

ÁREA TEMÁTICA:

7. GPSS - GESTÃO DE PESSOAS

**A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA BRASILEIRA**

A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção de funcionários de uma instituição bancária brasileira sobre liderança transformacional (LT) e comparar os resultados nos diferentes grupos de respondentes. Trata-se de um estudo empírico descritivo quantitativo que utiliza *survey* como técnica de coleta de dados, que foi aplicado a uma amostra de abrangência nacional com 603 funcionários (liderados) da instituição bancária. As técnicas de análise de dados adotadas foram: estatística descritiva, análise fatorial, análise de variância e análise de regressão linear. Os resultados indicam que os colaboradores têm alta percepção de LT, sem diferenças significativas entre os grupos de respondentes, com liderados que percebem seu líder como um líder transformador, que os inspira, estimula, os considera e motiva.

Palavras-chave: Liderança. Liderança transformacional. Transacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the perception of employees of a Brazilian banking institution about transformational leadership (LT) and to compare the results of the different groups of respondents. This is a quantitative empirical descriptive study that uses research as a data collection technique, which was applied to a nationwide sample of 603 employees (led) from the banking institution. The data analysis techniques adopted were: descriptive statistics, factor analysis, analysis of variance and linear regression analysis. The results indicate that employees have a high perception of LT, with no differences between respondent groups, with subordinates who perceive their leader as a transformative leader, who inspires, stimulates, considers and motivates them.

Keywords: Leadership. Transformational leadership. Transactional.

1. INTRODUÇÃO

O campo de estudo de liderança ocupa-se da análise do comportamento de indivíduos e grupos no contexto organizacional, bem como os efeitos da ação desses na própria organização. Tradicionalmente, a liderança tem sido entendida como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para a consecução de metas estabelecidas. Desta forma, o processo de liderar é visto como um conjunto de comportamentos que permitem ao gestor influenciar a sua equipe (FONSECA *et al.*, 2015).

Liderança pode ser definida como a prática de influenciar outras pessoas a entender, concordar e fazer o que precisa ser feito, ou seja, um conjunto de competências de um indivíduo que agrega seguidores rumo a um objetivo (YUKL, 2002; PELLICIARI, 2018). No entanto, o conceito de liderança evoluiu com o tempo buscando sempre melhorias no desempenho das organizações (DAFT; PIROLA-MERLO, 2009). Apesar de ser um tema que vem sendo estudado internacionalmente a cerca de um século, é um tema que desperta bastante interesse entre acadêmicos e profissionais, visto que modifica através do tempo e visto que existe carência de bons líderes no mundo atualmente.

Quanto aos estilos de liderança, a literatura aponta diversos tipos, dentre as quais a liderança autoritária, carismática, situacional, visionária, contingencial, comportamental, transacional, entre outras (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; DINH *et al.*, 2014; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Dentre 66 estilos de lideranças apontados por Dinh *et al.* (2014), está em destaque a Liderança Transformacional (LT) e transacional, aos quais têm crescido rapidamente desde a década de 1990, prioritariamente sobre estudos que analisam como estes estilos de liderança promovem desempenho nas organizações (BASS *et al.*, 2003). Dinh *et al.* (2014) constatam que a LT desperta interesse da academia, sendo uma das teorias mais estudadas da atualidade.

Ciente da quantidade de estilos de lideranças diferentes existentes na literatura, a que será estudada neste presente estudo é a LT, que, a partir da década de oitenta, tornou-se tema central em liderança, entre acadêmicos e profissionais (BASS *et al.*, 2003). A teoria deste estilo de liderança apresentou resultados além das expectativas em centenas de artigos, com alto fator de impacto positivo (BASS, 1998; AVOLIO; 1999; PELLICIARI, 2018). Ao relacionar LT a outros constructos têm-se resultados favoráveis, o que justifica a escolha desta liderança frente às demais.

Com base na pesquisa nas bases de dados e na revisão da literatura sobre LT verificou-se uma lacuna de pesquisas na direção de avaliar como colaboradores percebem a presença da LT em ambientes organizacionais. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) e Tabassi *et al.*, (2016) afirmam que a produção científica brasileira sobre o tema de liderança é um campo ainda embrionário e defasada. Quanto a LT, apesar de ela ter sido um dos estilos mais pesquisados internacionalmente nos últimos vinte anos, foram encontrados poucos estudos no Brasil (BARRETO *et al.*, 2013; FONSECA *et al.*, 2012; MACIEL; NASCIMENTO, 2013). Optou-se pela investigação do estilo de LT, frente às demais, por ser inovador, como também por promover atenção individual, empoderamento dos liderados, estimulação intelectual, por exercer uma influência idealizada, estimular o crescimento e utilizar a inspiração motivacional (JUNG; CHOW; WU, 2003).

Existe uma carência de bons líderes. De acordo com *World Economic Forum* (WEF, 2015), 86% dos entrevistados concordam que existe uma crise de liderança

no mundo atualmente. Esta informação corrobora com a importância do estudo do tema para o crescimento econômico mundial, visto que existe uma necessidade de bons líderes para o futuro. Sendo assim, é primordial e relevante estudar e propagar a consciência de boas lideranças, que neste caso, são características da LT. Além disso, existe uma lacuna deste estilo de liderança no contexto nacional, conforme será melhor explorado posteriormente.

Como contexto de pesquisa, foi escolhida uma instituição financeira brasileira, à qual estão expostas a regulamentações, complexidade na gestão de pessoas e constantes transformações mercadológicas. Pode-se afirmar que o tema liderança passa a ter papel primordial para o alcance dos objetivos estratégicos bancários.

Diante da lacuna de pesquisa e da importância do tema para a literatura, o presente estudo analisa a percepção do estudo de LT na instituição, através das análises descritiva, fatorial, de variância e de regressão, com a finalidade de contribuir com a literatura acerca do tema e apresentar contribuições práticas à instituição concernente à liderança. Portanto, o objetivo desta pesquisa é de analisar a percepção de funcionários de uma instituição bancária brasileira sobre LT e comparar os resultados nos diferentes grupos de respondentes.

A hipótese é de encontrar níveis baixos deste estilo de liderança na instituição financeira, assim como diferenças de percepções entre os níveis hierárquicos e departamentos. Como objetivos específicos: avaliar o nível de percepção de LT no contexto; identificar os fatores explicativos, através de análise fatorial; comparar os fatores de acordo com o perfil dos respondentes com a análise de variância; e identificar o peso de cada constructo na determinação da percepção geral dos respondentes acerca de LT.

É um estudo empírico descritivo quantitativo que utiliza *survey* como técnica de coleta de dados, utilizando os trabalhos de Gyensare *et al.* (2016) em LT como referência para elaboração do questionário que foi aplicado a uma amostra nacional de 603 colaboradores da instituição bancária. Para preservar a identidade da empresa estudada, foi adotado o nome fictício de Banco Pesquisado (BP).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança é uma prática dinâmica, na qual a atuação do líder altera de acordo com diferentes circunstâncias e peculiaridades (YUKL, 2002; TABASSI *et al.*, 2016). Historicamente, a liderança é primordial para o sucesso e sobrevivência das organizações e sociedades, pois é a partir das decisões do líder que se dá o direcionamento das mesmas.

Dentre todos os estilos de liderança apontados na literatura, o presente estudo está consolidado na investigação do conceito de LT, cujas origens remontam do clássico trabalho de Burns (1978), ampliadas por Bass (1990; 1995; 1999; 2003; 2006; 2008; 2013) e Avolio, Walumbra e Weber (2009). Burns apresenta as diferenças entre a liderança transformacional e transacional, tendo como base a relação entre poder e liderança.

A literatura sobre LT e transacional têm crescido consideravelmente desde a década de 1990, principalmente sobre estudos que analisam como estas lideranças promovem maior desempenho nas organizações (BASS *et al.*, 2003). Assim, denominou-se LT àquela que alcança níveis de dedicação e *performance* superiores de seus empregados, assim como influencia grandes mudanças de comprometimento e atitudes dos funcionários com os objetivos e missão da entidade (YUKL, 1989).

As alterações no mercado de trabalho ao longo dos últimos anos exigiram que os líderes se tornassem mais transformacionais (BASS, 1999). A LT refere-se ao líder que mobiliza o seguidor além de interesses próprios, através da influência idealizada, estímulo intelectual, inspiração e consideração individualizada, e eleva os ideais e maturidade do liderado, como as preocupações de auto atividade, realização, bem-estar dos outros, da organização e da sociedade (BASS, 1999). Estas características fornecem um sentido do trabalho e senso de pertencimento na organização e grupo. Portanto, o líder transformacional é aquele os estimula intelectualmente, os inspira, os capacita, cria uma visão, um senso de missão, desenvolve um espírito de cooperação e é individualmente considerado um deles (OPOKU *et al.*, 2015).

Bass (1985) classifica o líder transformacional como um líder que se adapta às mudanças e é flexível, ou seja, que trabalha mais eficientemente em ambientes de rápidas mudanças que nos encontramos. Portanto, a LT é o estilo de liderança que torna possível a transformação do liderado, tornando-se a mais importante para enfrentar os desafios no ambiente competitivo, acirrado, de constantes mudanças e transformações dos dias atuais. Sendo assim, o principal desafio da LT é alinhar os interesses da organização e seus membros, a fim de alcançar os objetivos desejados, de maneira transformadora (OPOKU *et al.*, 2015).

Com a introdução da LT na literatura, grande atenção tem sido estendida ao entendimento de como estes líderes estão melhores equipados para elevar a motivação e desempenho dos seguidores a níveis mais elevados de realizações (BASS *et al.*, 2003). De acordo com a literatura de LT, cujo comportamento é positivo e exemplar, afeta as atividades do grupo e influencia os liderados, importando-se com cada indivíduo de forma abrangente e transformando o liderado pela ação (REIS, 2015). Por suas peculiaridades, a LT constrói relações duradouras de confiança, motivando seus seguidores a buscar resultados cada vez melhores e com mais consistência para a organização (BASS; RIGGIO, 2013). Em virtude disso, a LT é capaz de causar um efeito profundo nos liderados, inspirando-os a transcender os próprios interesses para o bem da equipe e organização (ROBBINS, 2009).

Portanto, os interesses da organização e seus empregados devem estar alinhados, e tal tarefa é para o líder transformacional (BASS, 1999). Assim, este líder é eficaz na orientação dos seguidores para a consecução de metas e objetivos organizacionais, aumentando o nível de desempenho da equipe (DIONNE *et al.*, 2004). Líderes transformacionais elevam a moral e a motivação de seus liderados, promovem a capacitação, criatividade e harmonia, estimulam os seguidores a alcançar elevados resultados, alinhando os objetivos e metas individuais com os objetivos da empresa e fornecendo aos liderados uma maior orientação, treinamento e suporte (BASS; RIGGIO, 2006; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; GYENSARE *et al.*, 2016).

Sendo assim, pode-se afirmar que a LT é uma das mais influentes abordagens contemporâneas de liderança, caracterizada por uma grande carga de motivação e aproximação entre líderes e seguidores (CALAÇA; VIZEU, 2015). Isso porque os mesmos são proativos, motivam os liderados a trabalharem além das expectativas e sensibilizam para a importância de alcançar os objetivos previstos (BASS, 2008; HU *et al.*, 2012; CALAÇA; VIZEU, 2015).

São quatro os fatores característicos do comportamento de líderes transformacionais, que estão descritos a seguir (BASS, 1985; BASS, 1990; BASS, 1999; BASS *et al.*, 2003):

O primeiro aborda a Influência Idealizada (II), ou comportamentos e atribuições de carisma que fornece visão e senso de missão, ganho de respeito e confiança e introduz orgulho para a equipe. O segundo item consiste na Motivação Inspiradora (MI), que se é relacionado ao otimismo ao mobilizar os liderados, fornecendo sempre um espírito de equipe. A MI fornece importantes propósitos através de maneiras simples, expressando altas expectativas e utilizando símbolos para concentrar esforços.

O terceiro item constitui a Consideração Individualizada (CI), que fornece atenção pessoal através de aconselhamento, treinamento e tratando cada funcionário individualmente. Na LT, o atendimento é personalizado e as orientações são repassadas aos liderados observando-se a capacidade de cada liderado em contribuir com os resultados desejados. Por fim, os autores contemplam a Estimulação Intelectual (EI) que promove o estímulo à inteligência, à racionalidade e para a solução cuidadosa de problemas, assim como contribui para os seguidores tornarem-se mais inovadores e criativos. Também os estimula ao pensamento crítico e questionamento do *status quo*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é do tipo empírico descritivo quantitativo que utiliza *survey* como técnica de coleta de dados, que tem como alvo investigar a percepção de funcionários (liderados) de uma instituição bancária brasileira, em relação a LT, bem como as diferenças entre os níveis de LT para os diferentes grupos de participantes da pesquisa. Assim, a técnica de pesquisa a ser utilizada é pesquisa tipo *survey*, que consiste na aplicação de um questionário estruturado e auto administrado de coleta de dados primários, baseados em opiniões e atitudes, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e outras situações vivenciadas por pessoas (ROESCH, 1999; MALHOTRA, 2001; MCDANIEL; GATES, 2005; GIL, 2019).

A população é composta pelo conjunto de todos os colaboradores, que totalizam aproximadamente 100 mil empregados, dotados em todos os níveis do BP, desde o estratégico ao nível operacional, que também possuem gestores intermediários, de nível tático (líderes de equipes operacionais). A empresa estudada está presente em todo o território nacional e possui liderança em alguns produtos e serviços, com uma média de 20% de participação no mercado nacional (BCB, 2018). Vale ressaltar que a instituição possui aproximadamente 30 mil líderes, com cargos, salários, atribuições e responsabilidades diferenciadas.

A população do BP é basicamente de liderados, pois todos possuem um líder imediato. A escolha pelo BP deve-se pela sua representatividade no mercado e pela facilidade de acesso dos respondentes. A mesma autorizou previamente a aplicação do questionário, que foi encaminhado por e-mail corporativo a 8.193 funcionários localizados em todos os estados do território brasileiro. Este número atendeu a quantidade necessária de respondentes, através de saturação da amostra.

O critério para escolha dos respondentes foi por conveniência, selecionando a população acessível, com descrição subsequente de como a mesma foi obtida. Para definição da amostra não probabilística, com nível de confiança de 95%, tinha-se a necessidade de, no mínimo, 383 respondentes. Contudo, o presente estudo contou com uma amostra de 603 respondentes, de todos os níveis da empresa localizados em todos os estados federativos do Brasil, sendo que não houve tentativa de especificar e analisar quem é o líder, mas sim, a percepção dos liderados sobre a presença do estilo de LT no BP.

Trata-se de coleta de dados primários, através de questionário encaminhado aos funcionários da empresa para uma amostragem da instituição financeira estudada. Isto corresponde a liderados de todos os estados do Brasil, de todas as funções e unidades de trabalho do BP. O período de coleta deu-se entre os meses de setembro e fevereiro de 2019. Sendo assim, esta pesquisa representa a liderança da instituição em todo o território brasileiro.

O instrumento desenvolvido por Gyensare *et al.* (2016) em LT serve de base para elaboração do questionário (*survey*), que foi adaptado e aplicado no BP. A escala de medição foi do tipo *likert* de 5 pontos, na qual o ponto 1 representa total discordância e o ponto 5, total concordância. O instrumento de pesquisa para a coleta de dados do presente estudo está estruturado em duas partes, a saber:

1) é constituída de 17 itens em forma de afirmativas, que se relacionam aos diversos aspectos de LT, conforme Gyensare *et al.* (2016).

2) consiste de um conjunto de questões de informações gerais sobre o respondente, como sexo, idade, ocupação, tempo de empresa, grau de instrução, e outros.

Antes da aplicação definitiva dos questionários foi realizado um pré-teste, com uma pequena amostra de 8 respondentes, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, falhas ou imprecisões na redação do questionário (ROESCH, 1999; MALHOTRA, 2001; GIL, 2019). Com a aplicação do pré-teste foram realizadas pequenas alterações que promoveram maior entendimento e clareza nas perguntas, além de terem sido acrescentadas algumas sugestões consideradas relevantes para obtenção de melhores resultados. O Quadro 1 apresenta as principais técnicas de análise de dados que foram utilizadas, alinhadas aos objetivos específicos do mesmo. Os dados coletados foram analisados com apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Scienses*), versão 17.0.

Quadro 1 - Objetivos específicos do estudo e técnicas de análise

Objetivos específicos	Técnicas de análise dos dados
Avaliar o nível de percepção de LT no contexto da pesquisa	- Análise descritiva
Identificar os fatores explicativos da LT.	- Análise fatorial
Comparar os fatores da LT de acordo com o perfil dos respondentes.	- Análise de Variância
Identificar o peso relativo de cada dimensão (construto) na determinação da percepção geral dos respondentes acerca de LT.	- Análise de Regressão.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise de regressão simples é uma técnica estatística que pode ser utilizada para analisar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes (preditoras). Tem como objetivo usar as variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever os valores da variável dependente (HAIR *et al.*, 2005). A pergunta número 17, constante no questionário aplicado, envolveu todos os fatores característicos da LT em uma única questão, com o propósito de obter a percepção dos respondentes de uma forma abrangente sobre o assunto e auxiliar a compreensão de como os colaboradores entendem a LT.

Neste caso, foi analisada a relação da variável dependente (Questão 17) a outras variáveis independentes (CI, EI, CI e II) para identificar o peso relativo de cada fator na determinação da percepção geral dos respondentes. A seleção da questão 17 como variável dependente embasou-se na definição de Jung, Chow e

Wu (2003) que definem, de uma forma geral, que o líder transformacional é aquele que é o exemplo de competência a ser seguido, que estimula a equipe e seu aprendizado, motivando-a e desenvolvendo-a. Da mesma forma, os quatro fatores característicos da LT apontadas por Bass (1990; 1999) estão englobados nesta questão: a CI, o EI, a II e a MI. Por isso, esta referida questão representa a definição geral de LT e seus respectivos fatores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como mencionado anteriormente, as pesquisas sobre este estilo de liderança no Brasil são incipientes e defasadas em relação à estudos internacionais, apesar da quantidade de estudos apresentar crescimento. Existe um crescimento histórico na quantidade de estudos sobre LT na base *Web of Science*. Contudo, de um total de 4.961 estudos mapeados desde o ano de 1999, 2.420 são em *management*, 1.801 são realizados nos Estados Unidos da América e apenas 20 publicações no Brasil.

Esta análise corrobora com Fonseca; Porto; Borges-Andrade (2015) que afirmam que na literatura nacional, verifica-se a existência de um campo ainda embrionário, que parece defasado, não só em relação às pesquisas internacionais, mas em relação às outras investigações nacionais em comportamentos organizacionais. Confirma também que apesar de a LT ter sido um dos estilos mais pesquisados internacionalmente nos últimos vinte anos, foram encontrados poucos estudos no Brasil (BARRETO *et al.*, 2013; FONSECA *et al.*, 2012; MACIEL; NASCIMENTO, 2013).

O mesmo ocorre na base de dados *SCOPUS*, onde nota-se crescimento significativo recente. No total, registram-se 4.728 estudos, sendo 1.618 dos EUA e apenas 16 no Brasil. Assim, apesar de crescente interesse pelo tema, há evidências de carência de pesquisas sobre LT, principalmente no contexto brasileiro, conforme aponta a literatura. Também vale salientar que as pesquisas brasileiras em questão não retratam o mesmo objetivo de pesquisa que este presente estudo, não sendo abordado anteriormente por outros autores.

4.1 Avaliação do nível de percepção de LT no contexto da pesquisa através da análise descritiva

As respostas dos entrevistados foram submetidas à análise descritiva, apresentando as seguintes características: 68,8% da amostra é do sexo masculino e 31,2% do sexo feminino; em relação à idade, 50% possui até 35 anos; em relação ao tempo de empresa, 65,2% possui até, no máximo, 15 anos; a escolaridade dos respondentes concentrou-se principalmente nos seguintes níveis: pós-graduação (54,7%), graduação completa (30,3%) e ensino médio e graduação incompleta (7,8%), mestrado e doutorado (7,1%); 61,3% dos respondentes são casados, 17,5% solteiros, 14,4% união estável, 6,0% divorciados e 0,7% viúvos; distribuindo-se os respondentes por regiões brasileiras tem-se: 34,4% região sudeste, 24,9% sul, 18,3% centro-oeste; 17,8% nordeste e 4,7% norte.

A amostra de respondentes foi convidada a avaliar o comportamento do seu líder imediato quanto aos quesitos inerentes ao comportamento do líder transformacional, como II, MI, EI e CI. Da possibilidade de avaliar em uma escala entre 1 e 5, os resultados mostraram média de 3,72 para todas as questões quanto a percepção de LT na instituição.

Quanto às respostas que envolvem a Influência Idealizada (II), obteve-se uma avaliação média de 3,86 na escala de 1 a 5. Tal item de II refere-se a questionamentos quanto ao respeito, confiança, influência e autoridade que o líder possui sob o grupo, além de demonstrações de interesse pelo bem da equipe, a importância do trabalho em grupo e de ter um forte senso de decisões.

Quanto à motivação inspiradora (MI), concernente ao otimismo e entusiasmo do líder em relação ao que precisa ser feito, além de visão clara do futuro e confiança de que os objetivos serão alcançados foi avaliado em 3,91 na escala de 1 a 5, sendo a maior nota entre todas as categorias. Já quanto ao estímulo intelectual (EI), que se refere ao incentivo do líder para realizar novas formas de realização de tarefas no trabalho, de olhar problemas sob diferentes perspectivas, reavaliar seu ponto de vista, assim como procurar analisar e resolver os problemas sob diferentes ângulos, foi avaliado em 3,73, na escala de 1 a 5.

A consideração individualizada (CI) que tange ao investimento de tempo do líder para ensinar e treinar o liderado, o desenvolvimento dos pontos fortes e fracos e fornecimento de feedback sobre o trabalho foi avaliado em 3,32 na escala entre 1 e 5, sendo esta a menor avaliação entre as quatro categorias características da LT. Por fim, foi questionado de uma forma geral, se o líder é exemplo de competência, se estimula a aprendizagem da equipe e se investe tempo no desenvolvimento dos liderados e a resposta foi 3,6 na escala entre 1 e 5.

Assim, após a análise descritiva dos dados coletados, pode-se afirmar que as respostas indicam predominância de concordância quanto às características de LT na instituição, quanto a todas as variáveis e características apontadas. Assim, identificou-se que os entrevistados percebem altos níveis de LT na instituição.

4.2. Identificando os fatores explicativos da LT através da análise fatorial

Para atender ao segundo objetivo específico descrito neste estudo, foram identificados os fatores explicativos da LT na instituição estudada através da análise fatorial. Assim sendo, as respostas da pesquisa foram submetidas à análise fatorial do tipo PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação *varimax* e tratamento *listwise*. Na análise dos questionários identificaram-se poucos casos de respostas em branco (*missing values*).

A análise fatorial resultou nos quatro fatores de LT, conforme previstos na literatura de Bass (1990; 1999) e de Gyensare *et al.* (2016), agrupando todas as variáveis exatamente conforme a teoria, (II, MI, CI e EI). Obteve-se uma variância explicada de 83,23%, sendo que diversas variáveis apresentaram pesos divididos entre os fatores.

Verificou-se que o índice de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foi de 0,967, indicando a fatorabilidade dos dados. Já o teste de esfericidade de Barlett apresentou uma significância de 0,000, o que indica uma correlação das variáveis dentro da amostra pesquisada (MALHOTRA, 2001).

Além disso, o *Alpha de Cronbach* medido para todos os fatores resultou em valor maior que 0,90. Este fato demonstra uma boa consistência interna das variáveis analisadas, uma vez que os valores para esta medida de confiabilidade não devem ser inferiores ao intervalo de 0,60 a 0,70 (HAIR *et al.*, 2005). A análise da Tabela 1, representada pela análise dos resultados dos 603 entrevistados, mostra que as variáveis apresentam médias que variaram entre 3,26 e 4,00, com desvio-padrão entre 1,002 e 1,221, sendo assim representados:

Tabela 1 - Liderança transformacional e a análise fatorial, com base na pesquisa:

Fator	Variáveis	Carga fatorial	Média da variável	Desvio padrão
F1 - Influência Idealizada (0,938)*	Q1 - Meu líder vai além do interesse pessoal pelo bem da equipe	0,687	3,70	1,095
	Q2 - Meu líder age de maneira que conquista meu respeito	0,688	3,83	1,118
	Q3 - Meu líder demonstra senso de autoridade e confiança	0,698	3,91	1,027
	Q4 - Meu líder ressalta a importância de ter um forte senso de decisões	0,604	3,85	1,040
	Q5 - Meu líder enfatiza a importância de um senso de equipe no trabalho	0,53	4,00	1,057
F2 - Motivação Inspiradora (0,926)*	Q6 - Meu líder é otimista em relação ao futuro	0,830	3,90	1,034
	Q7 - Meu líder demonstra entusiasmo quando fala sobre o que precisa ser feito	0,770	3,98	1,038
	Q8 - Meu líder demonstra ter uma visão clara do futuro	0,626	3,80	1,020
	Q9 - Meu líder demonstra confiança de que os objetivos serão alcançados	0,723	3,98	1,002
F3 - Estímulo Intelectual (0,936)*	Q10 - Meu líder reavalia seu ponto de vista para saber se está correto	0,647	3,67	1,113
	Q11 - Meu líder procura diferentes perspectivas ao resolver problemas	0,745	3,82	1,074
	Q12 - Meu líder me faz olhar os problemas de diferentes ângulos	0,645	3,71	1,133
	Q13 - Meu líder estimula novas formas de realização de tarefas no trabalho	0,651	3,72	1,112
F4 - Consideração	Q14 - Meu líder investe tempo me ensinando e treinando	0,749	3,26	1,198

Individual (0,910)*	Q15 - Meu líder me ajuda a desenvolver meus pontos fortes e fracos no trabalho	0,755	3,40	1,171
	Q16 - Meu líder periodicamente reserva tempo para me fornecer feedback e conversarmos a respeito do meu trabalho	0,826	3,30	1,221

* Alfa de Cronbach do fator

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base na análise estatística.

O Fator 1 – Influência Idealizada (II) – agrupou as mesmas 5 variáveis do estudo original, que compreendem as questões Q1 a Q5. O Fator 2 – Motivação Inspiradora (MI) - agrupou as mesmas 4 variáveis do estudo original (GYENSARE *et al.*, 2016) e da literatura de Bass (1985; 1990; 1999), ao qual estão representados pelas questões Q6 a Q9 (Tabela 1). O Fator 3 – Estímulo Intelectual (EI) – também agrupou as mesmas 4 variáveis do estudo original, representadas pelas questões Q10 a Q13 (Tabela 1) que indicam uma alta representatividade de percepção dos liderados quanto a característica de EI da LT. O Fator 4 – Consideração Individual (CI) - agrupou as mesmas três variáveis do estudo original, representadas pelas questões Q14 a Q16 (Tabela 1). Esta variável indica que líderes prestam atenção a cada necessidade individual de realização e crescimento, e agem como um mentor ou treinador (BASS *et al.*, 2003).

Portanto, atendendo ao objetivo específico de identificar os fatores explicativos da LT, obteve-se como resultado da análise fatorial um agrupamento em fatores exatamente iguais à Gyensare *et al.*, (2016), comprovando o que a teoria já abordara. Nenhuma carga fatorial ou média da análise acima resultou em valores baixos, que significa bons níveis de percepção de LT na instituição.

4.3 Comparando os fatores de LT de acordo com o perfil dos respondentes através da análise de variância

Foi realizada a análise de variância - ANOVA - que consiste em uma técnica estatística para estudar as diferenças entre as médias de duas ou mais populações. A variável dependente de LT foi comparada com as variáveis independentes (regiões demográficas, sexo, idade, funções, tempo de banco, entre outros).

Como resultado da ANOVA, verificou-se que somente uma variável - a demográfica - apresentou diferença significativa em um dos fatores explicativos da LT (Fator 3 – Estímulo Intelectual), $p < 0,027^*$ (teste ANOVA). Observou-se que as regiões Centro-oeste (média 3,8886) e Norte (média 3,8571) têm uma percepção maior do fator “Estímulo Intelectual”, enquanto a região Sudeste (média 3,5447) tem a menor percepção deste fator.

Todas as demais variáveis demográficas não apresentaram diferenças significativas para os quatro fatores de LT. Uma interessante descoberta deste estudo foi que somente a variável demográfica resultou em diferenças de percepções quanto a LT, sendo esta relacionada à característica de EI, não existindo outras diferenças na percepção de LT na instituição.

Visto que é uma empresa de grande porte, com diversas funções, departamentos e perfis de trabalhadores, é interessante verificar que em todas as unidades, sejam elas agências grandes ou pequenas, ou sendo departamentos de

apoio e suporte, ou superintendências e unidades estratégicas, em qualquer local de trabalho evidenciou-se uma percepção equilibrada quanto a LT.

Da mesma forma, independentemente da função (o diretor, o superintendente, o advogado, o escriturário e o caixa), de ambos os sexos (feminino e masculino), de todas as idades, e de qualquer escolaridade, todos percebem a LT de uma forma bastante homogênea na instituição. Portanto, a percepção de LT não varia de acordo com os diferentes grupos, sendo este um interessante resultado encontrado.

4.4 Identificando o peso relativo de cada dimensão (construto) na determinação da percepção geral dos respondentes acerca de LT, através de regressão linear

Os quatro fatores identificados (II, MI, EI e CI) foram tratados como variáveis independentes, e a variável dependente foi a questão número 17 aplicada aos respondentes (Q17): “De modo geral, meu líder é exemplo de competência, estimula a aprendizagem da equipe e investe tempo no nosso desenvolvimento”. Essa variável engloba todos os aspectos relevantes do conceito de LT e, por meio deles, a percepção geral dos colaboradores sobre a LT pode ser avaliada.

Para a análise de regressão linear, as variáveis são consideradas significativas quando $p < 0,05$ (margem de erro de 5%). O valor Beta significa o peso relativo de cada variável e determina a ordem de importância no fator. O valor R Quadrado (R^2) indica o grau de explicação do conjunto de variáveis em relação a variável dependente, ou seja, a percepção geral em relação a LT. Utilizou-se o modelo *stepwise* (HAIR *et al.*, 2005), que utiliza como critério de entrada das variáveis no modelo o seu nível de significância.

A análise mostra que o modelo é estatisticamente significativo para $p < 0,050$; R^2 ajustado = 0,0764. Assim, os quatro fatores (II, MI, EI, CI) explicam 76,4% da LT, conforme resume a equação e a Tabela 3.

$$\text{Equação: } LT = 0,392 * II + 0,043 * MI + 0,167 * EI + 0,338 * CI$$

O fator predominante é a Influência Idealizada com 39,2%. O segundo é a Consideração Individualizada com 33,8%, seguido por Estímulo Intelectual com 16,7%. No entanto, o item Motivação Inspiradora não pôde ser considerado um fator explicativo, por não ser significativo (0,270). Assim, os fatores acima mencionados de II, CI e EI ajudam a explicar a LT como resultado da análise de regressão, exceto MI.

De uma forma geral, o poder de explicação da LT através dos fatores revela a carga mais forte é a de II, que significa uma presença de liderança que fornece visão e senso de missão, introduz orgulho, ganho de respeito e confiança, que serve de modelo aos subordinados, gerando disposição e vontade de assumir riscos baseados em conduta ética e moral. Significa também que os líderes são respeitados, admirados, confiáveis e imitados (BASS *et al.*, 2003).

Diante do exposto, pode-se constatar também que o segundo fator com maior carga é a CI com 33,8% de peso, que significa numa liderança que fornece atenção pessoal, treinando, aconselhando e tratando cada funcionário individualmente. O terceiro fator é o EI com peso de 16,7%, ao qual ocorre na presença de líderes que estimulam seus seguidores a criarem e inovarem.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado da análise descritiva, que buscou atender o primeiro objetivo específico de avaliar o nível de percepção de LT no contexto da pesquisa, pode-se

afirmar que as respostas representam predominância de concordância quanto às características de LT na instituição, quanto a todas as variáveis e características apontadas (MI, EI, II e CI). Portanto, da possibilidade de avaliar em uma escala entre 1 e 5, os resultados mostraram uma resposta média de 3,72 para todas as questões quanto a percepção de LT na instituição, ao qual representa um alto nível de percepção.

Atendendo ao segundo objetivo específico do presente estudo de identificar os fatores explicativos da LT através da análise fatorial, resultou em um agrupamento em fatores exatamente iguais à literatura de Gyensare *et al.* (2016). Ou seja, os quatro fatores ou comportamentos característicos dos líderes transformacionais segundo a literatura são a EI, II, MI e CI e o presente estudo agrupou-os em fatores precisamente iguais à literatura. Nenhuma carga fatorial ou média da análise indicou valores baixos, resultando assim, em bons níveis de percepção de LT na instituição, estatisticamente comprovados.

Com o propósito de atender ao terceiro objetivo específico deste trabalho, de comparar os quatro fatores da LT de acordo com o perfil dos respondentes foi realizada a análise de variância - ANOVA- que revelou que somente uma variável - a demográfica - apresentou diferença significativa em um dos fatores explicativos da LT (Fator 3 – Estímulo Intelectual), nas regiões Centro-oeste e Norte (3,89 e 3,86, respectivamente) e região Sudeste (3,54).

Por conseguinte, essa diferença é um achado deste estudo: que os respondentes que trabalham na região sudeste percebem menor EI do que as regiões Norte e Centro-Oeste. A diversidade cultural brasileira pode ter influenciado a diferença apontada na presente pesquisa. Vale lembrar que o EI refere-se ao líder que promove a inteligência, a racionalidade e a solução cuidadosa de problemas, assim como auxilia os seguidores a tornarem-se mais inovadores e criativos e contestarem o *status quo*. Assim, a percepção desta característica no Sudeste é menor que nas demais regiões demográficas.

Em contrapartida, outro resultado importante da ANOVA neste estudo é o de que somente a variável demográfica resultou em diferenças de percepções quanto a LT, sendo esta quanto à característica específica de EI. Assim, para todos os demais grupos, sejam eles funções, idade, sexo ou unidade de trabalho predominou uma percepção homogênea quanto a LT.

Portanto, a percepção de LT não varia de acordo com os diferentes grupos. Logo, mulher ou homem, iniciante jovem trabalhador na instituição ou com 30 anos de empresa, superintendente, diretor, escriturário ou advogado, localizado em qualquer unidade de trabalho, com qualquer idade ou escolaridade possuem uma percepção homogênea de LT no BP. Isso significa que a LT permeia toda a organização, e é intrínseca e disseminada através de sua cultura organizacional.

Da análise da regressão linear, foi possível contemplar o quarto objetivo deste estudo, o de identificar o peso relativo de cada dimensão (construto de LT) na determinação da percepção geral dos respondentes acerca de LT. Sendo assim, foi possível verificar a carga ou o peso de cada um dos quatro fatores (MI, CI, EI e II) tratados como variável dependente, que englobam todos os aspectos da LT. Obteve-se, como resultado, que os quatro fatores explicam 76,4% da percepção da LT. O fator predominante é a II com 39,2%, seguido de CI com 33,8% e EI com 16,7%. No entanto, a MI em si não é considerada um fator explicativo nesta análise, por não ser significativo.

Por fim, diante do exposto, pode-se concluir que, com base em consistentes resultados estatísticos apresentados, que existe alta percepção de LT dentro da

instituição, de uma forma homogênea entre os diferentes grupos, validando os fatores da LT exatamente de acordo com a literatura, explicado por 76% da percepção dos liderados sobre a presença de LT no banco. As evidências deste estudo indicam que os liderados percebem seu líder como um líder transformador, que os inspira, os estimula, os considera e os motiva.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

O presente estudo abordou os aspectos característicos da LT em uma instituição financeira brasileira de grande porte, denominada BP. Como apresentado anteriormente, a busca na base de dados SCOPUS sobre pesquisas de LT registram-se 4.728 estudos, sendo 1.618 dos EUA e apenas 16 do Brasil.

A escolha deste estilo de LT frente às demais deve-se pela carência de estudos em contexto nacional, como também da necessidade de propagação do entendimento sobre lideranças positivas, visto uma carência de boas lideranças políticas, sociais e organizacionais no mundo atualmente. Já que bons líderes podem influenciar o comportamento de seus seguidores positivamente ou negativamente, é relevante a conscientização para potencializar resultados sustentáveis sociais e organizacionais.

Através da discussão dos resultados pode-se afirmar que existe alta percepção de LT dentro da instituição, de uma forma homogênea entre os diferentes grupos, validando os fatores da LT exatamente de acordo com a literatura. A hipótese de encontrar níveis baixos deste estilo de liderança na instituição financeira, assim como diferenças de percepções entre os níveis hierárquicos e departamentos foram refutadas. Diante destes resultados, questiona-se: já que a LT é uma boa liderança, como os funcionários bancários os percebem assim? É uma alienação da classe trabalhadora? Como que neste contexto de trabalho com registros de assédios morais e reclamações trabalhistas os mesmos os veem como uma liderança positiva?

Entretanto, apesar da existência de difíceis condições no mercado de trabalho, o liderado pode acreditar que o líder se encontra nas mesmas condições de trabalho (o estar no “mesmo barco”) e considera seu líder como uma inspiração a ser seguida. Isto é explicado através da literatura, quando aponta que uma característica do líder transformacional é de que o mesmo é individualmente considerado um deles. Assim, pode-se dizer que nesta instituição, os liderados não atribuem a responsabilidade das condições de trabalho ao seu gestor imediato (aquelas muitas vezes reclamadas aos sindicatos), mesmo em níveis hierárquicos mais elevados.

Portanto, diante do exposto, existe uma lacuna de trabalho a ser pesquisada em futuros estudos, ou seja, identificar quais as causas da existência dos males relacionados às condições de trabalho, como assédio moral, adoecimento, afastamento, depressão e em casos mais graves, o suicídio. Sugere-se ampliar a percepção dos respondentes via entrevistas semiestruturadas – etapa qualitativa - com grupo de colaboradores respondentes da *survey*.

Outra sugestão de estudos futuros, que será retomado abaixo é o de identificar a presença concomitante de liderança transacional na instituição, visto que demais estilos de liderança podem coexistir no mesmo ambiente de trabalho. Da mesma forma, o presente estudo não procurou investigar o líder. Por isso, recomenda-se também como estudo futuro, a análise de como é o líder transformacional, a quem predomina tais características, por exemplo, se homens ou mulheres são mais transformacionais, entre outros.

Como contribuições gerenciais deste estudo, pode-se afirmar que a relevância do tema e achados da pesquisa vêm a contribuir com a práticas gerenciais, visto que LT aumenta produtividade e *performance*, diminui a rotatividade e promove maior alcance dos resultados e objetivos organizacionais, entre outros apontados no referencial teórico. Diante disso, a LT passa a ser considerada um estilo de liderança atrativo para ser disseminado na cultura das empresas, diante dos diversos fatores positivos inerentes à mesma.

Visto que LT pode ser ensinada e aprendida através de capacitações e treinamentos específicos, é relevante que as organizações estejam dotadas de conhecimento quanto sua caracterização e promovam a disseminação de tais práticas. Além de desempenho em geral, a liderança promove resultados sustentáveis para a empresa e tende a influenciar para alinhar os objetivos entre a organização e funcionário.

Sendo assim, o líder pode estimular o funcionário e engajá-lo para uma missão com propósitos em comum, além de senso de pertencimento à empresa, encontrando sentido no trabalho e melhorando sua satisfação. Desta forma, já que estes estão mais bem equipados para elevar a motivação e a conseqüente desempenho dos seguidores a níveis mais elevados de realização, é relevante a disseminação deste estilo de liderança na cultura das organizações.

Como citado anteriormente, podem existir outros estilos de liderança concomitantes em uma organização. Neste caso, pode ser elencada a liderança transacional, que não é uma liderança com aspectos tão positivos quanto a LT. A liderança transacional deriva de transações em que, a partir de desempenhos positivos ou negativos, resultam benefícios ou punições ao empregado. Ou seja, os seguidores concordam com este líder, em troca de recompensas, elogios ou evitando ações disciplinares.

Desse modo, pressupõe-se que possa existir a liderança transacional na instituição pesquisada, embasado no estudo recente em uma instituição financeira brasileira que encontrou ambas lideranças: transacional e transformacional na mesma instituição (REIS, 2015). Por isso, sugere-se que, futuramente, este tópico seja objeto de estudo na instituição, com o intuito de obter uma percepção mais abrangente da liderança na instituição. Vale ressaltar que a transacional também promove resultados, mas de uma maneira não tão positiva quanto a transformacional. Assim, a empresa deve identificar as lideranças negativas e seus respectivos impactos e tentar mitigá-las, visto que, a longo prazo, as lideranças positivas promovem maiores benefícios, satisfação, retenção de talentos e engajamento na instituição.

Como limitação deste estudo, pode-se afirmar que este estudo objetivou analisar a percepção de funcionários quanto ao estilo de liderança na instituição. Isto não necessariamente retrata a realidade da liderança na instituição, mas sim, sua percepção. Uma pesquisa exploratória em profundidade na mesma instituição, pode vir a contribuir com este estudo.

Assim, os achados deste trabalho podem gerar contribuições acadêmicas e gerenciais, assim como gerar *insights* para o maior desenvolvimento da investigação do conceito de LT em diferentes contextos. Como contribuições práticas, os resultados podem fomentar reflexões sobre o tema, propiciando ações práticas de melhorias em gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J. **Full Leadership development: building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração da USP**, v.48, v.1, p.34-52, 2013.
- BASS, B. M. Leadership: good better, best. **Organizational Dynamics**, v.13, n.3, p.26-40, 1985.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985b.
- BASS, B. M. **Transformational leadership: individual, military and educational impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- 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. Theory of Transformational Leadership Redux. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995.
- BASS, B. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BASS, B. **The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2013.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- BURNS, J. M. **Leadership**. 18. ed. New York: Harper & Row, 1978.
- 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**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.
- DAFT, R. L.; PIROLA-MERLO, A. **The leadership experience**. 2. ed. South Melbourne: Asia Pacific, 2009.
- DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. R.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36–62, 2014.
- DIONNE, S. D.; YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E.; SPANGLER, W. D. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012.
- FONSECA, A. M. de O.; BARREIROS PORTO, J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. RAC - **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio-jun., 2015.

GYENSARE, M. A.; ANKU-TSEDE, O.; SANDA, M. A.; OKPOTI, C. A. Transformational leadership and employee turnover intention: the mediating role of affective commitment. **Emerald Insight**, v. 12, n. 3, p. 243-266, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de serviço social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUMUSLUOGLU, T.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity and organizational innovation. **Journal of business research**, v. 62, n. 4, p. 461-473, 2009.

HAIR Jr, J. F.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HU, J.; WANG, Z.; LIDEN, R. C.; SUN, J. The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. **The leadership quarterly**, v. 23, n. 5, p. 860-868, 2012.

JUNG, D. I.; CHOW, C.; WU, A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 525-544, 2003.

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

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

McDANIEL, C.; GATES, R. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

OPOKU, A.; AHMED, V.; CRUICKSHANK, H. Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry, **Built Environment Project and Asset Management**, v.5 n. 2, p.184-201, 2015.

PELLICIARI, M. R. M. **Proposta de diretrizes para capacitação em liderança transformacional para os docentes do ensino superior**. 2018. 196f. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-01082018-103102/>>. Acesso em: 6 nov. 2018.

REIS, J. P. C. **A influência do estilo de liderança na construção de relações de confiança em uma instituição financeira**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

ROBBINS. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TABASSI, A. A.; ROUFECHAEI, K. M.; RAMLI, M.; BAKAR, A. H. A. B.; ISMAIL, R.; PAKIR, H. K. Leadership competences of sustainable construction project managers. **Journal of cleaner production**, Elsevier, v. 124, p. 339-349, 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Lack of leadership**. 2015. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/outlook-global-agenda-2015/top-10-trends-of-2015/3-lack-of-leadership/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002