



Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais

Fernanda de Souza Brito¹, Mauro de Oliveira Magalhães

Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil

Palavras-chave:

liderança;
ajustamento profissional;
interesses profissionais.

Resumo

Este estudo investigou diferenças na preferência por estilos de liderança entre trabalhadores inseridos de modo congruente em ocupações classificadas através do modelo de interesses e ambientes ocupacionais de Holland (1997). Congruência refere-se à similaridade entre os interesses do trabalhador e as características do trabalho (Holland, 1997). Considera-se que a seleção de trabalhadores congruentes qualifica as preferências identificadas como pertinentes a categorias de pessoas e ambientes de trabalho. 842 trabalhadores responderam a medidas de interesses, de ambientes ocupacionais e de preferência por estilos de liderança. Foram selecionados 543 trabalhadores que revelaram congruência entre seus interesses e ambientes ocupacionais. Houve maior preferência pela liderança orientada para tarefa em trabalhadores de interesses empreendedores, comparado aos artísticos, e maior preferência pela liderança orientada para pessoas em trabalhadores sociais, comparados aos realistas, corroborando expectativas teóricas. Na liderança carismática não houve diferenças entre os grupos. Implicações teóricas e sobre práticas de gestão de pessoas são discutidas.

Workers' preferred leadership styles in different occupational environments

Keywords:

leadership;
professional adjustment;
professional interests.

Abstract

This study investigated differences in preferred leadership styles among workers congruently located in occupations, classified using Holland's model of interests and occupational environments (1997). Congruence refers to the similarity between a worker's interests and work characteristics (Holland, 1997). The study supposes that the selection of congruent workers qualifies the identified preferences as relevant to specific categories of people and work environments. A sample of 842 workers responded to measures of interests, occupational environments, and preferred leadership styles. From this sample, the 543 workers who revealed congruence between their interests and work characteristics were selected. The results showed a greater preference for task-oriented leadership in workers with entrepreneurial interests, compared to artistic ones, and a greater preference for people-oriented leadership in social types of workers compared to realists, corroborating theoretical expectations. There were no differences between groups with respect to charismatic leadership. Theoretical and practical implications for people management are discussed.

Estilos de liderazgo preferidos por trabajadores en diferentes ambientes ocupacionales

Palabras-clave:

liderazgo;
ajuste profesional;
intereses profesionales.

Resumen

Este estudio investigó preferencias por los estilos de liderazgo entre trabajadores congruentemente insertos en sus ocupaciones, clasificadas por el modelo de intereses y ambientes de Holland (1997). Congruencia se refiere a la similitud entre intereses de los trabajadores y a las características ocupacionales (Holland, 1997). La selección de trabajadores congruentes cualifica las preferencias identificadas como relevantes para categorías de personas y ambientes de trabajo. 842 trabajadores respondieron a las medidas de interés, de ambientes ocupacionales, y de preferencias para los estilos de liderazgo. Los 543 trabajadores que mostraron congruencia entre sus intereses y sus ambientes ocupacionales fueron seleccionados. Los resultados mostraron una mayor preferencia por el liderazgo orientado a la tarea en los trabajadores de intereses emprendedores en comparación con los artísticos, y una mayor preferencia por el estilo de liderazgo orientado a las personas en trabajadores sociales, en comparación con los realistas, corroborando expectativas teóricas. El liderazgo carismático no presentó diferencias entre grupos. Se discuten implicaciones teóricas y prácticas sobre gestión de personas.

¹ Endereço para correspondência:

Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, 40210-730, Salvador, BA - Brasil. E-mail: fernandadesouzabrito@gmail.com

Como citar este artigo:

Brito, F. S., & Magalhães, M. O. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 441-448. doi: 10.17652/rpot/2018.3.13731

Holland (1997) desenvolveu a teoria da escolha ocupacional de maior visibilidade no cenário científico e aplicado da psicologia de carreiras (Su, Murdock, & Rounds, 2015). De acordo com seu modelo teórico, pessoas escolhem ocupações de modo a compatibilizar suas características pessoais, ou personalidade, com as demandas dos ambientes de trabalho. Em sua obra de referência, Holland (1997) classifica pessoas e ambientes ocupacionais de acordo com seis tipos ideais: Realista (R), Investigativo (I), Artístico (A), Social (S), Empreendedor (E) e Convencional (C). Cada pessoa ou ambiente ocupacional tem características de todos os seis tipos (RIASEC) em maior ou menor grau, embora os atributos de um dado tipo predominem em relação aos demais.

Pessoas predominantemente realistas tendem a possuir um estilo pessoal objetivo, prático e direto. Pessoas investigativas priorizam competências analíticas e tendem a ser mais introspectivas. A expressividade emocional e a criatividade caracterizam os tipos artísticos. Pessoas com inclinações sociais possuem competências interpessoais e preferem atividades relativas ao cuidado e/ou orientação de outras pessoas. Empreendedores possuem um estilo persuasivo e assertivo. Por fim, tipos convencionais possuem um estilo organizado, valorizando a ordem e a rotina (Holland, 1997).

A descrição dos ambientes ocupacionais é análoga à descrição dos tipos de personalidade. Assim, ambientes realistas apresentam demandas relacionadas a manipulação explícita, ordenada e sistemática de objetos, ferramentas, máquinas e/ou animais. No ambiente investigativo ocorrem a observação e a investigação criativa, simbólica e sistemática de fenômenos físicos, biológicos ou culturais. No contexto artístico desenvolvem-se atividades pouco estruturadas e pouco sistemáticas, onde competências de criação e expressão de ideias, formas e produtos artísticos são requeridas (Holland, 1997). O ambiente social apresenta demandas relacionadas ao ensino, à assistência e ao cuidado de outras pessoas, e, portanto, requer habilidades sociais de empatia, comunicação e atenção interpessoal. O ambiente empreendedor está relacionado à influência social para atingir objetivos empresariais ou individuais, demandando competências de persuasão, negociação e liderança. Por fim, o contexto convencional envolve a manipulação sistemática e ordenada de dados, arquivamento e manutenção de registros de todo tipo, de acordo com um plano e/ou rotina estabelecida (Holland, 1997).

A comparação entre as características do trabalhador e do ambiente de trabalho através do modelo RIASEC possibilita a determinação do grau de ajuste ou similaridade entre pessoas e ambientes, denominado de congruência. Holland (1997) afirma que a elevada congruência pessoa-ambiente resulta em maior estabilidade, realização e satisfação no trabalho. A importância da congruência “pessoa-ambiente” para a compreensão e intervenções práticas na área de gestão de pessoas tem sido reconhecida por diversos autores (Muchinsky, 1999; Schneider, 2001; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Huang et al. (2015), por exemplo, investigaram a relação entre extroversão e satisfação considerando o papel das relações interpessoais no contexto de trabalho. Resultados indicaram que pessoas extrovertidas são mais suscetíveis a estarem e se manterem satisfeitas em trabalhos que proporcionem interações sociais constantes e espontâneas. Dessa maneira, os autores destacaram implicações práticas de considerar a congruência entre personalidade e contexto de trabalho em processos de gestão de pessoas. Por exemplo, no que se refere a movimentação de pessoas nas organizações, um trabalhador que percebe desajuste entre sua extroversão e seu papel de trabalho pode considerar mover-se para uma nova posição de trabalho. Na seleção de pessoas para

trabalhos com baixa demanda interpessoal, deve-se cuidar para que a impressão positiva deixada por entrevistados extrovertidos não seja mal interpretada, no sentido de melhor ajuste ao emprego, do que para entrevistados introvertidos (Huang et al., 2015).

No que diz respeito à seleção de gestores, o estudo de Gilbert, Myrtle e Sohi (2015) utilizou a classificação de ambientes de Holland (1997) e constatou que um mesmo estilo de liderança não é adequado a todos os contextos de trabalho. Nesse estudo, líderes em ambientes sociais foram percebidos como mais eficazes na medida em que mostraram comportamentos orientados para pessoas (trabalhar em grupo, oferecer suporte, demonstrar sincero interesse pelos outros). Essa relação não ocorreu em líderes em ambientes realistas, onde comportamentos orientados para pessoas não foram associados à eficácia da liderança. Assim, a congruência pode ajudar a explicar o que está relacionado à eficácia de um estilo de liderança em diferentes contextos.

A eficácia da liderança tem sido foco de muitas pesquisas, geralmente voltadas para compreensão dos comportamentos do líder (Wang et al., 2011; Judge et al., 2004). Na análise da eficácia de gestores, agregar as expectativas dos liderados ao que é demandado do líder em um contexto ocupacional específico pode ser estratégico para o planejamento de intervenções organizacionais, como treinamento de gestores ou mudanças em descrições de cargos. No contexto do esporte, por exemplo, o estudo de Thon et al. (2012) constatou que na equipe campeã o treinador apresentou perfil semelhante ao preferido pelos atletas, reforçando que os treinadores/líderes devem tentar adequar o seu comportamento às preferências dos atletas para alcançar o sucesso esportivo.

As definições sobre o termo *liderança* convergem para concebê-lo como um processo onde um indivíduo influencia outro(s) indivíduo(s) em seus pensamentos e comportamentos, de tal modo que a liderança possa até mesmo mudar o destino das organizações (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Revisões das pesquisas sobre o tema têm enfatizado a influência do líder sobre a satisfação, o comprometimento e o desempenho da sua equipe ou de seus membros separadamente (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Sy, 2010; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011).

Além disso, mudanças na liderança costumam ser seguidas por mudanças no desempenho da organização como um todo (Kaiser et al., 2008). Nesse sentido, Kaiser et al. (2008) ressaltam a importância de se considerar a liderança um recurso fundamental para acentuar o desempenho de grupos. Hannah, Avolio, Luthans e Harms (2008) acrescentam que pesquisas em liderança devem incorporar líderes, liderados e grupos, uma vez que a liderança não é uma característica, um comportamento ou uma contingência, mas uma combinação dessas e outras variáveis (Roof, 2012, Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014).

Através de terminologias variadas, existem duas dimensões básicas que descrevem os estilos de liderança: a orientação para pessoas e a orientação para tarefa ou produção (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014). A primeira se caracteriza por preocupar-se com o bem-estar dos liderados, prezando pelos bons relacionamentos interpessoais e pela comunicação (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). Assim, o líder orientado para pessoas é capacitado para manter uma equipe fiel e cooperativa, sendo capaz de reconhecer os pontos de vista de outras pessoas e manter a harmonia grupal.

Os comportamentos orientados para a tarefa dedicam-se a esclarecer as responsabilidades dos liderados, recompensar o alcance de objetivos, e avaliar e corrigir o desempenho apresentado (Vondey, 2008). O estilo de liderança predominantemente

orientado para a tarefa também pode ser chamado de transacional, por se basear na troca ou transação de benefícios com os liderados, objetivando o aumento da produtividade (Daft, 1999). Segundo Chang e Lee (2013), líderes orientados para a tarefa (ou transacionais) comprometem-se com “seguir as regras”, mantendo, assim, o *status quo* dentro da organização/equipe, ao invés de promover mudanças.

Além dessas duas abordagens clássicas da liderança, destaca-se a liderança carismática (Conger & Kanungo, 1998; Yukl, 1999), caracterizada por líderes que assumem riscos, articulam metas e visões, elevam expectativas, promovem a identidade coletiva e a autoafirmação, e disseminam a visão da organização (Benevides, 2010). Líderes carismáticos buscam primordialmente inspirar e motivar seus liderados, desenvolvendo e confiando na criatividade de cada um (Bendassolli et al., 2014; Conger & Kanungo, 1998). Tais comportamentos estão presentes no estilo de liderança denominado transformacional, que se opõe à liderança transacional e agrega os comportamentos carismáticos à liderança orientada para pessoas (Bendassolli et al., 2014).

Por exemplo, a liderança transformacional tem sido dividida em quatro dimensões: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Chan & Chan, 2005). Este último aspecto é tipicamente característico da liderança orientada para pessoas. De modo geral, os liderados tendem a atribuir carisma aos líderes que os inspiram com apelos emocionais, mais do que aos líderes que usam da autoridade ou de um processo de decisão participativo (Yukl, 1999).

Para Zhu, Avolio e Walumbwa (2009), a liderança carismática tende a promover o aumento do desempenho de grupos de trabalho somente quando os membros possuem uma elevada necessidade de autonomia, ou seja, quando eles valorizam a abertura a novas experiências e empoderamento. O estilo carismático de liderar dificilmente obterá respostas positivas e satisfatórias em liderados com características mais conservadoras e/ou inseridos em ambientes conservadores, pois estes preferem focar na tarefa e na produção de forma padronizada. Assim, acredita-se que trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais demandam por líderes que variam entre estilos orientados para a tarefa, para pessoas e/ou carismáticos.

Nas pesquisas sobre liderança, nota-se uma escassez de reflexões sobre os liderados, suas motivações em diferentes situações, características de personalidade e também as maneiras pelas quais influenciam seus líderes (Avolio et al., 2009). No Brasil, os artigos têm priorizado a investigação de papéis e perfis do líder (Fonseca et al., 2015), mas diversos autores já enfatizam a importância de examinar a participação ativa dos liderados nos processos de liderança (eg., Avolio et al., 2009; Gilbert et al., 2015).

Recentemente, teóricos procuram explicar a preferência por estilos de liderança; isto é, entender o porquê de algumas pessoas preferirem, por exemplo, uma liderança mais focada nos relacionamentos em vez do estilo focado na produção (Ehrhart & Klein, 2001; Muchinsky, 1999; Uhl-Bien et al., 2014). Em vista disto, pesquisas têm se voltado desde a fatores pessoais, como valores e características de personalidade (Ehrhart & Klein, 2001), até a fatores ambientais, como o tipo de tarefa demandada pelo trabalho e pela organização (Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006).

De acordo com Ehrhart e Klein (2001), a importância de se investigar as características dos liderados justifica-se a partir dos seguintes argumentos: 1) pessoas podem variar suas respostas ao mesmo comportamento de liderança; 2) pessoas sentem-se mais satisfeitas quando compartilham valores com seus líderes, ou quando acreditam que eles atenderão suas necessidades; e 3)

pessoas têm melhor desempenho quando sentem afinidade com as características de seus líderes.

Van Vugt, Hogan e Kaiser (2008) observaram que liderados preferem líderes a depender do problema que eles têm que enfrentar. Similarmente ao que Fiedler (1967) já havia proposto, a liderança orientada para tarefa emerge quando os interesses de líderes e liderados convergem, sendo mais eficaz em situações altamente favoráveis ou altamente desfavoráveis. A liderança orientada para pessoas emerge quando há divergências entre líderes e liderados e os líderes precisam conduzir um processo participativo de tomada de decisões, alcançando maior eficácia nas situações moderadamente favoráveis. Vondey (2008) afirma que a percepção que liderados têm sobre si e sobre o comportamento do líder pode afetar sua autonomia e motivação. Por exemplo, liderados que percebem o líder como o responsável por todas as decisões podem renunciar sua autonomia e esperar que os líderes os motivem.

Dessa maneira, torna-se imprescindível a compreensão dos estilos de liderança mais favoráveis a depender das características dos liderados e do contexto de trabalho, provendo critérios para decisões quanto à movimentação de pessoas para cargos gerenciais nas organizações. Nesse sentido, diversos autores defendem que a caracterização de pessoas e ambientes ocupacionais de acordo com o modelo RIASEC é relevante para a investigação de preferências por estilos de liderança em diferentes ambientes ocupacionais (Hogan et al., 1994; Muchinsky, 1999; Gilbert et al., 2015).

Os estilos de liderança modificam as características das demandas de interação social e produtividade em um determinado contexto de trabalho, contribuindo para a configuração dos tipos de ambientes RIASEC. Desse modo, a percepção de congruência do trabalhador em relação ao seu ambiente sofre influência do estilo de liderança a que está submetido. Portanto, a investigação do estilo de liderança preferido por trabalhadores é importante para que os critérios de congruência não se limitem às características da tarefa e incluam as características dos processos de liderança.

De acordo com Holland (1997), em ambientes R as atividades são estruturadas a partir de regras, rotinas e procedimentos operacionais a serem seguidos, nos quais o uso da coordenação motora é frequente. Ehrhart e Klein (2001) observaram que, nesse tipo de ambiente, trabalhadores preferem líderes orientados para a tarefa, diretivos, com foco no desempenho de acordo com regras. Nesse sentido, alguns estudos constataram que atletas de alto rendimento preferem comportamentos de liderança de treinamento e instrução, ou seja, com foco no desempenho orientado para resultados tangíveis e específicos (Crust & Azadi, 2009; Thon et al., 2012). Um estudo realizado com trabalhadores da construção indicou que a utilização de recompensas contingentes ao desempenho, como remuneração, prêmios e promoções, foi associada à realização de esforço extra pelos trabalhadores, satisfação com o líder e percepção de eficácia da liderança (Chan & Chan, 2005). Os ambientes de trabalho de desportistas de alto rendimento e de operários da construção civil, bem como as características de seus ocupantes, podem ser categorizados como predominantemente R, pois suas atividades implicam em resultados práticos, ações e decisões objetivas, incluindo a manipulação de objetos e do próprio corpo.

Brown, Williams e Jolliffe (2014) obtiveram resultados bastante favoráveis à hipótese de que pessoas inseridas em ambientes S possuem preferência por um estilo de liderança orientado para pessoas. Os autores investigaram o estilo de liderança preferido por estudantes de terapia ocupacional e observaram a preferência por um estilo voltado para a harmonia da equipe, para o diálogo aberto e o reconhecimento da importância dos pontos de vista de outras pessoas. Os autores concluíram que a preferência por líderes

orientados para pessoas tem origem em características da personalidade que são comuns entre os estudantes de terapia ocupacional (Brown et al., 2014).

Segundo Hogan et al. (1994), pouco se sabe sobre o estilo de liderança mais adequado para pessoas em ambientes A e I (por exemplo: companhia de teatro, equipe de pesquisadores). As características de curiosidade, criatividade e abertura a novas experiências, predominantes em pessoas A e I, sugerem que um estilo de liderança com características “carismática” de estimulação intelectual; de “valorização da autonomia” e “criatividade” obtenha maior aceitação.

Desse modo, o objetivo deste estudo foi investigar preferências por estilos de liderança entre trabalhadores inseridos de modo congruente em seus ambientes ocupacionais. A congruência será avaliada pela comparação entre tipos de interesses e de ambientes ocupacionais, tais como descritos por Holland (1997). Acredita-se que a seleção de indivíduos congruentes trará uma identificação mais precisa dos estilos de liderança preferidos em cada ambiente.

A investigação da preferência por diferentes estilos de liderança entre trabalhadores congruentes pode se revelar mais precisa, pois estes podem vivenciar as vantagens e desvantagens desses estilos em uma tarefa em que estão motivados a trabalhar. Por sua vez, trabalhadores incongruentes, ao informar sua preferência por um estilo de liderança em um ambiente incompatível com seus interesses, deixariam dúvidas sobre se a aversão por um dado estilo decorreria de uma rejeição ao líder ou à tarefa em si. Além disso, a seleção de trabalhadores congruentes evita que o julgamento sobre estilos preferidos de liderança se baseie em idealizações desconectadas de uma experiência concreta de trabalho. Por fim, considerando a liderança como elemento constitutivo do ambiente de trabalho, para compreender o ajustamento entre o trabalhador e sua ocupação, a investigação da preferência por estilos de liderança deve ser feita com trabalhadores que se percebem congruentes com sua ocupação (Huang et al., 2015).

Espera-se que trabalhadores inseridos de modo congruente em ambientes R e C apresentem maior preferência pelo estilo de liderança orientado para tarefa, em que as habilidades sociais e de criatividade são menos importantes do que a objetividade, organização e cumprimento de procedimentos técnicos padronizados (Crust & Azadi, 2009). Em contrapartida, espera-se que pessoas S e E, que valorizam interações sociais e comunicação interpessoal, prefiram um estilo de liderança orientado para pessoas, uma vez que um estilo com foco na tarefa tende a ser percebido como autocrático (Muchinsky, 1999; Brown, et al., 2014). Por fim, espera-se que a valorização de aspectos carismáticos da liderança esteja presente em ambientes artísticos e investigativos (Hogan et al., 1994).

Método

Participantes

A amostra total foi composta por 842 trabalhadores de diferentes áreas, com idades entre 25 e 76 anos (média: 39; desvio padrão: 10), 329 homens e 513 mulheres, predominantemente da cidade de Salvador - BA (87,5%). O nível de escolaridade dos participantes variou do ensino fundamental (1,9%) à pós-graduação (33,1%), sendo que pouco mais da metade tem ensino superior (50,1%). O tempo médio de trabalho na ocupação foi de oito anos e 33,7% ocupavam cargo de supervisão/coordenação. A partir do cálculo da congruência interesse-ocupação desses participantes, foram excluídos da amostra os trabalhadores incongruentes, restando 544 inseridos de modo congruente em suas ocupações, 207 homens e 337 mulheres,

com caracterização sociodemográfica similar à amostra total já apresentada.

Instrumentos

Escalas de Interesses Vocacionais - EIV

A avaliação dos interesses ocupacionais foi realizada através das Escalas de Interesses Vocacionais - EIV (Teixeira, Castro, & Cavalheiro, 2008), desenvolvidas de acordo com o modelo de Holland (1997). Na amostra investigada, a análise fatorial revelou alguns itens com cargas fatoriais elevadas em duas dimensões. Optou-se pela redução de um item por dimensão da escala original, e sua versão final contou com 42 itens, sete por dimensão. Os itens são descrições de atividades que os participantes devem avaliar em relação ao quanto as consideram interessantes, independentemente de suas habilidades para desempenhar a atividade descrita. Os participantes marcam suas respostas de acordo com uma escala Likert de sete pontos (1 = me desagrada muito; 7 = me agrada muito). A soma dos escores em cada dimensão indica os tipos de interesses predominantes do trabalhador. Neste estudo os índices de consistência interna *alfas de Cronbach* das dimensões foram: R(.83), I(.79), A(.78), S(.85), E(.74) e C(.80).

Inventário de Classificação Ocupacional - ICO

O Inventário de Classificação Ocupacional - ICO é composto por 37 itens descritores de atividades correspondentes às categorias do modelo RIASEC. O enunciado dos itens solicita que o participante marque a frequência com que as atividades descritas devem ser realizadas por uma pessoa na sua ocupação ou posto de trabalho atual. Os participantes marcam suas respostas em uma escala Likert de sete pontos (1 = nunca; 7 = sempre). A média dos itens em cada categoria RIASEC permite a classificação do tipo de ambiente de trabalho predominante da pessoa. Neste trabalho, as dimensões da escala, correspondentes às categorias RIASEC, apresentaram índices adequados de consistência interna *alfas de Cronbach*, variando de .76 a .88. Ademais, a análise fatorial exploratória indicou a adequação da escala ao modelo de seis fatores.

Escalas de Preferência por Estilos de Liderança

A preferência por estilos de liderança foi mensurada conforme procedimento utilizado por Ehrhart e Klein (2001). Descrições de três estilos de liderança são apresentadas aos participantes, em parágrafos de 150 a 158 palavras para leitura. Essas descrições são sínteses confeccionadas mediante revisão detalhada das características comportamentais dos estilos de liderança orientado para pessoas, orientado para tarefa e carismático, conforme a literatura da área (Ehrhart & Klein, 2001). Para cada descrição de liderança, os participantes marcaram em uma escala Likert de 7 pontos respostas para as seguintes questões: (1) trabalharia em alto nível de desempenho sob a liderança/gestão desta pessoa? (2) seria prazeroso trabalhar sob a liderança/gestão desta pessoa? (3) me relacionaria bem com este líder/gestor? (4) admiraria este líder/gestor? (5) o estilo de trabalho deste líder/gestor é compatível com o meu? (6) consideraria este líder/gestor semelhante ao meu líder/gestor ideal?

Assim, a Escala de Preferências por Estilos de Liderança é composta por 18 itens, 6 para cada fator correspondente aos estilos de liderança. No estudo de Ehrhart e Klein (2001), os índices de consistência interna *alfas de Cronbach* foram excelentes: 0,92 para o estilo orientado para tarefa, 0,91 para o orientado para pessoas e 0,88 para o estilo carismático. Neste estudo, os alfas foram de 0,95, 0,92 e 0,93, respectivamente. A análise dos principais eixos

fatoriais, seguida por rotação *oblimin*, indicou que os três fatores com autovalores superiores a 1 explicaram 72,6% da variância. As descrições resumidas de cada estilo de liderança são apresentadas a seguir:

a) Descrição do líder orientado para tarefa:

Eu atribuo o meu sucesso como líder à minha preocupação com a realização das tarefas e atendimento dos objetivos do trabalho. Eu sou cuidadoso e atento a detalhes na caracterização de como as atividades devem ser realizadas. Não gosto de ambiguidades ou dúvidas, quero que meus liderados saibam exatamente o que fazer e quando deve ser feito.

b) Descrição do líder orientado para pessoas:

Eu atribuo o meu sucesso como líder à minha preocupação com o bem-estar dos membros da minha equipe. A primeira coisa que tento fazer em relação a meus colaboradores é tratá-los com gentileza e consideração. Estou sempre disposto a ouvir os problemas dos meus subordinados, sejam pessoais ou relacionados ao trabalho. Demonstro confiança na capacidade e no caráter dos meus colaboradores, pois desejo que se sintam envolvidos no trabalho, sabendo que eu acredito que serão bem-sucedidos.

c) Descrição do líder carismático:

Eu atribuo o meu sucesso como líder ao meu comprometimento com o futuro deste trabalho, e me esforço para comunicar minha visão deste futuro aos membros da minha equipe. Eu estabeleço padrões elevados de desempenho e espero que meus colaboradores façam o máximo para alcançá-los. Meu objetivo é inovar, romper com modelos antigos, e estou disposto a correr riscos para mostrar à minha equipe que tudo pode ser melhor e mais relevante. Eu confio na criatividade dos meus colaboradores para criar maneiras de fazer o trabalho.

Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários *on-line* (14,5%) e impressos (85,5%), sendo caracterizada, portanto, por uma amostra de conveniência. As determinações éticas da resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde sobre a pesquisa com seres humanos foram atendidas.

Procedimentos de análise de dados

A exclusão dos indivíduos incongruentes da amostra total foi realizada a partir do cálculo da congruência, que comparou trios de tipos adjacentes de maior escore dos interesses e dos ambientes. Para definir o trio de tipos predominantes de interesses e ambientes dos trabalhadores obteve-se a soma dos três tipos adjacentes do hexágono (RIA, IAS, ASE, SEC, ECR, CRI) e depois verificou-se qual desses trios tinha o maior escore. Assim, os tipos foram classificados de acordo com o trio de tipos adjacentes de maior escore. O cálculo da congruência foi feito com base na comparação entre trios de tipos adjacentes dos interesses e dos ambientes, resultando num índice que variou entre 3, 2, 1 e 0 (3 = trio de letras individuais e ambientais idênticas, 2 = trio de letras individuais e ambientais que compartilhavam duas letras em comum, 1 = trio de letras individuais e ambientais que compartilhavam uma letra em comum, 0 = trio de letras individuais e ambientais em posições opostas no hexágono). Para este estudo, foram excluídos os trabalhadores com índices de congruência abaixo de 2.

Inicialmente os sujeitos foram agrupados de acordo com o interesse ocupacional predominante, a partir de seus escores nas EIV (Teixeira et al., 2008). O tipo predominante de interesse foi aquele

que apresentou maior escore no perfil do trabalhador. Os perfis foram definidos a partir dos escores brutos, considerando as diferenças intrassujeito, de acordo com as recomendações de Holland (1997). Para examinar as diferenças de preferências por estilos de liderança entre grupos de interesse e intragrupos, foram realizadas análises de variância (ANOVAS).

As ANOVAS foram realizadas de duas formas. Na primeira, a ANOVA avaliou diferenças entre os grupos de interesse, caracterizados conforme o escore predominante do perfil RIASEC do trabalhador, ou seja, testou diferenças entre grupos relacionadas a preferências por estilo de liderança. Na segunda, a ANOVA testou diferenças intragrupos, ou seja, verificou a existência de diferenças significativas entre as médias de preferências por estilos de liderança para cada grupo de interesse ocupacional.

Resultados

Para testar as hipóteses de que pessoas com diferentes tipos de interesse preferem diferentes estilos de liderança, foram realizadas análises de variância entre grupos RIASEC e intragrupos. O resultado das comparações de média entre grupos e intragrupos é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Comparações de preferências por estilos de liderança entre grupos de interesse e intragrupos

Tipos de interesse	N (543)	Tarefas (LT)	Pessoas (LP)	Carismática (LC)	Comparações intragrupos
		M (DP)	M (DP)	M (DP)	
R	57	32,60 (7,98)	32,30 (8,66)	28,53 (9,61)	LP > LC ($F_{(1,84, 104,16)} = 4,73^{**}$)
I	36	33,86 (7,54)	35,86 (6,21)	30,11 (8,48)	LP > LC ($F_{(1,54, 54,06)} = 8,42^*$)
A	22	27,68 (7,59)	33,95 (5,30)	32,45 (7,03)	LP > LT ($F_{(1,88, 39,67)} = 7,05^*$)
S	264	32,22 (8,74)	35,45 (7,03)	31,27 (8,74)	LP > LT, LC ($F_{(1,98, 517,71)} = 31,41^*$)
E	104	34,53 (7,12)	35,06 (6,83)	31,32 (9,00)	LP, LT > LC ($F_{(1,77, 182,12)} = 12,77^*$)
C	60	32,25 (8,82)	33,80 (8,13)	32,27 (7,96)	
Comparações entre grupos		E > A ($F_{(5,537)} = 2,99^{**}$, $\eta^2_p = .027$)	S > R ($F_{(5,537)} = 2,28^*$, $\eta^2_p = .021$)		

Nota. * $p < .01$; ** $p < .05$

Nas comparações relacionadas à preferência por uma liderança orientada para tarefa, a interpretação do η^2_p indica que 2,7% da variação na preferência por esse estilo de liderança se deve ao tipo de interesse predominante do trabalhador, o que representa um tamanho do efeito pequeno. Apesar disso, o teste *post hoc* (Tukey) indicou diferenças significativas entre os grupos empreendedor ($M = 34,53$, $DP = 7,12$) e artístico ($M = 27,68$, $DP = 7,59$) ($p = .006$) na preferência pelo estilo de liderança orientado para a tarefa. A diferença entre esses dois grupos obteve um tamanho de efeito grande ($d = 0,93$), indicando baixa probabilidade de terem ocorrido apenas por erro amostral (Lindenau & Guimarães, 2012).

Nas comparações relativas à preferência por uma liderança orientada para pessoas, trabalhadores sociais (S) apresentaram escores mais elevados do que os realistas (R). No que diz respeito à preferência por uma liderança carismática, é possível que o

tamanho da amostra do grupo de pessoas do tipo artístico ($n = 22$, $M = 32,45$, $DP = 7,03$) tenha interferido para a diferença de médias não ter sido significativa na comparação com os tipos realistas ($M = 28,53$, $DP = 9,61$).

Na comparação intragrupos, na qual para cada grupo de interesse foi comparada a preferência pelos três estilos de liderança, a liderança orientada para pessoas foi a mais preferida entre a maioria dos grupos, comparativamente à liderança carismática, entre os tipos R, I, S e E, e à liderança orientada para tarefa entre os tipos A e S. Observa-se na estatística descritiva que a liderança carismática foi a menos preferida pelos grupos de interesse, exceto pelos tipos artísticos.

Adicionalmente, a análise de variância entre os grupos foi realizada considerando as pessoas agrupadas por tipos adjacentes, em correspondência ao modelo hexagonal de Holland (1997). Ou seja, as pessoas tiveram seus escores entre tipos adjacentes somados, resultando em seis combinações - RI, IA, AS, SE, EC, CR; e a classificação por tipo predominante de interesses adjacentes foi determinada pelo maior escore resultante desta combinação. Nesse caso, na preferência pelo estilo de liderança orientado para pessoas, tipos SE ($n = 281$, $M = 35,52$, $DP = 6,75$) obtiveram média significativamente maior do que trabalhadores CR ($n = 67$, $M = 31,93$, $DP = 9,04$) ($F_{[5,537]} = 3,54$, $p = .003$).

Discussão

Pessoas empreendedoras são caracterizadas como direcionadas ao alcance de metas relativas a um contexto competitivo de trabalho que enfatiza a produtividade, o que justifica sua preferência acentuada por uma liderança orientada para a tarefa. Em comparação ao contexto do trabalho artístico, o ambiente empreendedor se caracteriza por maior formalização dos processos de trabalho, com diretrizes objetivas e foco no desempenho. O estudo de Ehrhart e Klein (2001) constatou que a preferência por uma liderança orientada para a tarefa está relacionada à necessidade de estrutura, ou seja, à preferência por maneiras organizadas de lidar com as demandas. Assim, tipos empreendedores podem perceber um estilo de liderança com foco em resultados como o mais favorável ao cumprimento de seus objetivos no contexto de trabalho. Convém ressaltar que empreendedores tendem a possuir maior comprometimento afetivo com a organização quando comparado aos demais tipos, o que indica maior identificação e envolvimento com a organização (Magalhães, 2012).

Pode-se concluir que tipos artísticos têm menor preferência por uma liderança mais diretiva, focada na produção e no alcance de resultados estabelecidos. Esse entendimento condiz com o estilo pessoal artístico, criativo e irreverente, que prefere atividades menos sistemáticas, que dificultam o estabelecimento de padrões específicos de desempenho por uma liderança orientada para a tarefa. É possível que trabalhadores artísticos sintam que esse estilo de liderança limite sua busca por novidade e variedade.

Em termos de traços de personalidade, tipos artísticos são caracterizados por maior abertura à experiência do que os demais, sendo mais imaginativos e curiosos (Hogan & Blake, 1999). Moss e Ngu (2006) constataram que pessoas com elevada abertura à experiência tem menor preferência por líderes transacionais, preocupados com resultados predeterminados e específicos.

Boerner e Gebert (2012) constataram que a liderança transformacional, que agrega aspectos carismáticos à orientação para pessoas, acentua o efeito positivo da diversidade da equipe de trabalho sobre a geração de ideias. Assim, os achados de Moss e Ngu (2006) e de Boerner e Gebert (2012) corroboram a menor preferência de

tipos artísticos por uma liderança orientada para tarefa observada na amostra investigada. No que se refere à liderança carismática não houve diferenças significativas entre os grupos. Entretanto, tipos artísticos foram aqueles que obtiveram maior média comparada aos demais grupos. Enfim, os dados deste e de estudos anteriores (Moss & Ngu, 2006; Boerner & Gebert, 2012) sugerem que a liderança transformacional é a mais preferida por tipos artísticos.

Trabalhadores sociais mostraram maior preferência por uma liderança orientada para pessoas do que os realistas, corroborando a expectativa teórica. O interesse social se manifesta na preferência por atividades com foco no cuidado e na promoção do bem-estar de outrem. Logo, em comparação a tipos realistas, espera-se que tipos sociais prefiram um estilo de liderança que valorize o bem-estar das pessoas, reforçando a comunicação e a cooperação entre os membros da equipe de trabalho. O estudo de Ehrhart e Klein (2001) corrobora esta expectativa, pois constatou que a liderança orientada para pessoas foi preferida por trabalhadores que valorizam relações interpessoais no trabalho. Newman, Guy e Mastracci (2009) observaram que em ocupações que demandam um trabalho emocional intenso, como agentes penitenciários e tutores de crianças, uma liderança orientada para pessoas pode ajudar o trabalhador a lidar com estressores do trabalho e recuperar-se deles. Sugere-se então que, para trabalhadores sociais, uma liderança orientada para pessoas seja a preferida, entre outros aspectos, por contribuir para a redução do estresse no trabalho.

Por sua vez, a objetividade, a praticidade e a baixa sociabilidade das pessoas realistas sugerem que elas optam por enfrentar seus problemas por conta própria (Hogan & Blake, 1999). Em decorrência disso, é possível que líderes atenciosos e solícitos no aspecto social não sejam valorizados por essas pessoas, pois elas preferem que recompensas tangíveis e relacionadas ao desempenho objetivo sejam priorizadas. Em estudos anteriores, com trabalhadores em atividades realistas, como atletas (Crust & Azadi, 2009; Thon et al., 2012) e operários da construção civil (Chan & Chan, 2005), o estilo de liderança orientado para a tarefa se mostrou o mais bem avaliado em termos de satisfação e eficácia.

Na comparação intragrupos, a orientação para pessoas superou a liderança carismática entre os tipos R, I, S e E, e a liderança orientada para tarefa entre os tipos A e S. Convém ressaltar que a liderança carismática foi a menos preferida pelos grupos de interesse, exceto pelos tipos artísticos. É provável que o estilo visionário e inovador da liderança carismática pareça menos ameaçador para os tipos artísticos do que para os demais, pois pessoas artísticas tendem a ter mais experiência para lidar com a abertura de possibilidades e contextos que valorizem a criatividade e a liberdade de expressão (Hogan & Blake, 1999). Associado a isso, Ehrhart e Klein (2001) constataram que pessoas que não requerem um alto grau de estabilidade no trabalho preferem líderes com comportamentos carismáticos. Tipos artísticos têm sido caracterizados por uma maior propensão a atividades exploratórias de carreira e a mudanças de emprego, estabelecendo uma relação mais instrumental e menos afetiva com a organização, ou seja, permanecem nela porque precisam ou lhes é conveniente (Magalhães, 2012).

Destaca-se que, em tipos empreendedores, a liderança orientada para tarefa foi mais valorizada do que a carismática; e na comparação entre grupos, destacaram-se por preferir um líder focado em resultados. Em pessoas com interesse convencional não houve diferenças na preferência pelos estilos de liderança.

De modo geral, as comparações intragrupo indicaram a maior preferência pela liderança orientada para pessoas comparativamente à liderança carismática. É possível que o estilo orientado para pessoas tenha despertado a percepção do líder como mais

justo e acolhedor, que oferece mais suporte e consideração aos liderados do que o estilo carismático. A literatura tem indicado que tal percepção influencia a confiança que o liderado deposita no líder, afetando suas atitudes e seu desempenho no trabalho (Judge et al., 2004; Kaiser et al., 2008). Já o desempenho do líder, do grupo ou da organização tem sido mais relacionado ao líder que define papéis e é mais orientado para o atendimento de metas (Judge et al., 2004).

Assim, o estilo de liderança orientada para a tarefa parece ser mais efetivo para acentuar o desempenho do líder e da organização. Esse aspecto condiz com o resultado da comparação intragrupo dos trabalhadores empreendedores, no qual o estilo orientado para tarefa foi mais preferido do que o estilo carismático, pois estes trabalhadores estariam mais engajados no alcance de metas organizacionais do que os demais. Em relação a este aspecto, Magalhães (2012) apresentou evidências de que tipos empreendedores possuem um maior comprometimento afetivo com a organização do que tipos artísticos. Tipos empreendedores tendem a preocupar-se com seu *status* no ambiente de trabalho e com as recompensas extrínsecas, como remuneração e promoções (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). Desse modo, um líder orientado para tarefa, que privilegia desempenho e produtividade, pode ser percebido como mais favorável ao alcance de seus objetivos no trabalho.

A comparação entre tipos adjacentes mostrou que, quando um indivíduo possui fortes inclinações tanto sociais quanto empreendedoras (SE), a preferência por uma liderança orientada para pessoas é acentuadamente maior do que quando interesses convencionais e realistas (CR) são predominantes. Esse resultado corrobora o entendimento de que pessoas com um estilo pessoal mais sociável preferem uma liderança que valoriza as pessoas e que confia que o envolvimento pessoal dos membros da equipe com a tarefa é importante para se alcançar sucesso. Em contrapartida, entre pessoas convencionais e realistas que apreciam atividades estruturadas, em conformidade com normas e regras, esse estilo de liderar pode ser percebido como pouco efetivo para a realização de metas no trabalho.

Diversos autores revelam a tendência atual de considerar a liderança transformacional (foco nas pessoas com componentes carismáticos) superior à transacional (foco na tarefa) (Judge et al., 2004; Kaiser et al., 2008). Entretanto, tal generalização se constitui um julgamento de valor que desconsidera as características dos trabalhadores e do contexto ocupacional. Os resultados deste estudo sugerem que estes dois estilos de liderança podem ser complementares. Em apoio a esta ideia, o estudo de Chan e Chan (2005) constatou que tanto os fatores do estilo transformacional quanto do transacional obtiveram relações significativas com satisfação dos liderados e eficácia do líder, observando que a liderança transformacional incrementou os efeitos da liderança transacional na produção de maiores quantidades de desempenho e satisfação dos liderados.

Ademais, as diferenças encontradas nas preferências por estilos de liderança entre grupos e intragrupos RIASEC na amostra investigada recomendam que a liderança orientada para pessoas seja considerada distinta da liderança carismática. Essa distinção é importante, uma vez que pesquisas têm aglutinado estes dois estilos de liderança sob o conceito de liderança transformacional.

Este artigo investigou preferências por estilos de liderança entre trabalhadores inseridos de modo congruente em seus ambientes ocupacionais. A seleção de trabalhadores congruentes agregou informações das características ocupacionais destes trabalhadores na análise de suas preferências. Esse aspecto favorece a aplicabilidade dos resultados apresentados. Por exemplo, ao constatar

que trabalhadores com interesses predominantemente sociais preferem uma liderança orientada para pessoas comparativamente aos trabalhadores realistas, sabe-se quem prefere este estilo de liderança e em qual contexto.

Nesse sentido, práticas de gestão podem voltar-se para a seleção de líderes que possuam um estilo de liderança orientado para pessoas, caso o ambiente de trabalho seja congruente com os interesses sociais dos liderados, ou seja, favoreça a expressão de seus traços de personalidade (empatia, sociabilidade, habilidades para apoiar e orientar outros). Da mesma maneira, ao considerarem-se as comparações entre grupos, para equipes de perfil empreendedor é importante considerar a seleção de líderes com foco na tarefa; e evitar este estilo em equipes dedicadas a tarefas artísticas, criativas e inovadoras. É importante salientar que, na comparação intragrupos, tipos empreendedores preferiram uma liderança orientada para pessoas a líderes carismáticos. Desse modo, considera-se que o líder preferido por tipos empreendedores é aquele que consegue integrar elementos da liderança orientada para tarefa com a liderança orientada para pessoas. Ou seja, líderes nesses ambientes serão valorizados à medida que mantiverem foco nos resultados sem perder de vista a necessidade de comunicar-se com seus liderados, reconhecendo e apreciando suas contribuições.

Acredita-se que, em estudos futuros, uma distribuição amostral mais equivalente entre os grupos de interesse RIASEC favorecerá o teste de diferenças de médias entre os grupos quanto às preferências por estilos de liderança. Neste estudo, os grupos de interesse artístico e investigativo obtiveram número reduzido de participantes, o que pode ter prejudicado o teste das hipóteses relacionadas à liderança carismática.

Sugere-se que pesquisas futuras comparem a avaliação que o liderado faz do seu líder atual com seu estilo de liderança preferido. Discrepâncias nessa comparação podem informar sobre fontes de insatisfação no contexto de trabalho, além de serem um importante critério para avaliação de desempenho do líder.

A integração entre características pessoais do liderado e do ambiente vem sendo valorizada nos estudos sobre liderança. No entanto, a operacionalização de pesquisas desse tipo ainda é escassa. Os resultados desse artigo revelaram a aplicabilidade do modelo RIASEC para a definição de critérios de avaliação da adequação de estilos de liderança a diferentes contextos ocupacionais. Além disso, a identificação da preferência por estilos de liderança de trabalhadores congruentes favorece a avaliação de potencial gerencial considerando as características do ambiente de trabalho e de seus ocupantes, instrumentalizando a tomada de decisões quanto à seleção e à movimentação de pessoas para cargos gerenciais nas organizações.

Referências

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, F. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967. doi: 10.1037/0022-3514.66.5.950
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: ArtMed Editora Ltda, 2ed., p. 413-449.
- Benevides, V. L. de A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavior and Applied Management*, 7(3), 304-319.
- Boerner, S., & Gebert, D. (2012). Fostering artistic ensemble performance: Exploring the role of transformational leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 22, 347-365. doi: [10.1002/nml.20058](https://doi.org/10.1002/nml.20058)
- Brown, T., Williams, B., & Jolliffe, L. (2014). Leadership Style Preference of Undergraduate Occupational Therapy Students in Australia. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, 24(1), 35-42. doi: [10.1016/j.hkjot.2014.04.002](https://doi.org/10.1016/j.hkjot.2014.04.002)
- Chan, A. T. & Chan, E. H. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(4), 413-422. doi: [10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:4\(413\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:4(413))
- Chang, W. & Lee, C. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986-999. doi: [10.1111/bjet.12037](https://doi.org/10.1111/bjet.12037)
- Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations* (2a ed.). California: SAGE.
- Crust, L., & Azadi, K. (2009). Leadership preferences of mentally tough athletes. *Personality and Individual Differences*, 47, 326-330. doi: [10.1016/j.paid.2009.03.022](https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.03.022).
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Orlando: The Dryden Press.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153-179.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira/Leadership: A Portrait of Brazilian Scientific Production. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290.
- Gilbert, G.R.; Myrtle, R. C. & Sohi, R. S. (2015). Relational Behavior of Leaders: A Comparison by Vocational Context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 149-160. doi: [10.1177/1548051814548278](https://doi.org/10.1177/1548051814548278)
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *Leadership Quarterly*, 19, 669-692 doi: [10.1016/j.leaqua.2008.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007)
- Hogan, R., & Blake, R. (1999). John Holland's Vocational Typology and Personality Theory. *Journal of Vocational Psychology*, 55, 41-56. doi: [10.1006/jvbe.1999.1696](https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1696)
- Hogan, R. Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), pp. 493-504. doi: [10.1037/0003-066X.49.6.493](https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493)
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: PAR.
- Huang, J. L., Bramble, R. J., Liu, M., Aqwa, J. J., Ott-Holland, C. J., Ryan, A. M., & Wadlington, P. L. (2015). Rethinking the association between extraversion and job satisfaction: The role of interpersonal job context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 683-691. doi: [10.1111/joop.12138](https://doi.org/10.1111/joop.12138)
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones?: A re-examination of consideration, initiating structure, and leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Lindenau, J. D., & Guimarães, L. S. P. (2012). Calculando o tamanho do efeito no SPSS. *Revista HCPA*, 32, 363-381.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of Organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110. doi: [10.1037/0003-066X.63.2.96](https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96)
- Magalhães, M. O. (2012). Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional. *Psico USF*, 109-117.
- Moss, S. & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preference. *Current Research in Social Psychology*, 11, 6. 70-91.
- Muchinsky, P. M. (1999). Applications of Holland's theory in industrial and organizational settings. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 127-135.
- Newman, M. A., Guy, M. E., & Mastracci, S. H. (2009). Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. *Public Administration Review*, 69(1), 6-20. doi: [10.1111/j.1540-6210.2008.01935.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01935.x)
- Roof, R. (2012). *Born or made - A model of leadership personality and practice*. Southern Illinois: Harvest Leadership Group.
- Schneider, B. (2001). "Fits about fit". *Applied Psychology: An International Review*, 50, 141-52.
- Su, R., Murdock, C., & Rounds, J. (2015). Person-environment fit. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of career intervention, Vol. 1. Foundations* (pp. 81-98). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: [10.1037/14438-005](https://doi.org/10.1037/14438-005)
- Sy, T. (2010). What Do You Think of Followers? Examining the Content, Structure, and Consequences of Implicit Followership Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.06.001>
- Teixeira, M. A. P., Castro, G. D., & Cavalheiro, C. V. (2008). Escalas de Interesses Vocacionais (EIV): Construção, validade fatorial e consistência interna. *Psicologia em Estudo*, 13(1), 179-186 doi: [10.1590/S1413-73722008000100021](https://doi.org/10.1590/S1413-73722008000100021)
- Thon, R. A., Passos, P. C. B., Costa, L. C. A. D., Prates, M. E. F., Nascimento Jr, J. R. A. D., & Vieira, L. F. (2012). Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná. *Rev. bras. cineantropom. desempenho hum*, 14(5), 527-534.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., & Carsten, M. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. doi: [10.1016/j.leaqua.2013.11.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007)
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196. doi: [10.1037/0003-066X.63.3.182](https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182)
- Vonhey, M. (2008). Follower-focused leadership: Effect of follower self-concepts and self-determination on organizational citizenship behavior. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 52-61.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270. doi: [10.1177/1059601111401017](https://doi.org/10.1177/1059601111401017)
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34 (5), 590-619. doi: [10.1177/1059601108331242](https://doi.org/10.1177/1059601108331242)

Informações sobre o artigo

Recebido em: 25/04/2017

Primeira decisão editorial em: 31/01/2018

Versão final em: 07/03/2018

Aceito em: 07/03/2018