

Redução da Dicotomia entre o Modelo de Liderança Prescrito e Real

Renata Cristina dos Santos Drummond Xavier¹, José Rodrigues de Farias Filho²

¹ <http://orcid.org/0000-0001-7713-9455> / Universidade Federal Fluminense (UFF), Brasil

² <http://orcid.org/0000-0003-1843-8695> / Universidade Federal Fluminense (UFF), Brasil

Resumo

A prática organizacional indica a existência de uma dicotomia entre os modelos de liderança prescrito (MLP) e real (MLR). O presente estudo investiga e explica tal dicotomia. Para a coleta de dados, utilizou-se entrevista semiestruturada com especialistas, baseada na Técnica do Incidente Crítico (TIC), aplicada a 10 profissionais, para captar a percepção dos entrevistados sobre o MLP e MLR. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas. Os dados da pesquisa foram sistematicamente reunidos no *software* “NVivo™”, versão 11.0 e foi aplicada a abordagem da Teoria Fundamentada - *Grounded Theory* à análise e interpretação dos dados. Métodos de análise léxica foram utilizados. O MLP e o MLR relatados pelos entrevistados foram comparados e analisados. Os resultados indicam que, para as pessoas entrevistadas, existe uma dicotomia entre os MLP e MLR. O estudo contribui para o avanço teórico no tema e para o aperfeiçoamento do exercício da liderança nas organizações.

Palavras-chave: liderança, gestão estratégica de pessoas, organizações.

Reducing the Dichotomy Between the Prescribed and Real Leadership Models

Abstract

Organizational practice indicates the existence of a dichotomy between the prescribed (PLM) and real (RLM) leadership models. The present study investigates and explains this dichotomy. For data collection, a semi-structured interview with experts was used which was based on the Critical Incident Technique (CIT), and applied to 10 professionals to capture the perception of respondents about PLM and RLM. The interviews were audio recorded and transcribed. Research data were systematically gathered using version 11.0 of the “NVivo™” software and the grounded theory approach was applied for the analysis and interpretation of data. Lexical analysis methods were used. The PLM and RLM reported by respondents were compared and analyzed. The results indicate that, for the people interviewed, there is a dichotomy between PLM and RLM. The study contributes to the theoretical advance on the subject and to the improvement of the exercise of leadership in organizations.

Keywords: leadership, strategic management of people, organizations.

Reducción de la Dicotomía Entre el Modelo de Liderazgo Prescrito y el Real

Resumen

La práctica organizacional indica la existencia de una dicotomía entre los modelos de liderazgo prescritos (MLP) y reales (MLR). El presente estudio investiga y explica tal dicotomía. Para la recolección de datos, se utilizó una entrevista semiestruturada con expertos, basada en la Técnica de Incidentes Críticos (TIC), aplicada a 10 profesionales, para capturar la percepción de los encuestados sobre MLP y MLR. Las entrevistas fueron grabadas en audio y transcritas. Los datos de la investigación se recolectaron sistemáticamente en el *software* “NVivo™”, versión 11.0 y se aplicó el enfoque de *Grounded Theory* al análisis e interpretación de los datos. Se utilizaron métodos de análisis léxico. El MLP y el MLR relatados por los entrevistados fueron comparados y analizados. Los resultados indican que, para las personas entrevistadas, existe una dicotomía entre MLP y MLR. El estudio contribuye al avance teórico sobre el tema y al perfeccionamiento del ejercicio del liderazgo en las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo, gestión estratégica de personas, organizaciones.

O tema liderança tem atraído a atenção de pesquisadores há muito tempo (Almeida, Hartog, & Porto, 2018; Bergamini, 1994; Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017; Bustamante & Correa-Chica, 2017; Yukl, 2009). Com mais de um século de pesquisas (Day, 2012), é ainda um dos temas mais investigados na área de comportamento organizacional (Almeida & Faro, 2016; Turano & Cavazotte, 2016). Para Newstead, Dawkins, Macklin e Martin (2021), a liderança, e especialmente a boa liderança, é considerada uma aspiração.

Apesar dos anos de pesquisa dedicados ao seu entendimento, os autores não chegaram a um consenso sobre seu significado ou mesmo sobre qual o estilo de liderança mais adequado, até porque, ao longo dos anos, o conceito passou por muitas transformações, sendo considerado até hoje um foco ativo de interesse para pesquisas (Anderson & Sun, 2017; Bergamini, 1994; Blanch, Gil, Antino, & Rodríguez-Muñoz, 2016; Chiniara & Bentein, 2016; Northouse, 2018; Yukl, 2009).

Acerca da diversidade de definições encontradas na literatura, pode-se dizer que muitos fatores influenciaram a sua construção, tais como assuntos mundiais e políticos, e ainda com base nas perspectivas da disciplina em que o tópico estava sendo estudado ou de acordo com o aspecto de maior interesse para o pesquisador (Northouse, 2018; Yukl, 1989). Segundo Northouse (2018), a complexidade do conceito aliada a fatores como crescentes influências globais e diferenças geracionais fará com que ela continue, portanto, tendo significados diferentes para pessoas diferentes. Sobre essa fragmentação na literatura (Lam, Shao, Newman, & Schwarz, 2021; Mallén, Chiva, Alegre, & Guinot, 2015), Yukl (1989) alerta para o risco de que ela produza um campo de pesquisa com resultados muitas vezes inconclusivos e contraditórios.

Contudo, para Gardner et al. (2010), a falta de uma única definição sobre liderança é motivo de comemoração, e não de lamento, dado que a liderança é um processo complexo, multinível e socialmente construído (Santos, Porto, & Borges-Andrade, 2021). Assim, a dificuldade encontrada para unificar uma definição é que invariavelmente deixa-se algo de fora ou simplifica-se demais um processo complexo, dinâmico e em evolução (Day, 2012).

Neste sentido, as teorias clássicas, como a liderança carismática, transacional ou visionária, de modo geral, assumiram a liderança como um processo de influência unidirecional, de cima para baixo, com uma linha clara de separação entre líderes e liderados (Sobral & Furtado, 2019). O foco estava na figura do líder e a liderança muitas vezes carregava “uma conotação de “dom” mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras” (Bergamini, 1994). O próprio termo liderança conota imagens de indivíduos poderosos e dinâmicos, de modo que as façanhas de líderes corajosos e inteligentes se tornaram essência de muitas lendas e mitos (Yukl, 2009).

Contudo, aos poucos o modelo teórico de liderança perde seu caráter hierárquico, baseado no poder e no rígido controle e com foco exclusivo na figura do líder, caracterizado por seus atributos e características excepcionais, em detrimento de uma relação mais colaborativa por parte do líder com seus liderados (Sobral & Furtado, 2019), de modo que o líder estimule a construção de um clima organizacional positivo, propício à participação e baseado na confiança e em valores éticos e morais (Besen, Tecchio & Fialho, 2017; Guinalú & Jordán, 2016). Além disso, os diversos escândalos protagonizados nos últimos tempos por líderes de organizações empresariais, políticas e religiosas, devido à adoção de condutas antiéticas, geraram diversos desafios para as organizações, com crises profundas em muitos setores

da economia, fazendo com que elas passassem a demonstrar menos tolerância em relação à atuação dos líderes no que se refere a divergência entre princípios, valores e conduta (Campos, Javier, & Rueda, 2018). Diante disto, os estudiosos se dedicaram ao desenvolvimento de um novo tipo de liderança, com uma grande preocupação com a sua dimensão moral e com foco na restauração da confiança, esperança e otimismo e, que ajudasse as pessoas em sua busca por significado e conexão, promovendo uma nova autoconsciência. Tais estudos deram origem a novos estilos de liderança, como a liderança transformacional, espiritual e autêntica (Almeida et al., 2018; Duncan et al., 2017; Northouse, 2018).

De acordo com a liderança transformacional, que surge com Burns (1978), o líder conhece bem cada indivíduo, suas forças, fraquezas e procura apoiá-los em seu desenvolvimento. Além disso, é atento às suas necessidades e motivações e é capaz de identificar o potencial de cada um deles, inspirar, mudar cognições e conduzi-los a um nível mais alto de motivação, capacitando-os e mobilizando-os, por meio da identificação e envolvimento pessoal, para alcançar seu potencial máximo e os objetivos organizacionais (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Jogulu & Wood, 2006; Kirkbride, 2006; Northouse, 2013; Schuckert, Kim, Paek, & Lee, 2018). Outro aspecto que merece destaque é a capacidade deste líder de estabelecer uma visão e comunicá-la, inspirando seus liderados a segui-la. O carisma, o respeito pelos outros e a relação construída com base na confiança são características importantes deste modelo (Avolio et al., 1991). Diante disto, os autores definem esse modelo de liderança como o mais comprometido com as decisões do trabalho em equipe e consideram-na benéfica para as organizações e, por isso, como a mais relevante atualmente (Durán Gamba & Castañeda Zapata, 2015; Para-González, Jiménez-Jiméne & Martínez-Lorente, 2018).

Para a Liderança Autêntica, uma das mais influentes dentre estas teorias, o líder deve possuir altos níveis de autenticidade e, portanto, ter uma elevada autoconsciência, conhecendo seus pontos fortes e fracos, suas crenças, valores, e agindo de acordo com suas convicções, apresentando altos níveis de estabilidade, criando credibilidade e conquistando o respeito e a confiança dos seus liderados. Os indivíduos autênticos são pessoas funcionais, que estão livres das expectativas que os outros têm sobre si, podendo, deste modo, fazer melhores escolhas pessoais (Mónico, Pais, Pratas, & Dos Santos, 2019). Esse novo estilo de liderança é pautado pela ética, por um alto padrão moral, pela confiança, otimismo, resiliência, qualidade do relacionamento entre o líder e seus liderados e por um interesse genuíno do líder no desenvolvimento dos seus liderados. Espera-se que o líder autêntico construa com seus liderados uma rede de relacionamento colaborativa de modo que estes também possam atuar de maneira autêntica (Dinh et al., 2014; Novaes, Ferreira, & Gabardo-Martins, 2019; Northouse, 2018).

Já a Liderança Espiritual, que surge na década de 1990, período caracterizado por diversas crises financeiras, políticas e morais que abriram espaço para o surgimento de “estudos de lideranças virtuosas e positivas, cujo foco está para além dos resultados operacionais imediatos, tendo uma base ética e moral mais ou menos evidente” (Mónico et al., 2019), considera como essenciais as necessidades de transcendência, motivação, bem-estar espiritual, pertencimento e vocação pessoal dos membros da organização (Espinosa, Contreras, Esguerra, & Fierro, 2017). O líder espiritual contribui, portanto, para que seus seguidores busquem um propósito maior de vida, significado de trabalho, transcendência, altruísmo e senso de comunidade (Afsar, Badir, & Kiani, 2016).

Diante do exposto, pode-se notar que ao longo dos anos houve uma inegável mudança e evolução teórica em relação ao tema liderança. Mas, cabe ressaltar que, apesar desta evolução e embora a liderança seja uma das condutas mais esperadas dos líderes no contexto organizacional, esta não é uma dimensão simples do comportamento humano (Durán Gamba & Castañeda Zapata, 2015). Por isso, Day (2012) afirma que muitas vezes se nota uma compreensão muito estreita da liderança por parte dos autores, porque a liderança é um processo altamente dinâmico que não se restringe a uma pessoa ou posição específica.

Greenbaum, Mawritz e Piccolo (2015) em seu estudo que adverte sobre os impactos gerados pelo desalinhamento entre as palavras e ações dos líderes, recomendam uma maior compreensão do que chamam de o lado “sombrio da liderança”, se referindo a hipocrisia do líder, que caracterizam como a oposição ao comportamento íntegro, que aparece quando há um desalinhamento entre suas palavras e comportamentos. Neste sentido, é fundamental compreender ainda que um mesmo líder pode apresentar comportamentos aparentemente opostos, como o comportamento ético e o abusivo (Lin, Ma, & Johnson, 2016) e que o sofrimento psicológico de um líder contribui para o sofrimento psicológico dos membros da equipe (Curral, Leitão, Gomes, Marques-Quinteiro, & Lind, 2017; Li, Wang, Yang, & Liu, 2016; Novaes et al., 2019).

Shaw, Erickson e Harvey (2011), em seu estudo que buscou desenvolver uma medida da natureza da liderança destrutiva nas organizações, identificaram a existência de sete tipos de líderes destrutivos. Mas, apesar dos efeitos prejudiciais que a liderança destrutiva pode causar para os resultados organizacionais (Bianchi et al., 2017; Greenbaum et al., 2015), ela costuma ser mal diagnosticada e/ou mal administrada, uma vez identificada nas organizações (Fischer, Wei, Lee, & Hughes, 2022; Shaw et al., 2011). Tais achados são fundamentais para desconstruir o foco romantizado que a figura do líder ainda carrega tanto na literatura quanto nas organizações. Isto porque, colocar em prática a liderança tal como prescrito não é algo trivial e, portanto, deve ser tratado com cautela. Assim, em oposição aos líderes inspiradores, éticos, autênticos, tal como descritos no modelo de liderança prescrito, na prática organizacional ainda é possível identificar a existência de ambientes de trabalho tóxicos, hostis, com relações baseadas no poder, com líderes que menosprezam seus liderados, apresentam dificuldades para se comunicar e com pouca habilidade para se relacionar com as pessoas.

O conceito de “prescrito” e “real” utilizado neste trabalho, foi inspirado na conotação apresentada por Dejours (2006), onde “prescrito” está relacionado às atividades previamente planejadas e que englobam o leque de funções para as quais o trabalhador, neste caso o líder, foi contratado e, “real” refere-se à maneira singular como cada um executa as tarefas, ou seja, refere-se ao que é efetivamente realizado (Dejours, 2006).

A despeito da variedade de modelos de liderança presentes na literatura, cabe destacar ainda que, nesta pesquisa, ao tratar do modelo de liderança prescrito, leva-se em conta não um estilo único de liderança, mas um emaranhado de características que compõem os diversos estilos de liderança vigentes e que contribuem para a construção da expectativa em relação ao líder no ambiente organizacional.

Diante disto, pode-se afirmar que, de acordo com os dados desta pesquisa, há uma profunda dicotomia entre o modelo de liderança prescrito e real nas organizações. Portanto, é fundamental investigar a evolução do tema liderança enquanto prática nas organizações, a fim de compreender os principais desafios na implementação do modelo tal como prescrito bem como os impactos desta dicotomia tanto para as organizações

quanto para os líderes e liderados e buscar alternativas. Sendo assim, a proposta deste estudo foi investigar e explicar a dicotomia entre os modelos de liderança prescrito e real.

Para realizar essa investigação utilizamos a técnica do incidente crítico (TIC), proposta inicialmente por Flanagan (1973), que consiste em um conjunto de procedimentos para coleta de observações do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos (Flanagan, 1954). Flanagan (1954) considera como incidente crítico qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Desta forma, o incidente crítico deve necessariamente conter três aspectos: a) a existência de uma “situação” observada, b) o “comportamento” que ocorre nessa situação, e c) uma “consequência” desse comportamento (Talim, Cendón, & Talim, 2017). Assim, como premissa para a aplicação da técnica do incidente crítico, de acordo com Flanagan (1973), deve-se apresentar aos sujeitos envolvidos uma contextualização para determinação dos objetivos da situação a ser avaliada. Após esta fase utiliza-se as questões que deverão fornecer os incidentes críticos em estudo, elaboradas de tal forma que não deixem dúvidas quanto ao entendimento por parte dos entrevistados (Flanagan, 1973). Essa ligação com uma situação específica, na qual o sujeito relata uma ação realizada, torna essa técnica muito útil para pesquisar a dicotomia entre os modelos de liderança prescrito e real, pois esse relato mostra o que é esperado do líder nas organizações (MLP) e o que é observado na prática organizacional (MLR).

Para realizar a análise, codificação, interpretação e explicação dos fenômenos levantados nas entrevistas, foi utilizada a *Grounded Theory* - Teoria Fundamentada. De acordo com Strauss e Corbin (2008), Teoria Fundamentada é aquela que deriva de dados, sistematicamente reunidos e analisados por meio de processo de pesquisa. Assim, a codificação pode ser definida como um conjunto de procedimentos e técnicas adotadas para construção de uma teoria, que consiste em conceituar, por meio de agrupamentos de dados similares, formando assim as categorias, que uma vez especificadas e dimensionadas, formam a base para a teorização. Em seguida, as categorias são definidas e relacionadas, a partir de hipóteses ou declarações de relações (Strauss & Corbin, 2008). A teoria, portanto, surge a partir dos dados, o que a torna mais próxima da realidade e consequentemente, tendem a ser mais bem compreendidas, além de mais bem aplicadas na solução de problemas.

Método

Participantes

Foi utilizado um processo de amostragem por conveniência e acessibilidade. Os critérios de inclusão foram: (a) ser profissional da área de Recursos Humanos ou de Consultoria com foco no desenvolvimento de líderes; b) possuir experiência mínima de 10 anos com o tema liderança; c) atuar em empresa pública ou privada, de qualquer segmento ou região.

A amostra ficou composta por 10 sujeitos, sendo oito mulheres. Considerando a formação acadêmica, cinco eram formados em Psicologia, dois em Engenharia, um em Administração, um em Pedagogia e um em Farmácia. Quanto ao tempo de experiência, três possuíam entre 10 e 14 anos, quatro possuíam entre 15 e 30 anos e três possuíam mais de 30 anos. Quanto ao tipo de empresa, cinco trabalhavam em empresa privada nacional, dois em empresa privada multinacional, dois em consultoria e um em empresa pública. Sobre o segmento da

empresa que em atuavam, dois trabalhavam no segmento de consultoria, dois no segmento de energia, um em farmacêutica, um em indústria química, um em seguros, um em tecnologia, um em turismo e um em petróleo e energia. Com relação às regiões de trabalho, sete trabalham no Rio de Janeiro e três em São Paulo.

Instrumentos

Utilizou-se como instrumento de investigação “Roteiro de Entrevista”, composto por um texto introdutório, denominado “Contextualização”, baseado na revisão da literatura e no problema a ser investigado, e por 3 (três) questões abertas que abordavam o modelo de liderança prescrito, a existência de incidentes críticos no modelo de liderança real e sobre a existência de uma dicotomia entre os modelos, com base na percepção do entrevistado. Ambos foram estruturados com base na Técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1973) e seguindo ainda uma lógica evolutiva, como pede a prática da pesquisa qualitativa (McCracken, 1988), de modo que houvesse um “Contexto”, que representa os incidentes críticos e um “Fato-chave”, que resume o ponto mais importante para a pesquisa.

A fim de ajustar o instrumento, foram realizadas 2 (duas) entrevistas-piloto e até a fase de coleta de dados, o instrumento passou por 5 (cinco) revisões. A versão final do roteiro de entrevista está estruturada com as seguintes características: a) partir da questão I, investiga-se o modelo de liderança prescrito, com base na experiência do entrevistado; b) a partir da questão II, investiga-se incidentes críticos no modelo de liderança real, com base na percepção do entrevistado; c) a partir da questão III, busca-se validar a investigação acerca da dicotomia.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

Os participantes foram abordados primeiramente por mensagem telefônica. Para aqueles que aceitaram participar, foi enviado um convite por e-mail com informações detalhadas sobre a pesquisa e sobre a entrevista, tais como: data e hora acordada para realização da entrevista, duração estimada, solicitação para gravação do áudio da entrevista, o comprometimento dos pesquisadores quanto à confidencialidade das informações, entre outros. Foi enviado ainda o Roteiro de Entrevista, sendo solicitada a sua leitura antes da entrevista.

A aplicação dos instrumentos foi realizada pessoalmente ou por vídeo chamada, com a gravação em áudio realizada a partir do consentimento prévio dos participantes. A aplicação da técnica foi realizada com base nos procedimentos definidos por Flanagan (1973), considerando fundamental que fossem dadas ao entrevistado um conjunto de instruções claras e específicas, garantindo, entre outros, a delimitação da situação a ser observada. No decorrer da entrevista, perguntas foram feitas pelos pesquisadores a fim de verificar o entendimento e/ou redirecionar o entrevistado para o tema da pesquisa. Após a entrevista, foi enviado por e-mail para os participantes o Termo de Confidencialidade. Para definir o tamanho da amostra, considerou-se a “saturação teórica” (Eisenhardt, 2007).

As determinações éticas da resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde sobre a pesquisa com seres humanos foram atendidas. A participação na pesquisa foi voluntária e a fim de garantir o sigilo da identidade dos participantes e das empresas nas quais trabalham, os entrevistados são identificados na pesquisa por números: “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, e assim sucessivamente. Os nomes das empresas em que trabalham os participantes não são divulgados na pesquisa.

Procedimentos de Análise de Dados

Primeiramente, foram realizadas as transcrições das entrevistas na íntegra, pelos próprios pesquisadores, conforme recomenda Gray (2012). Em seguida, as transcrições foram importadas para o *software* NVivo™, que foi utilizado para armazenar, analisar, tratar e codificar os dados, gerando ainda representações gráficas desse processo. O procedimento de análise de dados – codificar – é baseado na Técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1973) e na Grounded Theory - Teoria Fundamentada (Miranda Junior, Farias Filho, & Duarte, 2015; Strauss & Corbin, 2008) e é dividido em 3 fases: codificação aberta, axial e seletiva (Strauss & Corbin, 2008).

Primeiramente, foi realizada uma leitura minuciosa de cada entrevista transcrita, e iniciou-se a criação de rótulos, denominados de “nós” no *software* NVivo™, para palavras, frases, sentenças, ações, conceitos e processos, de modo a refletir nossa codificação inicial (Tabela 1).

Tabela 1
Codificação inicial

HIERARQUIA DE NÓS PRINCIPAIS
1 - Modelo de liderança prescrito
1.1 - O que é esperado que um líder seja ou tenha
1.2 - O que é esperado na atuação de um líder
2 - Modelo de liderança real
3 - Existe uma dicotomia entre os modelos prescrito e real?
4 - Alguns efeitos que o líder causa nos liderados
5 - Fatores que podem contribuir para a dicotomia entre os modelos prescrito e real

A partir desses rótulos, desenvolveu-se a criação de categorias refletindo similaridades, conexões e frequência de respostas. Em seguida, por meio de análise criteriosa, revisou-se, renomeou-se e combinou-se as categorias, definindo hierarquias, escalas de importância entre categorias/subcategorias, a partir da perspectiva dos participantes e da análise dos pesquisadores com o objetivo de proporcionar uma maior clareza sobre o fenômeno em questão. O processo de codificação do estudo resultou na criação de 247 códigos ou nós, na plataforma NVivo™, que foram organizados de acordo com a hierarquia de nós principais apresentada na tabela 2, onde buscou-se distribuir os nós de acordo com os temas investigados:

Tabela 2
Hierarquia final de nós principais

Hierarquia de Nós Principais
1 - Modelo de liderança prescrito
1.1 - O que as empresas esperam de um líder, ou seja, quais as características esperadas para este profissional?
1.2 - O que as empresas esperam de um líder, ou seja, qual o seu papel e quais comportamentos são esperados para este profissional?
2 - Modelo de liderança real
2.1 - Cite práticas e/ou comportamentos que costumam ser apresentados com frequência por esses líderes que você considera inadequados e/ou desalinhados em relação ao que é esperado deste profissional.
3 - Existe uma dicotomia entre os modelos prescrito e praticado?
3.1 - Não
3.2 - Sim
4 - Alguns efeitos que o líder causa nos liderados
5 - Fatores que podem contribuir para a dicotomia entre os modelos prescrito e real
5.1 - No âmbito das organizações
5.2 - No âmbito do líder
5.3 - No âmbito do liderado

Os dados foram exportados e armazenados em planilhas do *software* Excel. Posteriormente, foram utilizadas ferramentas disponíveis no *software* NVivo™, como a consulta por frequência de palavras e textos, que culminaram na construção de nuvens de palavras, gráficos e árvores de palavras, para apoiar na compreensão dos dados resultantes das transcrições das entrevistas. Por último, foi realizada análise léxica das entrevistas. Com a análise detalhada dos códigos, foi possível obter uma resposta para a questão de pesquisa do estudo (“Existe uma dicotomia entre os modelos de liderança prescrito e real?”).

Resultados

A partir da questão I da entrevista, investigou-se o modelo de liderança prescrito nas organizações, com base na experiência do entrevistado. As respostas geraram 91 subnós, que representam cada um dos aspectos indicados como esperados de um líder, conforme apresentado a seguir na tabela 3:

A partir da questão II da entrevista investigou-se a ocorrência de incidentes críticos no modelo de liderança real. No processo de codificação, realizado no *software* NVivo™, foram identificados 91 tipos de incidentes críticos, que representam os aspectos apontados pelos especialistas que ocorrem com frequência na prática de liderança nas organizações e que divergem, portanto, do que é esperado de um líder no modelo prescrito. Os incidentes levantados estão relacionados tanto a competências técnicas quanto a competências comportamentais, conforme apresentado na tabela 4.

A questão III da entrevista teve por objetivo validar a investigação e confirmar a existência da dicotomia entre os modelos de liderança prescrito e real, com base na percepção dos especialistas. O resultado indica que, para todas as pessoas entrevistadas, existe uma dicotomia entre os modelos prescrito e real. A partir do *software* NVivo™ foi possível gerar ainda gráficos de nuvem de palavras, como o representado pela figura 1, e então foi realizada análise léxica que contribuiu para a compreensão do fenômeno estudado.

Com base na análise minuciosa dos dados, pode-se afirmar que o modelo de liderança real, ou seja, aquele praticado nas organizações, possui uma grande lacuna em relação ao modelo prescrito de acordo com as pessoas entrevistadas. A partir da análise dos dados, identificou-se ainda que existem três variáveis que podem contribuir para a dicotomia: a Organização, o Líder e os Liderados. Tal constatação serviu de base para a construção da análise em relação à dicotomia entre os modelos, conforme apresentado na próxima seção.

Análise da Dicotomia Entre os Modelos de Liderança Prescrito e Real

A partir comparação e análise entre o que é esperado dos líderes nas organizações (MLP) e o que é efetivamente praticado (MLR), foram identificadas as dicotomias entre os modelos assim como os respectivos fatores que contribuem para a sua existência, de acordo com os dados desta pesquisa (Tabela 5).

Discussão

Os resultados encontrados indicam que, apesar da evolução teórica do tema liderança e embora seja inegável a importância de que esta seja pautada pela ética, por um alto padrão moral, pela confiança, otimismo, resiliência, qualidade do relacionamento entre o líder e seus liderados, amabilidade e por um interesse do líder no desenvolvimento dos seus seguidores (Almeida et

Tabela 3
Nós Identificados para o Modelo de Liderança Prescrito 1.1 e 1.2

1.1 - O que as empresas esperam de um líder, ou seja, quais as características esperadas para este profissional?		
Admirável	Analítico	Assertivo
Autoconhecimento	Autocontrole	Automotivação
Confiável	Credibilidade	Empatia
Equilíbrio	Escuta ativa e empática	Ética
Facilitador	Flexibilidade	Humanizado
Humilde	Influente	Inspirador
Inteligência emocional	Inteligência espiritual	Inteligência física
Inteligência intelectual	Justo	Liderança nata
Maturidade	Pensamento sistêmico	Pragmático
Relacional	Resiliência	Sagacidade política positiva
Seja um exemplo	Transparência	
1.2 - O que as empresas esperam de um líder, ou seja, qual o seu papel e quais comportamentos são esperados para este profissional?		
Acolhimento	Agregue conhecimento	Alinhamento
Alinhamento com os valores da empresa	Atuação estratégica	Atuação no nível tático
Avaliação da performance da equipe	Clareza na condução dos temas	Comunicação estratégica
Comunicação não violenta	Conhecimento sobre a equipe	Contribua para a qualidade de vida da equipe
Crie um ambiente de abertura com a equipe	Crie um ambiente favorável à inovação	Dê autonomia para a equipe
Delegue adequadamente	Descentralize o poder e a tomada de decisões	Desenvolva a equipe e as competências necessárias para a organização
Desenvolva sucessores	Direcione a equipe	Empodere a equipe
Encante a equipe	Engaje a equipe	Estabeleça metas alinhadas à estratégia da organização
Estimule a colaboração	Exerça a liderança com a equipe	Exerça a liderança situacional
Foque em pessoas / interesse genuíno	Garanta a equidade interna	Garanta a meritocracia
Garanta a produtividade da equipe	Gere resultados para a organização	Gere resultados para a organização a partir das pessoas
Gerencie conflitos	Gestão da mudança/ atue como um agente de mudança	Gestão de pessoas
Gestão de processos	Imparcialidade	Integre a equipe
Lide com ambiguidades	Mantenha um bom relacionamento com a equipe	Mobilize as pessoas
Motive a equipe	Organize e distribua tarefas para a equipe e acompanhe a sua resolução	Oriente a equipe
Participe a equipe	Conhecimentos técnicos	Promova a diversidade e formação de equipes multidisciplinares
Realize feedbacks	Remova obstáculos	Resolução de problemas
Respeite a equipe	Se posicione perante a empresa	Sirva aos liderados
Tenha conversas corajosas com a equipe e demais membros da organização	Tomada de decisão com consciência	Tomada de decisão compartilhada
Transmita para a equipe um propósito	Valorize o desempenho da equipe e reconheça performances diferenciadas	

Tabela 5
Análise de Dicotomias entre os MLP e MLR

Dicotomia Identificada		Fatores identificados que contribuem para a dicotomia entre os MLP e MLR
a)	Os líderes, em geral, não possuem o perfil tal como descrito no MLP	i. Há uma romantização em relação ao perfil (características) e papel do líder (comportamentos gerenciais), indicando uma superestimação em relação ao líder.
		ii. O número elevado de competências esperadas do líder indica uma expectativa inalcançável em relação ao seu perfil e a atuação.
		iii. Criou-se o “paradigma do líder perfeito”, não levando em conta as imperfeições inerentes ao ser humano.
		iv. Superestima-se o papel do líder, de forma que, tal como é descrito, o líder protagonizaria o atingimento de resultados, subestimando a contribuição dos demais atores organizacionais.
		v. As organizações priorizam o conhecimento técnico em detrimento do perfil de liderança, resultando em líderes que não possuem o perfil para a posição (Brito & Magalhães, 2018).
		vi. A supervalorização da carreira de liderança nas organizações atrai para esta posição indivíduos que não possuem o perfil.
b)	Os líderes, de forma geral, não estão devidamente preparados para a função	vii. As escolas de negócio não desenvolvem as competências de liderança, chamadas “soft skills”, priorizando em seus currículos apenas as competências técnicas.
		viii. Há um imediatismo em relação ao desenvolvimento de líderes. Ao assumir a função, espera-se que o líder esteja imediatamente preparado, com todas as competências prescritas plenamente desenvolvidas.
		ix. O desenvolvimento do líder fica, muitas vezes, sob responsabilidade exclusiva das organizações.
		x. O processo de desenvolvimento dos líderes não é eficaz.
		xi. O modelo de liderança é complexo, com excesso de ferramentas (Mandelli & Loriggio, 2016).
		xii. O líder não recebe suporte da organização nem do seu líder.
c)	Divergência entre o discurso e a prática organizacional	xiii. A avaliação de desempenho do líder nem sempre é eficaz, pois o líder muitas vezes recebe poucas devolutivas assertivas sobre seu desempenho. E, os líderes que não possuem um desempenho adequado, não são devidamente cobrados para serem líderes melhores (Campos & Rueda, 2020).
		xiv. O discurso das organizações diverge sensivelmente em relação à sua prática no que tange ao MLP e aquilo que é realmente valorizado por elas na prática.
d)	Pouca valorização do capital humano por parte dos líderes e organizações:	xv. Há uma supervalorização do líder em detrimento das demais posições que compõem o ambiente organizacional.
		xvi. O líder possui um papel altamente estratégico no MLP, mas sua atuação é preponderantemente operacional.
e)	Os líderes não possuem uma atuação estratégica/operacionalização do líder:	xvii. As organizações dão pouca autonomia para o líder.
		xviii. Presença de “cultura do medo”, com pouco espaço para o diálogo franco. Assim, alguns líderes não assumem riscos e evitam expor suas opiniões por medo de serem desligados.
		xix. Falta de entendimento ou de conhecimento sobre a estratégia da organização, seja porque as organizações não estimulam sua participação ou por falta de conhecimento para realizá-lo.
f)	O líder não prioriza a gestão de pessoas:	xx. O foco do líder está nos resultados e atendimento às demandas da alta liderança.
		xxi. A liderança é, na maioria das vezes, baseada no poder do líder sobre os liderados.
g)	Relacionamento entre líder e liderados conflituoso, marcado pela falta de confiança:	xxii. Os liderados não são preparados para serem geridos e, muitas vezes apresentam dificuldades relacionadas a figuras de autoridade.
		xxiii. Falta de clareza quanto aos papéis e responsabilidades de líderes e liderados.
		xxiv. Os liderados podem se utilizar da ineficiência dos líderes para não assumir riscos ou atuar com baixo desempenho.

al., 2018; Antunes & Franco, 2016; Blake et al., 2022; Campos, Javier & Rueda, 2018), para as pessoas entrevistadas, a prática organizacional não atingiu tal maturidade, dado que, com base nos dados, os líderes nas organizações divergem significativamente destes modelos. A maioria das pesquisas sobre o tema não aborda este aspecto da prática da liderança (Bianchi et al., 2017; Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017). Neste sentido, Campos e Rueda (2021) questionam se na teoria da liderança autêntica o comportamento esperado do líder se inviabiliza quando o papel de líder no ambiente organizacional vai sendo introjetado pelo indivíduo, da mesma forma que se interrogam sobre a prática do “papel do líder” tal como prescrito pelas escolas de liderança e pela prática organizacional ser incongruente com o exercício

da autoconsciência, da perspectiva moral internalizada e do processamento balanceado. Gardner et al. (2021) alertam ainda para o risco de a liderança autêntica reforçar o líder enquanto mito caso se torne mais uma versão ideológica e romântica de modo que os estudos percam sua utilidade no que se refere à vida gerencial e a realidade organizacional. Diante disto, pode-se, portanto, questionar os resultados gerados pelos líderes dada sua importância para o sucesso das organizações (Busaibe, Singh, Ahmad, & Gaur, 2017).

A partir da análise criteriosa dos dados, é possível concluir que as divergências identificadas são reflexo de diversos problemas, sejam eles causados pelas próprias organizações, pelos líderes ou até mesmo pelos liderados. Assim, dentre as

principais causas identificadas para a dicotomia entre os modelos estão: a) a definição de um MLP extremamente complexo, com excesso de competências esperadas do líder e pouco aderente à realidade; b) o paradigma da liderança perfeita, marcado pela superestimação do líder tanto nas organizações quanto na literatura. Identificou-se ainda pouco espaço para tratar as vulnerabilidades do líder e subestima-se a contribuição dos liderados com o foco altamente voltado para o líder; c) o processo de seleção de líderes é ineficaz, uma vez que não são priorizadas as competências de liderança definidas no MLP; d) ineficácia no processo de formação e desenvolvimento do líder. Identificou-se que, em geral, o desenvolvimento do líder é realizado de forma pontual, não contínua, provocando a fragmentação no processo de formação. Além disso, as metodologias adotadas não são eficazes para preparar o líder para a aplicação dos conhecimentos, técnicas e ferramentas de gestão de pessoas. Há ainda um imediatismo em relação à formação do líder e, a liderança não é tratada como uma carreira para a qual o líder precisa se preparar; e) falta protagonismo e acomodação do líder em relação ao seu desenvolvimento; f) divergência entre o discurso e a prática organizacional no que tange ao papel do líder, de modo que os líderes não possuem autonomia para atuar de forma estratégica, além de não serem estimulados e cobrados para desempenhar a função tal como prescrito; g) operacionalização do líder: pouca autonomia para tomada de decisões e pouco envolvimento dos líderes nas decisões estratégicas, ficando restritos às funções operacionais; h) falta de suporte por parte das organizações para o líder; i) cultura organizacional baseada no medo e na relação de poder; j) estruturas organizacionais altamente hierarquizadas; l) supervalorização da carreira de liderança; m) não priorização da gestão de pessoas; n) falta de preparo dos liderados para lidar com figuras de autoridade e pouca clareza quanto aos seus papéis e responsabilidades. Em outras palavras, o resultado deste trabalho confirma uma significativa dicotomia entre os modelos de liderança prescrito e real.

Os achados deste estudo permitiram, portanto, cumprir os objetivos de investigar e explicar a existência de uma dicotomia entre os modelos de liderança prescrito e real. Os desdobramentos deste assunto são enormes. Ademais, é fundamental ampliar o entendimento teórico sobre a liderança dado seu impacto na prática (Santos, Porto & Borges-Andrade, 2021), de modo que se possa ainda refletir quanto ao estado em que se encontra a aplicação efetiva da liderança nas organizações, seu nível de maturidade e evolução real, assim como os diversos desafios em relação à aplicação do modelo prescrito. Além disso, deve-se considerar a compreensão da liderança como um fenômeno (Gardner et al., 2020), levando-se em conta sua complexidade a partir da inclusão dos diversos elementos que a constituem (Dias Júnior & Silva, 2020). Portanto, a construção de modelos de liderança mais completos leva tempo (Fischer et al., 2017), assim como o processo de reconstruir o desenvolvimento da liderança (McCauley & Palus, 2021).

Embora este estudo seja baseado em uma análise robusta, são diversas as suas limitações, como a escolha dos entrevistados, definida por questões de conveniência. A pesquisa também não considerou a participação de líderes e dos seus liderados e, não foi aplicada em uma única organização, ou em um tipo particular de negócio, nem tão pouco em um contexto de mudança específico. O desempenho dos líderes também não foi contemplado neste estudo. Entretanto, tais limitações não impediram que a pesquisa cumprisse seus objetivos de investigação. Tais aspectos sinalizam orientações para pesquisas futuras que contribuirão com os campos empírico e teórico. A redução dessas dicotomias é apontada como diretriz para uma agenda de pesquisa. Espera-

se que os resultados deste trabalho contribuam para construir planos de ação que tornem os MLP mais aderentes à realidade assim como o MLR mais próximo do esperado.

A análise da dicotomia apresentada neste estudo, resultante da análise qualitativa de entrevistas, pela *Grounded Theory*, considera os códigos mais frequentes na análise das transcrições, com o intuito de entender o assunto investigado. Esta análise não pretende esgotar aqui a identificação dos aspectos que impactam a implementação do modelo de liderança tal como prescrito. No que tange ao processo de codificação, salienta-se que o critério para rotulação dos fenômenos é subjetivo e, portanto, passível de interpretações distintas às dos autores.

Acredita-se que tais descobertas contribuem para a melhor compreensão da liderança e dos desafios que impactam a sua implementação nas organizações tal como prescrito. Sugere-se estudos futuros, dando continuidade à exploração dos resultados apresentados.

Referências

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Almeida, S. P. D., & Faro, A. (2016). Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(3), 285–297. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.3.11929>
- Almeida, J., Hartog, D. D., & Porto, J. B. (2018). Escala de liderança ética no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 430–440. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 126–152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0084>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J. N., & Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>
- Bergamini, C. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000300009>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14. <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170–176. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916003>
- Brito, F. de S., & Magalhães, M. D. O. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 441–448. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13731>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busaibe, L., Singh, S. K., Ahmad, S. Z., & Gaur, S. S. (2017). Determinants of organizational innovation: A framework. *Gender in Management: An International Journal*, 32(8), 578–589. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2017-0007>
- Bustamante, M. C. A., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: Una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avac>
- Campos, M. I. de, & Rueda, F. J. M. (2021). Escala de avaliação do líder autêntico: Confiabilidade e diferenças entre grupos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3), 1638–1646. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22113>

- Campos, M. I., Javier, F., & Rueda, M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 291–298. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13473>
- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2020). Authentic leadership: Development and initial validation of a situational judgment test. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 1047–1056. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.18100>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2015.08.004>
- Curral, L., Leitão, P., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 243–251. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13712>
- Day, D. V. (2012). Leadership. Em S. W. Kozlowski (Org.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022>
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, work, and action. *Critical Horizons*, 7(1), 45–62. <https://doi.org/10.1163/156851606779308161>
- Dias Júnior, J. J. L., & Silva, A. B. D. (2020). Translation and validation of the self-leadership scale for the Brazilian context. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 931–940. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.17415>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2013.11.005>
- Duncan, P., Green, M., Gergen, E., & Ecuang, W. (2017). Authentic leadership-is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal*, 7(2), 11. <https://doi.org/10.5929/2017.7.2.2>
- Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relationship between transformational and transactional leadership and the sharing of knowledge in two service organizations. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135–147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Eisenhardt, K. M. (2007). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Espinosa, J. C., Contreras, F., Esguerra, G. A., & Fierro, I. (2017). Validação preliminar do modelo de liderança espiritual de fry em trabalhadores colombianos e equatorianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 20(1), 190–202. <https://doi.org/10.14718/ACP.2017.20.1.9>
- Fischer, T., Wei, A., Lee, A., & Hughes, D. J. (2022). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2021.101540>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753. <https://doi.org/10.1177/01492063166682830>
- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 25(2), 99–141.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., Einola, K., Gardner, B., & Karam, L. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2021.101495>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2019.101379>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2010.10.003>
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa Penso mundo real* (2ª ed.). Penso
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2015). When leaders fail to “walk the talk”: Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929–956. <https://doi.org/10.1177/0149206312442386>
- Guinalíu, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(1), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2016.01.003>
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>
- Kirkbride, P. (2006). “Developing transformational leaders: The full range leadership model in action”. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Lam, Y., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2021.101518>
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L.-Q., & Liu, S. (2016). The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: The role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 142–153. <https://doi.org/10.1037/a0039960>
- Lin, S.H.J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830. <https://doi.org/10.1037/apl0000098>
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271–295. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212>
- Mandelli, P., & Loriggio, A. (2018). *Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional*. Editora Vozes Limitada.
- Mccauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2020.101456>
- McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol. 13). A Sage.
- Miranda Junior, H., Farias Filho, J., & Duarte, D. (2015). Fundamentos para Projetistas de Engenharia. *Sistemas e Gestão*, 10(1), 204–213. <https://doi.org/10.7177/sg.2015.v10.n1.a17>
- Mónico, L., Pais, L., Pratas, I. M., & Dos Santos, N. R. (2019). How is the ideal boss? A study about its social representation in the Portuguese population. *Psicologia*, 33(1), 1–18. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v33i1.1367>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader (ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101312. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2019.101312>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Validity evidences regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180058>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Validity evidences regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180058>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: Revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750–1757. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.05.001>
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heróica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 209–214. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. Artmed/Bookman.
- Talim, M. C., Cendón, B. V., & Talim, S. L. (2017). O uso da técnica de incidente crítico na avaliação do impacto de treinamento em pesquisa bibliográfica para mestrandos e residentes da área da saúde. *Informação e Sociedade*, 27(1), 187–200. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2017v27n1.31419>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.

Informações sobre os autores

Renata Cristina dos Santos Drummond Xavier

Universidade Federal Fluminense

E-mail: recsdrummond@yahoo.com.br

José Rodrigues de Farias Filho

E-mail: joserodrigues@id.uff.br / fariasfilho@gmail.com