



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CASSIANA SANTOS DA SILVA FARIAS

**LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE: POSSIBILIDADES DE
APROFUNDAMENTO DAS DISCUSSÕES**

Salvador
2019

CASSIANA SANTOS DA SILVA FARIAS

**LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE: POSSIBILIDADES DE
APROFUNDAMENTO DAS DISCUSSÕES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof^o Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

Salvador
2021

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Farias, Cassiana Santos da Silva

Liderança laissez-faire: possibilidades de aprofundamento das discussões./ Cassiana Santos da Silva Farias. - Salvador: Unifacs, 2021.

96 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

1. Administração. 2. Liderança. 3. Gestão de Pessoas. 4. Laissez-Faire I. Barros, Manoel Joaquim Fernandes de, orient. II. Título.

CDD: 658

CASSIANA SANTOS DA SILVA FARIAS

LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*: POSSIBILIDADES DE APROFUNDAMENTO
DAS DISCUSSÕES

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros – Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia- UFBA e Université Montréal
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Jair Nascimento Santos _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e École des
Hautes Études Commerciales de Montréal
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Daniela Campos Bahia Moscon _____
Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 12 de março de 2021.

“O que sabemos é uma gota; o que ignoramos é um oceano”

Isaac Newton

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por ter patrocinado o meu sonho de me tornar pesquisadora. A bolsa foi o suporte essencial, que me garantiu a comida, o transporte, “as Xeroxs” e todos os artigos da *Science Direct* (pagos em euro), sem os quais, eu realmente não teria concluído essa pesquisa.

Agradeço aos meus pais, meus primeiros professores, por toda a educação para a vida que me proporcionaram e principalmente por não terem me jogado no lixo. Agradeço à minha família, às minhas filhas, por terem sido compreensivas com minhas ausências no dia a dia delas, ao meu esposo que me apoiou incondicionalmente, aos meus irmãos, que foram vitais, pois me acolheram, me deram um teto e suportaram os meus surtos.

Agradeço também à minha cunhada Liliane, que lavou as minhas roupas e me alimentou (pois eu ficava mais de 32 horas sem comer), ao meu cunhado Ramon, por todas as caronas e garrafas de café, à minha amiga Nadine, que esteve sempre ao meu lado, me provocando. Meu muito obrigada a Lívia, por todas as correções e parcerias durante o mestrado.

Minha eterna gratidão a todos os meus professores do PPGA da UNIFACS, pois, sem suas orientações no decorrer de todas as disciplinas, eu não teria evoluído na minha trajetória de pesquisadora (sei que tenho um caminho longo a trilhar), mas o fato de ter sido discípula dos Doutores da UNIFACS foi de grande representatividade para mim.

Eu sempre me lembrarei do meu orientador, Manoel Joaquim, esse que eu tenho certeza fez mais do que orientar a minha pesquisa, ele também me orientou “para a vida”, ele que me mostrou que sou inteligente, ele que me incentivou a nunca desistir, ele que me fez começar uma nova graduação (estou estudando Psicologia); enfim, a minha gratidão será infinita ao meu orientador, por ser mais que um professor, ser um semeador de gente.

Por fim, e importantíssimo, meus sinceros agradecimentos a Jersica “DEUSA DA ESTATÍSTICA”, que me fez olhar para os índices com outros olhos; ela que transformou uma coisa amarga em melão de cana.

Muito obrigada ao COSMOS, que cooperou para o meu querer acadêmico. A energia que se hospeda em mim, honra a energia que se hospeda em toda a matéria, gratidão.

RESUMO

Liderança como um fenômeno está presente em qualquer agrupamento social, vai além do mundo do trabalho. No contexto do trabalho, a liderança se faz presente tanto em empresas, como em organizações sem fins lucrativos. O líder é entendido como a pessoa que está à frente da equipe e que, em diversas situações, é responsável por tomar as decisões e direcionar o caminho a ser seguido pelos demais integrantes. A liderança *laissez-faire*, no entanto, possui nuances que são pouco investigadas teoricamente nos modelos já validados, por se tratar de um estilo em que o líder mantém uma postura ausente. Este estilo se torna ainda mais relevante para as relações sociais no contexto do trabalho, uma vez que os outros estilos perpassam por condutas de orientação por parte do líder que, hipoteticamente, são tidas como uma postura positiva. Deste modo, a sua investigação, de forma mais aprofundada, representa uma lacuna nas pesquisas teóricas vigentes, tendo como foco a liderança *laissez-faire*. No modelo de liderança desenvolvido por Avolio, Bass e Jung (1999), que buscam investigar três estilos de liderança, transacional (liderança que se caracteriza por trocas contingentes); transformacional (existe uma influência transformadora, por parte do líder) e *laissez-faire* (outorga das atividades, líder “rédeas soltas”), cada estilo possui dimensões distintas, que permitem suas averiguações. Nesse modelo, é possível analisar, através da dimensão “recompensa contingente”, presente no modelo de liderança transacional, as implicações das recompensas concedidas pelo líder aos seus liderados, recompensas essas que estão relacionadas com o desempenho dos liderados. Está pesquisa foi apoiada na seguinte problemática: Quais as possibilidades de aprofundamento das discussões acerca do fenômeno que corresponde à liderança *laissez-faire*? Ao considerar a gestão de áreas da Administração e de processos administrativos, tendo em vista o comportamento humano nas organizações, a temática liderança possui relevância para a pesquisa, por se tratar de uma variável passível de modificar a forma como as pessoas se mobilizam para executar determinada atividade laboral. Ao se pensar no processo de produção, que invariavelmente é constituído por pessoas, que sentem e agem de formas diferentes, uma conexão entre gestão e liderança pode vir a ser uma alternativa viável para integrar a diversidade de pensar e agir presentes nas pessoas que compõem as equipes de trabalhadores. Por meio de uma abordagem quantitativa, fez-se uma investigação exploratória, descritiva e de levantamento *survey*. Na investigação empírica, foi feita a coleta de dados através da utilização de um questionário estruturado, contendo questões fechadas com a escala *Likert*. Na etapa quantitativa, foi feita a validação da escala através de análise fatorial confirmatória e exploratória, para determinar o poder preditivo dos itens que foram propostos nas dimensões da liderança *laissez-faire* e a estatística descritiva a partir das variáveis de controle, organizando a amostra em termos de sexo, perfil salarial, idade, etc. Como resposta à pergunta norteadora desta investigação, verificou-se que a escala de omissão de recompensa possui parâmetros estatísticos válidos para capturar esse fenômeno e que a liderança *laissez-faire* é passível de ser investigada de forma tridimensional, empiricamente, isso implica na possibilidade de ampliar as discussões sobre esse comportamento da liderança no contexto do trabalho e seus possíveis impactos e correlações com outros fenômenos da vida laboral dos trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Laissez-Faire.

ABSTRACT

Leadership as a phenomenon is present in any social group, it goes beyond the world of work. In the context of work, leadership is present both in companies and in non-profit organizations. The leader is understood as the person who is at the head of the team and, in several situations, is responsible for making decisions and directing the path to be followed by the other members. The laissez-faire leadership, however, has nuances that are little investigated theoretically in the models already validated, as it is a style in which the leader maintains an absent posture. This style becomes even more relevant to social relations in the context of work, since the other styles are guided by conduct by the leader, which, hypothetically, are a positive posture. Thus, its investigation, in a more in-depth way, represents a gap in the current theoretical research, focusing on laissez-faire leadership. In the leadership model developed by Avolio, Bass and Jung (1999) that seeks to investigate three leadership styles, transactional (leadership that is characterized by contingent exchanges); transformational (there is a transformative influence, on the part of the leader) and laissez-faire (bestowal of activities, leader "loose reins"), each style has different dimensions, which allow its investigations. In this model, it is possible to analyze, through the "contingent reward" dimension, present in the transactional leadership model, the implications of the rewards granted by the leader to his followers, rewards that are related to the performance of the followers. This research was supported by the following problem: What are the possibilities for further discussions on the phenomenon that corresponds to laissez-faire leadership? When considering the management of areas of Administration and administrative processes, with a view to human behavior in organizations, the theme leadership is relevant to research, as it is a variable that can change the way people mobilize them to perform a certain work activity. When thinking about the production process, which invariably consists of people, who feel and act in different ways, a connection between management and leadership can become a viable alternative to integrate the diversity of thinking and acting present in the people who compose the teams of workers. Through a quantitative approach, an exploratory, descriptive and survey was carried out. In the empirical investigation, data were collected using a structured questionnaire, containing closed questions using the Likert scale. In the quantitative stage, the scale was validated through confirmatory and exploratory factor analysis, to determine the predictive power of the items that were proposed in the dimensions of laissez-faire leadership and descriptive statistics from the control variables, organizing the sample into terms of sex, salary profile, age, etc. As an answer to the guiding question of this investigation, it was found that the reward omission scale has valid statistical parameters to capture this phenomenon and that laissez-faire leadership can be investigated in a three-dimensional, empirically, this implies the possibility of expanding the discussions about this leadership behavior in the work context and its possible impacts and correlations with other phenomena in the workers' working life.

Keywords: Leadership. People management. Laissez-Faire.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra por estados.....	59
Tabela 2 - Distribuição do nível de escolaridade da amostra	61
Tabela 3 - Distribuição do tempo de experiência profissional da amostra.....	61
Tabela 4 - Fator de Adequabilidade KMO	62
Tabela 5 - Teste de esfericidade	64
Tabela 6 - Estrutura dos fatores e cargas fatoriais.....	65
Tabela 7 - Medidas de Ajuste	66
Tabela 8 - Demais Medidas de Ajuste.....	67
Tabela 9 - Estrutura Fatorial	68
Tabela 10 - Medida de tendência central da amostra	70
Tabela 11 - Resultados teste ANOVA.....	71
Tabela 12 - Comparação Post Hoc -Nível de Educação.....	72
Tabela 13 - Comparação <i>Post Hoc</i> - Tempo de Experiência	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das escolas de pensamento.....	29
Quadro 2 - Comparação entre liderança transacional e transformacional.....	33
Quadro 3 - Visão geral dos três estilos de liderança.....	34
Quadro 4 - Modelo de análise da pesquisa.....	49
Quadro 5 - Modelo teórico <i>Laissez-Faire</i> contendo 4 atributos e 2 dimensões.....	50
Quadro 6 - Modelo teórico liderança transacional e transformacional.....	51
Quadro 7 - Capturando a liderança <i>laissez-faire</i>	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão e liderança.....	20
Figura 2 - Dimensões possíveis que configuram o comportamento agressivo.....	40
Figura 3 - Ilustração da Metodologia da Pesquisa.....	53
Figura 4 - Demonstração da Análise Paralela	63
Figura 5 - Indicadores de dimensões distintas.....	63
Figura 6 - Modelo Teórico resultante das análises fatoriais	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Geral	15
1.2.2 Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO	20
2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E RELAÇÕES COM OUTRAS TEMÁTICAS	23
3 AS RAÍZES DA LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	29
3.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE LIDERANÇA: AS ORIGENS DA LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	29
3.2 A NOVA LIDERANÇA: RAÍZES DA LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE, UM BREVE CONTEXTO HISTÓRICO	31
4 LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE: UMA NOÇÃO CONTRADITÓRIA.....	39
5 MÉTODO	53
5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	54
5.2 FERRAMENTA DA PESQUISA	55
5.3 TRATAMENTO DOS DADOS	57
6 ANÁLISE DOS DADOS	59
6.1 DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA DA AMOSTRA	59
6.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS DAS DIMENSÕES	62
6.3 HIPÓTESES E DISCUSSÕES	69
7 CONCLUSÕES.....	76
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A - Modelo do questionário da pesquisa	93

1 INTRODUÇÃO

Liderança como um fenômeno está presente em qualquer agrupamento social, vai além do mundo do trabalho. No contexto do trabalho, a liderança se faz presente tanto em empresas, como em organizações sem fins lucrativos. O líder é entendido como a pessoa que está à frente da equipe e que, em diversas situações, é responsável por tomar as decisões e direcionar o caminho a ser seguido pelos demais integrantes.

Liderança, como temática de investigação, é objeto de estudo das teorias da Administração desde antes da primeira Revolução Industrial. Porém, é com o advento da globalização, da Revolução Tecnológica e com os novos avanços da gestão do conhecimento, que os aspectos inerentes à relação entre objetivos organizacionais e estilos de liderança se tornaram ainda mais relevantes para pesquisadores. Existem inúmeras teorias em torno do conceito de liderança (ASSIS *et al.*, 2015; CASTRO; SILVA, 2017), teorias que auxiliam no entendimento desse fenômeno de forma mais abrangente e ao mesmo tempo aprofundada.

Na contemporaneidade, surgem questionamentos e discussões teóricas e empíricas, sobre a influência do estilo de liderança adotado pelo líder e dos traços de liderança presentes nas relações de troca entre os grupos sociais mantidos no ambiente de trabalho. Essas discussões permitem um aprofundamento nas formas pelas quais o comportamento da liderança pode impactar nas diversas atividades executadas pelas pessoas no trabalho.

Os construtos que compõem as pesquisas, analisam desde variáveis relacionadas com as características psicológicas, individuais e comportamentais do líder, até o exame do comportamento do grupo que está sujeito à liderança, bem como os aspectos referentes à estrutura organizacional (contexto ambiental) (YUKL, 2006; BURNS, 1978), no qual se dão os processos de troca entre líder e seguidores.

As trocas, que se apresentam nas inter-relações sociais no cerne das organizações, são processos importantes para estruturar os aspectos motivacionais que cada empregado articula subjetivamente, a fim de realizar suas atividades por diversos motivos: seja o desejo de contribuir com o sucesso econômico e social da organização ou apenas a satisfação com a remuneração, dentre outros (BERGAMINI, 1997; BASS, 2008).

O comportamento dos trabalhadores, no que se refere ao processo de execução das suas atividades, possivelmente, se relaciona com o estilo e/ou traço de liderança, que se apresentam como características da pessoa que lidera a equipe, bem como com a maneira que o líder influencia seus colaboradores (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019), deste modo, liderança

como temática de estudo possui grande representatividade nas teorias organizacionais, por sua influência na produtividade e no desempenho organizacional.

Teoricamente, existem catalogados inúmeros estilos de liderança que já foram objeto de investigação em estudos científicos nacionais e internacionais, dentre eles, destacam-se: a liderança transacional, transformacional, *laissez-faire*, ética, autêntica, visionária e servidora (ANTONAKIS; CIANCIOLO; STERNBERG, 2004; AVOLIO; GARDNER, 2005; PICOLOLO *et al.*, 2010; ANTONAKIS; DAY, 2012; MARGOLIS; ZIEGERT, 2016; KANAANE, 2017; SANDHALAND *et al.*, 2017; AVOLIO; HANNAH, 2019; JENSEN; POTOCHNIK; CHAUDHRY, 2020; GEMEDA; LEE, 2020; QIU; DOOLEY; XIE, 2020).

A liderança *laissez-faire*, no entanto, possui nuances que são pouco investigadas teoricamente nos modelos já validados, por se tratar de um estilo em que o líder mantém uma postura ausente. Este estilo se torna ainda mais relevante para as relações sociais no contexto do trabalho, uma vez que os outros estilos perpassam por condutas de orientação por parte do líder que, hipoteticamente, são tidas como uma postura positiva. Deste modo, a sua investigação, de forma mais aprofundada, representa uma lacuna nas pesquisas teóricas vigentes, tendo como foco a liderança *laissez-faire*.

A liderança *laissez-faire* pressupõe um estilo de liderar no qual a interação entre o líder e sua equipe não está voltada para a influência; a relação é construída por meio da outorga das atividades. Avolio, Bass e Jung (1999) acreditam que esse estilo é adotado apenas com a intenção de monitorar os seguidores. Hater e Bass (1988), inicialmente, atribuíram a esse estilo de liderar uma gestão por exceção.

No modelo de liderança desenvolvido por Avolio, Bass e Jung (1999), que busca investigar três estilos de liderança, transacional (liderança que se caracteriza por trocas contingentes); transformacional (existe uma influência transformadora, por parte do líder) e *laissez-faire* (outorga das atividades, líder “rédeas soltas”), cada estilo possui dimensões distintas, que permitem suas averiguações. Nesse modelo, é possível analisar, através da dimensão “recompensa contingente”, presente no modelo de liderança transacional, as implicações das recompensas concedidas pelo líder aos seus liderados, recompensas essas que estão relacionadas com o desempenho dos liderados.

Hinkin e Schriesheim (2008) argumentaram que a recompensa contingente, presente no modelo de liderança transacional, não seria suficiente para entender como a omissão dessa recompensa por parte do líder seria percebida pelos liderados. Em sua análise, os autores sugeriram que essa variante fosse investigada de forma mais aprofundada, sendo introduzida no modelo de liderança *laissez-faire*.

Os resultados desta investigação se propõem a contribuir com a linha de pesquisa em gestão de pessoas e relações de trabalho, na temática liderança e seus fundamentos, abordagens e desenvolvimento, na medida em que aprofunda o modelo teórico de análise da liderança *laissez-faire*. Isso possibilitará o estudo, o diagnóstico e a análise de forma pormenorizada desse estilo de liderança, com o intuito de auxiliar a gestão do sistema social de organizações privadas e públicas, de diversos setores da economia, cotejadas pelas crescentes dinâmicas de transformação sociais e econômicas, que afligem as organizações.

Este documento está organizado de forma que, na presente introdução, foi contextualizada a temática de estudo, seguida da problematização que traduz a pergunta norteadora desta pesquisa, posteriormente estão organizados os objetivos gerais e específicos, que irão dar suporte para este estudo.

Após os objetivos, se encontram expostos os argumentos que justificam essa pesquisa, seguido do referencial teórico que foi o sustentáculo deste estudo, imediato ao fim do mesmo, se encontra o método ao qual essa investigação foi submetida.

Subsecutivo ao capítulo com o aporte metodológico, pode-se encontrar a análise dos dados coletados, que antecedem as conclusões desta investigação e por fim as referências bibliográficas, e logo após a ferramenta utilizada para coleta dos dados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como capturar o fenômeno que corresponde à liderança *laissez-faire* com base no estado da arte sobre esse constructo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Verificar como a liderança *laissez-faire* pode ser investigada de forma aprofundada, utilizando um modelo que contemple distintas dimensões.

1.2.2 Específicos

- Demarcar o conceito da liderança *laissez-faire* em uma perspectiva aprofundada;

- Construir um modelo de análise que contemple a omissão de recompensa como dimensão latente para investigar a liderança *laissez-faire*;
- Validar uma escala de liderança *laissez-faire* contendo três dimensões distintas no contexto Brasil;

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se essa pesquisa em um primeiro momento, por entender que o gestor, de posse desse estudo, pode compreender de forma mais aprofundada esse estilo de liderança. Em segundo, ao validar a terceira dimensão, que corresponde à omissão de recompensa, inicia-se a possibilidade de compreensão das possíveis relações que esse comportamento/posicionamento do líder pode causar, nas práticas das atividades diárias dos colaboradores sob sua liderança.

Ao considerar a gestão de áreas da Administração e de processos administrativos, tendo em vista o comportamento humano nas organizações, a temática liderança possui relevância para a pesquisa, por se tratar de uma variável passível de modificar a forma como as pessoas se mobilizam para executar determinada atividade no trabalho.

As inter-relações que se estruturam entre os membros de uma equipe, no contexto do trabalho, apesar de fenomenologicamente pressuporem uma relação circular, em que tal complexidade reconhece a subjetividade individual e a construção coletiva, e não linear, na qual se considera a simplicidade linear (causa e efeito) (HUSSLERL, 1997), isto é, o comportamento e as atitudes das pessoas em interação são suscetíveis as variáveis de cunho individuais (emoções, percepções, motivações intrínsecas, nível de educação, experiência de vida e etc.) que em tese, estão para além da causa e do efeito produzido pelas interações sociais.

Porém, a adoção da linearidade em termos teóricos, para análise do fenômeno de liderança, é uma realidade já adotada no universo das pesquisas nessa temática (NORTHHOUSE, 2004; YUKL, 2006; BURNS, 1979; BASS, 1985), visto que os modelos validados e utilizados nas investigações pressupõem uma relação de causa e efeito, ou seja, o estilo de liderança pode ser correlacionado de forma linear com outras teorias.

No conjunto das teorias organizacionais, está inserida a teoria dos sistemas (BERTALANFFY, 1971), que inclui o processo de comunicação para garantir a manutenção do sistema social das organizações. Nesse processo, ao se projetar a relação entre as formas de comunicar e os distúrbios do comportamento e das relações interpessoais, intenciona-se oferecer subsídio para aqueles que se debruçam sobre “problemas de interação sistemática” (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 1967, p. 13), no concernente às relações sociais, isso

implica que, em se tratando de organizações que utilizam pessoas como “força de trabalho”, as interações entre líderes e liderados possuem potencial de influenciar nas formas pelas quais as atividades organizacionais se mantêm.

No modelo teórico existente, que analisa a liderança do tipo *laissez-faire* (AVOLIO; BASS, 2004), os comportamentos típicos de liderança não são evidenciados, o que demonstra que o líder evita tomar decisões e se exime de responsabilidade e autoridade (AVOLIO; BASS, 2004). Isso implica em uma ausência de comunicação assertiva (ALBERTI; EMMONS, 1978; ARGYLE 1967; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003) e as recompensas verbais também não se evidenciam, nos modelos validados teoricamente.

Partindo do argumento de Watzlawick, Beavin e Jackson (1967, p. 45), que elucidam que se pode comunicar mesmo não comunicando e que todo comportamento em uma relação de interação possui potencial de comunicar “atividade ou inatividade, palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem e, portanto, também estão comunicando”, deste modo, a omissão de recompensa verbal por parte do líder é uma comunicação, com potencial de ser percebido pelos liderados de formas distintas.

As pessoas que compõem o sistema social das organizações também estão suscetíveis aos processos psicossociais, que integram a comunicação grupal, a linguagem, entre outros (BONIN, 2013). Esses, por sua vez, estão relacionados com as emoções, que permeiam todos os contratos sociais estabelecidos entre líderes e liderados.

Deste modo, a manutenção das relações sociais no contexto do trabalho pode ser também analisada através da ótica da psicologia social, que estabelece a existência de uma relação indissociável, na qual se admite um “entrelaçamento entre necessidades e desejos em uma alternância entre dar e receber.” (BONIN, 2013, p. 55). Sendo assim, cada indivíduo, que compõe as equipes de trabalho, pode ser impactado de forma diferente por uma omissão de recompensa, por uma ausência de liderança ou por uma gestão por exceção passiva, o que justifica o aprofundamento teórico com validade empírica deste estilo de liderança.

Para além do elucidado nos argumentos anteriores, pode-se recorrer às teorias que tratam dos processos de interação social (COURNOYER, 2008; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003; LOPES *et al.*, 2004), que estão presentes nas teorias da Psicologia que estuda o comportamento humano e o condicionamento operante (SKINNER, 1967,1978, 2006) e que, por consequência, também fazem parte das temáticas da psicologia organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

As implicações da omissão de recompensa, como dimensão latente da liderança *laissez-faire*, perpassam pelas teorias do comportamento humano, mais especificamente pela

modelagem comportamental, na perspectiva das reações e das respostas aos estímulos que correspondem ao comportamento operante, no qual o comportamento de uma pessoa modifica o comportamento da outra pessoa, em um processo de ação e reação.

Para O'Donohue e Krasner (1995, p.4), “a abordagem das habilidades sociais se constituiu um dos maiores desenvolvimentos da história do modelo comportamental”. Sendo assim, no que pese a omissão de recompensas e as outras duas dimensões presentes no modelo de liderança *laissez-faire*, sua adoção tem potencial de produzir consequências comportamentais nos liderados, por perceberem ausência de reforço positivo e a manutenção de um comportamento passivo do líder, ante as necessidades de ser atuante nos processos decisórios e de gestão da força de trabalho sob sua liderança.

Por isso é que, para Glenn e Malott (2004), em um aspecto do comportamento, entende-se que uma organização se traduz em uma interação dinâmica entre o comportamento do seu sistema social, que é composto por seres humanos, e os produtos e ou serviços que por eles são manipulados.

De posse deste estudo, um gestor/líder pode avaliar como as pessoas, sob sua supervisão, percebem uma postura que denote a adoção de uma omissão de recompensa verbal. Isso possibilitará um realinhamento entre o que os liderados esperam do líder e o que o líder realmente entrega.

O modelo de liderança transacional utiliza a recompensa contingente como uma dimensão para investigação desse estilo de liderança. Porém, isso não implica que a análise de uma postura contrária não seja relevante.

No contexto da pandemia ¹que a humanidade está vivenciando em 2020, uma alternativa utilizada, para dar continuidade às atividades econômicas, foi à adoção do trabalho remoto. De acordo com a SOBRATT (2018), o trabalho na modalidade *home office*, está se intensificando nas organizações brasileiras, 45% do total de 315 empresas de diversos ramos da economia já aderiram a essa modalidade de trabalho, que consiste em uma relação de trabalho onde os empregados executam suas atividades, fora das suas respectivas empresas, podendo trabalhar em suas próprias residências.

¹ Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa.
<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>

Essa modalidade de relação laboral pode requerer a utilização de estilos de liderança que sejam menos coercitivos, num contexto de trabalho que pode se mostrar ainda mais promissor para a utilização de um estilo de liderança *laissez-faire*. Deste modo, evidencia-se que o aprofundamento das discussões sobre liderança *laissez-faire* se torna ainda mais significativo.

Para que se consiga investigar um fenômeno de forma científica, antes se faz necessário que o pesquisador busque, na literatura existente, evidências de investigações anteriores (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998). Nas próximas seções e subseções, revisar-se-á o estado da arte sobre as teorias referentes aos estudos já consolidados em periódicos científicos dos fenômenos que englobam os conceitos de liderança *laissez-faire*.

Para aprofundamento nesse campo de saber e sua implicação para as organizações, na seção 2, evidencia-se a liderança no contexto organizacional, buscando a sua demarcação teórica; na seção 3, faz-se uma busca para entender as origens da liderança *laissez-faire* e; na seção 4, disserta-se sobre as peculiaridades da liderança *laissez-faire*; na seção 5, encontra-se o método utilizado para essa investigação; na seção 6, está organizada a análise dos dados; na seção 7, discutem-se as conclusões deste estudo e; por fim, na seção 8, encontram-se as referências bibliográficas que ancoraram essa investigação.

2 LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO

No contexto organizacional, em diferentes tipos de instituições, existe a necessidade de gestão, desde hospitais e escolas, até organizações sem fins lucrativos. Uma gestão eficiente tem o potencial de produzir um desempenho satisfatório (CALVALCANTI *et al.*, 2009). É durante esse processo de gerenciamento das atividades organizacionais que ações de liderança são desenvolvidas no contexto das empresas.

Kotter (1990, p.6) traçou um paralelo entre liderança e gestão, e analisou as principais características das duas ações, concluindo que ambas as ações “envolvem a necessidade de criar redes de pessoas e relacionamentos que possam cumprir uma agenda e, em seguida, tentar garantir que essas pessoas realmente façam o trabalho”. Ele afirma que a liderança faz parte da “direção” dos processos organizacionais (se referindo aos conceitos de planejamento, organização, direção e controle da teoria da administração) (KOTTER, 1990).

A liderança está para além do ato de comando, controle e direção dos envolvidos no processo de administração organizacional. Ela complementa a gestão por meio da influência que o líder consegue exercer em todos os envolvidos. Assim, iniciativas de liderança não estão dissociadas dos processos de gestão. Teorias e práticas de liderança se tornam aliadas à gestão no processo de administração, em diversos tipos de organizações, de simples a complexas. Covey (1994), ao questionar o que distingue liderança de gestão, concluiu que ambas contribuem para a eficácia e a eficiência da organização, sendo um apoio para o alcance de um resultado ótimo em termos de alinhamento do sistema social das empresas, essa simbiose se encontra ilustrada na figura 1.

Figura 1 - Gestão e liderança



Fonte: Adaptado de Covey (1994, p. 259).

Embora Covey (1994) intencione distinguir a liderança da gestão, a maneira como estão dispostas estas diferenças, na figura anterior, pressupõe a existência de uma conexão. Em termos de gerenciamento, ações de liderança devem fazer parte das atribuições de gerentes,

diretores e pessoas que ocupem cargos hierarquizados em organizações, ou seja, pessoas que tenham a incumbência de administrar equipes de trabalho.

Quinn *et al.*, (2003), ao decompor as competências gerenciais do diretor, do coordenador e demais atores sociais que compõe a estrutura das organizações, usaram o termo liderança gerencial. Remetendo, assim, à ideia de complementaridade entre gestão e liderança. Cavalcanti *et al.*, (2009, p.104) afirmam que o gerente-líder possui uma visão humanista, que é capaz de compreender melhor os aspectos motivacionais das pessoas, “percebendo a influência dos valores, sentimentos e atitudes do indivíduo com relação ao desempenho organizacional”.

As transformações econômicas e sociais, impostas às organizações contemporâneas, indicam que a fusão entre gestão e liderança é uma necessidade urgente. Segundo Kanaane (2012, p. 45), é imediato que a administração na atualidade abdique de alguns valores consolidados tradicionalmente (como o fato de considerar que um gestor não precisa ser um líder), entre outros pontos, porém, sempre priorizando a “valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança deverão sofrer mudanças significativas em prol da melhoria contínua no contexto social do trabalho”. Essas mudanças estariam associadas, possivelmente, a uma complementaridade entre os processos que incluem gerenciamento e liderança, visto que “qualquer um que gerencie funcionários deveria idealmente ser um líder.” (ROBBINS, 2014, p. 249). Em consequência, “o desafio para a maioria dos gestores, então, é aprender como se tornar um líder de equipe eficaz” (ROBBINS, 2014, p. 271).

Ao se pensar no processo de produção, que invariavelmente é constituído por pessoas, que sentem e agem de formas diferentes, uma conexão entre gestão e liderança pode vir a ser uma alternativa viável para integrar a diversidade de pensar e agir presentes nas pessoas que compõem as equipes de trabalhadores.

Considerando que “a ciência da gestão avança incorporando valores, sem, contudo, abandonar os já cultuados, papéis gerenciais, que derivam de um conjunto de valores que ora são complementares, ora são contrastantes” (SOUZA; SOUZA, 2016, p. 84), isto implica que “no conjunto de transformações organizacionais decorrentes das mudanças no ambiente de negócios, cresce a importância da liderança na gestão” (SOUZA; SOUZA, 2016, p.82). Ou seja, na realidade das empresas, é o trabalhador quem, possivelmente, afirma ou nega a existência de liderança nas práticas de gestão.

Notadamente, gestão e liderança possuem diferentes conceitos. Porém, a unificação entre ambas as atividades é, para Northouse (2016, p. 15), algo que já se evidencia na prática, ao considerar que existe uma sobreposição entre atividades de líderes e atividades de gestores,

“quando os gerentes estão envolvidos em influenciar um grupo a atingir seus objetivos, eles estão envolvidos em liderança”. O mesmo ocorre quando a situação se inverte, dado que, “quando os líderes estão envolvidos no planejamento, organização, pessoal e controle, eles estão envolvidos no gerenciamento” (NORTHOUSE, 2016, p. 15), pelo qual, ambos os processos envolvem influenciar um grupo de indivíduos para alcançar as metas compartilhadas.

Gerenciamento e liderança são ações complementares em ambientes organizacionais, considerando que as pessoas são, muitas vezes, o componente vital que permite a continuidade das atividades, quer seja em instituições com fins lucrativos ou não. Dessa forma, com as constantes mudanças nas relações econômicas e sociais, o uso de tecnologias da informação e do conhecimento, cada vez mais disseminadas, e em tempos de modernidade líquida (BAUMAN, 2001), considerando a teoria das organizações como sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente (BERTALANFFY, 1972), torna-se necessário, para a administração das organizações, que os gestores passem a admitir a gestão e a liderança como práticas que se complementam.

Em síntese, do exposto, adverte-se que, para que a administração de uma organização se torne eficiente e eficaz em alcançar seus objetivos, considerando sua missão, visão e valores, é recomendável que líder e gerente sejam termos sinônimos.

O nível de conexão, no entanto, tem potencial de ser o precursor da sinergia entre os envolvidos nas atividades do dia a dia da empresa, possivelmente, para que aquele que ocupa um cargo de superioridade na hierarquia empresarial possa exercer liderança, antes é preciso que este consiga influenciar e orientar seus subordinados, visto que a liderança apenas se consolida mediante a anuência dos demais atores sociais envolvidos no processo, ou seja, quando os subordinados se permitem influenciar.

Por meio do explicitado nesta seção, é possível argumentar que a liderança é um fenômeno que complementa a gestão, sendo uma determinante essencial para qualificar pessoas que pretendam assumir cargos de gerência ou supervisão.

Liderança para fins desta investigação é um fenômeno que ocorre de forma bilateral e que é capaz de mobilizar esforços coletivos, isto é, o ato de influenciar pessoas a se engajarem com um propósito, a interiorizarem a noção de objetivo compartilhado. Esse conceito de liderança que se pretende adotar nesta pesquisa está contido nos discursos de (BURNS, 1978; YUKL; 1989; BASS 1990; NORTHOUSE, 2016), que pressupõem uma definição abrangente do fenômeno, deixando de considerar a liderança como algo que é inato ao líder, mas sim como um fenômeno que se constrói e se consolida na relação entre o líder e seus seguidores.

Nas discussões que se seguirão, faz-se uma integração entre liderança e gerenciamento em um processo simbiótico, pois, possivelmente, na medida em que os gestores interiorizarem essa narrativa, provavelmente encontrar-se-ão mais propensos a se conectarem com seus subordinados, de forma a conseguirem influenciá-los. Assim, para fins desta investigação, o termo gerente e líder, bem como supervisor e líder, serão utilizados como termos sinônimos.

A próxima subseção aborda os conceitos diversos pelos quais a liderança se classifica, bem como sua relação com outros fenômenos sociocomportamentais.

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E RELAÇÕES COM OUTRAS TEMÁTICAS

Os estudos sobre os aspectos da liderança remontam há pouco mais de um século; vários autores buscaram conceituar esse fenômeno, considerando diferentes abordagens: “liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos na Terra.” (BURNS, 1978, p.2). Todavia, existe um consenso entre os pesquisadores de que a liderança é um fenômeno grupal (BENNIS, 1988; BERGAMINI, 1994; YUKL, 1898; KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999).

Nessa perspectiva, se faz necessário compreender conceitos de liderança nos quais se situa a temática na perspectiva organizacional. Inicialmente, admite-se que “liderança é o que dá a organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS, 1988, p. 18), logo, “a liderança requer conhecimento da organização e do ambiente ao seu redor, para melhor conhecer a missão que tem de desempenhar em função do público a que serve.” (MOTTA, 1996, p. 221). Com isso, a liderança pode ser compreendida como “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUSES; POSNER, 1997, p. 33), enquanto um “processo interativo de sedução e influência que permeia os jogos de poder nas organizações.” (WOOD JR, 2000, p. 24).

A liderança também é um fenômeno entendido como “o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.” (ROBBINS, 2006, p. 371). Com foco em um objetivo comum, a liderança influencia um grupo de indivíduos ou/e indivíduo a atingi-lo, se tornando com isso, a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior” (BLANCHARD *et al.*, 2007, p.15), não se trata mais de “Eu” e sim de “Nós” se trata de mobilizar os esforços coletivos de modo que, múltiplos se tornem uno, com o propósito previamente estabelecido.

O fenômeno, deste modo, passa a ser concebido como “a habilidade que um indivíduo demonstra para influenciar outros a agir de maneira particular por meio de direção,

encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio” (ROBBINS, 2014, p.249), isso implica na capacidade do líder em unir indivíduos com maneiras de pensar e agir que divergem, em uma única direção, através da manutenção de um discurso coerente com as ações percebidas.

Considerando as definições e considerações citadas, certifica-se que a liderança, como um campo de estudo, possui conceitos e definições que foram consolidados historicamente por perspectivas distintas, mas que, porém se complementam. Destaca-se que todas as definições mencionadas possuem a palavra influência como núcleo.

Deste modo, liderança representa um fenômeno que se constrói, tendo, como suporte, as relações sociais que se constituem no cerne das organizações e que, por sua vez, tem potencial de estabelecer uma conexão entre os vínculos que as pessoas desenvolvem com seu local de trabalho e o estilo de liderança adotado pela gerência.

A conjectura, presente no parágrafo anterior parte da afirmação de Yukl (1989, p. 204) que, ao propor sua definição de liderança, considerou-a como um “processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização e de construir comprometimento com a missão e os objetivos da organização”, traçando, assim, uma interdependência passível de investigação entre ambas as teorias.

Na observação feita por Mathieu e Zajac (1990, p. 477), fora evidenciado que “líderes transformacionais geralmente mantêm um senso de obrigação moral com a organização como um valor final, que por sua vez é adotado pelos subordinados”. Ademais, o comprometimento afetivo dos seguidores, para Weick (1995), se amplia na medida em que esses se identificam com o líder. Deste modo, os seguidores acabam por validar e compartilhar os mesmo valores que são defendidos pelo líder.

Ao exibirem comportamentos de liderança transformacional, os supervisores podem influenciar o julgamento que os subordinados fazem sobre o ambiente de trabalho, através da adoção de uma comunicação clara e transparente, sempre destacando a missão e os valores da organização (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993; PODSAKOFF *et al.*, 1995).

A estrutura do sistema social das organizações se evidencia pelo organograma que determina a hierarquia. Porém, tal estrutura é, em certo modo, transformada por seus atores e pela forma como se manifestam suas interações, não se podendo admitir que um subordinado seja um seguidor, considerando que, para que essa afirmação se consolide se faz necessário que exista uma relação de liderança. E essa, por sua vez, se mostra passível de modificar a forma como o empregado se liga à sua instituição empregadora.

No que tange à necessidade do alcance das metas almeçadas pelo planejamento estratégico das organizações, Piccolo e Colquitt (2006), ao relacionar liderança

transformacional e características do trabalho, evidenciaram que líderes transformacionais desempenham um papel relevante na forma como as pessoas, sob sua supervisão, entendem o significado do trabalho e qual o impacto das suas ações sobre o desempenho da organização. Ao fazê-lo, proporcionam, aos seus subordinados, motivação intrínseca, que por sua vez aumenta o nível de comprometimento dos trabalhadores com as metas organizacionais.

Gestores que concebem a liderança como uma variável capaz de interferir nas atividades do cotidiano das relações interpessoais, que, são estabelecidas nas organizações, possivelmente ampliam as suas possibilidades de gestão do capital intelectual da empresa, o fazem, muitas das vezes, de forma mais pragmática, ao verificar quem realmente detêm habilidades para liderar uma equipe, considerando o impacto que esse líder pode vir a causar no engajamento e no comprometimento (DALE; FOX, 2008; ALAMIR, 2010; HUANG, 2011) dos membros da mesma.

Entende-se que a vontade de permanecer em uma determinada empresa não é explicada apenas pela relação que as pessoas estabelecem com seus superiores, existem outros fatores capazes de motivar a permanência dos empregados, tais como: bem estar no trabalho, satisfação com a remuneração, dentre outros. Porém, ao se admitir que a relação com o líder seja um fator que provoque tal desejo no empregado, tem-se a capacidade de mediar essa relação, buscando equacionar seus fatores negativos. Essa mediação pode ser feita através da gestão de pessoas, por meio da análise do perfil de liderança exercido pelos supervisores.

Para Moscon (2013), quando um líder reconhece o esforço dos seus subordinados e os incentiva a alcançarem os objetivos organizacionais, esse tende a influenciar de forma positiva o comprometimento dos liderados, demonstrando, assim, que as características que os seguidores atribuem ao líder imediato se relacionam de forma positiva e significativa com os vínculos que os empregados estabelecem com a organização.

A autora também acredita que “a indiferença do líder em relação à sua equipe possa explicar, de forma importante, o desenvolvimento do vínculo instrumental e da sensação de estar preso pelas contingências favoráveis que o contexto lhe oferece” (MOSCON, 2013, p.116). Ao adotar uma postura passiva diante das necessidades da equipe de trabalho, o supervisor pode incorrer em uma armadilha, pois sua posição na hierarquia organizacional equivale a um posicionamento de liderança perante os demais, ao optar por não demonstrar uma postura que seja condizente com o cargo que ocupa o supervisor presumivelmente perderá a capacidade de comandar a equipe.

Para que se alcance a eficácia na liderança, se faz necessário também que o líder consiga estabelecer uma rota que conduza a equipe ao alcance dos objetivos, pois “líderes trabalham

com diferentes tipos de pessoas, portanto, sua comunicação e seu relacionamento devem corresponder a essas diferenças.” (CARMELO, 2013, p. 112). Deste modo, existe um potencial integracionista entre teorias de liderança e outros campos teóricos como, por exemplo, as teorias do comprometimento organizacional, esse potencial é evidenciado também como moderador de capital psicológico positivo e da percepção de suporte organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014; REGO, 2014).

Os seguidores definem a capacidade de liderança de um gerente pelo comportamento que percebem nesse gerente e são as ações e as omissões do supervisor que ficam em evidência para os liderados (ROBBINS, 2014). Assim, se faz necessário que as ações do líder sejam condizentes com o seu discurso.

Os trabalhadores, muitas vezes, buscam visualizar na sua chefia alguém em quem possam depositar confiança, uma pessoa que combine atributos tidos como característicos de um indivíduo ético, justo e verdadeiro. Zanini, Santos e Lima (2015, p. 118), discutindo liderança e sua relação com a confiança do trabalhador, concluíram que a “qualidade da liderança tem uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização, com base em categorias de confianças pessoal e profissional”. Seus achados corroboram com o enunciado por Souza e Souza (2016, p. 91) ao relatarem que um líder possui, entre outras coisas, a capacidade de transformar grupos em equipes capazes de se engajarem, tendo como premissa o “comprometimento dos seus membros com os propósitos comuns”, através de uma “comunicação aberta e autêntica”.

Existe a possibilidade de que os processos organizacionais sejam mediados pela interação dos atores que compõem o sistema social da empresa e que esses, ao se relacionarem de forma desarmônica e descomprometida, possam de algum modo, interferir no planejamento estratégico, na medida em que tal relacionamento construa obstáculos que dificultem, de certo modo, o alcance das metas a médio e longo prazo. Diante de tal cenário, se faz necessária a seguinte reflexão:

A trajetória vigente no contexto sócio organizacional remete à necessidade acentuada de conceber os processos de liderança e conseqüentemente os estilos comportamentais de líderes, na intenção de buscar a harmonização comportamental dos “atores evoluídos”, além de haver a possibilidade de aprimorar, qualificar e desenvolver o potencial de liderança. (KANAAANNE 2017, p 189).

Na contemporaneidade, é imperativo que a análise das práticas organizacionais, na perspectiva da gestão de pessoas, seja feita buscando entender se as pessoas, que almejam

cargos de supervisão, possuem perfis de liderança e, caso não possuam, se esses desejam desenvolver essa habilidade.

Para Montani, Courcy e Vandenberghe (2017), quando os subordinados mantêm um relacionamento de alta qualidade com seus líderes, esse relacionamento funciona como moderador do comprometimento organizacional dos funcionários e tende a amortecer os efeitos prejudiciais de experiências estressantes no trabalho.

A compreensão, por parte da administração da empresa, dos potenciais efeitos nocivos que a atuação do líder pode vir a causar nos vínculos dos funcionários com seu local de trabalho representa uma estratégia capaz de impactar diretamente o ambiente de negócio da empresa. Deste modo, “percebe-se que a vantagem competitiva vai para as empresas que aproveitam e ampliam a energia intelectual, emocional e o comprometimento de sua força de trabalho.” (ASSAD, 2017, p. 206).

Não se trata apenas de mensurar e diagnosticar o perfil de liderança dos trabalhadores. Nesse processo de gerenciamento da força de trabalho, é preciso entender quais são os fatores que interagem diretamente ou indiretamente com o tipo de liderança adotado.

É imperativo indagar que empregado manifesta capacidade de influenciar os demais e submetê-lo a treinamento de liderança, antes de admiti-lo como líder. A empresa de certo modo, tomará medidas preventivas, objetivando garantir que as pessoas com as competências de liderança, que mais se adéquam ao cargo sejam alocadas na função.

A adoção de treinamento em liderança para os empregados pode ser considerada como uma prática de gestão de recursos humanos, que, para Pires e Nunes (2017, p.389), pode ser pautada na honestidade, respeito e premissas da virtuosidade organizacional. Deste modo, “funcionários que percebam seu ambiente de trabalho como promotor de otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão, revelam níveis mais elevados de comportamento de cidadania e comprometimento afetivo.” (PIRES; NUNES, 2017, , p.389).

Ademais, é notório que fatores atribuídos a aspectos positivos da liderança estabelecem relação com as dimensões afetiva, normativa e instrumental (calculativa) do comprometimento (ALMONDES, 2018), e que a percepção dos empregados, referente à possibilidade de algum dia ocupar um cargo de liderança na organização, também atua como antecedente do comprometimento organizacional (STEFFENS *et al.*, 2018). Para Suri e Petchsawang (2018), a aquisição de experiências e a possibilidade de progressão na carreira dentro da empresa elevam o nível de comprometimento dos trabalhadores.

No concernente às relações sociais no ambiente de trabalho, empiricamente, já se demonstrou a relação existente entre estilos de liderança percebidos com o comprometimento

organizacional dos subordinados (ELIYANA; MA'ARIF; MUZAKKI, 2019; DAPPA, BHATTI; ALJARAH, 2019; ODOARDI *et al.*, 2019; SILVA, NUNES; ANDRADE, 2019). Tais achados evidenciam, assim, que essa relação possui de algum modo, a capacidade de produzir estímulos nos funcionários, a um nível que ultrapassa a mera troca monetária. O envolvimento do empregado com a organização, quando é mediado por uma relação de liderança com a supervisão, possivelmente, alcança níveis de comprometimento para além do “calculativo”, considerando que os subordinados tendem a se inspirarem no líder.

Através da análise de estudos que buscaram associar liderança e outros construtos teóricos, foi possível estabelecer um paralelo entre liderança e outras teorias. Destaca-se que o julgamento que os colaboradores fazem quanto aos seus líderes imediatos, ou seja, o traço de liderança percebido pelos subordinados se associa com o tipo de comprometimento que esses estabelecem com organização.

Na próxima seção, é possível acompanhar um breve resumo da evolução do pensamento sobre liderança e seus principais autores, no qual se apresenta uma síntese sobre as principais escolas que norteiam os ideais sobre liderança, bem como seus respectivos aspectos e referências; com o objetivo didático de sintetizar a sua contextualização empiricamente para buscar as origens da liderança *laissez-faire*.

3 AS RAÍZES DA LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*

Liderança, como um campo de estudos, representa um esforço de acadêmicos e pesquisadores em entender os motivos pelos quais pessoas seguem, ou são seguidas, e lideram, ou se deixam liderar, em diferentes situações. Ao submeter esse fenômeno ao método científico ao longo da história, ampliou-se a possibilidade do debate desse processo, em uma estrutura lógica de entendimento das ações de liderança na sociedade como um todo.

Para aprofundamento nesse campo de saber, sua implicação para as organizações e buscando contextualizar as teorias que deram origem a liderança *laissez-faire*, essa seção, em sua subseção 3.1, realiza uma reflexão sobre a origem histórica das teorias acerca da liderança, ao passo que se percorrem algumas escolas pelas quais tais teorias se desenvolveram.

No desdobramento 3.2, discute-se, de forma mais aprofundada, investigações que tiveram como alicerce teorias inseridas na escola da “Nova Liderança”.

3.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE LIDERANÇA: AS ORIGENS DA LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*

O fenômeno liderança pode ser analisado tendo como perspectiva diferentes escolas de pensamento, essas vertentes de análise oferecem contribuições relevantes para a formulação de teorias sobre liderança (SANT’ANA *et al.*, 2012). O quadro 1, a seguir, representa uma tentativa de sintetizar as principais escolas de pensamentos, nas quais se estabeleceram os estudos sobre liderança, bem como suas principais características.

Quadro 1 - Síntese das escolas de pensamento

ESCOLAS	PRINCIPAIS ASPECTOS	REFERÊNCIAS
Escola dos Traços e Atributos	Foco em características e atributos que teriam nascido com o indivíduo. Pesquisas voltadas para analisar quais aspectos diferenciavam líderes de não líderes. Análise de traços físicos e psicológicos do líder.	House e Aditya (1997).
Escola Comportamental	Foco no exame de padrões de comportamento típicos do líder. Análise dos padrões de comportamento do líder que se mostravam serem eficazes e ineficazes. Identificação de dois comportamentos em especial: orientação para a tarefa e orientação para as pessoas. Base para possibilidade de treinamento em liderança.	Blake e Mouton (1967); Yulk e Fleet (1994)

ESCOLAS	PRINCIPAIS ASPECTOS	REFERÊNCIAS
Escola Contingencial	Foco no contexto em que se estabelecem as relações. Análise da dinâmica estrutural (personalidade, comportamento, influência e situação), que compõe a relação entre líder e seguidores. A eficácia da liderança é investigada através do exame das características dos subordinados, natureza da tarefa e características organizacionais.	Fiedler (1981); House e Aditya (1997); Cameron, Dutton e Quinn (2003).
Escola Situacional	Foco na situação, ou seja, para cada contexto, qualidades específicas do líder serão demandadas. Análise da capacidade do indivíduo em reunir os atributos e aptidões que a situação exige. Pesquisas com essa abordagem admitem que a avaliação da eficácia da liderança possa ser medida em termos de produtividade do grupo.	Hersey e Blanchard (1988); Fiedler (1981); Seters e Field (1990); Chemers (1997); Kerr e Jermier (1978); Montana e Charnov (1998); Cameron, Dutton e Quinn (2003); Ayman (2004).
Escola da Nova Liderança	Foco nos aspectos do líder em termos de visão, carisma e autenticidade. Analisa a capacidade do líder em compartilhar crenças e valores com o grupo. Investigações nessa escola incluem: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança cultural • Liderança <i>laissez-faire</i> • Liderança carismática • Liderança visionária • Liderança transacional • Liderança transformacional • Liderança ética • Liderança autêntica 	Schein (1985); Hollander (1978); Vroom e Jago (1988); Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1995); Northouse (2009).

Fonte: Adaptado de Antonakis, Cianciolo e Sternberg (2004), Antonakis e Day (2012) e Kanaane (2017).

A construção do quadro anterior não representa uma tentativa de demonstrar todas as escolas que discutem liderança, apenas indica que existem diferentes perspectivas para analisar o mesmo fenômeno. Como se pôde observar, subdividido em Escolas, em suma, os fatores que subsidiam as discussões sobre liderança apresentam relações com questões biológicas, sociais, psicológicas e antropológicas do ser humano, enquanto influenciador das demais pessoas a sua volta.

Verticalmente, a leitura do quadro 1 possibilita uma reflexão sobre a mudança de foco com o qual a liderança foi investigada em diferentes escolas, denotando que os estudos sobre a temática também buscaram compreender como os fatores estruturais da hierarquia das instituições se relacionam com o fenômeno.

As relações, que se constroem no contexto do trabalho, são constituídas por um conjunto de fatores que estão para além do organograma. Tal conjunto congrega elementos situacionais e psíquicos, determinantes para validar o entendimento de que aquele que ocupa uma posição de superioridade no organograma seja também um líder.

Através da análise do quadro 1, é possível compreender, de forma simplificada, que as discussões mais relevantes e sistematizadas sobre a liderança *laissez-faire* estão contidas na escola da nova liderança. O quadro 1 demonstra também que, ao longo da história, a trajetória científica da temática rompeu e ressignificou pensamentos, passíveis de restringirem novas construções e compreensões, tanto do fenômeno, quanto do perfil que captura a concepção do significado do que representa ser um “bom líder”.

O conhecimento científico sobre liderança se ampliou e, com o decorrer do tempo, deixou de focar única e exclusivamente no pensamento de que líderes nascem com habilidades de liderança. Ao abandonar essa perspectiva, foi possível perceber que as pesquisas se voltaram para entender qual o elo que permite a conexão entre líder e seguidores, analisando minuciosamente os aspectos, as essencialidades e inter-relações, tanto do contexto em que a diáde é verificada, quanto das pessoas que estão inseridas nas relações.

Na próxima subseção, faremos um breve relato histórico sobre liderança, discorrendo sobre a perspectiva da “nova liderança”, em busca de uma compreensão pormenorizada da escola que discutiu a liderança *laissez-faire* de forma sistemática utilizando um modelo teórico, tornando esse estilo de liderança passível de mensuração e análise científica.

3.2 A NOVA LIDERANÇA: RAÍZES DA LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*, UM BREVE CONTEXTO HISTÓRICO

O ato de exercer liderança, em alguns aspectos, pode se assemelhar ao fato de deter o poder sobre as demais pessoas. Burns (1978), buscando diferenciar poder e liderança, esclareceu que, como o poder, a liderança é relacional, coletiva e tem um propósito. Ela compartilha com o poder a função central de alcançar um objetivo, porém, não pela força coercitiva, mas pela influência exercida pelo líder.

Os líderes são um tipo específico de detentores de poder. Todos são detentores de poderes reais ou potenciais, mas nem todos os detentores de poder são líderes. Liderança, ao contrário do poder, é inseparável das necessidades e objetivos dos seguidores (BURNS, 1978). Nesse contexto, cabe-se a compreensão de que o cargo ou a posição hierárquica não determina se existe uma relação entre líder e seguidores; o cargo apenas remete ao poder que o ocupante possui sobre seus subordinados.

Liderança, segundo o autor, está relacionada com a forma pela qual líderes induzem os seguidores a agirem em prol de determinados objetivos, que representam seus valores e as suas

motivações, bem como os desejos e necessidades, as aspirações e expectativas de ambas as partes.

Com relação à interação entre líder e seguidor, baseada na troca, Burns (1979) se referiu a esta como sendo uma liderança do tipo transacional; essa troca poderia assumir naturezas distintas, desde econômicas até psicológicas. Nesse processo de negociações, ambas as partes estão cientes dos objetivos uns dos outros; essa relação, para o autor, não apresenta características duradouras.

Em contrapartida, quando a relação líder/seguidor se baseia em valores morais, que são compartilhados entre ambos, existe um potencial transformador na relação, que ele denominou de liderança transformacional. Essa liderança ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com outras pessoas, de tal maneira, que líderes e seguidores se elevam a níveis mais altos de motivação e moralidade.

A liderança se constitui, quando o líder entende que é preciso estabelecer consonância entre os objetivos dos seguidores e os objetivos almejados pela equipe. Sendo assim, os papéis de líder e seguidor se tornam interdependentes.

Quer a relação ocorra de forma transacional ou transformacional, nesse processo, valores, objetivos e a motivação do líder e dos seguidores se misturam (BURNS, 1979). Para o autor, independentemente de como ocorra o processo de liderança, devem existir, entre líder e liderado, objetivos individuais, que, quando compartilhados, se tornam objetivos coletivos.

Bass (1985) buscou analisar o fenômeno da liderança através de variáveis relacionadas ao comportamento humano, ou seja, psicologicamente, ao considerar que a liderança transformacional estava para além da gestão das relações humanas, sua essência envolve a dinâmica da díade líder-seguidor.

Em sua obra, o pesquisador forneceu uma ferramenta básica para analisar a liderança, denominada questionário de liderança multifatorial (*Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ*). No instrumento, carisma, consideração individualizada e estímulo à inteligência são variáveis que representam os principais comportamentos, que distinguem os líderes transformacionais dos transacionais.

Aprofundando os estudos sobre a relação que envolve o constructo acerca da temática, Hater e Bass (1988) consideraram que a dinâmica da relação líder transacional e liderado se baseia na troca, em que aspectos da tarefa são esclarecidos e o fator recompensa tem maior relevância.

Por outro lado, na dinâmica da relação líder transformacional e liderado, existem fatores que estão para além da troca e da recompensa, fundem-se a uma identificação pessoal do

liderado para com o líder. Uma comparação sobre as diferenças existentes entre os dois tipos de liderança pode ser visualizada no quadro 2:

Quadro 2 - Comparação entre liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA TRANSACIONAL
<p>Carisma: O líder inspira o sentimento de orgulho, fé e respeito; tem um dom para ver o que é realmente importante e transmite um senso de missão.</p> <p>Consideração Individualizada: O líder delega projetos para estimular experiências de aprendizado, fornece treinamento e ensino, e trata cada seguidor como um indivíduo.</p> <p>Estímulo Intelectual: O líder desperto nos seguidores o desejo de pensarem de novas maneiras, enfatiza a solução de problemas e o uso do raciocínio, antes de agir.</p>	<p>Recompensa Contingente: O líder concede recompensas, se os seguidores executarem suas ações de acordo com os contratos ou fizerem o esforço necessário.</p> <p>Gerenciamento por Exceção: O líder evita dar orientações se os métodos antigos estão funcionando e permite que os seguidores continuem realizando seus trabalhos como sempre, se as metas de desempenho forem cumpridas.</p>

Fonte: Adaptada de Hater e Bass (1988, p.696).

Nesse contexto, a liderança pode assumir perfis diversos, que estão atrelados a posicionamentos e posturas do líder frente às questões, visões, necessidades e contextos que estejam inseridos no cargo.

Objetivamente, a comunicação e o gerenciamento são as principais ferramentas que permitem ao líder determinado domínio sobre o desenvolvimento das atividades e/ou funções dos seus seguidores. Assim, o gerenciamento passivo, até então, era concebido como a ação do líder para evitar essencialmente a tomada de decisões e responsabilidades de supervisão, que, posteriormente, foi denominada de liderança *laissez-faire* (HATER; BASS, 1988). Esse estudo permitiu a consolidação do MLQ como ferramenta para análise quantitativa da liderança.

Ambas as abordagens de liderança, tanto a transacional como a transformacional, estão relacionadas com a necessidade de alcançar algum objetivo, que seja comum para líder e seguidores. Um líder pode assumir características de liderança transacional e transformacional, simultaneamente, ao motivar os colaboradores para atingirem os objetivos, estimulando o alcance das metas organizacionais, mediante o uso de simbolismos, ao passo que aumenta as expectativas dos subordinados, com relação às recompensas, por esforços bem sucedidos (HATER; BASS, 1988).

Embora exista uma conexão entre líder e liderados, é a postura do líder e a percepção dos seguidores que vão expressar o modelo de liderança com o qual a relação se adéqua: transacional, *laissez-faire* ou transformacional.

Para Bass (1990), o comportamento que caracteriza a liderança transacional se baseia em fatores como: a realização de tarefas determinadas e a satisfação do interesse dos liderados, que efetivaram o trabalho a contento.

O líder reconhece o “bom trabalho” através de trocas ou transações, recompensando melhores desempenhos com promessas de melhores salários e promoções ou ameaçando disciplinar aqueles que não alcançaram o desempenho esperado.

Em contrapartida, a liderança transformacional está associada a líderes que possuem qualidades transformadoras, líderes que possuem a capacidade de inspirar seus funcionários; esses líderes frequentemente elevam padrões, assumem riscos calculados e fazem com que outros se juntem a eles em sua visão de futuro (BASS, 1990). Ao invés de trabalharem dentro da cultura organizacional, eles desafiam e mudam essa cultura.

Nesse estudo, Bass (1990) incluiu, em sua descrição sobre as características dos líderes, sua visão de líder *laissez-faire*, exemplificada no quadro 3:

Quadro 3 - Visão geral dos três estilos de liderança

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER TRANSFORMACIONAL	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER TRANSACIONAL	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER <i>LAISSEZ-FAIRE</i>
<p>Carisma: Proporciona visão e senso de missão; instiga orgulho; ganha respeito e confiança.</p> <p>Inspiração: Comunica altas expectativas; usa símbolos para concentrar esforços; expressa propósitos importantes de maneira simples.</p> <p>Estimulação intelectual: promove a inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas.</p> <p>Consideração individualizada: Dá atenção pessoal; trata cada funcionário individualmente; é visto como treinador; e faz aconselhamentos.</p>	<p>Recompensa de contingência: Faz uso de contratos, de trocas; dão recompensas por esforço; prometendo recompensa por bom desempenho; reconhecem realizações.</p> <p>Gerenciamento por Exceção (ativo): Observa e procura desvios de regras e padrões; leva à ação corretiva.</p> <p>Gerenciamento por exceção (passivo): Intervém somente se os padrões não forem atendidos.</p>	<p>Abdica das responsabilidades, evitando tomar decisões.</p>

Fonte: Adaptada de Bass (1990, p.22).

Nesse processo de construção dos atributos de liderança *laissez-faire*, as práticas de gestão por exceção estavam sendo discutidas como parte da liderança transacional. Com a continuidade das pesquisas, essas práticas foram divididas e a gestão por exceção passiva passou a ser uma dimensão integrada à liderança *laissez-faire*.

Bass (1990), em seus estudos, constatou que os funcionários não apenas fazem um trabalho melhor quando acreditam que seus supervisores são líderes transformacionais, mas também estão muito mais satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho da empresa.

Para o autor, a liderança transformacional deve ser incentivada, pois pode fazer uma grande diferença no desempenho da empresa em todos os níveis.

Os gerentes precisam fazer mais do que focar na troca de benefícios materiais, sociais e pessoais pelos serviços prestados de forma satisfatória. Esse líder precisa demonstrar atitudes que sejam bem avaliadas pelos seus subordinados, uma vez que “alguém só se deixará liderar por pessoas a quem qualifique favoravelmente. Isso permite afirmar que o líder depende da aquiescência do seguidor para exercer sobre ele qualquer influência.” (BERGAMINI, 1994, p.111).

Liderar se associa, assim, também à capacidade do líder em trazer significado para as atividades que são desenvolvidas pelas pessoas no contexto do trabalho. A posição hierárquica ocupada pelo supervisor o coloca em uma condição de liderança, porém, será a percepção que cada membro da equipe possui sobre a conduta do supervisor que, possivelmente, determinará o nível de influência presente na relação.

Estudos sobre liderança tendo como alicerce a escola da nova liderança se interligam, assim, aos estudos sobre motivação do trabalhador (BERGAMINI; CODA, 1999) e sentidos do trabalho (SMIRCICH; MORGAN, 1997), na medida em que são analisados os aspectos comportamentais presentes nas relações sociais envolvendo a dicotomia líder/seguidor.

Essa escola discute o fenômeno liderança de forma abrangente propondo questões que buscam analisar aspectos psicológicos e sociais envolvidos nas atividades cotidianas do trabalho (como conflitos interpessoais, entre outras), porém, sempre considerando o que de fato tem potencial de proporcionar ao trabalhador maior desempenho nas suas funções.

Deste modo Sievers (1997, p.18) argumentou que os estudos sobre liderança precisavam considerar “aspectos como o que significa para uma pessoa ser eleita líder, ou relacionar-se com um líder, ou de que modo as organizações em seu todo lidam com as questões da liderança”. Para a autora, nas relações que envolviam questões de liderança, a sabedoria e a maturidade dos líderes e dos seguidores estavam diretamente relacionadas com a forma como as ações de liderança se manifestavam.

Utilizando o MLQ, desenvolvido por Bass (1985), foi possível para pesquisadores que desenvolveram pesquisas nessa escola (HOUSE; SPANGLER; WOYCKE, 1991; HUNT, 1991; DRUSKAT, 1994; BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995; HARTOG; MUIJEN; KOOPMAN, 1997) avaliarem os diferentes estilos de liderança em organizações distintas, utilizando análise fatorial e regressão múltipla. Essas pesquisas permitiram que Avolio, Bass e Jung (1999) reexaminassem os componentes presentes no MLQ, com a intenção de produzir uma ferramenta mais eficaz para auxiliar as investigações sobre liderança.

Com o aprimoramento da ferramenta possibilitou-se o diagnóstico do fenômeno, oportunizando aos pesquisadores, a possibilidade de levantar hipóteses para um melhor entendimento teórico e empírico acerca do que viria a ser um líder eficaz, para Montana e Charnov (1998), um líder eficaz deve ser capaz de entender a dinâmica que envolve a relação com o grupo e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica.

O desenvolvimento de práticas de liderança, com potencial de proporcionar mais eficiência na execução das atividades no contexto organizacional, teria associação com o favorecimento de relações interpessoais que priorizassem a comunicação holística, a empatia e a negociação (BACON, 1999; GUERREIRO, 1999; WOOD JR, 2000), atributos que não contemplam a liderança do tipo *laissez-faire*.

O que une líderes e seguidores se relaciona com “um processo pelo qual as definições da realidade social são constantemente negociadas, aceitas, implementadas e renegociadas, promovendo-se e mobilizando-se valores, conhecimentos, sentimentos e interesses.” (DAVEL; MACHADO, 2001, p.109). A condução das atividades de uma equipe, por meio da adoção de uma postura passiva da gestão (atributo presente na liderança *laissez-faire*), denota uma negação por parte do gestor desses processos inter-relacionais, citados anteriormente.

A percepção do subordinado e a vontade de liderar do líder são fatores que, supostamente, colaboram para práticas eficientes de liderança. Silva (2003), discutindo controle organizacional cultura e liderança, enfatizando as atribuições do líder, mencionou que esse:

[...] utilizará mais intensamente sua capacidade de comunicação para diversas atividades que consistem em: ratificar a ideologia da organização, “negociar” as metas e os indicadores, promover a unidade grupal ao mesmo tempo em que incentiva certa competição entre os grupos, enfim, traduzir para os grupos os acontecimentos segundo a ideologia da organização, ou seja, construir o mundo para/com seus “colaboradores”. (SILVA, 2003, p. 811).

O líder, na perspectiva da autora, deveria ser capaz de viabilizar o alcance das metas organizacionais mediante a construção de uma comunicação clara e objetiva com seus seguidores.

A liderança no contexto do trabalho representa uma variável que, possivelmente, possa impactar nas atividades cotidianas das organizações. Sendo assim, a liderança vem sendo tratada como objeto de investigações com o intuito de examinar sua correlação com o desenvolvimento organizacional (WOODJR, 2004) e com a cultura organizacional (ISIDROFILHO, 2006; MERHI *et al*, 2010; KICH; PEREIRA, 2011).

Em um estudo empírico sobre liderança e desempenho de equipes no setor público brasileiro, Dias (2014) encontrou correlação significativa e positiva entre os estilos de liderança

transacional e transformacional e as entregas das equipes. A autora entendeu que a ferramenta utilizada, o MQL, representou uma limitação para o estudo, por se tratar de um instrumento de análise desenvolvido para o contexto norte americano, que possui uma cultura distinta da brasileira.

A temática demonstra, assim, ser de grande relevância para as relações de trabalho, considerando que questões de liderança envolvem também um processo de ordenamento da realidade de um grupo, “seu estudo pode ser aprofundado quando se considera o processo político, cognitivo e emocional pelo qual a ordem social é negociada e praticada, promovendo e protegendo valores e interesses específicos.” (FREIRE *et al.*, 2015, p.437).

Turano e Cavazotte (2016), em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema liderança no *The Leadership Quarterly*, um periódico reconhecido no meio acadêmico internacionalmente, verificaram que existia uma predominância de pesquisas empíricas sobre o tema com uma abordagem quantitativa. Os autores também constataram que pesquisas se referindo à escola da nova liderança, tendo como foco a liderança transformacional tinham maior representatividade na amostra estudada.

Esta subseção se propôs a fazer algumas considerações sobre o fenômeno liderança à luz de teorias da escola da “nova liderança” e seus principais autores clássicos, buscando encontrar as bases que originaram a liderança *laissez-faire*, para estabelecer um parâmetro teórico que alicerce essa investigação. Deste modo, os trabalhos seminais recenseados (BASS, 1985; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS; AVOLIO, 2000; NORTHOUSE, 2004; BASS; RIGGIO, 2006) possuem validade teórica e empírica para estruturar essa investigação.

Ademais, as diversas e possíveis relações que se constroem entre um líder e seu(s) subordinado(s) se baseiam em alguns pilares que sustentam a conexão entre o líder e seus liderados, e só mediante a existência dessa conexão é que a liderança pode ser caracterizada como eficiente ou não.

Esta conectividade se determina a partir da construção do perfil de liderança que se estabelece nessa inter-relação. Tal perfil é definido pelas características percebidas, que refletem atributos essenciais na constituição de um “bom líder”, como: carisma, ética, autenticidade, respeito, consideração, responsabilidade com o cargo e com as pessoas a sua volta. Tais características influenciam diretamente nos vínculos e posturas dos sujeitos que compõem a sua equipe de trabalho, resultando no bem estar da empresa, bem como nas relações psicossociais que se somatizam (ato ou efeito de transferir para o corpo um problema de ordem psicológica) nos processos de trabalho.

A próxima seção discutirá de forma pormenorizada a liderança *laissez-faire*, suas características e definições, bem como busca refletir sobre os possíveis impactos que sua adoção pode causar nas relações sociais dos envolvidos nos processos organizacionais, na medida em que tenta elucidar dúvidas sobre a liderança *laissez-faire*. Por fim, neste ponto, através da averiguação de escritores e de estudos sobre liderança elaborados por autores seminais clássicos e contemporâneos, demarcou-se o conceito de liderança *laissez-faire*.

4 LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*: UMA NOÇÃO CONTRADITÓRIA

A ausência de liderança foi conceituada por Bass (1985) como sendo um estilo adotado pelo líder que representa uma fuga, uma tentativa de se eximir das responsabilidades de influenciador. Esse pensamento está em consonância com Vergara (2000), que acredita que, na liderança do tipo *laissez-faire*, não existem práticas de liderança.

Nesse estilo de atuação, “o líder evita se envolver quando surgem questões importantes.” (BASS; RIGGIO, 2006, p.19). Os autores acrescentam que esse estilo de liderança é ineficaz, quando comparada com a liderança transacional e transformacional. Ao adotar essa postura, o supervisor tende a manter pouco contato com os subordinados.

De acordo com Northouse (2004, p. 172), esse seguimento de liderança faz jus a um “líder que abdica da responsabilidade, atrasa as decisões, não dá *feedback* (opinião) e faz pouco esforço para ajudar os seguidores a satisfazer suas necessidades. Não há influência na relação com os seguidores ou tentativas de ajudá-los a crescer”, o que implica em uma liderança ausente.

Avolio, Bass e Jung (1999) sugerem que a liderança *laissez-faire* seria diagnosticada a partir de duas dimensões, presentes no MLQ: a dimensão gerenciamento por exceção passiva, que implicaria na concentração do líder, apenas com o monitoramento da execução da tarefa, com o interesse em buscar quaisquer problemas que por ventura surgissem e também na sua correção, a fim de manter os níveis de desempenho equilibrado; e na dimensão ausência de liderança, a reação do líder somente é percebida depois que os problemas se agravam.

Sobre a passividade do líder e ao considerar a noção de uma supervisão que possua características de comportamentos hostis, Tepper (2000) adverte que esses podem se manifestar de formas verbais e não verbais. No entanto, ao definir as formas pelas quais um comportamento agressivo no trabalho pode se manifestar, Buss (1961) propôs que esses fossem analisados tendo como foco três dimensões, expostas na figura 2:

Figura 2 - Dimensões possíveis que configuram o comportamento agressivo



Fonte: Adaptado de Buss (1961).

A percepção dos subordinados de um comportamento agressivo, por parte da supervisão, pode não apresentar todas as dimensões descritas na figura 2. Porém, o fato de, por exemplo, um supervisor adotar um comportamento passivo, diante de uma situação que exija que esse tome alguma atitude, pode representar uma agressão para aqueles que dependem de uma ação mais proativa por parte do superior.

Para Frischer e Larsson (2000), a falta de iniciativa e a falta de ação dos superiores também podem ser percebidas como um comportamento agressivo passivo, verbal ou não verbal e indireto, para aqueles que estão sob sua supervisão. Neuman e Baron (2005, p. 20) citam como exemplo de um comportamento passivo, físico e indireto, “o fato de um superior intencionalmente chegar atrasado para uma reunião organizada por um subordinado, ou o fato de o supervisor não interferir quando um colaborador é atacado por um cliente”.

Essa contextualização é necessária para que se consiga criar um entendimento das denotações presentes no conceito de liderança *laissez-faire* e suas dimensões ausência de liderança e liderança passiva por exceção (BASS; AVOLIO, 1990). Essa passividade do supervisor, diante das demandas do seu cargo, pode ser entendida pelos subordinados como um comportamento agressivo.

Lewin, Lippitt e White (1939) expõem que, ao adotar o estilo de liderança *laissez-faire*, a pessoa nomeada para ocupar fisicamente a posição de liderança abdica das responsabilidades e deveres atribuídos ao cargo que ocupa. Essa opção implica, por consequência, que, além da ausência de liderança, o supervisor também não pretende atender às expectativas legítimas dos subordinados.

Uma das características presentes na liderança *laissez-faire* é a inércia do líder diante da necessidade de gerenciar um conflito. Ao não adotar a gestão de conflitos interpessoais entre as pessoas sob sua supervisão, esse conflito pode se acentuar. Einarsen (1996) acredita que o conflito pode se tornar uma agressão verbal, chegando ao ato de intimidação entre os membros

da equipe. Em decorrência da falta de mediação do conflito, pode-se desencadear entre os empregados a prática do *bullying*, esse, por sua vez, está associado com a baixa satisfação com a liderança e um clima social tenso entre os funcionários, permeado por conflitos disfuncionais (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESEN, 1994; VARTIA, 1996; HOEL; SALIN, 2003).

Outro atenuante da manutenção de conflitos disfuncionais nas relações de trabalho refere-se à incidência de comportamentos contraproducentes. Tais comportamentos contraproducentes ou inadequados podem ser descritos como comportamentos voluntários, porque os indivíduos escolhem se engajar nesses comportamentos desviantes conscientemente.

Os comportamentos contraproducentes dividem-se em interpessoais (são comportamentos direcionados a outras pessoas da organização, como chefes, colegas de trabalho ou clientes, com o objetivo de causar desconforto ou dano emocional ou físico) e organizacionais (são ações direcionadas à organização que prejudicam seus interesses legítimos) (HACKMAN; JOHNSON, 1996; BENNETT; ROBINSON, 2000; DOUGLAS; MARTINKO, 2001).

Puni, Agyemang e Asamoah (2016), ao relacionarem liderança *laissez-faire* e comportamentos inadequados, encontraram correlação positiva e significativa com p -valor $<0,05$. Esse achado permite inferir que subordinados, que são submetidos a um estilo de liderança *laissez-faire*, têm maior probabilidade de se envolverem em comportamentos contraproducentes.

Um líder *laissez-faire* é descrito na literatura como uma pessoa que não corresponde aos seus deveres de supervisão, se nega a ser um orientador dos subordinados, lhes oferece pouco apoio e são descuidados com a produtividade ou com a conclusão de tarefas, em prazos determinados (BRADFORD; LIPPITT, 1945), ou seja, ao optar pela adoção da liderança *laissez-faire*, aquele que ocupa um cargo de supervisão não intenciona manter ações de direção e controle das atividades dos demais atores sociais que fazem parte da sua equipe de trabalho, por meio da influência.

Skogstad *et al.* (2007), em um estudo, comprovaram a suposição de que o comportamento de supervisores, que adotam o estilo de liderança *laissez-faire*, não representa uma postura de não liderança, mas representa um tipo de comportamento destrutivo do supervisor, ou seja, uma liderança ruim.

Os autores concluíram que a adoção da liderança *laissez-faire* tem relação significativa com estressores no local de trabalho: assédio moral no trabalho e sofrimento psicológico. Os autores também acreditam que a noção de que a liderança *laissez-faire* possa ser precursora de conflitos interpessoais entre colegas de trabalho parece razoável, pois “o comportamento de

liderança do tipo *laissez-faire* é um comportamento de liderança destrutivo.” (SKOGSTAD *et al.*, 2007, p. 80).

Teoricamente, a passividade presente na liderança *laissez-faire* oportuniza comportamentos destrutivos e com potencial de inviabilizar a produtividade da equipe; ao alinhar a noção de que essa representa uma liderança fraca e disfuncional, o tratamento silencioso ao qual o líder submete sua equipe pode resultar em ostracismo (KELLOWAY *et al.*, 2005; WILLIAMS, 2007).

Para Kelloway *et al.* (2005), a liderança *laissez-faire* pode ser um antecedente do conflito de papéis, ambiguidade de papéis e percepções de tratamento interpessoal de baixa qualidade pelo líder. Pois, ao considerar que, nesse estilo de liderança, o superior se exime de tomar decisões, essas acabam por ficar a cargo dos subordinados, que podem não estar familiarizados com os processos decisórios do setor onde trabalham.

Líderes *laissez-faire* dão completa liberdade para seus subordinados, participam apenas quando são questionados, evitam dar *feedback*, delegam às pessoas sob sua gerência o poder para tomar suas decisões pessoais sobre o trabalho (BARTOL; MARTIN, 1994; OSBORN, 2008). Porém, essa liberdade também implica que as consequências provenientes das decisões tomadas pelos subordinados serão de sua inteira responsabilidade, ou seja, o líder estará isento.

Essa percepção por parte dos subordinados, de possuírem maior liberdade para decidirem sobre as suas atividades no contexto do trabalho, pode implicar em maior motivação intrínseca.

Judge e Piccolo (2004), em sua meta análise, encontraram uma relação positiva entre recompensa contingente (que é uma dimensão da liderança transacional) e motivação do seguidor. No entanto, foi encontrada uma relação negativa entre as duas dimensões da liderança *laissez-faire* presentes no MQL e a motivação do seguidor.

Já Barbuto (2005), encontrou relação positiva e significativa entre gerenciamento por exceção passivo e a motivação intrínseca dos empregados, achados que acabam sendo controversos, no que tange à relação entre liderança *laissez-faire* e a motivação dos seguidores. Isso implica que os achados de algumas pesquisas denotam que a liderança *laissez-faire* pode, em alguns casos, surtir um efeito positivo no quesito motivação dos liderados, por se tratar de um processo que consiste em proporcionar mais autonomia aos subordinados para executar suas atividades.

A consideração feita no parágrafo anterior parte dos achados de Judge e Piccolo (2004), de Barbuto (2005) e de Hinkin e Schriesheim (2008), que investigaram quantitativamente as duas dimensões da liderança *laissez-faire*, relacionando-as com a motivação dos funcionários e

concluíram que ambas se relacionam de forma positiva e significativa. Isso implica que, quanto maior a percepção de liderança *laissez-faire*, na amostra em questão, maior o nível de motivação intrínseca dos funcionários.

Se comparados, os impactos na motivação dos subordinados nos três estilos de liderança presentes no MQL, o estilo de liderança *laissez-faire* tem uma repercussão intermediária (MUJTABA, 2014). Isso se deve ao fato de que os líderes *laissez-faire*, ao adotarem uma postura ausente, tendem por consequência a darem mais oportunidades para seus liderados usarem suas competências, em administrarem os problemas em curso, implicando em uma sensação de empoderamento nos liderados (CHAUDHRY; JAVED, 2012).

A discussão recorrente, sobre os fatores que podem motivar os liderados no contexto do trabalho, se faz necessária por entender que supostamente uma das atribuições do líder na contemporaneidade é a capacidade de se tornar um agente motivacional para seus seguidores.

Para Jones e Rudd (2008), o líder *laissez-faire* assume que os seus seguidores são intrinsecamente motivados e, portanto, não precisam de estímulos externos para se sentirem dispostos a realizarem suas tarefas, não necessitando de orientação. Os autores complementam ainda que o líder, que adota uma gerência por exceção passiva, espera até que os erros sejam trazidos à sua atenção, para se mobilizar.

O fato de líderes *laissez-faire* deixarem os funcionários realizarem seu potencial, sem a intervenção da gerência, foi um dos fatores defendidos por Chaudhry e Javed (2012), Kestinget *et al.*, (2016) e Fiaz *et al.*, (2017) para a relação positiva e significativa entre a liderança *laissez-faire* e a motivação dos funcionários, encontradas em seus estudos.

No entanto, Gopal e Chowdhury (2014) encontraram correlação negativa e com elevado grau de significância entre liderança *laissez-faire* e a motivação, na sua amostra. Deste modo, a depender do contexto situacional e ambiental que esse estilo de liderança é empregado, pode-se obter relações divergentes, quando o fenômeno investigado for a correlação entre liderança e motivação dos liderados.

Ao adotar o estilo de liderança *laissez-faire*, o supervisor assume que os seguidores são intrinsecamente motivados e devem ser deixados por sua conta para realizarem suas tarefas e para traçarem seus objetivos. Todavia, esse processo ocorre sem a orientação do líder (HARLAND *et al.*, 2005).

A mesma divergência nos achados é verificada quando a variável de interesse é a satisfação do colaborador, as pesquisas tendem a divergir em seus resultados. Dumdum *et al.*, (2002) e Podsakoff *et al.*, (2006), em estudos bibliométricos, descobriram que o gerenciamento passivo por exceção tem relações negativas com a satisfação com o trabalho e a percepção da

eficácia das ações de liderança. Já os achados de Skogstad *et al.*, (2014) demonstram que a liderança *laissez-faire* não estava relacionada à satisfação no trabalho e ainda pode provocar uma redução da satisfação com o trabalho ao longo do tempo. Os autores ainda advertem que:

A liderança do *laissez-faire* **não deve ser concebida** como uma forma de **não liderança** no que diz respeito às suas consequências. Essa liderança além de ineficaz é também altamente negativa ou até destrutiva ao longo do tempo [...], portanto, é hora de incluir formas de liderança ativas e passivas em definições e estudos sobre liderança. (SKOGSTAD *et al.*, 2014, p. 227- 230, grifo nosso).

Por mais que as teorias sobre a satisfação no trabalho incluam outros fatores, o aprofundamento das implicações das ações do supervisor para os níveis de satisfação dos funcionários, possivelmente, pode representar uma alternativa viável de gestão de pessoas, que possibilite maiores níveis de qualidade de vida no trabalho.

Yukl (2006) concorda com a ideia de que as principais responsabilidades de um líder são monitorar e responder ao desempenho dos subordinados. Northouse (2004) relata que a suposição filosófica que estrutura o estilo *laissez-faire* de liderança é que naturalmente os seres humanos são imprevisíveis e incontroláveis, e tentar entender as pessoas é um desperdício de tempo e energia.

Contrário à ideia de que a liderança *laissez-faire* represente uma ausência de interação entre o líder e sua equipe, e que isso implicaria em uma ausência de liderança, Robbins (2014, p. 263) acredita que o líder “liberal” ou “rédeas livres” representa uma tendência por parte da gerência em delegar aos subordinados autonomia para tomar decisões. Porém, o autor enfatiza que, “depois que o líder estabelece os objetivos e as orientações gerais, os funcionários são livres para estabelecer seus próprios planos para atingir os objetivos”.

Ao considerar o momento de pandemia (enfermidade epidêmica amplamente disseminada no ano de 2020 no território brasileiro), em que a humanidade enfrenta o acirramento do modelo de trabalho *home-office*, as ações de supervisão, mediadas pela adoção de um estilo de *laissez-faire*, podem se intensificar pós covid-19.

Robbins (2014, p. 263) também salienta que, ao atuar desta forma, o líder estaria “fora das atividades do dia a dia dos funcionários, mas se manteria disponível para lidar com as exceções”. Em outras palavras, a pessoa, que ocuparia um cargo de liderança, estaria incumbida apenas da função de traçar os objetivos e a equipe encontraria o melhor caminho para alcançá-los, sem, no entanto, poder contar com a presença diária do líder para auxiliar, caso fossem encontrados obstáculos para a consecução desses objetivos.

A principal ênfase desse estilo de liderança não é no desempenho das pessoas. Metas e objetivos são estabelecidos somente quando necessário e exigido. O líder não tem controle, ele

abdica deste para com os funcionários e se comunica apenas quando necessário (PUNI; AGYEMANG; ASAMOAH, 2016). Os mesmos autores afirmam que, como o estilo de liderança *laissez-faire* não envolve controle excessivo dos subordinados, os funcionários tendem a se ligarem mais à organização, diminuindo assim a rotatividade.

Deste modo, o líder tenta manter um perfil discreto (CHAUDHRY; JAVED, 2012). O líder *laissez-faire* pode se adaptar a qualquer estrutura de trabalho, não costuma fazer críticas ou dar sugestões. Somente estabelece metas ou objetivos, quando necessário ou é exigido por outro superior imediato. Esse estilo também denota que o líder não mantém uma comunicação constante com os demais membros da equipe e conversa apenas quando necessário (WONG; GIESSNER, 2015; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE, 2016).

Eagly *et al.*, (2003) acreditam que, apesar das implicações negativas que a literatura pondera em um processo de liderança *laissez-faire*, os seguidores tendem a desenvolver maior perícia na utilização das ferramentas organizacionais e adquirem novas competências gerenciais. O estilo de liderança do *laissez-faire* se torna mais eficaz nas situações em que os seguidores são altamente qualificados, motivados, capazes e dispostos a fazer as coisas por conta própria (CHAUDHRY; JAVED, 2012).

Sobre a adoção desse tipo de liderança, Zareen, Razzaq e Mujtaba (2014) acreditam que seja eficaz em circunstâncias em que exista um número expressivo de decisões a serem tomadas e essa, por sua vez, não possui muita complexidade, seu uso também se mostra relevante quando as regras e rotinas já estão estabelecidas e exigem menos conhecimento dos processos.

Porém, é preciso salientar que “esse estilo de liderança é inadequado quando os seguidores não têm conhecimento e experiência ou não desejam ou são incapazes de tomar suas próprias decisões.” (ZAREEN; RAZZAQ; MUJTABA, 2014, p. 537). Tais funcionários exigem que o líder os oriente e, caso o relacionamento com seus líderes não sejam de apoio mútuo, nessas circunstâncias, o estilo de liderança *laissez-faire* não será eficiente, ao contrário, acarretará baixo nível de desempenho da equipe (EAGLY *et al.*, 2003).

Em uma afirmação contrária à de Skogstad *et al.*, (2014), que acreditam que ao longo do tempo a liderança *laissez-faire* é prejudicial, Zareen, Razzaq e Mujtaba (2014) acreditam que, ao lidar com o estilo de liderança *laissez-faire*, o líder oferece aos seguidores muitas oportunidades para tomar decisões, utilizar suas competências, desenvolver suas capacidades e aprender com seus próprios erros. Os autores acreditam que isso é especialmente verdadeiro se essa forma de liderança puder permanecer no local por um longo período.

Referindo-se à eficácia da liderança, Yukl (2010, p.23) ponderou que esta é “ocasionalmente medida em termos da contribuição dos líderes para a qualidade dos processos

do grupo, conforme percebido pelos seguidores ou por observadores externos”. O relacionamento interpessoal no contexto do trabalho pode ser abalado por motivos diversos, entretanto, são as ações positivas e ou negativas dos supervisores que, em alguns casos, possivelmente, podem provocar insatisfação ou até frustração nos colaboradores, como também pode ocorrer o contrário. Isso se deve à sua posição hierárquica de superioridade no organograma, frente aos demais.

Sobre a atitude do líder em não recompensar ações de esforços extras dos subordinados, intencional ou involuntariamente (por não participar do processo), essa atitude tende a produzir consequências negativas, principalmente quando o desempenho do subordinado é alto (é esperado que o desempenho subordinado tenda a diminuir) (PITHERS, 1985).

Para Lapierre (1989, p.6), o tipo de administração de uma empresa se liga à personalidade de seus dirigentes e “todo o conhecimento e toda tomada de consciência da realidade psíquica, enfim da personalidade dos dirigentes, serão úteis a uma melhor compreensão dos fenômenos ligados à administração e à liderança”. Isso implica que a atitude e o comportamento da liderança frente aos seus liderados irão ditar, em certa medida, a condução das atividades.

Pessoas e processos formam a base de uma gestão eficaz (CARMELO, 2013). Estas pessoas divergem em pensamentos, em cultura, em objetivos de vida, dentre outras coisas. Porém, no ambiente de trabalho, as ações das pessoas precisam convergir. Tal convergência, possivelmente, representa o alinhamento entre a adoção de uma postura de liderança eficaz dos dirigentes e as expectativas dos liderados.

As pessoas são seres grupais por natureza (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2014). Os grupos tendem a se formar também dentro das organizações e, a depender de como se manifestam as relações entre subordinados e seus supervisores, os objetivos do grupo podem não ser os mesmos objetivos da organização.

A eficiência e a eficácia na liderança se associam, também, com a capacidade do líder em construir relacionamentos interpessoais com sua equipe de trabalho. Conseqüentemente, o líder, na medida em que busca orientar, gerenciar e influenciar os membros da equipe, possivelmente, fará com que as pessoas trabalhem em consonância com os objetivos organizacionais e não contra.

Liderança *laissez-faire* representa uma abdicação, por parte do supervisor, para com o seu papel de mediador de conflitos e de orientador dos grupos de trabalho (BASS; AVOLIO, 2000). Os membros de uma equipe, quando são coordenados por um líder *laissez-faire*, tendem a se comprometer apenas com as tarefas que acreditam ser essenciais.

No estudo de Musinguzi *et al.*, (2018), os líderes, que demonstraram características *laissez-faire*, tiveram um efeito negativo na consolidação do trabalho em equipe.

Deste modo, é preciso retomar os pressupostos já consolidados na teoria da gestão estratégica de pessoas, onde se certifica que “a gestão do capital social e do capital psicológico são indispensáveis” (SOUZA; SOUZA, 2016, p.276), a gestão eficiente de ambos os capitais, são de vital importância para a manutenção de uma equipe de trabalho participativa e mobilizada para o alcance dos objetivos organizacionais. Uma equipe que percebe a ausência de alguém que possa mediar possíveis conflitos, eventualmente, se tornara mais propícia ao individualismo.

O estímulo às posturas individualistas, tais como “eu fiz a minha parte e fulano ou a outra área é que não fez a dela!” tem sido alvo de questionamentos. Os prejuízos ao desempenho do indivíduo, da equipe e da organização são visíveis. Em contraposição, a relevância do trabalho coletivo, quer dizer, interdependente, se acentua, ele estimula o sentimento de pertencimento, fundamental à mudança da lógica que fundamenta o processo produtivo sob um olhar contemporâneo. (SOUZA; SOUZA, 2016, p. 276).

A adoção de uma postura individualista, sistematicamente, condiz com uma ausência de objetivos compartilhados, em que cada membro tende a se comprometer apenas com a sua atividade. Em consequência, a percepção da ausência de liderança pode vir a se tornar um obstáculo para a consecução dos propósitos organizacionais, considerando que o alcance desse objetivo está vinculado ao desempenho dos seus profissionais em coletividade.

Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016) advertem que é preciso ter cuidado com a adoção do estilo da liderança *laissez-faire*, mesmo contendo premissas positivas, como a sensação de autossuficiência do subordinado. Segundo eles, é preciso lembrar que a liberdade para tomar decisões precisa ser mediada pelo fornecimento de treinamento e capacitação que seja necessário e suficiente para a execução da tarefa delegada. Em seu estudo, os autores também encontraram associação negativa e significativa entre a dimensão liderança *laissez-faire* e o desempenho dos colaboradores.

A atitude positiva de um supervisor em relação aos funcionários subordinados melhora as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, ao líder e à organização. Por sua vez, relacionamentos disfuncionais entre líderes e subordinados podem fazer com que os funcionários percam o compromisso e a satisfação com o trabalho. A percepção de uma liderança incompetente resulta em baixo desempenho, altos níveis de estresse, baixo comprometimento, baixa satisfação no trabalho e altas intenções de rotatividade (MORROW *et al.*, 2005; GWAVUYA, 2011; PUNI; AGYEMANG; ASAMOA, 2016).

Quando os funcionários são altamente qualificados, comprometidos com a organização e possuem experiência na atividade que vão desenvolver, o estilo de liderança *laissez-faire* pode ser eficaz. Também, mostra-se promissor em situações em que especialistas externos ou consultores estão sendo utilizados e ainda quando os funcionários são confiáveis (PUNI; AGYEMANG; ASAMOA, 2016).

Em reflexão à noção de contradição que é subtítulo desta seção, tendo como referências as definições e considerações sobre a liderança *laissez-faire*, aqui expostas, é possível enunciar a seguinte compreensão: a liderança *laissez-faire* integra uma ferramenta de investigação proposta por Bass (1985) e Bass e Avolio (2000), esta, por sua vez, contém dimensões e itens, respectivamente, que possibilitam a sua captura, medição e análise através do método científico. Deste modo, a modalidade *laissez-faire* se caracteriza como um estilo de liderança validado.

A liderança *laissez-faire*, apesar de conter em seu modelo de análise uma dimensão chamada ausência de liderança, não se refere a uma falta de liderança, mas, sim, a um estilo de liderança que interfere pouquíssimo nas atividades dos seguidores. Essa, por sua vez, precisa ser empregada com cautela, por possuir potencial de interferir na motivação, satisfação e desempenho dos liderados.

O líder *laissez-faire* é percebido pelos seus subordinados como uma supervisão que atrasa respostas a questões urgentes, que evita tomar decisões e que está ausente quando os subordinados precisam de sua atuação. Esses líderes tendem a serem percebidos como descuidados com a produtividade ou com a conclusão de tarefas, em prazos que já foram programados previamente, características que compõem a dimensão ausência de liderança, capturada, por sua vez, através das questões 15, 16, 17, 18, 19 e 20, do instrumento de coleta (APÊNDICE A).

Outra característica da liderança, que adota o estilo *laissez-faire*, refere-se à passividade presente em suas ações: seus liderados tendem a perceber que esses líderes não agem no momento certo e que só se pronunciam quando o problema se agrava, e que também esperam que as pessoas da sua equipe cometam erros, para só então corrigi-los. Essas características estão presentes no atributo gestão por exceção passiva e são capturadas pelas assertivas 21, 22, 23, 24, 25 e 26 do instrumento de coleta.

Por fim, outro traço característico de um líder *laissez-faire* diz respeito à falta de comunicação, que se agrava com a percepção, por parte dos subordinados, de que a liderança não costuma elogiar um bom desempenho. Esta característica está presente na dimensão omissão de recompensa, na qual os subordinados acreditam que o supervisor não costuma dar *feedback*, quando os funcionários, sob sua supervisão, alcançam um desempenho elevado, ou

quando os liderados notam que, mesmo que esses sempre tenham um desempenho que seja considerado como bom pela empresa, ainda, assim, continuam sem receber elogios provenientes da liderança (BASS,1985; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS; AVOLIO, 2000; NORTHOUSE, 2004; BASS; RIGGIO, 2006; SKOGSTAD *et al.*, 2014; PUNI; AGYEMANG; ASAMOAH, 2016). Tais percepções são coletadas por meio das afirmações contidas nas questões 27, 28, 29, 30 e 31 do instrumento de pesquisa.

Finalmente, esses líderes possuem, ainda, como atributos, a acomodação na tomada de decisões (não tomam decisões), não regulam e não avaliam as atividades dos liderados, só comentam o processo de trabalho se forem questionados. Oferecem orientação, portanto, se forem extremamente necessárias. O líder se porta com uma ausência de liderança, isto é, não se importa com o que os liderados fazem e encontra-se ausente quando esses precisam dele, atuando na gestão de forma passiva por exceção, ou seja, espera que os liderados errem para só então corrigi-los, omitindo recompensas, não reconhecendo o bom desempenho dos liderados (BASS, 1985; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS; AVOLIO, 2000; NORTHOUSE, 2004; BASS; RIGGIO, 2006; SKOGSTAD *et al.*, 2014; PUNI; AGYEMANG; ASAMOAH, 2016).

O modelo teórico, presente no quadro 4, contém as dimensões do objeto de estudo dessa investigação.

Quadro 4 - Modelo de análise da pesquisa

PROBLEMA DE PESQUISA		
Como capturar o fenômeno que corresponde à liderança <i>laissez-faire</i> com base no estado da arte sobre esse constructo?		
DIMENSÃO: LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE		
A liderança <i>laissez-faire</i> representa a adoção de uma postura que denota desdém e ausência do ocupante de um cargo de supervisão para com seus subordinados, portanto, refere-se a uma total indiferença com a condução e o controle das pessoas sob sua gerência, intervindo apenas quando um problema já está configurado. Refere-se à ausência de <i>feedback</i> , tanto positivo, quanto negativo, e uma escassez de comunicação, por parte do superior; sendo útil, apenas, quando os funcionários são altamente experientes, capacitados e motivados. Esses líderes possuem, como atributos, a acomodação na tomada de decisões, não regulam e não avaliam as atividades dos liderados, comentam o processo trabalho somente se forem questionados (BASS, 1985; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS; AVOLIO, 2000; NORTHOUSE, 2004; BASS; RIGGIO, 2006; SKOGSTAD <i>et al.</i> , 2014; PUNI; AGYEMANG; ASAMOAH, 2016).		
Atributo	Características	Questões
AUSÊNCIA DE LIDERANÇA	O líder <i>laissez-faire</i> é percebido pelos seus subordinados como uma supervisão que atrasa respostas a questões urgentes, que evita tomar decisões e que está ausente quando os subordinados precisam deste. Esses líderes tendem a ser percebidos como descuidados com a produtividade ou com a conclusão de tarefas, em prazos que já foram programados previamente.	15, 16, 17, 18, 19 e 20.
GESTÃO POR EXCEÇÃO PASSIVA	Outra característica da liderança que adota o estilo <i>laissez-faire</i> refere-se à passividade presente em suas ações; seus liderados tendem a perceber que esses líderes não agem no momento certo, só se pronunciando quando o problema se agrava, e esperam que as pessoas da sua equipe cometam erros, para só então corrigi-los.	21, 22, 23, 24, 25 e 26.

OMISSÃO DE RECOMPENSA	Outro traço característico de um líder <i>laissez-faire</i> diz respeito à falta de comunicação, que se agrava com a percepção, por parte dos subordinados, de que a liderança não costuma elogiar um bom desempenho. Os subordinados acreditam que o supervisor não costuma dar <i>feedback</i> , quando os funcionários, sob sua supervisão, alcançam um desempenho elevado, ou quando os liderados notam que, mesmo que esses sempre tenham um desempenho que seja considerado como bom pela empresa, ainda assim continuam sem receber elogios provenientes da liderança.	27, 28, 29,30 e 31.
------------------------------	---	---------------------

Fonte: Do autor (2020) adaptado de Bass (1985), Avolio, Bass e Jung (1999), Bass e Avolio (2000), Northouse (2004), Bass e Riggio (2006), Skogstad *et al.*, (2014), Puni, Agyemang e Asamoah (2016).

Partindo dos conceitos demarcados no quadro anterior e da análise dos aspectos metodológicos das investigações contidas nessa seção, o modelo teórico, que se pretende usar nesse estudo, incorpora os atributos dos conceitos de liderança *laissez-faire* (ausência de *feedback*, escassez de comunicação e uma notável hesitação em tomar decisões).

O quadro seguinte permite a visualização do modelo de liderança *laissez-faire* já validado no contexto brasileiro.

Quadro 5 - Modelo teórico *Laissez-Faire* contendo 4 atributos e 2 dimensões

Dimensão	Assertivas
Gestão por Exceção Passiva	<ol style="list-style-type: none"> 1- Meu gerente não atua no momento certo, apenas quando os problemas se agravam. 2- Meu gerente espera que algo de ruim aconteça e só depois age. 3- Meu gerente faz transparecer a ideia de que, enquanto as coisas estão funcionando, não é preciso fazer alterações em seu andamento. 4- Meu gerente espera que os problemas se tornem graves para só então de agir.
Ausência de Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1- Meu gerente evita envolver-se quando surgem questões importantes. 2- Meu gerente encontra-se ausente quando preciso. 3- Meu gerente evita tomar decisões. 4- Meu gerente atrasa a resposta sobre questões urgentes.

Fonte: Avolio; Bass; Jung (1999).

Ao submeter mais assertivas a testes estatísticos para verificar se esses são capazes de capturar outros indicadores de liderança *laissez-faire*, possibilita-se uma maior compreensão dos seus atributos teóricos no contexto brasileiro.

A seguir, no quadro 6, demonstra-se que a omissão de recompensa não é contemplada pelas assertivas presentes no modelo de liderança que integram a liderança transformacional e transacional.

Quadro 6 - Modelo teórico liderança transacional e transformacional

Demissões	Atributos	Assertivas
Transformacional	Influência Idealizada	Eu sinto orgulho por trabalhar com meu gerente. Meu gerente se preocupa com os interesses da equipe, em detrimento dos seus interesses próprios. Meu gerente age de forma a fazer com que os demais o respeitem. Meu gerente exibe um sentido de poder e de confiança.
	Comportamentos de Influência Idealizada	Meu gerente conversa sobre os meus valores e crenças mais importantes. Meu gerente realça a importância de se ter um forte sentido de missão. Meu gerente pondera as consequências éticas e morais das suas decisões. Meu gerente enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletiva.
	Motivação Inspiracional	Meu gerente fala com otimismo acerca do futuro. Meu gerente fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado. Meu gerente apresenta uma visão motivadora do futuro. Meu gerente expressa confiança que os objetivos serão alcançados.
	Estimulação Intelectual	Meu gerente reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados. Meu gerente procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. Meu gerente faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas. Meu gerente sugere novas formas de completar as tarefas.
	Consideração Individual	Meu gerente investe o tempo dele formando e ajudando os integrantes da equipe para resolver problemas. Meu gerente me vê como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo. Meu gerente considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. Meu gerente me ajuda a desenvolver os meus pontos fortes.
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	Meu gerente me dá apoio em troca de mais esforços da minha parte. Meu gerente discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Meu gerente deixa claro aquilo que cada um pode esperar receber, quando os objetivos de desempenho são atingidos. Meu gerente exprime satisfação, quando alcanço os desempenhos esperados.
	Gestão por Exceção Ativa	Meu gerente foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras. Meu gerente concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas. Meu gerente mantém-se a par de todos os erros. Meu gerente dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados.

Fonte: Avolio, Bass e Jung (1999).

O modelo teórico de liderança transacional não captura a omissão de recompensa em suas assertivas, apenas estabelece as recompensas contingentes, que não estão claras se são verbais, como as exemplificadas nas assertivas que essa pesquisa pretende investigar. Embora o foco no erro e no desvio da conduta dos liderados esteja presente na dimensão gestão por exceção ativa, ainda assim, por meio da leitura dos itens, é possível perceber que esses não contemplam uma recompensa de cunho verbal para os liderados, que, no caso dos itens desse estudo, estaria relacionada aos elogios, quando os empregados alcançam o desempenho almejado pelo gerente.

Do exposto, para fins desta investigação demarca-se que a liderança *laissez-faire* é um fenômeno de inatividade da influência exercida, representa uma postura de desdém e de ausência do ocupante de um cargo de supervisão para com seus subordinados. Portanto, refere-se a uma total indiferença com a condução e o controle das pessoas sob sua gerência, intervindo apenas quando o problema já se configura. Refere-se à ausência de *feedback*, tanto positivo, quanto negativo, e uma escassez de comunicação, por parte do superior; sendo útil, apenas, quando os funcionários são altamente experientes, capacitados e motivados (BASS, 1985; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS; AVOLIO, 2000; NORTHOUSE, 2004; BASS; RIGGIO, 2006; SKOGSTAD *et al.*, 2014; PUNI; AGYEMANG; ASAMOAH, 2016).

O método científico ao qual essa investigação será submetida se encontra exposto na próxima seção.

5 MÉTODO

Por meio de uma abordagem quantitativa, fez-se uma investigação apoiada em uma fundamentação filosófica empírico-analítica, na medida em que essa representa um esforço do pesquisador em “buscar a validação da prova científica através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais.” (MARTINS, 1994, p. 26).

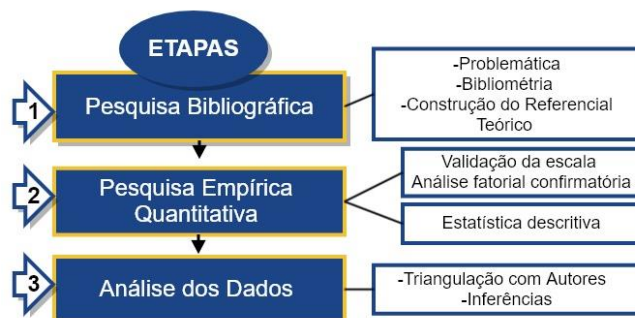
Quanto ao tipo de pesquisa, essa se caracterizou como uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que se investigaram, de forma aprofundada, as dimensões da percepção da liderança *laissez-faire* por parte dos funcionários. Para Jung (2004), o registro, a análise, a observação da frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores, sem a manipulação do pesquisador, representam as características essenciais de uma pesquisa descritiva.

Esta pesquisa também se configurou como de levantamento *survey*, Martins (1994, p. 28) afirma que essa “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Na investigação empírica, foi feita a coleta de dados através da utilização de um questionário estruturado, contendo questões fechadas com a escala *Likert*. Gil (1999) afirma que o questionário possibilita ao pesquisador atingir um número considerável de pessoas e garante o anonimato dos respondentes, dentre outras vantagens.

A figura, a seguir, organiza de forma ilustrada as etapas desta pesquisa:

Figura 3 - Ilustração da Metodologia da Pesquisa



Fonte: Do autor (2020).

Na etapa quantitativa, foi feita a validação da escala através de análise fatorial confirmatória e exploratória, para determinar o poder preditivo dos itens que foram propostos nas dimensões da liderança *laissez-faire* e a estatística descritiva a partir das variáveis de controle, organizando a amostra em termos de sexo, perfil salarial, idade etc.

Para a operacionalização do modelo teórico, foram utilizadas escalas tipo *Likert*, nominais. Posteriormente, cada assertiva, que compõe as dimensões e suas respectivas escalas, foi organizada em uma planilha *Excel*, por ordem numérica de progressão. Essas informações foram submetidas a um *software* estatístico R, onde foram verificadas as cargas fatoriais presentes em cada indicador.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa se enquadrou como não probabilística, por conveniência, pois, de acordo com Malhotra (2001), a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador para selecionar os elementos amostrais.

Participaram deste estudo, profissionais de diversos ramos da economia, tanto da esfera pública, quanto privada, que estavam no momento da pesquisa, vinculados de forma efetiva a alguma empresa, isto é, que possuíam um contrato de trabalho ou qualquer outra forma de vínculo empregatício e que residiam no território brasileiro.

Para alcançar de forma precisa esses profissionais, utilizou-se uma técnica de coleta de dados para amostras não probabilística por tipicidade, denominada de bola de neve, que é uma forma de amostragem em cadeia de referência, onde o respondente é escolhido mediante a adequação deste, a alguns critérios que se pretende investigar (HANDCOCK; GILE, 2011; MARTINS, 2004).

Esse respondente, por meio da sua rede de relacionamento, indica outras pessoas que também possuam as mesmas características e assim por diante. Vinuto (2014) acredita que esse tipo de pesquisa é útil, quando é preciso coletar informações de um público que seja difícil de acessar. A crise sanitária, que se evidencia por conta das práticas de contenção da COVID-19, impossibilitou que essa coleta fosse feita de forma presencial, o que justifica o uso dessa modalidade de coleta de dados.

Para Bernard (2005), quando não se tem uma precisão da quantidade de pessoas que se pretende investigar, a amostragem em rede, ou bola de neve, é uma técnica viável e é, também, a mais eficiente para contatar uma população específica e estudá-la.

Quando se pretende investigar uma questão que pode ser delicada para os entrevistados, isto é, de cunho particular, essa técnica de coleta de dados é, para Biernacki e Waldorf (1981), o método mais adequado para se encontrar pessoas.

A delicadeza da problemática desta investigação perpassa pelo fato de que os subordinados estão avaliando a qualidade da liderança. Isso implica em um provável

constrangimento para aqueles que estão em posição de assimetria de poder nas organizações. Para além desse fato,

A amostragem de bola de neve é utilizada principalmente para fins exploratórios, usualmente com três objetivos: desejo de melhor compreensão sobre um tema, testar a viabilidade de realização de um estudo mais amplo, e desenvolver os métodos a serem empregados em todos os estudos ou fases subsequentes. (VINUTO, 2014, p. 205).

Porém, esse tipo de técnica de coleta de dados encontra limitações, quando deixa a cargo do entrevistado a transmissão da ferramenta (questionários) ou a apresentação do pesquisador para outras pessoas da sua rede de relacionamento interpessoal, que possuam o mesmo perfil profissional, social ou psicológico que o seu, como observado por Becker (1993, p. 155) que, fazendo referência a esse processo, relatou:

[...] um respondente deve pelo menos conhecer alguém que pode ser observado ou entrevistado, e pode-se tentar fazer com que este indivíduo o apresente a outros e seja seu fiador, desse modo deflagrando uma espécie de amostragem em bola de neve.

Ao adotar esse tipo de técnica para coletar os dados, Vinuto (2014) adverte que, durante o processo, é extremamente necessário que fique muito bem esclarecido qual o objetivo da pesquisa para o entrevistado e quais as características que os demais respondentes precisam ter, considerando o perfil que se procura investigar. Para que, assim, esses respondentes indiquem outras pessoas que também participarão da pesquisa e que tenham exatamente o mesmo perfil que o seu. Será essa indicação que permitirá o efeito bola de neve, na disseminação da ferramenta para a coleta de dados.

Ao considerar o presente momento de pandemia e isolamento social, no qual as atividades econômicas de algumas empresas estão sendo realizadas de forma remota, e que o critério principal para que a pessoa possa responder ao questionário dessa pesquisa é estar vinculado de forma efetiva a alguma organização com fins lucrativos, para configurar o efeito bola de neve, foi preciso que esses profissionais repassassem o questionário para outros profissionais e assim por diante.

5.2 FERRAMENTA DA PESQUISA

Para a coleta de dados que compôs a frequência da percepção dos fenômenos de liderança *laissez-faire*, utilizou-se questionários contendo perguntas fechadas a partir da utilização de uma escala *Likert*, no qual foi empregado um questionário *online* na plataforma *SurveyMonkey*.

O questionário se subdividiu em dois blocos: no bloco 1, foram organizadas as características sócio demográficas investigadas; no bloco 2, a liderança *laissez-faire*.

Executou-se a frequência da percepção do construto que constituem a liderança *laissez-faire* a partir de modelos da teoria de liderança (AVOLIO, BASS; JUNG, 1999; BASS; RIGGIO, 2006; BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 2000; AVOLIO, BASS, 2004). Nesses estudos, os autores consolidaram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que possui três características de liderança distintas: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*. Cada liderança é capturada a partir de dimensões que já foram discutidas no referencial teórico deste documento. Considerando a problemática dessa pesquisa, recorrendo ao pragmatismo, discorresse-a apenas sobre as dimensões da liderança *laissez-faire*, que é o objeto dessa investigação.

A liderança *laissez-faire* é capturada no modelo de Avolio e Bass (2004) a partir de duas dimensões presentes no (MLQ), esse que, por sua vez, possui várias versões. As dimensões que estabelecem a presença de *laissez-faire* são: gestão por exceção passiva (GEA), que representa uma inatividade do líder perante os problemas, se apresentando apenas quando esses se agravam e a *laissez-faire* (LF), que representa a inexistência de comportamentos de liderança, nesse caso, os líderes tendem a não se envolverem com a tomada de decisões.

Para aprofundamento da investigação sobre esse aspecto da liderança no contexto brasileiro, optou-se por adaptar um questionário que contenham itens que capturem a liderança *laissez-faire*, utilizando um modelo construído a partir de Hinkine Schriesheim (2008), Góis (2011), Moscon (2013) e Oliveira (2018). Assim, utilizou-se um questionário contendo três dimensões de liderança *laissez-faire*: a dimensão ausência de liderança (AL), composta por seis itens; a dimensão gestão por exceção passiva (GEP), contendo 6 itens; e a dimensão omissão de recompensa (OR), contendo 5 itens. Como essas dimensões estão sendo construídas a partir de outras pesquisas, pretende-se fazer uma análise fatorial confirmatória e outra exploratória para identificar a potencialidade de cada item em capturar o fenômeno.

Quadro 7 - Capturando a liderança *laissez-faire*

Dimensão	Assertiva
(AL)	Percebo que meu gestor evita tomar decisões.
(GEP)	Meu gestor espera que eu erre para só então me corrigir.
(OR)	Meu gerente geralmente não me dá <i>feedback</i> , quando me saio bem (tradução nossa). <i>My manager often gives me no feedback when I perform well.</i>

Fonte: Adaptado de Hinkin e Schriesheim (2008), Góis (2011), Moscon (2013) e Oliveira (2018).

A frequência da percepção de liderança *laissez-faire* foi medida a partir das respostas dos questionamentos sobre a frequência com que os respondentes percebem as atitudes do líder, através da escala (1-Nunca; 2-Raramente; 3-Algumas vezes; 4-Muitas vezes; e 5-Sempre). Onde, quanto mais perto de um (1), menor a frequência, quanto mais perto de cinco (5), maior a frequência.

5.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para validar a escala, foi criado um banco de dados em uma planilha *Excel*. Para a Análise Fatorial Exploratória (AFE), foi utilizado o software R, a AFE foi realizada para determinar a estrutura latente da escala aplicada. Posteriormente, foi feita a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que foi utilizada para corroborar ou refutar uma estrutura contendo três fatores.

Foi utilizado Bootstrapping com 1000 reamostragens para estimar intervalos de confiança; foi utilizada a matriz de correlação policórica como base para o cálculo da AFE, uma vez que esta é mais indicada para dados categóricos ou assimétricos (DAMÁSIO; DUTRA, 2017). Para verificar se a matriz de dados é fatoriável, foi utilizado o teste de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. É esperado que o teste de esfericidade de Bartlett indique que a matriz é diferente de uma matriz identidade, através do valor de significância menor do que 0,05. Para o KMO, são esperados valores acima de 0,7, com valores acima de 0,9 tidos como muito bons (DAMÁSIO; DUTRA, 2017). O método de retenção fatorial escolhido foi o de Análise Paralela, tendo a variância explicada como critério de comparação dos fatores (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011) e 1000 reamostragens de matrizes a partir dos dados originais. O número de fatores escolhidos foi três.

Como método de estimação dos fatores, foi escolhido o *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), por não requerer distribuição normal dos dados e por poder ser utilizado com dados ordinais (DAMÁSIO; DUTRA, 2017).

Uma análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada para verificar a qualidade psicométrica do instrumento. Na AFC foram utilizados os estimadores de erro, indicados para dados ordinais e assimétricos (BROWN, 2006). Foram observados diversos índices de ajuste para averiguar se os dados são estatisticamente válidos.

Na próxima seção serão descritos e discutidos os dados encontrados nesse estudo.

6 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu entre os dias 29 de maio de 2020 e o dia 30 de outubro de 2020. Essa investigação contou com 1.119 observações. Após a coleta dos dados, a planilha *Excel* foi submetida à limpeza e organização das variáveis. Ao término, utilizou-se, para análise, 1.116 observações. Nas subseções seguintes serão demonstrados os resultados estatísticos encontrados.

6.1 DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA DA AMOSTRA

A partir da criação do banco de dados em planilha *Excel*, para as análises descritivas, o levantamento contou com respondentes de diferentes ramos da economia. Os respondentes relataram residir em diversas regiões do Brasil, como ilustrado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Distribuição da amostra por estados

Estado	N	Frequência R
Bahia	375	36,91%
São Paulo	101	9,94%
Minas Gerais	45	4,43%
Rio de Janeiro	43	4,23%
Paraíba	42	4,13%
Rio Grande do Sul	38	3,74%
Pará	31	3,05%
Pernambuco	30	2,95%
Alagoas	28	2,76%
Goiás	24	2,36%
Paraná	24	2,36%
Roraima	23	2,26%
Distrito Federal	20	1,97%
Santa Catarina	20	1,97%
Ceará	18	1,77%
Maranhão	17	1,67%
Rio Grande do Norte	16	1,57%
Mato Grosso do Sul	15	1,48%
Sergipe	15	1,48%
Amapá	13	1,28%
Tocantins	13	1,28%
Amazonas	12	1,18%
Piauí	12	1,18%
Espírito Santo	11	1,08%
Mato Grosso	10	0,98%
Rondônia	10	0,98%
Acre	07	0,69%
Brasília	03	0,30%
TOTAL	1016	100%

Fonte: Da autora (2020).

O levantamento contou com respondentes de vários estados do Brasil. A maior participação em termos de quantidade de respondentes foi do estado da Bahia e os demais estados do nordeste do país. Esse fato, além de demonstrar a amplitude do alcance do questionário (pois ele foi compartilhado por meio digital, a partir de Bom Jesus da Lapa na Bahia), também demonstra que o compartilhamento por meio da técnica em bola de neve tende a ter uma maior concentração na região ao qual se iniciou.

O fato de conter uma maioria de respondentes da região nordeste do Brasil, não representa um fator passível de enviesar este estudo, uma vez que o fenômeno investigado não se relaciona com aspectos culturais da região em que residem os sujeitos dessa pesquisa.

Com relação ao gênero, 589 pessoas se declararam como sendo do gênero feminino, 390 masculino e 37 como outros, sendo o número de mulheres desta investigação uma parte significativa da amostra. A diversidade de gênero presente nessa amostra impossibilita o viés em termos de caracterização da amostra, fazendo com que as discussões dos dados aqui contidos não se restrinjam a uma única categoria de gênero social.

Um total de 324 pessoas declarou que trabalha em empresas públicas, 617 em privadas e 75 em empresas mistas. As pessoas que trabalham em empresas privadas, portanto, se mostraram maioria nesse levantamento. O fato de possuir uma amostragem contendo pessoas que trabalham em diferentes tipos de empresas permite que os resultados aqui apresentados possam ser considerados como relevantes para auxiliar a prática de gestão de pessoas em empresas de setores distintos da economia.

A média salarial da amostra foi de R\$ 5.045,27, o que se apresenta acima do salário-mínimo vigente em 2020, que é de R\$ 1.045,00, demonstrando que, em termos médios, a amostra é relativamente bem remunerada.

A média de idade da amostra foi de 36,7 anos, isso implica em uma amostra composta por pessoas com uma idade relativamente adequada para analisar seus líderes. A tabela a seguir ilustra a distribuição da amostra por índice de escolaridade.

Tabela 2 - Distribuição do nível de escolaridade da amostra

Nível de Escolaridade	N	Frequência R
Nível Superior completo	295	29,04%
Ensino Médio Completo	211	20,77%
Pós-graduação especialização <i>lato sensu</i>	158	15,55%
Nível Superior em andamento	115	11,32%
Nível Técnico	90	8,86%
Especialização e Mestrado	82	8,07%
Especialização, Mestrado e Doutorado	44	4,33%
Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado	21	2,07%
TOTAL	1016	100%

Fonte: Da autora (2020).

A amostra contou com pessoas que possuem níveis de escolaridade distintos, sendo que o percentual de maior destaque refere-se ao de nível superior completo. A amostra se mostra equilibrada em termos de respondentes escolarizados.

A tabela a seguir ilustra a distribuição do perfil amostral em termos de experiência profissional.

Tabela 3 - Distribuição do tempo de experiência profissional da amostra

Tempo de experiência	N	Frequência R
> 5 anos	592	58,27%
1 - 2 anos	112	11,02%
2 - 3 anos	97	9,55%
4 - 5 anos	69	6,79%
1 ano	67	6,59%
3 - 4 anos	53	5,22%
< 1 ano	26	2,56%
TOTAL	1016	100%

Fonte: Da autora (2020).

O índice de participantes com mais de cinco anos de experiência da amostra alcançou um pouco mais de 58% do total amostral. Isso implica que mais da metade da amostra possui um tempo significativo em anos de atividade laboral e esse fato, por sua vez, permite inferir que o perfil dos participantes desta investigação refere-se a trabalhadores que possuem tempo de experiência relativamente adequado para realizar uma reflexão assertiva sobre a temática investigada.

A amostra coletada possui adequabilidade para ser submetida a testes estatísticos com N=1016. Esse número permite que os dados sejam analisados e que possuam uma maior relevância estatística (BROWN, 2006), permitindo, assim, uma maior validade dos resultados empíricos.

A próxima subseção relata os resultados estatísticos, após a escala de liderança *laissez-faire* deste estudo, ter sido submetida a testes computacionais.

6.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS DAS DIMENSÕES

Para investigar a qualidade do instrumento utilizado, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com objetivo de reconhecer o número de fatores presente na escala. Para tal, alguns pressupostos importantes foram verificados. O primeiro destes é examinado através do Fator de Adequabilidade Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo valor deve estar cima de 0.70 (TABACHNICK, FIDELL; OSTERLIND, 2001), o que garante a adequabilidade dos dados para prosseguir com a AFE, como pode ser verificado na tabela 1.

Tabela 4 - Fator de Adequabilidade KMO

Kaiser-Meyer-Olkin test	
MSA	
Overall MSA	0.836
AL1	0.760
AL2	0.745
AL3	0.877
AL4	0.788
AL5	0.783
AL6	0.804
GEP1	0.743
GEP2	0.766
GEP3	0.892
GEP4	0.810
GEP5	0.845
GEP6	0.818
OR1	0.868
OR2	0.876
OR3	0.868
OR4	0.829
OR5	0.866

Fonte: Da autora (2020).

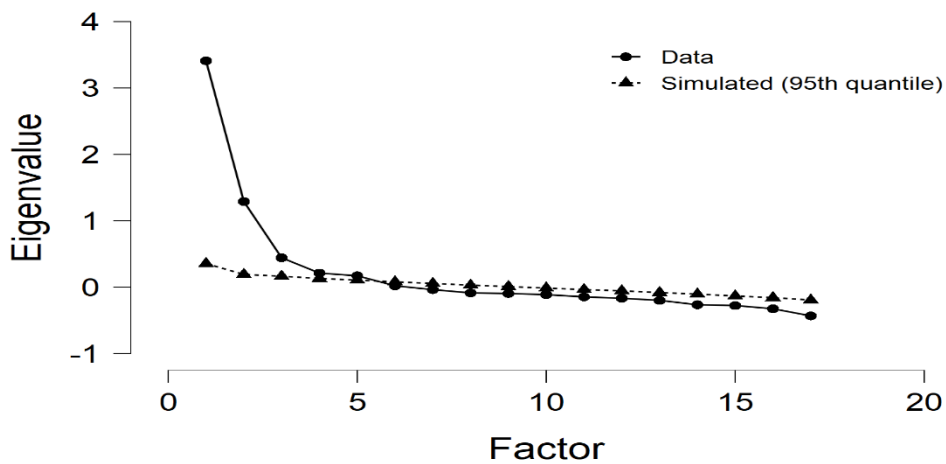
Para os casos apresentados na tabela 1, os resultados indicaram que os dados do instrumento que mede a liderança *laissez-faire* estão adequados para a realização da AFE, com $KMO = 0.83$.

Todos os valores da *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) foram superiores a 0,8; essa análise permite a observação da medida de adequação da amostra, que são os valores da diagonal principal na Matriz anti-imagem. Quanto maiores forem tais valores, melhor será a utilização da análise fatorial. $MSA < 0,5$ não é considerado adequado para análise fatorial. É

desejável um valor de $MSA \geq 0,8$ (DAMÁSIO, 2012), um critério importante, pois, se alguma variável apresentar baixo valor na diagonal principal e alto valor fora dela, possivelmente, seja necessário excluí-la do modelo.

A dimensionalidade dos instrumentos foi estudada através da análise paralela dos seus componentes, presentes nas figuras 4 e 5.

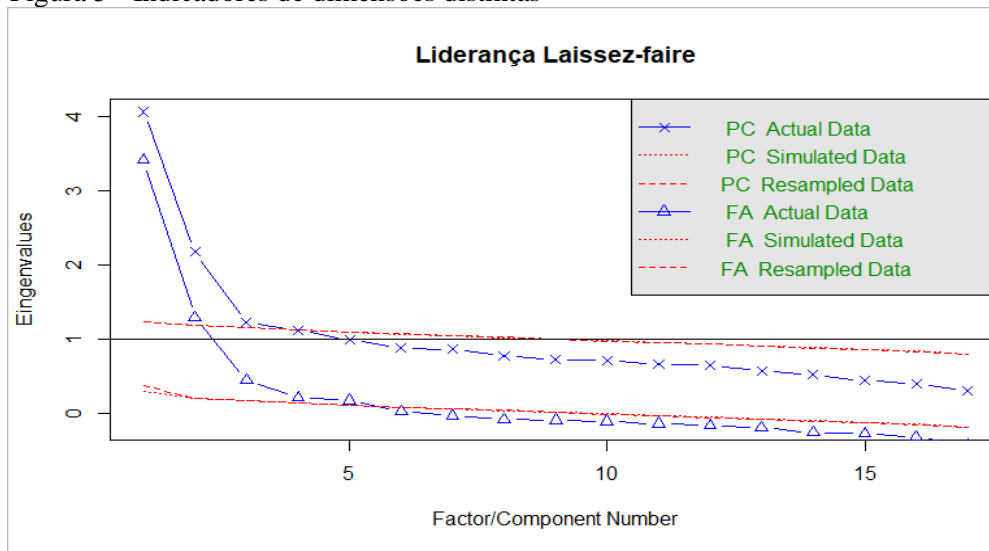
Figura 4 - Demonstração da Análise Paralela



Fonte: Da autora (2020).

A partir da análise do gráfico de *scree* na figura 5, pode-se inferir a possibilidade de extração de 3 fatores para os dados da escala investigada.

Figura 5 - Indicadores de dimensões distintas



Fonte: Da autora (2020).

A figura 5 apresenta o gráfico *scree* do instrumento de medida da percepção de liderança *laissez-faire*. No gráfico *scree*, ilustra-se que os autovalores ou raízes latentes, que são as

variâncias dos componentes principais da escala investigada, foram retidos três componentes entre 0 e 1, que determina o número de componentes com base no tamanho dos autovalores, por tanto, a figura indica a possibilidade de extração de 3 (três) fatores distintos.

O teste de esfericidade de Bartlett também foi realizado para checar em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade, além de também ser uma forma de verificar a significância das correlações. Resultados favoráveis indicam que $p < 0.05$ (TABACHNICK; FIDELL; OSTERLIND, 2001). Para essa investigação, os achados encontram-se organizados na tabela 5:

Tabela 5 - Teste de esfericidade

Bartlett's test		
X²	DF	p
3841.955	136.000	< .001

Fonte: Da autora (2020).

Para os dados do instrumento, os resultados indicam que a matriz não é identidade com $p < 0,05$, oferecendo uma evidência de adequabilidade dos dados para a realização da análise fatorial.

Geralmente, os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett demonstram resultados uniformes, aceitando ou negando a possibilidade de fatoraçoão da matriz de dados (DZIUBAN; SHIRKEY, 1974). Para os dados coletados nessa pesquisa, ambos os testes permitiram a continuidade das análises estatísticas.

A estrutura fatorial dos componentes da escala pode ser verificada na tabela 6.

Tabela 6 - Estrutura dos fatores e cargas fatoriais

Estrutura Fatorial		OR	AL	GEP	Variância Específica	Correlação Item-total
	AL1				0.921	0.229
	AL2				0.919	0.211
	AL3			0.310	0.852	0.324
	AL4		0.457		0.773	0.310
	AL5		0.614		0.675	0.272
	AL6		0.593		0.661	0.345
	GEP1		0.651		0.633	0.297
	GEP2		0.592		0.700	0.260
	GEP3			0.451	0.746	0.383
	GEP4			0.656	0.666	0.358
	GEP5			0.652	0.628	0.395
	GEP6				0.921	0.229
	OR1	0.577			0.537	0.504
	OR2	0.557			0.617	0.491
	OR3	0.820			0.375	0.531
	OR4	0.879			0.313	0.558
	OR5	0.752			0.463	0.536

Fonte: Da autora (2020).

Nota: Método de rotação utilizado: promaz.

A AFE é útil para analisar a estrutura das inter-relações de um determinado número de variáveis observadas (HAIR *et al*, 2005), se os itens observados fazem parte de um mesmo fator, quando, e se, eles partilham uma variância em comum, isto é, são influenciadas pelo mesmo construto subjacente (BROWN, 2006). O método de retenção fatorial escolhido foi o de Análise Paralela, tendo a variância explicada como critério de comparação dos fatores (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011) e 1.000 reamostragens de matrizes a partir dos dados originais. O número de fatores escolhidos foi de três. Como método de estimação dos fatores, foi escolhido o *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), por não requerer distribuição normal dos dados e por poder ser utilizado com dados ordinais (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Além disso, foi escolhido realizar a forma robusta da estimação de fatores, com medidas de ajuste baseadas no X^2 ajustados pela média e variância (ASPAROUHOV; MUTHEN, 2010), intervalo de confiança (IC) de 95%, com percentis corrigidos por viés e acelerados (EFRON, 1987; LAMBERT; WILD; DURAND, 1991). Em relação ao método de rotação, foi escolhido o Promaz.

A solução ótima para o instrumento, presente na tabela 3, indica que os itens da escala de omissão de recompensa estruturalmente integram o mesmo fator; o mesmo não ocorreu com a ausência de liderança e gestão por exceção passiva. Os itens GP11 e GP2, por meio das análises computacionais, estariam capturando o fator AL. O item AL3, em sua estrutura fatorial,

se agrupou ao fator GEP; isso indica que alguns itens da escala capturaram estatisticamente fatores diferentes do que se espera na teoria.

Os itens AL1 e AL2 não alcançaram cargas fatoriais, sendo indicada a sua remoção do modelo de análise.

Para avaliar a confiabilidade da estrutura fatorial, foi usado o critério Alfa de Cronbach, que, de acordo com Pasquali (2009), avalia o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados entre si. Para os dados desta investigação, o resultado encontrado foi de 0,78. Esse valor, de acordo com George e Mallery (2003), é classificado como bom. Os mesmos autores elucidam que valores abaixo de 0,60 são questionáveis e que valores acima de 0,70 são aceitáveis, os valores inaceitáveis estariam abaixo de 0,50.

Uma análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada para verificar a qualidade psicométrica do instrumento. Para a AFC, foram testadas as estruturas fatoriais encontradas na AFE e modelos posteriores que surgiram com base na interpretação da AFE e da teoria subjacente ao instrumento. Na AFC, foi utilizado o estimador WLSMV (*Weighted Least Squares Mean and Variance-Adjusted*), que é uma versão robusta do estimador DWLS (*Dynamic Weight Loss System*), indicado para dados ordinais e assimétricos (BROWN, 2006).

Foram observados os índices de erro SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) e RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Approximation*), são esperados valores abaixo de 0,08 para o primeiro e abaixo de 0,06 para o segundo. Como índices de ajuste, foram observados o *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* TLI. Em ambos são esperados valores próximos de 0,95 ou maiores (BROWN, 2006).

Foi feita uma avaliação do ajuste global do modelo, por meio do teste de ajuste aproximado usando a estatística RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Approximation*) que analisa a raiz do erro quadrático médio. Os resultados encontram-se na tabela 7.

Tabela 7 - Medidas de Ajuste

Medidas de ajuste			
RMSEA	RMSEA 90% confidence	TLI	BIC
0.052	0.045 - 0.057	0.903	-290.439

Fonte: Da autora (2020).

A raiz do erro quadrático médio RMSEA considera o erro de aproximação na população. Browne e Cudeck (1993) admitem que o valor de RMSEA de 0,05 ou menor indicam um ajuste muito bom. Para os dados aqui apresentados, os valores de RMSEA são considerados bons pela literatura.

Os dados foram submetidos a outras avaliações para mensurar a qualidade psicométrica dos itens da escala, os resultados se encontram organizados na tabela 8.

Tabela 8 - Demais Medidas de Ajuste

Índices	Valores
Comparative Fit Index (CFI)	0.966
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.952
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.932
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.925
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.752
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.908
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.945
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.944

Fonte: Da autora (2020).

Os índices na tabela 8 são medidas de ajuste aproximado. O índice de ajuste normalizado (NFI) e o índice de ajuste comparativo (CFI) avaliam o ajuste do modelo comparado com um modelo nulo. O modelo nulo é teorizado como um modelo com apenas um fator e sem erro de medição, os valores de NFI e CFI devem oscilar entre zero a um; valores acima de 0,90 indicam um ajuste aceitável (BROWN, 2006).

Os valores de NFI e CFI dos dados aqui apresentados indicam que os modelos ajustados pela análise fatorial confirmatória são satisfatórios e possuem qualidade psicométrica para capturar o objeto investigado.

O resultado encontrado no TLI (*Tucker Lewis Index*), que é um índice que calcula o ajuste relativo do modelo observado ao compará-lo com um modelo base, também alcançou índice satisfatório. Hu e Bentler (1999) estipulam que o valor de TLI acima de 0,95 indica ótimo ajuste e o superior a 0,90 indica ajuste adequado.

Os resultados da análise fatorial confirmatória encontram-se na tabela 9.

Tabela 9 - Estrutura Fatorial
Estrutura Fatorial

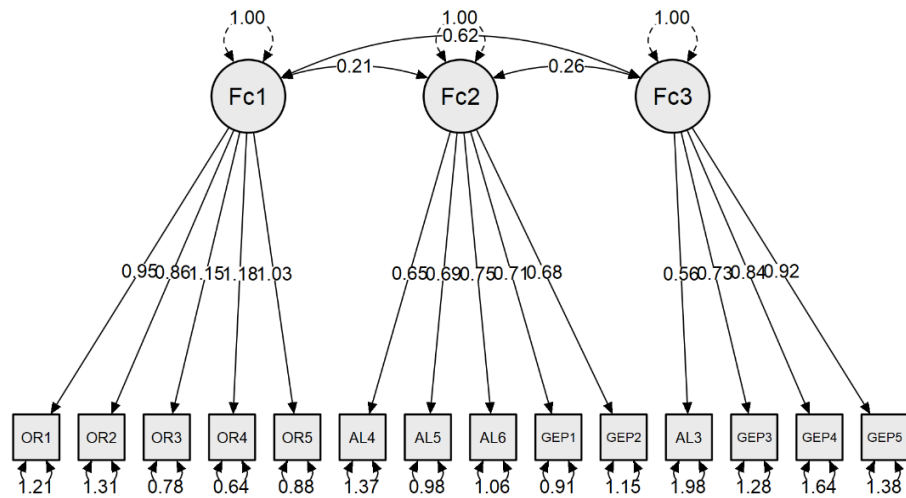
Fatores	Itens	Símbolo	Coeficiente	Erro Padrão	z	p-valor	95% Intervalo de confiança	
							Lower	Upper
OR	OR1	λ_{11}	0.955	0.043	22.193	< .001	0.871	1.039
	OR2	λ_{12}	0.863	0.043	19.908	< .001	0.778	0.948
	OR3	λ_{13}	1.148	0.040	28.664	< .001	1.069	1.226
	OR4	λ_{14}	1.177	0.039	30.452	< .001	1.101	1.253
	OR5	λ_{15}	1.033	0.040	26.051	< .001	0.955	1.111
AL	AL4	λ_{21}	0.645	0.048	13.524	< .001	0.552	0.739
	AL5	λ_{22}	0.691	0.043	16.255	< .001	0.608	0.774
	AL6	λ_{23}	0.747	0.045	16.659	< .001	0.659	0.834
	GEP1	λ_{24}	0.712	0.042	17.037	< .001	0.630	0.793
	GEP2	λ_{25}	0.680	0.045	15.124	< .001	0.592	0.768
GEP	AL3	λ_{31}	0.559	0.056	9.993	< .001	0.449	0.668
	GEP3	λ_{32}	0.732	0.049	15.054	< .001	0.637	0.828
	GEP4	λ_{33}	0.837	0.055	15.124	< .001	0.728	0.945
	GEP5	λ_{34}	0.921	0.054	17.090	< .001	0.815	1.027

Fonte: Da autora (2020).

Uma vez que os itens A11 e A12 não alcançaram carga fatorial e que essa, por sua vez, pode estar relacionada com sua estrutura semântica, testou-se um modelo sem estes itens. Este modelo (tridimensional, na tabela 9) obteve índices de ajuste aceitáveis (CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,052; SRMR = 0,033).

O modelo teórico tridimensional resultante das investigações, contidas nessa dissertação, encontra-se ilustrado na figura 5.

Figura 6 - Modelo Teórico resultante das análises fatoriais



Fonte: Da autora (2020).

O modelo teórico, proveniente das análises fatoriais, exploratória e confirmatória, permite afirmar a existência de três fatores distintos: o fator Fc1 = OR, contendo os itens OR1, OR2, OR3, OR4 e OR5; o fator Fc2 = AL, contendo os itens AL4, AL5, AL6, GEP1 e GEP2; e o fator Fc3 = GEP, contendo os itens AL3, GEP3, GEP4 e GEP5.

Os resultados indicam que a escala de liderança *laissez-faire* aqui apresentada pode ser utilizada de forma tridimensional, considerando três dimensões contendo constructos passíveis de serem investigados de forma mais aprofundada teoricamente e empiricamente.

Para mensurar os índices de liderança *laissez-faire* presente na amostra, testou-se algumas hipóteses utilizando o teste *post hoc*, os resultados foram descritos na próxima subseção.

6.3 HIPÓTESES E DISCUSSÕES

Como um exercício para verificar a operacionalidade do instrumento, levantou-se algumas hipóteses, utilizando o modelo proveniente da análise fatorial confirmatória.

A escala de liderança *laissez-faire* utilizada foi intervalar, isso implica que respostas mais próximas de 1 e 2 equivalem a níveis baixos de percepção, respostas entre 3 equivalem a níveis médios e respostas entre 4 e 5 equivalem a níveis altos de percepção. Os resultados encontram-se distribuídos na tabela 10.

Tabela 10 - Medida de tendência central da amostra

	LLF	F1 AL	F2 GEP	F3 OR
Média	2.810	2.416	3.008	3.044
Desvio Padrão	0.876	1.047	0.909	1.180
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	5.000	5.000	5.000	5.000

Fonte: Da autora (2020).

Para testar as hipóteses de pesquisa, um índice geral de liderança *laissez-faire* (LLF) foi calculado através de uma média simples dos itens utilizados no modelo escolhido através da AFC. O índice geral de liderança *laissez-faire* da amostra foi de 2,81, com um desvio padrão de 0,88. Isso implica que, para essa amostra em questão, a percepção de liderança *laissez-faire* pode ser entendida como média, que, em uma escala *Likert* intervalar, se situaria no ponto correspondente ao ponto 3 (algumas vezes).

Isso implica que nessa amostra a liderança *laissez-faire* é percebida com a frequência de algumas vezes pela média dos respondentes.

Para verificar se a idade e renda impactam a percepção de LLF, foram realizados testes de correlação através do Tau de Kendall, que é preferível à correlação de Pearson em relação a variáveis assimétricas (FIELD; MILES; FIELD, 2012). Caso o aumento da idade esteja associado a uma maior ou menor percepção de LLF, é esperado encontrar significância estatística ($p < 0,05$) e valores de correlação que indiquem a magnitude desta relação. Valores próximos de 0 indicam que não há correlação, valores acima de 0,3 ou abaixo de -0,3 indicam uma correlação fraca, valores acima de 0,5 e abaixo de -0,5 indicam uma correlação moderada e valores acima de 0,7 ou abaixo de -0,7 indicam uma correlação forte.

A idade e a renda não alcançaram significância estatística nos dados analisados. Por esse motivo, foi preferível não seguir com os testes, uma vez que, para a coleta dos dados, deixou-se uma janela aberta para que os respondentes colocassem a sua renda e a idade em números, dificultando a criação de faixas de idade e renda em uma quantidade passível de análise. Porém, em relação ao nível de LLF, de idade e renda, foi identificado que há correlação significativa entre a percepção de LLF e a idade ($p < 0,001$), no entanto, esta relação é desprezível por ser muito próxima ao zero em magnitude (Tau de Kendall = 0,079).

Para verificar a relação entre a percepção de LLF com a educação e o tempo de experiência dos respondentes, foram realizados testes ANOVA, onde é esperado encontrar significância estatística de ($p < 0,05$); os resultados encontram-se na tabela 11.

Tabela 11 - Resultados teste ANOVA

Grupos	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	P
CD7Educação	16,230	7	2,319	3,066	0,003
Resíduos	762,271	1008	0,756		
CD13TempoXP	13,710	6	2,285	3,015	0,006
Resíduos	764,791	1009	0,758		

Fonte: Da autora (2020).

Nota: Soma de Quadrados Tipo III.

Os resultados do teste ANOVA indicaram que há diferença na percepção de LLF entre os diferentes níveis de educação ($F = 3,066$; $gl = 7$; $p < 0,01$).

Hipótese 1: A liderança *laissez-faire* é percebida de formas diferentes dado o nível de educação.

A hipótese 1 foi comprovada por meio do teste ANOVA, no qual foi identificado que existe diferença na percepção de LLF entre os diferentes níveis de educação ($F = 3,066$; $gl = 7$; $p < 0,01$). Os resultados estão contidos na tabela 11.

Foi utilizada a medida de tamanho de efeito d de Cohen para identificar a direção e magnitude dos efeitos encontrados, em que serão considerados como fracos os efeitos a partir de 0,10, moderados os efeitos a partir de 0,3 e fortes os efeitos a partir de 0,5, independente da direção (FIELD; MILES; FIELD, 2012). Os resultados do teste *post hoc*, que se encontram organizados na tabela 12, elucidam onde essa diferença é mais percebida.

Tabela 12 - Comparação Post Hoc -Nível de Educação

			Diferença média	SE	t	p tukey
Ensino médio completo		Especialização e mestrado	-0.232	0.113	-2.048	0.450
		Especialização, Mestrado e Doutorado	0.136	0.144	0.942	0.982
		Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado	-0.035	0.199	-0.178	1.000
		Nível Técnico	-0.046	0.109	-0.416	1.000
		Nível superior completo	0.085	0.078	1.085	0.960
		Nível superior em andamento	0.274	0.101	2.718	0.118
		Pós graduação especialização <i>lato sensu</i>	0.161	0.091	1.756	0.650
Especialização e mestrado		Especialização, Mestrado e Doutorado	0.368	0.163	2.262	0.316
		Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado	0.196	0.213	0.923	0.984
		Nível Técnico	0.186	0.133	1.403	0.856
		Nível superior completo	0.317	0.109	2.919	0.070
		Nível superior em andamento	0.506	0.126	4.024	0.002
		Pós graduação especialização <i>lato sensu</i>	0.393	0.118	3.316	0.021
Especialização, Mestrado e Doutorado		Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado	-0.171	0.231	-0.742	0.996
		Nível Técnico	-0.181	0.160	-1.133	0.950
		Nível superior completo	-0.051	0.141	-0.360	1.000
		Nível superior em andamento	0.138	0.154	0.897	0.986
		Pós graduação especialização <i>lato sensu</i>	0.025	0.148	0.169	1.000
Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado		Nível Técnico	-0.010	0.211	-0.048	1.000
		Nível superior completo	0.121	0.196	0.614	0.999
		Nível superior em andamento	0.309	0.206	1.499	0.808
		Pós graduação especialização <i>lato sensu</i>	0.196	0.202	0.971	0.978
Nível Técnico		Nível superior completo	0.131	0.105	1.247	0.917
		Nível superior em andamento	0.319	0.122	2.611	0.153
		Pós graduação especialização <i>lato sensu</i>	0.206	0.115	1.796	0.623
Nível superior completo		Nível superior em andamento	0.189	0.096	1.976	0.499
		Pós, graduação especialização <i>lato sensu</i>	0.076	0.086	0.882	0.988
Nível superior em andamento		Pós, graduação especialização <i>lato sensu</i>	-0.113	0.107	-1.063	0.964

Fonte: Da autora (2020).

Nota: P-valor ajustado.

A partir do teste *post hoc*, foi possível identificar que houve diferença significativa entre os indivíduos com “Especialização e Mestrado” e os com “Ensino Superior em Andamento” ($p_{\text{Tukey}} < 0,01$), e entre os com “Especialização e Mestrado” e os com “Pós-graduação *Lato Sensu*”, com d de Cohen de 0,571 indicando, com poder de efeito alto, que indivíduos com especialização e mestrado tem maior percepção de liderança *laissez-faire*, quando comparados

aos com ensino superior em andamento. Este efeito também é demonstrado por uma média 0,506 pontos maior para indivíduos com especialização e mestrado.

Foi encontrado diferença significativa (p -Tukey < 0,05) com tamanho de efeito d de Cohen de 0,441, indicando, com poder de efeito moderado, que indivíduos com especialização e mestrado tem maior percepção de liderança *laissez-faire*, quando comparados aos com Pós-graduação *Lato Sensu*, o que também pode ser analisado através de uma média 0,393 pontos maior para os que tem especialização e mestrado.

A capacitação profissional dos liderados é uma das premissas defendidas pela literatura sobre liderança *laissez-faire* (CHAUDHRY; JAVED, 2012; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE, 2016), para que esta seja adotada. Os dados aqui discutidos, embora não discorram sobre a eficácia da liderança *laissez-faire*, são representativos para demonstrar que empiricamente este estilo de liderança é percebido de formas distintas dado a escolaridade dos liderados.

Hipótese 2: Existe diferença entre a percepção de liderança *laissez-faire* e o tempo de experiência dos liderados.

A hipótese 2 também foi comprovada por meio do teste ANOVA, pois foi identificado que existe diferença de percepção de LLF, para as diferentes categorias de tempo de experiência ($F = 3,015$; $gl = 6$; $p < 0,01$). O resultado do teste *post hoc* se encontra organizado na tabela 13.

Tabela 13 - Comparação *Post Hoc*- Tempo de Experiência

		Diferença média	SE	t	p tukey
1 ano	Entre 1 e 2 anos	-0.055	0.134	-0.407	1.000
	Entre 2 e 3 anos	-0.159	0.138	-1.148	0.913
	Entre 3 e 4 anos	0.020	0.160	0.125	1.000
	Entre 4 e 5 anos	0.046	0.149	0.306	1.000
	Mais de 5 anos	-0.200	0.112	-1.785	0.558
	Menos de 1 ano	0.336	0.201	1.668	0.638
Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 3 anos	-0.104	0.121	-0.861	0.978
	Entre 3 e 4 anos	0.075	0.145	0.515	0.999
	Entre 4 e 5 anos	0.100	0.133	0.754	0.989
	Mais de 5 anos	-0.146	0.090	-1.623	0.667
	Menos de 1 ano	0.390	0.190	2.059	0.378
Entre 2 e 3 anos	Entre 3 e 4 anos	0.179	0.149	1.202	0.894
	Entre 4 e 5 anos	0.204	0.137	1.491	0.750
	Mais de 5 anos	-0.042	0.095	-0.436	0.999
	Menos de 1 ano	0.494	0.192	2.571	0.136
Entre 3 e 4 anos	Entre 4 e 5 anos	0.026	0.159	0.162	1.000
	Mais de 5 anos	-0.220	0.125	-1.765	0.572
	Menos de 1 ano	0.316	0.208	1.514	0.737
Entre 4 e 5 anos	Mais de 5 anos	-0.246	0.111	-2.222	0.285
	Menos, de 1 ano	0.290	0.200	1.447	0.776
Mais de 5 anos	Menos de 1 ano	0.536	0.174	3.072	0.035

Fonte: Da autora (2020).

Nota: P-valor ajustado.

A partir do teste *post hoc*, foi possível encontrar diferença entre os indivíduos com “Mais de 5 anos” e os com “Menos de 1 ano” ($p_{Tukey} < 0,05$), com poder de efeito forte ($d = 0,576$, diferença de média = 0,536), indicando que os que tem mais de 5 anos de experiência percebem mais a liderança *laissez-faire* do que os que tem menos de 1 ano de experiência. Para todas as outras faixas, não houve diferenças significativas para os índices encontrados.

Os dados aqui apresentados estão de acordo com a teoria acerca da liderança *laissez-faire*, quanto ao fato de ser percebida de forma distinta, considerando o nível de experiência dos liderados (ZAREEN; RAZZAQ; MUJTABA, 2014; EAGLE *et al.*, 2003).

Os resultados indicam que, nessa amostra, o tempo de experiência contendo a maior faixa de equivalência em anos se diferenciou de forma significativa da percepção de LLF em pessoas com tempo de experiência menor de um ano. Esses achados são coerentes com a realidade da vida no trabalho, se considerado que os líderes tendem a estarem menos presentes, quando os liderados são mais experientes. Puni, Agyemang e Asamoah (2016) esclarecem que

o estilo de liderança *laissez-faire* é mais bem empregado quando os liderados possuem familiaridade com a função exercida e habilidades técnicas.

Por meio das hipóteses levantadas, foi possível submeter o modelo de liderança *laissez-faire* a testes estatísticos, para avaliar como esse modelo poderia ser utilizado empiricamente, ficou evidente que o modelo é operacional e que pode ser uma ferramenta de grande valia para diagnosticar como se dão as relações de liderança no trabalho.

A próxima seção resume os principais achados dessa investigação, responde a pergunta norteadora dessa pesquisa, explicita os pontos limitadores deste estudo e por fim propõe estudos futuros que podem ser realizados por meio do modelo aqui investigado.

7 CONCLUSÕES

Conclui-se, após as análises estatísticas, que a escala de liderança *laissez-faire* possui validade com um Alfa de Cronbach de 0,78 valores de índices de ajustes e índices de erro (CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,052; SRMR = 0,033), que consolidam a sua estrutura.

Para fins desta investigação, o modelo teórico, proveniente das análises fatoriais, exploratória e confirmatória, permite afirmar a existência de três fatores distintos: o fator Fc1 = OR, contendo os itens OR1, OR2, OR3, OR4 e OR5; o fator Fc2 = AL, contendo os itens AL4, AL5, AL6, GEP1 e GEP2; e o fator Fc3 = GEP, contendo os itens AL3, GEP3, GEP4 e GEP5.

Como resposta à pergunta norteadora desta investigação, verificou-se que a escala de omissão de recompensa possui parâmetros estatísticos válidos para capturar esse fenômeno e que a liderança *laissez-faire* é passível de ser investigada de forma tridimensional, no campo teórico, isso implica na possibilidade de ampliar as discussões sobre esse comportamento da liderança no contexto do trabalho e seus possíveis impactos e correlações com outros fenômenos da vida laboral dos trabalhadores.

No contexto empírico, a liderança *laissez-faire*, por meio da escala aqui apresentada, pode ser investigada de forma individualizada, permitindo que os gestores possam entender quais os impactos desse estilo de liderar nas relações entre líderes e seguidores. A escala tridimensional de liderança *laissez-faire*, validada por esse estudo, possibilita, também, que pesquisas possam ser feitas correlacionando-a com outras teorias.

Por meio desta investigação, constatou-se que, nessa amostra, a liderança *laissez-faire* foi percebida em termos médios.

Por meio das hipóteses, foi possível verificar que a liderança *laissez-faire* é percebida por liderados de formas distintas, considerando o nível de educação e o tempo de experiência. Pessoas que possuem tempo de experiência maior que cinco anos tendem a não perceberem esse estilo de liderar da mesma forma que pessoas com menos de um ano. Isso implica que os liderados, ao estarem familiarizados com suas funções, analisam seus líderes de formas diferentes. Considerando os diferentes níveis de educação, a percepção de liderança *laissez-faire* aumenta conforme a escolaridade aumenta, ou seja, liderados mais educados tendem a serem mais perceptivos, quanto à adoção desse estilo de liderança.

O fato da percepção de liderança *laissez-faire* não se associar de forma significativa com a renda e com a idade dos liderados, implica que sua percepção não sofre influência do estado de maturidade do liderando, nem tão pouco da remuneração.

Ao adotar a liderança *laissez-faire*, faz-se necessário que o líder analise o contexto de trabalho e as competências da sua equipe de forma profunda. Do contrário, sua adoção pode não surtir o efeito desejado; o que, em se tratando de atividades laborais, leva a que o efeito desejado será invariavelmente a manutenção de uma equipe de trabalho comprometida e engajada com os objetivos propostos pelo trabalho.

Como sugestões para pesquisas futuras, propõem-se estudos usando uma escala mais robusta de liderança *laissez-faire* (como a que foi trabalhada nessa investigação), para fazer correlações estatísticas, a fim de verificar como esse estilo de liderança se relaciona com o comprometimento organizacional do trabalhador, com a percepção de satisfação, com o sentido do trabalho, com a motivação para trabalhar, com a percepção de desempenho, dentre outras teorias passíveis de serem submetidas a estudos quantitativos.

Para além de estudos quantitativos, sugere-se que investigações qualitativas também sejam feitas, com entrevistas em profundidade com líderes e liderados, uma vez que esse estilo de liderança se mostra controverso em sua definição e é percebido por pessoas com diferentes competências de forma distintas.

Uma empresa, por almejar o alcance dos seus objetivos estratégicos, precisa pensar em seus indicadores sociais, considerando que são as pessoas que promovem a manutenção das atividades; são as pessoas, que, quando lideradas de forma assertiva e com a percepção de que quem ocupa o cargo de liderança é de fato um líder, possivelmente, podem proporcionar maiores resultados para as empresas.

Com as tecnologias se desenvolvendo de forma exponencial em 2020 e com a utilização dessas para maximizar a eficiência na produção de bens e serviços, liderar de forma assertiva e considerando a demanda dos liderados será o ponto chave para manter uma força de trabalho focada nas necessidades da organização, considerando que os trabalhadores tendem a se tornar cada vez mais suscetíveis à influência dos seus líderes, deixando de obedecer por uma questão de assimetria de poder.

Como limitação deste estudo, evidencia-se que, por conta da pandemia de corona vírus, foi impossível fazer essa pesquisa por meio presencial. Isso implicou em uma incapacidade de controlar um aspecto importante da coleta de dados, a veracidade da relação de liderança, tendo sido este o principal ponto limitador dessa investigação. A coleta por meio da exploração, do efeito exponencial do compartilhamento, deixa a cargo de quem compartilha a incumbência de distribuir o *link* do questionário para pessoas que se enquadre no perfil amostral, isso implica que, quem responde, pode porventura faltar com a verdade.

Porém, esse fator não invalida a qualidade psicométrica do instrumento utilizado, pois seus resultados estatísticos comprovam sua confiabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABINAJM FILHO, J. et al. Compartilhamento de informações, confiança e comprometimento: percepção de autopeças brasileiras sobre montadoras de diversas etnias. **Brazilian Business Review**, v. 12, n.6, p. 1-1, 2015.
- ALAMIR, I. Testing the impact of transformational and transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment in Private Syrian Organizations. **International Journal of Arts and Sciences**, v.3, p.405-415, 2010.
- ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. L. **Comportamento assertivo: um guia de autoexpressão**. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI J., C., BORGES-ANDRADE J. E. BASTOS, B. A.V. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED Ltda, 2014.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.; SILVA, L. M.T. Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 482-483, 2009.
- ANTAL, B. A. et al. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001. p. 865-885.
- ANTONAKIS, J. et al. Charisma: an ill-defined and ill-measured gift. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.3, p.293-319, 2016.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. Leadership: Past, Present, and Future. In: THE NATURE of leadership. [S.l.]: Sage Publications. 2012. p.3-26.
- ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, T. A.; STERNBERG, J.R. **The nature of leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- ARENDDT, H. A vita activa e a condição humana. In: _____. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- ARGYLE, M. **Psicología del comportamiento interpersonal**. Madrid: Alianza Universidad. 1978.
- ASRAR-UL-HAQ, M; KUCHINKE, K.P. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani Banks. **Future Business Journal**, v. 2, n. 1, p. 54-64, 2016.
- ASSAD, A. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso? descubra o que a neuroliderança pode fazer por você**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- ASSIS, D. G. C. et al. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 1, p. 4-28, 2015.
- AVOLIO, B. J. et al. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 801-823, 2004.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.72, p. 441–462, 1999.

AVOLIO, B.; BASS, B. **MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City: Mind Garden, 2004.

AVOLIO, B.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.16, p. 315–338, 2005.

AVOLIO, B.J.; et al. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n.8, p.951-968, 2004a.

AVOLIO, B.J.; HANNAH, S. T. Na enduring leadership myth: Born a leader or made a leader? **Organizational Dynamics**, 2019.

AYMAN, R. Situational and contingency approaches to leadership. *In*: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A., T.; STERNBERG, R. J. **The nature of leadership**. 1. ed. California: Sage Publications, Inc., 2004. cap. 7, p. 148-170.

BACHRACH, D. G.; MULLINS, R.A dual-process contingency model of leadership, transactive memory systems and team performance. **Journal of Business Research**, v.96, p.297-308, 2019.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 81-91, 1999.

BARBUTO, J. E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. **Journal of leadership and organizational studies**, v.11, n. 4, p. 26-40, 2005.

BARTOL, K.; MARTIN, D.C. **Management**. 2. ed, [S.l]: McGraw- Hill Inc. 1994.

BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M. **The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4th ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M., et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 207-218, 2003.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor questionnaire: third edition manual and sampler set**. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

BASS, B.; RIGGIO, R. **Transformational leadership**. New Jersey: Psychology Press, 2006.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECKER, H. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 349–360, 2000.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.3, p. 102-114, 1994.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 33-50, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods and Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, nov. 1981.

BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLUEDORN, A. C.; JAUSSI, K. S. Leaders, followers, and time. **The Leadership Quarterly**, v.19, p. 654–668, 2008.

BONIN, L. F. R. Indivíduo, cultural e sociedade. *In*: STREY, M.N. **Psicologia social contemporânea**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

BRADFORD, L. P.; LIPPITT, R. Building a democratic work group. **Personnel**, v. 22, p. 1-12, 1945.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, p. 117-134, 2005.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006.

BROWNE, M. W.; CUDECK, R. Alternative ways of assessing model fit. *In*: BOLLEN, K. A.; LONG, J. S. (ed.). **Testing structural equation models**. Newbury Park, CA: Sage, 1993, p. 136-162.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

BURNS, J. M. Leadership. *In*: TRANSACTIONAL and Transforming Leadership. New York: First Harper Paperback, 1978.

- BUSS, A. H. **The Psychology of Aggression**. New York: Wiley and Sons, 1961.
- BYCIO, P; HACKETT, R.D; ALLEN, J.S. Further assessments of bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, v.80, p. 468-478, 1995.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James Macgregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.
- CALVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CAMERON, K. S.; DUTTON, J.; QUINN, R. **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- CARMELHO, E. **Gestão da singularidade**. São Paulo: Editora Gente, 2013.
- CASTRO, P. K. L. B.; SILVA, F. M. V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.
- CHAUDHRY, A. Q.; JAVED, H. Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation. **International Journal of Business and Social Science**, v. 7, n. 3, p. 258–264, 2012.
- CHEMERS, M. M. **An integrative theory of leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- COURNOYER, B. R. **The social work skills workbook**. Belmont: Thomson, 2008.
- COVEY, S.R. **Liderança baseada em princípios**. São Paulo: Campus, 1994.
- DALE, K.; FOX, M. L. Leadership style and organizational commitment: mediating effects of role stress. **Journal of Managerial Issue**, v. 20, n.1, p. 109-130, 2008.
- DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n.2, p. 213-228, 2012.
- DAMÁSIO, B. F.; DUTRA, D. F. **Análise fatorial exploratória: um tutorial com o software factor**. Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos. [S.l.: s.n.], 2017.
- DAPPA, K.; BHATTI, F.; ALJARAH, A. A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: the role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. **Management Science Letters**, v. 9, n. 6, p. 823-834, 2019.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Habilidades sociais: Intervenções efetivas em grupo**. São Paulo. Pearson, 2017.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.

- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Treinamento assertivo ontem e hoje. *In: COSTA, C. E; LUZIA, J. C. ; SANT'ANNA, H. H. N. Primeiros passos em análise do comportamento e cognição.* Santo André: ESETec. p. 149-160, 2003.
- DIAS, M. A. M. J. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público.** Dissertação (Mestrado em administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas. Minas Gerais, 2014.
- DOUGLAS, S. C; MARTINKO, M. J. Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n. 4, p. 547-559, 2001.
- DRUCKER, P. **Managing in the next society.** New York: Routledge, 2007.
- DRUSKAT, V. U. Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. **Leadership Quarterly**, v. 5, p. 99-119, 1994.
- DUMDUM, U. R.; LOWE, K. B.; AVOLIO, B. J. A meta-analysis of transformational and transactional leadership. *In: AVOLIO, B.J.; YAMMARINO, F. J. (eds.), Transformational and charismatic leadership: the road ahead.* Oxford, England: Elsevier Science, 2002. p. 35-66.
- DZIUBAN, C. D.; SHIRKEY, E. C. When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. **Psychological Bulletin**, v.6, n.81, p. 358-361, 1974.
- EAGLY, A. H. et al. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.
- EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v.20, p. 16-27, 1999.
- EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B. Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study. **European Work and Organizational Psychologist**, v.4, p. 381-401, 1994.
- ELIYANA, A.; MA'ARIF, S.; MUZAKKI. Job Satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. **European Research on Management and Business Economics**, 2019.
- EPITROPAKI, O. et al. Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: a state-of-the-science review and a way forward. **The Leadership Quarterly**, v.31, p.1-19, 2020.
- FARAH, B. et al. Leadership succession in different types of organizations: what business and political successions may learn from each other? **The Leadership Quarterly**, 2019.
- FARAH, B. et al. Leadership succession in different types of organizations: what business and political successions may learn from each other. **The Leadership Quarterly**, 2019.
- FARRIS, G.; BUTTERFIELD, A. Limites culturais às teorias de liderança: um teste empírico no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 6, n. 2, p. 55-85, 1972.

- FIAZ, M. et al. Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. **The Journal of Developing Areas**, v. 51, n. 4, p. 143-156, 2017.
- FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FIELD, A.; MILES, J.; FIELD, Z. **Discovering statistics using R**. [S.l.]: Sage publications, 2012.
- FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J. The diversity gap in leadership: what are we missing in current theorizing? **The Leadership Quarterly**, 2019.
- FREIRE, J. R. S., et al. Liderança coletiva: proposta de escala de auto avaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 428-442, 2015.
- FRISCHER, J.; LARSSON, K. Laissez-faire in research education, an inquiry into a Swedish doctoral program. **Higher Education Policy**, v.13, p. 131–155, 2000.
- FRONE, M. R. **Handbook of work stress**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
- GEMEDA, H. K.; LEE, J. Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. **Heliyon**, v. 6, n. 4, 2020.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. 11.0 update. 4.ed., Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLENN, S. S; MALOTT, M. Complexity and selection: implications for organizational change. **Behavior and Social Issues**, v.13, p. 89-106, 2004.
- GÓIS, C. S. **Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire – um estudo de caso**. 2011. Dissertação (Mestrado Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores) - Escola Superior de Educação Almeida Garrett. Lisboa, 2011.
- GOPAL, R.; CHOWDHURY, R. G. Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. **International Journal of Research**, v.2, n. 5, p.1 -10, 2014.
- GUERREIRO, E. P. A cultura do trabalho nas organizações e a questão da liderança negociadora. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 1, n. 1, nov. 1999.
- GWAVUYA, F. Leadership influences on turnover intentions of academic staff in institutions. **Zimbabwe. Academic Leadership Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-15, 2011.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANDCOCK, M. S.; GILE, K. J. On the concept of snowball sampling. **Sociological Methodology**, v. 41, n. 1, p. 367-371, ago. 2011.
- HARLAND, L. et al. Leadership behaviors and subordinate resilience. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 11, p. 2-14, 2005.

- HARTOG, D. N.; MUIJEN, V. J. J.; KOOPMAN, P. L. Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 19-34, 1997.
- HATER, J. J.; BASS, B. M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**. Copyright American Psychological Association: New York, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.
- HEILBRONER, R. L.; MILBERG, W. **A construção da sociedade econômica**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. A. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. New York: Prentice Hall, 1988.
- HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. An examination of “nonleadership”: from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 1234-1248, 2008.
- HOEL, H.; SALIN, D. Organizational antecedents of workplace bullying. *In*: EINARSEN, S. et al. (ed.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, p. 203–218, 2003.
- HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: Free Press, 1978.
- HORWITZ, B.I. et al. Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. **Journal of Surgical Research**, Houston, p. 148, 49–59, 2008.
- HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: quo vadis. **Journal of Management**, v. 23, p. 409-473, 1997.
- HOUSE, R. J.; SPANGLER, W. D.; WOYCKE, J. Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leadership effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 364-396. 1991.
- HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, v.6 ,n.1, p. 1-55, 1999.
- HUANG, T. M. The Relationship Between headmasters' leadership behavior and teachers commitment in primary schools in the District of Sarikei, Sarawak. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 29, 2011.
- HUNT, J. Leadership: A new synthesis. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991. *In*: SCHEDLITZKI, D.; EDWARDS, G. **Studying leadership: traditional and critical approaches**. Washington, D.C.: Sage, 2014.
- HUSSERL, E. **L'idée de la phénoménologie. Cinq leçons**. Collection Épiméthée. Paris: PUF, 1997.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

JENSEN M.; POTOČNIK K.; CHAUDHRY S. A. mixed-methodsstudyof CEO transformational leadership and firm performance. **European Management Journal**, p. 1-29, 2020.

JONES, D. W.; RUDD, R. D. Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: an assessment of college of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. **Journal of Agricultural Education**, v. 49, n. 4, p.88-97, 2008.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 2004.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXL.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KELLOWAY, E. K., et al. Poor leadership. In: J. BARLING, E. K.; KELLOWAY, M. R. Frone. (ed.). **Handbook of work stress.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

KENT. A.; CHELLADURAI, P. Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. **Journal of Sport Management**, Human Kinetics Publishers, v. 15, p. 135-159, 2001.

KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 22, n. 3, p. 375-403, 1978.

KESTING, P. et al. The impact of leadership styles on innovation-a review. **Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 4, p. 22-41, 2016.

KICH, J. I.D.F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011.

KOECH, P. M.; NAMUSONGE, G.S. The effect of leadership styles on organizational performance at State Corporations in Kenya. **International Journal Business and Commerce**, v.2 n. 1, p. 1-12, 2012.

KOTTER, J. P. **A force for change: how leadership differs from management.** New York: Free Press, 1990.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUCZMARSKI, S. S; KUCZMARSKI T. D. **Liderança baseada em valores.** São Paulo: Educador, 1999.

LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, p. 5-16, 1989.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271–301, 1939.

LEYMANN, H. **Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann Bullying Psycho-terror at work and how one may protect oneself**. Rowolt, Deutschland: Reinbeck, 1993.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. *In*: FLEURY, M.T. L. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LLATAS, M. V.; SILVA JÚNIOR, W. J. Reflexões sobre liderança organizacional. **Pensamento & Realidade**, v. 16, n. 1, p. 101-110, 2005.

LOPES, M. C.; WILHELM P. H. Um treinamento de liderança através de técnicas de simulações empresariais. **Revista de Negócios**, v. 2, 1997.

LOPEZ, et al. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.6, p.93-104, 2004.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: A positive developmental approach. *In*: CAMERON, J. E.; DUTTON; R. E. QUINN. **Positive organizational scholarship**, p. 241–261. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

MACIEL, C. de O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não otimizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.544-559, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARGOLIS, J.A; ZIEGERT, J. C. Vertical flow of collectivistic leadership: an examination of the cascade of visionary leadership across levels. **The Leadership Quarterly**, p.1- 15, 2016.

MARQUES, G. M.. et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista Adm. MADE**, v. 11, n. 12, 2007.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1994.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MELO, E. A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.4, n. 2, p.31-60, 2004.

MERHI, Q. D. et al. Cultura, Poder E Liderança Nas Organizações: Um Estudo De Caso No Setor De Celulose. **READ - Revista Eletrônica de Administração**. v.16, n. 3, p. 737-765, 2010.

- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORROW, P. et al., 2005. The role of leader-member exchange in high turnover work environments. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n8, p. 681-694, 2005.
- MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2013.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MUJTABA, B. G. **Managerial skills and practices for global leadership**. Flórida: ILEAD Academy, 2014.
- MUSINGUZI, C. et al. A. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. **Journal of Healthcare Leadership**, v. 10, p. 21-32, 2018.
- NATHAN J. et al. Economic assumptions and economic context: implications for the study of leadership. **The Leadership Quarterly**, 2019.
- NEUMAN, J. H.; BARON, R. M. Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In: FOX, S.; SPECTOR, P.E. (ed.). **Counterproductive behavior: investigations of actors and targets**. Washington, DC: American Psychological Association, 2005.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 7. ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2016.
- NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2004.
- O' DONOHUE, W.; KRASNER, L. **Handbook of psychological skills training: clinical techniques and applications**. New York: Allyn and Bacon, 1995.
- OC, B. Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, p. 218-235, 2018.
- ODOARDI, C.; et al. Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 35, n.2, p.103-113, 2019.
- OLIVEIRA, S. M. **Estilos e Esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: comparando líderes de diferentes gerações**. 2018. Dissertação (Mestrado Psicologia) - Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador, 2018.

- OSBORN, S. H. **Organizational behavior**. 10. ed. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2008.
- PASQUALI, L. Psicometria. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.43, p. 992-999, 2009.
- PICCOLO, R., F.; COLQUITT, J., A. Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. **Academy of Management Journal**, Florida, 2006, v. 49, n. 2, 327–340.
- PIRES, M. L.; NUNES, F. Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, FGV, 2017.
- PITHERS, R. T. The roles of event contingencies and reinforcement in human autoshaping and omission responding. **Learning and Motivation**, v. 16, p. 210-237, 1995.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: a meta-analytic review of existing and new research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 99, p. 113-142, 2006.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Searching for a needle in a haystack: trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. **Journal of Management**, v. 21, p. 422–470, 1995.
- PUENTE-PALACIOS, K. E; PEIXOTO, A. I. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- PUNI, A. AGYEMANG, B. C., ASAMOAH, E. S. Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviors. **International Journal of Innovative Research & Development**, v. 5, n. 1, 2016.
- QIU, S.; DOOLEY, L. M.; XIE, L. How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: a polynomial regression with response surface analysis. **Tourism Management**, v. 78, 2020.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Pesquisa Bibliográfica**, 1998.
- RIBEIRO, T. S. Construções Sensíveis: Liderança, Identificação Organizacional e Sentido em uma Exposição de Arte Queer na Cidade do Rio de Janeiro. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2019a.
- RIBEIRO, T. S. Diferenças possíveis de produzir: um ensaio teórico sobre os nexos de inteligibilidade da diferença nos fenômenos de liderança, identificação organizacional e sentido. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2019b.
- RIVERA, F. J. U. As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 5, p. 55-64, 2003.
- ROBBINS, S. P. **A nova Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RODRIGUES, A.C.A.; CARVALHO-FREITAS, M.N. Theoretical fragmentation: origins and repercussions in work & Organizational Psychology. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, p. 310-3015, 2016.
- SALEEM, A.; NAVEED, S. Leadership and employee's reaction towards change: role of leaders' personal attributes and transformational leadership. **Pakistan Administrative Review**, v.1, n.1, p.61-82, 2017.
- SANDHÅLAND, H. et al. Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels, **Safety Science**, v. 93, p. 178-186, 2017.
- SANT'ANNA, A. S. et al. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.6, p. 48-76, 2012.
- SANTOS FILHO, J. C.; GAMBOA, S. S. **Pesquisa Educacional: quantidade-qualidade**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self concept theory. **Organizational Science**, v. 4, p. 577–594, 1993.
- SIANGCHOKYOO, N.; KLINGER, R. L.; CAMPION, E. D. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: a systematic review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**, 2019.
- SIEVERS, B. Liderança como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 3, p. 15-29, 1997.
- SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.
- SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1967.
- SKINNER, B. F. **Comportamento verbal**. São Paulo: Cultrix: EDUSP, 1978.
- SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Ultrix, 2006.
- SKOGSTAD, A. et al. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 1, p. 80–92, 2007.
- SKOGSTAD, A. et al. The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. **Zeitschrift für Psychologie**, v. 222 n.4. p. 221– 232, 2014.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. A administração do sentido. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A Liderança Pós-Heroica: Tendências Atuais e Desafios para o Ensino de Liderança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209-214, 2019.

SOBRATT – SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Resultado da Pesquisa home Office**. 2018. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/PESQUISA-SAP-REDUZIDA.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2019.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

STAW, B. M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 627-66. 1984.

STEFFENS N. K. et al. How Feedback About Leadership Potential Impacts Ambition, Organizational Commitment and Performance. **The Leadership Quarterly**, v.29, p. 637–647, 2018.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOGDILL, R.M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. 1. ed. New York: Free Press; 1974.

STOKER, J. I.; GARRETSEN, H.; SOUDIS, D. Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. **The Leadership Quarterly**, v.30, n.2, p.199–214, 2019.

TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psic.: Teor.e Pesq.**, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEPPER, B. J. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, n 2, p. 178–190, 2000.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2003.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the Leadership Quarterly. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VARTIA, M. The sources of bullying psychological work environment and organizational climate. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, p. 203-214, 1996.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

- VROOM, V. H.; JAGO, A. G. **The new leadership: managing participation in organizations.** New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- WATZLAWICK P.; BEAVIN, H. J.; JACKSON, D. **Pragmática da comunicação humana.** São Paulo: Cultrix, 1967.
- WEICK, K., E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- WHITE et al. Leadership in complex organizations: exploring the cross-network effects between leadership influence and informal network relations. **The Leadership Quarterly**, p. 280-297, 2016.
- WILLIAMS, K. D. Ostracism. **Annual Review Psychology**, v. 58, p. 425-452, 2007.
- WONG, S. I.; GIESSNER, S. R. The Thin line between empowering and laissez-faire leadership an expectancy-match perspective. **Journal of Management**, 2015.
- WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p.20-28, 2000.
- WOOD-JR, T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. *In:* WOOD-JR, T. **Mudança organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YUKL, G. **Leadership in organizations.** 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2006.
- YULK, G.; FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. *In:* DUNNETTE, M. *et al.* **Handbook of industrial and organization psychology.** 2. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists press, p. 147- 197, 1994.
- ZACCARO, S. J. et al. Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. **The Leadership Quarterly**, v.29, n.1, p.2–43, 2018.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed Ltda., 2004.
- ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C.; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 50, n.1, p. 105-120, 2015.
- ZAREEN, M.; RAZZAQ, K.; MUJTABA, B.G. Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: a quantitative study of banking employees in Pakistan. **Public Organization Review**, p.1-19, 2014.
- ZEHNDER, C.; HERZ, H.; BONARDI, J. P. A productive clash of cultures: injecting economics into leadership research. **The Leadership Quarterly**, v.28, n.1, p.65–85, 2017.

APÊNDICE A - MODELO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Quadro 8 - Modelo do questionário da pesquisa

Termo de consentimento	
<p>Essa pesquisa faz parte de uma investigação do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador –UNIFACS.</p> <p>As informações aqui contidas comporão uma base de dados para analisar o comportamento humano nas organizações. As respostas cedidas por você se limitam a serem usadas como dados para a investigação em ciências sociais aplicadas ao gerenciamento das pessoas no contexto do trabalho.</p> <p>Olá! Você se encontra trabalhando e possui um superior imediato? Por exemplo, um líder, gerente, supervisor, chefe, ou outra pessoa, que gerencie as suas atividades no trabalho e que você precise se reportar.</p> <p>Caso sim, gostaria de contar com sua gentileza em responder às questões abaixo. As informações cedidas por você serão utilizadas para melhor compreensão dos aspectos relacionados à gestão de pessoas no contexto organizacional. Agradeço a contribuição. Ao responder esse questionário, você consente com o uso das informações aqui contidas.</p>	
Bloco 1- CARACTERÍSTICAS SOCIAIS E DEMOGRÁFICAS	
<u>CD1</u>	1) Em qual estado do Brasil você reside?
<u>CD2</u>	2) Em qual cidade do Brasil você reside?
<u>CD3</u>	3) Marque a alternativa que melhor reflete a sua identificação enquanto gênero. a) Feminino b) Masculino c) Outras classificações não binárias
<u>CD4</u>	4) Qual a sua idade? (Coloque apenas números).
<u>CD5</u>	5) Marque a alternativa que corresponde ao seu estado civil. a) Casado (a) b) Solteiro (a) c) União estável d) Divorciado (a) e) Viúvo (a)
<u>CD6</u>	6) Quantos filhos você tem? (Coloque apenas números).
<u>CD7</u>	7) Marque a alternativa que melhor reflete a sua formação. a) Ensino médio completo b) Nível técnico c) Nível superior completo d) Nível superior em andamento e) Pós-graduação especialização <i>lato sensu</i> f) Especialização e mestrado. g) Especialização, Mestrado e Doutorado. h) Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado.
<u>CD8</u>	8) Qual a sua área de formação?

<u>CD9</u>	<p>9) Qual a atividade econômica da empresa onde trabalha?</p> <p>a) Comércio b) Indústria c) Financeira d) Educação e) Saúde f) Beleza g) Agricultura h) Outro (especifique)</p>
<u>CD10</u>	<p>10) Você trabalha em uma organização?</p> <p>a) Pública b) Privada c) Mista</p>
<u>CD11</u>	<p>11) Seu vínculo empregatício corresponde a qual das opções abaixo?</p> <p>a) Concursado (a), porém possui carteira assinada. b) Concursado (a) em regime estatutário. c) Carteira de trabalho. d) Autônomo (a) e) Outro (especifique): _____.</p>
<u>CD12</u>	<p>12) Qual o valor da sua renda bruta mensal em reais ? (coloque, apenas, números pontos e vírgula).</p>
<u>CDC13</u>	<p>13) Quanto tempo de experiência profissional você possui?</p> <p>a) Menos de 1 ano. b) 1 ano c) Entre 1 e 2 anos. d) Entre 2 e 3 anos. e) Entre 3 e 4 anos. f) Entre 4 e 5 anos. g) Mais de 5 anos. h)</p>
<u>CDC14</u>	<p>14) Quanto tempo você passou no emprego anterior ?</p> <p>a) Menos de 1 ano. b) 1 ano c) Entre 1 e 2 anos. d) Entre 2 e 3 anos. e) Entre 3 e 4 anos. f) Entre 4 e 5 anos. g) Mais de 5 anos. h)</p>
Bloco2- LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	
<p>Use a escala a seguir para indicar com que frequência cada uma das afirmações se adéqua à atitude do gestor(a) da Instituição onde você trabalha. Use a escala a seguir: quanto mais perto de um (1), menor a frequência, quanto mais perto de cinco (5), maior a frequência. Lembrando que não existem respostas erradas.</p>	
<u>Ausência de Liderança (AL)</u>	

<u>AL1</u>	<p>15) O meu gestor se contenta em deixar que os funcionários continuem trabalhando da mesma forma de sempre.</p> <table border="1" data-bbox="555 336 1273 454"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>AL2</u>	<p>16) Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso gestor.</p> <table border="1" data-bbox="555 551 1273 669"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>AL3</u>	<p>17) Meu gestor pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.</p> <table border="1" data-bbox="555 761 1273 880"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>AL4</u>	<p>18) Percebo que meu gestor atrasa respostas a questões urgentes.</p> <table border="1" data-bbox="555 920 1273 1039"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>AL5</u>	<p>19) Percebo que meu gestor evita tomar decisões.</p> <table border="1" data-bbox="555 1084 1273 1202"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>AL6</u>	<p>20) Percebo que meu gestor se encontra ausente, quando eu preciso.</p> <table border="1" data-bbox="555 1240 1273 1359"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>Gestão por exceção passiva (GEP)</u>											
<u>GEP1</u>	<p>21) Percebo que meu gestor evita se envolver, quando surgem questões importantes.</p> <table border="1" data-bbox="564 1529 1283 1648"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>GEP2</u>	<p>22) Meu gestor não age no momento certo, apenas quando os problemas se agravam.</p> <table border="1" data-bbox="564 1727 1283 1845"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>GEP3</u>	<p>23) Meu gestor espera que eu erre para só então me corrigir.</p> <table border="1" data-bbox="564 1917 1283 2036"> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							

<u>GEP4</u>	<p>24) Percebo que, para meu gestor, enquanto as coisas vão funcionando corretamente não é preciso fazer alterações.</p> <table border="1" data-bbox="564 327 1283 439"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>GEP5</u>	<p>25) Meu gestor só auxilia o meu trabalho, quando ele percebe que estou encontrando dificuldades e já não consigo mais resolver sem sua ajuda (o problema é gravíssimo).</p> <table border="1" data-bbox="564 566 1283 678"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>GEP6</u>	<p>26) Raramente sou criticado pelo meu gerente, quando me saio mal.</p> <table border="1" data-bbox="564 730 1283 842"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>Omissão de Recompensa (OR)</u>											
<u>OR1</u>	<p>27) Costumo ter um bom desempenho no trabalho e ainda não recebo elogios do meu gerente.</p> <table border="1" data-bbox="564 992 1283 1104"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>OR2</u>	<p>28) Meu gerente geralmente não me dá <i>feedback</i>, quando me saio bem.</p> <table border="1" data-bbox="564 1155 1283 1267"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>OR3</u>	<p>29) Quando me saio bem, meu gerente geralmente não faz nada.</p> <table border="1" data-bbox="564 1321 1283 1433"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>OR4</u>	<p>30) Não sou elogiado pelo meu gerente, quando me saio bem.</p> <table border="1" data-bbox="564 1487 1283 1599"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<u>OR5</u>	<p>31) Meu bom desempenho geralmente não é reconhecido pelo meu gerente.</p> <table border="1" data-bbox="564 1653 1283 1765"> <tbody> <tr> <td>01 Nunca.</td> <td>02 Raramente.</td> <td>03 Algumas vezes.</td> <td>04 Muitas vezes.</td> <td>05 Sempre.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.					
01 Nunca.	02 Raramente.	03 Algumas vezes.	04 Muitas vezes.	05 Sempre.							
<p><u>Muito obrigada por sua gentil colaboração com a construção de conhecimento científico.</u></p>											