organização, percebe-se que o Fábio e o Leonardo Silva são capitães do time. Logo, são considerados pelos técnicos dos times pessoas com características capazes de liderar o time em campo durante o jogo. Dentro da organização citaram como exemplo o operário antigo como líder que não possui nenhum reconhecimento do chefe direto como pessoa capaz de liderar a equipe de operários na linha de produção.

Talvez, pudesse se esperar que o líder dentro da organização, percebido por esses entrevistados, fosse alguém que possuísse uma posição de liderança, seja em nível hierárquico ou de reconhecimento do chefe. Porém, para estes entrevistados, o fato dos jogadores de futebol serem capitães do time não influenciou a escolha, pois eles não mencionam isto nenhuma vez.

Na vivência pessoal de grupo de amigos e religião, os entrevistados citaram o chefe como exemplo de líder dentro da organização, enquanto fora da organização os exemplos não possuem uma posição de supervisão, mostrando que esta escolha também não se dá pela posição hierárquica que o mesmo se encontra. Mas, sim, pelas características extraídas das vivências anteriores.

Na vivência com familiares, o pai e/ou a mãe podem estar em uma posição de “superioridade” dependendo do ponto de vista da outra pessoa. Já os irmãos, marido/esposa podem estar numa posição de igualdade. Mesmo assim, esta possível “superioridade” que os pais podem estar, também não foi considerado aspecto relevante para a escolha da liderança. Evidenciando que a posição de superioridade, para os liderados, não é o fator essencial. Mas, ao mesmo tempo, indicam pessoas em posições consideradas superiores, indicando uma possível contradição sobre se a questão da hierarquia realmente não tem influências na percepção dos liderados sobre o processo da liderança e sobre o exemplo de líder dentro da organização.

Portanto, as vivências pessoais sugerem que pode haver uma contradição entre o exemplo do líder fora da organização com o de dentro da organização quanto à questão da influência ou não da hierarquia. Porém, o que faz com que haja a coerência entre a percepção dos entrevistados sobre liderança nas organizações com as questões levantadas por eles fora da organização, são as características percebidas por eles como essenciais ao indivíduo para ser reconhecido como líder.

Conclusão

Este estudo concluiu que identificar um líder dentro da organização passa também por outras questões, muitas vezes, desconsideradas por gestores, como por exemplo a influência da vida pessoal na construção da referência de uma liderança. Esse achado passa a ser importante nos estudos sobre liderança, uma vez que a organização pode usufruir desse conhecimento para identificar e desenvolver novos líderes que serão legitimados por uma maioria de liderados dentro da organização. Já sendo um passo importante para um bom relacionamento entre líder e liderado no ambiente interno.

Outro fator importante é perceber que há inúmeras formas de se pensar na legitimação de um líder como o fato de estar associada a vida pessoal de cada um, fazendo com o que a organização fique mais atenta às questões individuais. Por isso, destaca-se a importância de dar voz aos liderados, pois eles possuem uma visão sobre liderança que está amparada em experiências fora da organização. Trazendo a relação da vida pessoal com a vida profissional.

Quando se trata de liderança como um fenômeno de duplo sentido, refere-se também a um processo relacional e não em algo estático. Isto é, dentro da relação entre as pessoas, há aspectos que influenciam as diferentes percepções fazendo com que haja dificuldade na comunicação e falta de entendimento sobre um determinado assunto. Quando se pensa em liderança, de imediato pensa-se em chefes. Mas, entendendo que as percepções variam e sofrem influências externas, não premeditadas, esta percepção cai por terra. Afinal, viu-se neste estudo que os líderes para os liderados no chão de fábrica não são os chefes, mas os colegas de trabalho que exercem a mesma função.

Entender como se dá a criação da referência de uma liderança sob os diferentes pontos de vista, nada mais é do que considerar a individualidade das pessoas que trabalham na organização em prol de um objetivo comum. Como foi visto neste estudo, cada liderado possuiu uma percepção sobre a liderança, a partir da sua própria vivência fora do ambiente do trabalho, que foram se convergindo à medida que foi relacionada com a referência de líder dentro da organização.

Assim, a organização precisa estar atenta aos processos pelo qual a legitimação de uma liderança perpassa. A partir dessa pesquisa, nota-se que o processo da construção de uma referência de um líder passa pelas características das teorias transacional e transformacional, sendo diferenciadas quando associadas a quem eles consideram líderes dentro da organização.

As características percebidas pelos liderados que identificaram o colega de trabalho como líder dentro da organização são as mesmas percebidas nas suas vivências pessoais que identificaram pessoas do seu ciclo social fora da organização como familiares, jogadores de futebol etc. Esse achado pressupõe que há uma coerência entre o que os liderados acreditam ser relevante para identificar uma pessoa como líder, sendo este líder o exemplo a ser seguido.

Este dado torna-se relevante para que as organizações possam ter oportunidade de conhecer melhor os funcionários que atuam no chão de fábrica, que são pouco ouvidos, e que sua percepção sobre liderança pode estar indo de encontro com as expectativas da organização. Ou seja, o desenvolvimento de líderes pode ser melhor aproveitado quando é feito sob o entendimento de quem, de fato, os liderados percebem como tal. Entendendo também, quais são as características relevantes que os liderados consideram para alguém ser considerado líderes por eles.

Pode-se concluir também que por mais que haja um respeito hierárquico dentro da organização, os liderados no chão de fábrica veem como exemplo aqueles que possuem características voltadas para a liderança transformacional. Logo, este exemplo é traduzido por eles como o líder, que na visão deles os colegas de trabalho com o mesmo cargo é que possuem características da teoria transformacional.

A literatura vislumbra muitas características para ser um bom líder, em detrimento de outros fatores que podem estar fora de sua alçada. Essa concepção retorna a liderança para uma esfera unidirecional, sugerindo que o líder seja o único responsável por explicar o fenômeno de liderar. Na maioria das vezes, na literatura, o líder é considerado praticamente um “ser divino” devido à quantidade e complexidade dos atributos que o rotulam. Já nas organizações a busca por essa “divindade” no indivíduo colocado em uma posição de chefia é constante.

Porém, a partir desta pesquisa é possível dizer que o outro lado desta relação entre líder-liderado, o liderado, possui uma percepção sobre o fenômeno da liderança com alguns aspectos que divergem de outros estudos que identifica o chefe (aquele que possui uma posição hierárquica superior) como líder. Além de ter encontrado também aspectos que sugerem que os liderados no “chão de fábrica” têm muito a contribuir para que essa divindade imposta ao indivíduo em uma posição de chefia não seja o único foco. Afinal, a maioria dos liderados percebeu que o líder pode ser aquele que ocupa o mesmo cargo que ele, por ser munido de características que são consideradas por eles relevantes. As mesmas identificadas na vivência pessoal de cada liderado.

Pouco se discute sobre a influência que as experiências por parte do liderado pessoais podem ter na relação de liderança. As experiências pessoais vividas pelos liderados foram diagnosticadas neste estudo como relevante, devido à influência de liderança fora da organização sob a percepção dos liderados sobre este fenômeno dentro da organização. Ao associar as características que mencionaram como essenciais para considerarem líderes fora da organização com os exemplos de líderes dentro da organização, são as mesmas características percebidas na vivência pessoal que, de fato, são as essenciais para considerarem um indivíduo líder dentro da organização.

A vivência pessoal do liderado influencia na percepção deles sobre liderança; na maioria das vezes, a expectativa gerada sobre o indivíduo que ocupa cargo de supervisão para que este aprenda características de liderança, pode não ser a única saída para compreender este fenômeno, uma vez que operários com mais tempo de serviço foram considerados líderes; a liderança informal é percebida mais claramente do que uma liderança imposta pelas organizações (chefes).

Dessa forma, sugere que novos estudos sejam realizados buscando identificar novas formas de legitimação de líderes dentro da organização e como se dá essa legitimação. Assim, ampliando outras perspectivas para compreender o fenômeno da liderança, enquanto uma relação de duplo-sentido.

Referências

- Anderson, Donald F. & Wasserman; Donna Pritchard. (2001). Choosing leaders: a group interactional approach. *Journal of Leadership Studie*. v.8, n. 2.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 25(4), 9-16.
- Avolio, B.J; Sosik, J.J.; Kahai, S.S.; Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*. 25,105–131.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich. v. 4. 231-272.

- Barbuto, John. E. Jr.; Wilmot, Michael P.; Story, Joana S. (2011). Self-other rating agreement and leader-member exchange (LMX). *Perceptual and Motor Skills*, 113, 3, 875880.
- Blake, R. & Mouton, J. S. (1973). *O grid gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Carvalho Neto, Antonio; Tanure, Betania; Santos, Maria Carolina Mota & Lima, Gustavo Simão. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista Ciência da Administração*. v. 14, n.32. 35-49.
- Cavazotte, F., Moreno Jr., V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Cavazotte, F. S. C. N., Duarte, C. J. P., & Gobbo, A. M. C. (2013). Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. *Brazilian Business Review*, 10(2), 97-123.
- Day, D.V.; Fleenor, J.W.; Atwater, L.E.; Sturm, R.E.; McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*. 25,63–82.
- Dansereau, F.; Cashman, J.; Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, Burlington, v.10, n. 2, p. 184-200.
- Dansereau, F.; Graen, G. & Haga, W. J. A. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organization. *Organization Behavior and Human Performance*. v 13, 46-78.
- Fernandes, Maria Elizabeth Rezende; Vaz, Samir Lótfi. (2010). Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no academy of management journal. *Inn Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier. 1. ed. Cáp 2. 147-196.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth, H. (1974). *Psicologia para Administradores de empresas*. São Paulo: EPU.
- Jung, Dong I., Avolio, Bruce J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *The Academy of Management Journal*. Vol. 42, No. 2, 208-218.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional*. Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª Edição. São Paulo: Editora Pearson.
- Sadler, P. Leadership and organizational learning. In: Diekers, Meinolf et al. (2003). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Khanin, Dmitry. (2007). Contrasting Burns and Bass. *Journal of leadership studies*. v.1, n.3.
- Liden, R. C.; Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member Exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of management*. v. 24 n 1, 43-72.
- Marchiori, Marlene; Wilma Pereira Tinoco Vilaça; Fabiana Regina Simões, Rodrigo Soares Pinto and Renata Kelly Alves Fonseca. (2012). A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da Indústria Gráfica. *Anais...* Rio de Janeiro: XXXIV EnAnpad, 2010.
- Nanus, Burt. *Liderança visionária*. (2000). 1. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Oreg, Shaul & Berson, Yair. (2009). Leader's characteristics and behaviors and employees' resistance to organizational change. *Academy of Management Proceedings*.

- Sant'Anna, Anderson de Souza; Campos, Marly Sorel, Vaz, Lótfi Samir. (2012). Liderança o que pensam os brasileiros sobre o tema? *ADM Mackenzie*, São Paulo. v.13, 6. ed.
- Sant'Anna, A. S.; Nelson, R. E.; (2014). Da Leadership novas formas de liderança: movimentos e tendências para além do mainstream. *REUNA*. Belo Horizonte: v.19, n.4.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoner, J. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Stoner, J., & Freeman, R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457
- Vizeu, Fábio. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo. v. 12, n. 1.
- Volmer, Judith; Spurk, Daniel; Niessen, Cornelia. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*. v.23, 456–465.
- Zhang, X.; Li, N.; Ullrick, J.; Dick, R. (2013). Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management*. v. XX, n. X.
- Walumbwa, Fred; Avolio, B. J., Gardner, William; Wernsing, Tara & Peterson, Suzanne. (1989). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, v. 34 n. 1, 89-126.