

7 – GESTÃO DE PESSOAS

POR DENTRO DA LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*: DESDE A RAIZ ATÉ A CONTEMPORANEIDADE

RESUMO: Este estudo recupera a gênese clássica da construção do conceito de liderança *laissez-faire*. As bases de dados foram recenseadas considerando o termo como palavra-chave na literatura. O método bibliométrico permitiu distinguir as obras mais referenciadas. A justificativa dessa pesquisa consiste na tentativa de sanar as dúvidas sobre esse estilo de liderança e na necessidade latente de entendimento mais aprofundado, dado seu conceito controverso. Deste modo, esse estudo contribui para a gestão de pessoas em empreendimentos públicos e privados. A contribuição se estende para as teorias administrativas na divisão de gestão de pessoas, pois está em conformidade com a temática lideranças orientadas para resoluções de problemas complexos e conflitos. Em resposta à questão que norteia esse ensaio teórico, as ações tidas como de um líder *laissez-faire* contribuem para a qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados, teoricamente, mediante o que foi profundamente discutido nesse artigo, apenas quando esses liderados são altamente comprometidos e quando estão altamente motivados e especializados na atividade que desenvolvem, pois, ao adotar esse estilo de liderança, o gestor denota que confia em seus liderados para tomar decisões importantes. Isso faz com que os liderados se sintam autossuficientes.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de Liderança, Liderança *Laissez-Faire*, Gestão por Exceção Passiva, Ausência de Liderança.

ABSTRACT: This study recovers the classic genesis of the construction of the concept of *laissez-faire* leadership. The databases were censused considering the term as a keyword in the literature. The bibliometric method made it possible to distinguish the most referenced works. The justification for this research consists of an attempt to resolve doubts about this leadership style and the latent need for deeper understanding, given its controversial concept. In this way, this study contributes to the management of people in public and private enterprises. The contribution extends to administrative theories in the division of people management, as it is in accordance with the theoretical themes, leadership oriented towards solving complex problems and conflicts. In response to the question that guides this theoretical essay, the actions considered to be those of a *laissez-faire* leader contribute to the quality of relationships between leaders and followers, theoretically, through what was deeply discussed in this article, only when these followers are highly committed and when they are highly motivated and specialized in the activity they carry out, because, by adopting this leadership style, the manager demonstrates that he trusts his subordinates to make important decisions. This makes those led feel self-sufficient.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é fenômeno que se faz presente na humanidade, historicamente, podendo se supor que sua existência remonta ao processo de civilização; estando, assim, presente na rotina das pessoas que vivem em sociedade, visto que, pessoas influenciam e são influenciadas em diversos momentos de suas vidas. Deste modo, liderança, como um campo de estudos, representa um esforço de acadêmicos e pesquisadores para entender os motivos pelos quais pessoas seguem, ou são seguidas, e lideram, ou se deixam liderar, em diferentes situações (Antonakis; Day, 2012).

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. 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). Existirem vertentes que estudam a liderança através da ótica social (na política e demais movimentos sociais), isto é, considerando que, “nos ambientes industrial, educacional e militar, e nos movimentos sociais, a liderança desempenha um papel crítico, se não o mais crítico, e é, portanto, um assunto importante para estudo e pesquisa” (Bass, 2008, p. 25). No entanto, as teorias sobre liderança, que serão utilizadas como aporte teórico desta investigação, dizem respeito a teorias voltadas para a liderança no contexto do trabalho.

Esse artigo utilizou de uma estratégia bibliométrica para responder ao seguinte questionamento: em que medida, ações de gerência por exceção passiva e ausência de liderança contribuem para a qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados? Desta forma, foram consultados os principais motores de busca de artigos científicos e trabalhos monográficos a partir da palavra-chave “liderança *laissez-faire*” e seus derivados. Dos resultados retornados, buscou-se estabelecer um *ranking* de citações, a partir do referencial bibliográfico dos documentos consultados, à procura do estado da arte, bem como do marco teórico sobre o tema. Ordenada a leitura dos textos, indicadores de saturação sobre a conceituação do tema, suas contradições e a busca de sua superação foram construídos, na busca de se estabelecer critérios de inclusão de conteúdos no presente ensaio.

Para subsidiar a possibilidade de resposta à questão que norteia essa investigação, esse estudo está dividido em quatro diferentes seções. Além da presente introdução, na seção “na trilha da liderança *laissez-faire*: liderança e seus conceitos consolidados”, busca-se evidenciar que o mesmo fenômeno foi definido por diversos autores de modos distintos. Na seção “a nova liderança, um breve contexto histórico”, contextualiza-se as origens da liderança *laissez-faire*. Já a seção “liderança *laissez-faire*, uma noção contraditória”, reflete o fato desse estilo de liderança ser entendido como uma ausência de liderança. Posterior a esta seção estão as considerações finais e as referências bibliográficas que embasaram teoricamente esse estudo.

Justifica-se essa pesquisa pelo entendimento de que existem dúvidas quanto à eficácia deste estilo de liderança e uma necessidade latente de compreensão mais aprofundada deste, por se tratar de um conceito controverso em sua definição. Deste modo, é possível que esse estudo contribua para a gestão de pessoas em empreendimentos públicos e privados. A sua contribuição se estende ainda para as teorias administrativas na divisão de gestão de pessoas, pois está em conformidade com a temática lideranças orientadas para resoluções de problemas complexos e conflitos.

Do exposto, para aprofundamento nesse campo de saber e sua implicação para as organizações, a próxima seção aborda os conceitos diversos pelos quais a liderança se classifica.

2 NA TRILHA DA LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*: LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS CONSOLIDADOS

Como, historicamente, liderança é um fenômeno que fora conceituado de formas distintas, dependendo do autor que se utilize para aporte teórico, nessa perspectiva, se faz necessário compreender os conceitos nos quais se situa a temática do ponto de vista organizacional. Inicialmente, admite-se que “liderança é o que dá à 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” (Kouzes; Posner, 1997, p. 33), enquanto um “processo interativo de sedução e influência que permeia os jogos de poder nas organizações” (Wood Júnior, 2000, p. 24).

No entanto, “liderança é 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). Ao manter o foco em um objetivo comum, a liderança influencia um grupo de indivíduo ou/e um indivíduo a atingir esse objetivo (Northouse, 2016), com isso, amplia 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). Sendo assim, salienta-se que “liderança é 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).

Considerando as definições e considerações citadas, certifica-se que a liderança, como um campo de estudo, possui conceitos, definições e métodos de investigação que foram consolidados e validados historicamente, por perspectivas distintas.

Na próxima seção, é possível acompanhar um breve contexto histórico da liderança, tendo, como suporte, estudiosos e pesquisadores da escola da nova liderança (Kanaane, 2017; Antonakis; Day, 2012).

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

Os estudos sobre a liderança *laissez-faire* (em língua francesa, literalmente, “deixar fazer”) se originaram na escola da nova liderança, tendo, como autores seminais, Burns (1978; 1979) e Bass (1985). Porém, enquanto Burns (1978; 1979) buscava entender o fenômeno da liderança através de relatos e fatos históricos sobre as relações sociais, biograficamente, Bass (1985) buscava analisar o fenômeno da liderança através de variáveis relacionadas ao comportamento humano, ou seja, psicologicamente. Bass (1985) considerou 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 um modelo básico para analisar a liderança transformacional, denominado questionário de liderança multifatorial (*Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ), no qual, 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 do termo liderança, 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. Em seu modelo, os autores incluíram a dimensão ausência de liderança, a primeira menção feita a uma postura distante do líder em termos de ações para com seus liderados. Desta forma, lentamente começavam a surgir fragmentos do que futuramente seriam as teorias sobre liderança *laissez-faire*.

Objetivamente, a comunicação e o gerenciamento são as principais ferramentas que permitem, ao líder, determinar o seu 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 alcançar 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 não a dos seguidores, que vai expressar o modelo de liderança com o qual a relação se adequa: 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.

Foi no seu estudo de 1990 que Bass incluiu, em sua descrição sobre as características dos líderes, sua visão de líder *laissez-faire*. A partir da constatação que este, “abdica das responsabilidades e evita tomar decisões” (ibidem, p. 22). O autor chegou a essa conclusão baseado em resultados de uma série de pesquisas e em evidências clínicas de seus casos.

Liderar se associa, assim, à capacidade do líder em trazer significado para as atividades que são desenvolvidas pelas pessoas no emprego. 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.

A teoria sobre liderança abrange também questões que buscam analisar aspectos psicológicos e sociais envolvidos nas atividades laborais, porém, sempre considerando o que de fato tem potencial de proporcionar ao trabalhador maior desempenho nas suas funções.

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 (House; Spangler; Woycke, 1991; Hunt, 1991; Druskat, 1994; Bycio; Hackett; Allen, 1995; Hartog; Muijen; Koopman, 1997) avaliarem os diferentes estilos de liderança em diversas 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.

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 e 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 Júnior, 2000). De acordo com Vergara (2000), os líderes poderiam assumir posturas de liderança distintas, tais como: autocrática, na qual o líder assume a figura de tomador de decisões alheio à opinião do grupo; democrática, quando o líder busca a participação dos demais membros da equipe; e *laissez-faire*, em que, para a autora, nessa postura, não existem práticas de liderança. Por sua vez, o líder, na perspectiva de Silva (2003), deveria ser capaz de viabilizar o alcance das metas organizacionais mediante a construção de uma comunicação clara e objetiva com seus seguidores.

Com a ampliação dos estudos acerca da teoria sobre liderança, autores como Luthans e Avolio (2003), Cameron, Dutton e Quinn (2003) e Avolio *et al.* (2004) propuseram novas abordagens para analisar o fenômeno. Seus estudos buscaram desenvolver conceitos relacionados a formas positivas de liderança, nos quais a liderança *laissez-faire* não fora sequer mencionada.

Do exposto, historicamente, a liderança, no contexto do trabalho, representa uma variável que possivelmente possa impactar nas atividades cotidianas das organizações; sendo assim, a liderança vem sendo objeto de investigações que buscavam examinar sua correlação com o desenvolvimento organizacional (Wood Júnior, 2004) e com a cultura organizacional (Isidro Filho, 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 com 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.

Com esse espectro de investigações, 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 e “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

internacional, verificaram que existia uma predominância de pesquisas empíricas sobre o tema com uma abordagem quantitativa. Os autores também constataram que pesquisas se referindo à nova liderança transformacional tinham maior representatividade na amostra estudada. Na pesquisa em questão, apenas um autor tinha nacionalidade brasileira.

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 as origens que remontam o estilo de liderança *laissez-faire*.

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. A próxima seção discutirá, de forma pormenorizada, a liderança *laissez-faire*, buscando propor uma reflexão acerca dos possíveis impactos que sua adoção pode causar nas relações sociais dos envolvidos nos processos organizacionais.

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 estilo é também denominado de liderança *laissez-faire*, no qual “o líder evita se envolver, quando surgem questões importantes” (Bass; Riggio, 2006, p.19). Os autores acrescentam que esse tipo de liderança é ineficaz, quando comparada com as lideranças transacional e transformacional.

Ao adotar essa postura, o supervisor tende a manter pouco contato com os subordinados. Nesse estilo de liderança, o “líder abdica da responsabilidade, atrasa as decisões, não dá *feedback* e faz pouco esforço para ajudar os seguidores a satisfazerem as suas necessidades. Não há influência na relação com os seguidores ou tentativas de ajudá-los a crescer” (Northouse, 2004, p. 172).

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 das tarefas, 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, em que 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 essas atitudes 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: ativa *versus* passiva; física *versus* verbal; direta *versus* indireta. Deste modo, o comportamento agressivo por parte da liderança pode não apresentar todas as dimensões descritas, porém, o fato de um líder adotar um comportamento passivo, por exemplo, diante de uma situação que exija que este 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 ação dos superiores também pode ser percebida como um comportamento agressivo passivo, verbal ou não verbal e indireto, por 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 líder, diante das demandas do seu cargo, pode ser entendida pelos subordinados como um comportamento hostil.

Lewin, Lippitt e White (1939) expõem que, ao adotar um 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 os seus subordinados, esta desordem 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* (prática de atos violentos, intencionais e repetidos, contra uma pessoa indefesa, que podem causar danos físicos e psicológicos às vítimas) e 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 laborais refere-se à incidência de comportamentos contraproducentes ou inadequados (CI). Eles podem ser descritos como comportamentos voluntários, porque os indivíduos escolhem se engajar nesses comportamentos desviantes conscientemente. Esses comportamentos dividem-se em: (CI) 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 (CI) 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 é descuidado com a produtividade ou com a conclusão de tarefas, em prazos determinados (Bradford; Lippitt, 1945). Ao optar pela adoção da liderança *laissez-faire*, aquele que ocupa um cargo de supervisão não demonstra a intenção de manter ações de direção e controle das atividades dos demais atores sociais, que fazem parte da sua equipe de trabalho. Ele busca, assim, apenas a manutenção da trajetória da equipe em direção aos objetivos organizacionais.

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, representa um tipo de comportamento destrutivo do supervisor, ou seja, uma liderança ruim. Os autores concluíram que a adoção da liderança *laissez-faire* se relaciona de forma significativa com estressores no local de

trabalho, assédio moral e sofrimento psicológico. Eles 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 *laissez-faire* é um comportamento de liderança destrutivo” (Skogstad *et al.*, 2007, p. 80).

Deste modo, a passividade presente na liderança *laissez-faire*, ou seja, a inércia do líder diante de situações, que exigem intermediação para reduzir as perturbações e o tratamento silencioso ao qual esse submete sua equipe, oportunizam comportamentos destrutivos e contraproducentes (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, estas acabam por ficar a cargo dos subordinados, que podem não estar familiarizados com os processos decisórios do setor onde trabalham.

5 LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE: A OUTRA FACE DA MESMA MOEDA

Líderes *laissez-faire* dão completa liberdade para seus subordinados, participam apenas quando são questionados, evitam dar *feedback* e delegam o poder para tomar suas decisões pessoais sobre o trabalho às pessoas sob sua gerência (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 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 Barbutto (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.

Portanto, 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. Tal consideração parte dos achados de Judge e Piccolo (2004), de Barbutto (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 MQO, 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, administrando os problemas em curso, implicando em uma sensação de empoderamento por parte dos liderados (Chaudhry; Javed, 2012).

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, para se mobilizar, até que os erros sejam trazidos à sua atenção.

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

As pesquisas sobre liderança *laissez-faire* divergem em seus resultados, quando esses relacionam suas dimensões com a motivação dos funcionários. Gopal e Chowdhury (2014) encontraram correlação negativa e com elevado grau de significância entre liderança *laissez-faire* e a motivação na sua amostra. A mesma contradição é verificada quando a variável de interesse é a satisfação do colaborador, uma vez que as pesquisas tendem a divergir em seus achados.

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 de 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* representa 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 a tomada de 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, por exemplo, o momento de pandemia (enfermidade epidêmica amplamente disseminada no ano de 2020 no território brasileiro) que a humanidade enfrentou e o acirramento do modelo de trabalho *home-office*, as ações de supervisão, mediadas pela adoção de um estilo de *laissez-faire*, podem se intensificar no período 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, porém se manteria disponível para lidar com as exceções”.

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

O seu uso também se mostra relevante quando as regras e rotinas já estão estabelecidas e exigem menos conhecimento dos processos. Porém, salienta-se 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 gerentes e líderes não seja 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 opinião 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) consideram 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. 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”. Deste modo, o relacionamento interpessoal no contexto do trabalho pode ser abalado por motivos diversos. Entretanto, são as ações positivas e ou negativas dos líderes, 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 de superioridade frente aos demais.

6 LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE: A TENTATIVA DE CONCILIAÇÃO

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). Lapierre (1989, p. 6) advertiu que o tipo de administração de uma empresa se liga à personalidade de seus dirigentes e que “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”.

Pessoas e processos formam a base de uma gestão eficaz (Carmelo, 2013). Estes indivíduos divergem em pensamentos, em cultura, em objetivos de vida, dentre outras coisas, porém, no ambiente de trabalho, as suas ações precisam convergir. Tal convergência, possivelmente, representa o alinhamento entre a adoção de uma postura de liderança eficaz dos dirigentes e o comprometimento dos liderados (Moscon, 2013; Eliyana; Ma’arif; Muzakki, 2019; Dappa; Bhatti; Aljarah, 2019; Odoardi *et al.*, 2019; Silva; Nunes; Andrade, 2019).

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 liderados e seus líderes, os objetivos do grupo podem deixar de convergir com os 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. Consequentemente, 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.

A 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, em que se certifica que “a gestão do capital social e do capital psicológico são indispensáveis” (Souza; Souza, 2016, p.276).

Uma equipe que percebe a ausência de alguém que possa mediar possíveis conflitos, eventualmente, se tornará mais propícia ao individualismo, que pode se manifestar em atitudes, como: “eu fiz a minha parte e fulano ou a outra área é que não fez a dela!” (Souza; Souza, 2016, p. 276). Souza e Souza (*ibidem*) advertem que esses comportamentos trazem prejuízos para as equipes e para a organização, ao passo que o sentimento de coletividade presente no “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”.

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; é preciso lembrar que a liberdade para tomar decisões precisa ser mediada pelo fornecimento de treinamento e capacitação, necessários e suficientes para a execução da tarefa delegada, pois, 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 líder em relação aos seus liderados melhora as atitudes dos funcionários, tanto com relação ao trabalho que desenvolve, quanto à forma como esses se relacionam com a organização. Já 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; Asamoah, 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 (Puni; Agyemang; Asamoah, 2016). Para os autores consultados, esse estilo de liderança também se mostra promissor em situações em que especialistas externos ou consultores estão sendo utilizados e ainda quando os funcionários são confiáveis.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta à questão que norteia esse ensaio teórico, as ações de gerência por exceção passiva e ausência de liderança contribuem para a qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados, teoricamente, mediante o que foi profundamente discutido no capítulo anterior. Apenas quando esses liderados são altamente comprometidos, tanto com sua carreira, quando com a organização empregadora, e quando os liderados são altamente motivados e especializados na atividade que desenvolvem (pois ao adotar esse estilo de liderança o gestor denota que confia em seus liderados para tomar decisões importantes), isso faz com que os liderados se sintam autossuficientes. Este contexto é particularmente próprio do ambiente em que predomina o modelo de burocracia profissional proposto por Mintzberg *et al.* (1995); podendo ser percebido em hospitais, escritórios de especialistas (profissionais do direito, das ciências contábeis, entre outros) e universidades.

Quanto à noção de contradição que se encontra formalizada em alguns conceitos de liderança *laissez-faire* - tendo como exemplo o apontado por Vergara (2000), quando disse que esse estilo de liderança representa uma não liderança, e tendo ainda como referências as definições e considerações sobre a liderança *laissez-faire*, expostas no capítulo anterior - é possível enunciar a seguinte compreensão: a liderança *laissez-faire* integra uma ferramenta de investigação proposta por Bass (1985) e Bass e Avolio (2000) que, 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.

Ademais, 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 a um estilo de liderança que interfere pouquíssimo nas atividades dos seguidores. Essa, por sua vez, precisa ser empregada com cautela, pois tem potencial de interferir na motivação, satisfação e desempenho dos liderados, dado o que foi discutido de forma aprofundada neste ensaio.

Esse estudo possui como limitação o fato de propor uma explicação sobre as implicações da adoção do estilo de liderança *laissez-faire* para o relacionamento líder/liderados, suportada apenas por revisão de literatura. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se que esse estilo de liderança, bem como suas implicações para o entrenchamento, o consentimento e o comprometimento organizacional, sejam investigados empiricamente, de forma qualitativa.

8 REFERÊNCIAS

- ASRAR-UL-HAQ, M; KUCHINKE, KP. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani Banks. **Future Business Journal**, v. 2, nº 1, p. 54-64, 2016.
- AVOLIO, B. J. *et al.* Unlocking the mask. **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, nº4, p. 441–462, 1999.
- BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, nº 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, nº 4, p. 26-40, 2005.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, nº 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership, and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership**: Theory, research, and managerial applications. 4ª 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.
- 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, 1988.
- BLANCHARD, K. *et al.* **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BLUEDORN, A. C.; JAUSSE, K. S Leaders, followers, and time. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 654–668, 2008.
- BRADFORD, L. P.; LIPPITT, R. Building a democratic work group. **Personnel**, v. 22, p. 1-12, 1945.
- 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.
- CAMERON, K. S.; DUTTON, J.; QUINN, R. **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- CARMELHO, E. **Gestão da Singularidade**. São Paulo: Gente, 2013.
- CHAUDHRY, A. Q.; JAVED, H. Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation. **International Journal of Business and Social Science**, n. 3, v. 7. p. 225-264, 2012.

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.

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, nº 4, p. 547-559, 2001.

DRUSKAT, V. U. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. **Leadership Quarterly**, n. 5, p. 99-119. 1994.

EAGLY, A. H. *et al.* Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, v. 129, nº 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.

FIAZ, M. *et al.* Leadership styles and employees' motivation. **The Journal of Developing Areas**, v. 51, nº. 4, pp. 143-156, 2017.

FREIRE, J. R. S. *et al.* Liderança coletiva: Proposta de escala de autoavaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, nº. 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.

GOPAL, R.; CHOWDHURY, R. G. Leadership styles and employee motivation: 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**, v. 1, n. 1,1999.

GWAVUYA, F. Leadership influences on turnover intentions of academic staff in institutions. Zimbabwe. **Academic Leadership Journal**, v. 9, n. 1, pp. 1-15, 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**, v. 73, n. 4, p.695-702, 1988.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. An examination of “nonleadership”. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 1234-1248, 2008.

HOEL, H.; SALIN, D. Organizational antecedents of workplace bullying. *In*. EINARSEN, S. *et al.* **Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, p. 203–218, 2003.

HOUSE, R. J.; SPANGLER, W. D.; WOYCKE, J. Personality and charisma in the U.S. presidency. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 364-396, 1991.

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, p. 10.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

JONES, D. W.; RUDD, R. D. Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership. **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.

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

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

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.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O Desafio da Liderança**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, nº 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.

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

MERHI, Q. D. *et al.* Cultura, Poder e Liderança nas Organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 3, p.737-765, 2010.

MINTZBERG, H. *et al.* **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORROW, P. *et al.* The role of leader-member exchange in high turnover work environments. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 8, p. 681-694, 2005.

MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MUJTABA, B. G. **Managerial skills and practices for global leadership**. ILEAD Academy: Florida, 2014.

MUSINGUZI, C. *et al.* 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.

NEUMAN, J. H.; BARON, R. M. Aggression in the workplace: A social psychological perspective. *In* FOX, S.; SPECTOR, P.E. **Counterproductive Behavior**. Washington, DC: American Psychological Association, 2005.

NORTHOUSE, P., G. **Leadership: theory and practice**. 7^a ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2016.

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.

OSBORN, S. H. **Organizational Behavior**. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2008.

PITHERS, R. T. The roles of event contingencies and reinforcement in human autoshaping and omission responding. **Learning and Motivation**, v. 16, p. 210-237, 1895.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 99, p. 113-142, 2006.

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^o 1, 2016.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **A nova Administração**. 1^a ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SIEVERS, B. Liderança como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios**, v. 2, n^o. 3, p. 15-29, 1997.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do Líder e Comprometimento dos Liderados. **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.

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.

SKOGSTAD, A. *et al.* The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 1, p. 80–92, 2007.

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

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

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança. **Rev. Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VARTIA, M. The sources of bullying. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, p. 203– 214, 1996.

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

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 JÚNIOR., T. Organizações de Simbolismo Intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan.-mar, p.20-28, 2000.

WOOD-JR., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. *In*: WOOD-JR., T. **Mudança organizacional**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAREEN, M.; RAZZAQ, K.; MUJTABA, B.G. Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation. **Public Organization Review**, p.1-19, 2014.