



# RECURSOS HUMANOS

# LÍDER VERSUS LIDERADO? PERCEPÇÕES A PARTIR DO GRID GERENCIAL

LEADER VERSUS LEADERSHIP? PERCEPTIONS FROM THE MANAGEMENT GRID

Fernanda Versiani

Universidade Pontifícia Católica de Minas Gerais

Mariana de Lima Caeiro

Universidade Pontifícia Católica de Minas Gerais

Antonio Carvalho Neto

Universidade Pontifícia Católica de Minas Gerais

**Data de submissão:** 12 ago. 2016. **Data de aprovação:**

15 mar. 2017. **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

## RESUMO

Este trabalho pretende contribuir com os estudos de liderança propondo comparar a percepção do líder e de seus respectivos liderados sobre o comportamento da liderança exercida pelo líder, utilizando o questionário com as seis dimensões do Grid Gerencial, proposto por Blake e Mouton (1978). Foram analisadas as seis dimensões: decisão, convicção, conflito, emoções, senso de humor e empenho. A pesquisa é qualitativa, tem caráter descritivo e foi realizada em uma empresa de telemarketing, na cidade Campina Grande, Paraíba. Os dados foram coletados por meio de 52 questionários aplicados a duas equipes, compostas por um líder e 25 liderados cada uma. A análise dos dados indicou divergência entre as percepções do líder e dos liderados, em relação ao comportamento do líder avaliado nas seis dimensões do Grid. Houve, também, divergência entre o comportamento dos dois líderes, sendo um deles mais orientado para pessoas, enquanto o outro para a produção.

## PALAVRAS-CHAVE

Liderança. Comportamento Empresarial. Grid Gerencial. Líder e Liderado.

**ABSTRACT**

*This paper intends to contribute with the studies of leadership comparing the leaders perceptions and their followers perceptions about the leader behaviour using the managerial grid proposed by Blake e Mouton (1978). The research analysed six dimensions: decision, conviction, conflict, emotions, sense of humor and effort. It is a descriptive research about a telemarketing company at Campina Grande, Paraíba, Brazil. The data was collected through 52 questionnaires which were submitted to two working teams, each one with leader and 25 followers. The results showed divergence between the leaders perceptions and their followers perceptions about the leader behaviour in each case on the managerial grid dimensions. Results showed also divergent between the behavior of the two leaders, one being more oriented towards people and the other towards production.*

**KEYWORDS**

*Leadership. Organization Behavior. Managerial Grid. Leader. Followers.*

**INTRODUÇÃO**

Muitos estudos, como, por exemplo, aqueles realizados por Sant'Anna, Nelson, Vaz, Campos e Leonel (2009), Carvalho Neto, Tanure, Santos e Lima (2012), Cavazotte, Moreno e Bernardo (2013), discutem liderança a partir da figura do líder. Este artigo também procura mostrar a importância de investigações sobre liderança que considerem, também, a percepção do liderado, de forma a compreender se a auto avaliação do líder vai ao encontro da avaliação do liderado sobre o líder. Mesmo considerando a existência da figura do liderado na literatura, ainda há poucos estudos na área da administração que dão voz a eles, principalmente, àqueles que não ocupam nenhum cargo de supervisão. É nesta lacuna na literatura que este estudo pretende contribuir.

Estudar o líder é certamente relevante,

uma vez que ele é o personagem principal para que ocorra o processo da liderança (BERGAMINI, 2005). No entanto, mesmo que seja considerado como tal, ele não é o único neste processo, cabendo ao liderado um papel fundamental, dado que o sucesso de um líder para com a organização não é atingido individualmente (FIEDLER, 1981; BERGAMINI, 1994; BENNIS; NANUS, 1988; ULRICH, 2009). Além do mais, a legitimação do líder pelos liderados é que faz dele um líder.

A percepção que o líder possui sobre seu próprio estilo de liderança é, na maioria das vezes, divergente da percepção que o liderado possui sobre o líder (COLLISON, 2005; HETLAND; SANDAL; JOHNSEN, 2008). Esse fato pode ocorrer devido à incoerência entre aquilo que o líder acredita ser, que seria o ideal, e as suas atitudes, que seria o real. Dessa forma, ao pesquisar

sobre liderança, é pertinente trazer a perspectiva do liderado também como objeto de pesquisa, para que suas impressões preencham a lacuna entre o ideal discursivo, apresentado pelo líder e a prática realizada, sob a perspectiva dos liderados.

A liderança pode ser melhor compreendida quando se entende que ela enfatiza resultados a partir de como os líderes são percebidos como líderes, e como isso pode afetar o desempenho de uma organização; que envolve percepções e ações dos membros do grupo (DINH; LORD; GARDNER *et al.*, 2014).

Torna-se, assim, relevante perceber que a sintonia entre líder e liderados é fundamental para promover uma série de aspectos positivos no contexto do trabalho, como, por exemplo, desempenho, comprometimento (NIEMEYER; CAVAZOTTE, 2014), além de um ambiente organizacional mais harmonioso para o alcance de melhores resultados (BLANCHARD; P. ZIRGAMI; D. ZIRGAMI, 1986; SRONCE; ARENDT, 2009).

O relacionamento entre líder e liderado ganha ainda mais importância quando se tem por objetivo compreender um grupo ou um indivíduo (FIEDLER, 1981; BERGAMINI, 1994; BENNIS; NANUS, 1988). O líder tem a capacidade de estudar, analisar, identificar e modificar seu próprio comportamento a partir das exigências em seu entorno (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017). Assim, não necessariamente há um estilo de comportamento “correto”, o líder pode maximizar os métodos e pode utilizá-los de acordo com as necessidades (BLAKE; MOUTON, 1978).

Os possíveis métodos que podem ser utilizados pelo líder são explicados na Matriz do Grid Gerencial desenvolvido por

Blake e Mouton (1978), constituído por cinco pontos de referência para as atitudes e práticas gerenciais. Esta matriz ainda é muito utilizada pelas organizações para compreender o comportamento do líder; pois leva em consideração dois parâmetros da orientação do líder: a orientação para a produção e a orientação para as pessoas. Porém, o tipo de comportamento é flexível, não sendo fixado somente em um desses pontos (BLAKE; MOUTON, 1978).

Esses dois parâmetros são diagnosticados através da percepção do próprio líder, ou seja, uma auto avaliação. No entanto, este estudo defende a ideia de que o Grid Gerencial também possa ser aplicado aos liderados, para que eles possam avaliar o estilo de comportamento predominante no líder. Sendo assim, o objetivo deste estudo é comparar e, por sua vez, compreender se a auto avaliação do líder é coerente com a avaliação do liderado, contrapondo o ideal refletido pelo líder e a prática percebida pelo liderado. Por isso, este estudo utilizou o questionário com as dimensões do Grid Gerencial como forma de analisar o estilo de liderança sob ótica do líder e, também, de seus liderados.

Trata-se de estudo preliminar, que visa lançar luz sobre a importância da visão do liderado na discussão sobre estilos de liderança. A ideia é comparar a percepção do líder com seus respectivos liderados sobre a liderança exercida pelo líder em diferentes dimensões, propostas por Blake e Mouton (1978): decisão, convicção, conflito, emoções, senso de humor e empenho.

Para a realização deste estudo, levou-se em consideração o fato de que, nas organizações, o líder geralmente é visto como aquele indivíduo que ocupa algum cargo de supervisão, o qual, muitas vezes, é imposto

e não escolhido. Dessa forma, assim como a organização, o liderado pode criar uma certa expectativa sobre a figura do seu supervisor, no sentido de pressupor que ele tenha comportamentos de liderança.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A abordagem comportamental e a teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton

A abordagem comportamental originou-se no início dos anos 1950, baseando-se na ideia de que o indivíduo era capaz de aprender e desenvolver características para se tornar um líder (BLAKE; MOUTON, 1978; CARVALHO NETO; LIMA, 2011; CARVALHO NETO; TANURE; SANTOS *et al.*, 2012). A presença do liderado também pode ser considerada um salto nesta teoria, já que ele, mesmo que de maneira discreta, passou a ser citado como um objeto influenciador do líder, oferecendo bases para a tentativa de se relacionar a percepção do líder e do liderado quanto ao estilo de liderança (CARVALHO NETO; LIMA, 2011; CARVALHO NETO; TANURE; SANTOS *et al.*, 2012).

Nesta abordagem, as teorias buscavam identificar quais comportamentos poderiam contribuir para a eficácia organizacional, indicando os diferentes tipos de comportamentos que um líder poderia ter. Sendo possível perceber as diferenças de comportamento entre um líder eficaz e ineficaz. A tentativa de compreender qual seria o *best way* para liderar era o foco desta abordagem.

As Universidades de Michigan e a Estadual de Ohio, ambas nos Estados Unidos, desenvolveram pesquisas que possibilitavam entender o tipo de comportamento do líder (BLAKE; MOUTON, 1978). A pri-

meira universidade chegou à conclusão de que existem dois estilos básicos de liderança: o primeiro refere-se ao líder com comportamento orientado para a produção, no qual o foco está nos aspectos técnicos do trabalho e o empregado é apenas um meio para atingir os fins; e o segundo diz respeito ao comportamento orientado para pessoas, focado nas relações humanas e na individualidade.

Em paralelo, a Estadual de Ohio também encontrou duas dimensões que ajudam na direção do comportamento do líder. A primeira, conhecida como estrutura da iniciação, relaciona-se ao estilo de comportamento voltado para como atingir o objetivo. A segunda, denominada estrutura de consideração, revela a preocupação do líder com as necessidades individuais dos liderados e a coesão do grupo (BERGAMINI, 2005; BLAKE; MOUTON, 1978; GUEST; HERSEY; BLANCHARD, 1980).

As pesquisas realizadas por essas duas universidades influenciaram o desenvolvimento das teorias que se enquadram na abordagem comportamental, tendo como foco que os estilos de liderança podem estar associados a uma orientação para pessoas e/ou produção.

A teoria estilo gerencial, proposta por Blake e Mouton (1978), desenvolveu o instrumento Grid Gerencial conhecido e amplamente utilizado nas organizações, até hoje. O Grid Gerencial caracteriza-se pela polarização entre produção *versus* empregados; tarefas *versus* pessoas e estrutura de iniciação *versus* estrutura de concentração.

O instrumento é considerado um marco na abordagem comportamental, daí a necessidade de compreender e classificar o estilo de liderança através dele. A ideia de aplicar o mesmo instrumento também ao

liderado visa estabelecer parâmetros que possibilitem a comparação entre o que o líder acredita ser e o que ele realmente é na visão de seus liderados.

O Grid Gerencial foi desenvolvido para tentar solucionar problemas surgidos tanto nos baixos níveis organizacionais, quanto nos mais altos níveis, não se limitando a nenhum nível específico dentro da hierarquia organizacional (BLAKE; MOUTON, 1978). Tem sido empregado como auxiliar na melhoria do processo gerencial, justificando-se pela ideia de que o comportamento do líder pode ser aprendido. Por meio dele, é possível fazer uma análise de problemas relacionados à produção e pessoas, podendo sugerir soluções para eles. O Grid Gerencial revela a preocupação do líder para com a produção ou para com as pessoas – liderados e/ou colegas (BLAKE; MOUTON, 1978).

A ideia de aproximar produção e pessoas é um dos principais aspectos destacados no Grid Gerencial, explorando os principais estilos gerenciais que podem ser adotados. Este instrumento é composto por seis diferentes dimensões, e cada uma possui a qualidade relativa à produção e pessoas, sugerindo o quanto o estilo de liderança pode ser orientado para um e para o outro. As seis dimensões são denominadas como: 1. Decisões; 2. Convicções; 3. Conflito; 4. Emoções; 5. Senso de Humor e 6. Empenho. Estas dimensões levam aos estilos gerenciais da matriz do Grid Gerencial, sendo que cada estilo possui um conjunto dominante de pressupostos. Tais pressupostos serão esclarecidos na metodologia.

O líder orientado para a produção demonstra uma maior preocupação com a criatividade, procedimentos ou processos, a exatidão do serviço, a carga de trabalho,

a eficiência e o volume da produção. Isso mostra que, quando se fala em produção, não necessariamente está se referindo a objetos, pois compreende tudo que as organizações necessitam para atingir os resultados, sob o esforço das pessoas. O líder orientado para pessoas está mais relacionado com o grau de compromisso e respeito, baseando-se na confiança ao invés da obediência, no valor pessoal, nas boas condições de trabalho, segurança no trabalho, relação social, autoestima etc.

O comportamento do líder pode ser expressado de diversas maneiras (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017). Para Blake e Mouton (1978), o líder pode ser orientado tanto para produção quanto para pessoas, ou seja, o líder pode se movimentar entre as dimensões propostas pelo Grid Gerencial.

## METODOLOGIA

Em face ao problema deste estudo, que consiste em comparar o estilo de liderança percebido pelo próprio líder e por seus liderados, a partir das seis dimensões do Grid Gerencial de Blake e Mouton, a pesquisa teve caráter descritivo sendo que o questionário com perguntas fechadas proposto por Blake e Mouton (1978) foi aplicado ao líder e aos respectivos liderados.

A empresa investigada é do segmento de telemarketing na área de telecomunicação, sediada na cidade de Campina Grande, Paraíba. O segmento de telemarketing foi escolhido devido à alta rotatividade de pessoas, pressupondo que a liderança pudesse ser um dos fatores a influenciar este cenário; e pelo contato direto que os líderes possuem com seus liderados. Além disso, a empresa vem buscando alinhar a produção com a gestão de pessoas, acreditando que,

especialmente para esse segmento, a interação entre líder e liderado é muito importante para os resultados da empresa.

A região e a operadora de telecomunicação escolhida justificam-se, ainda, pelo baixo índice no resultado referente a: tempo médio de atendimento, absenteísmo, falta de interesse pelo trabalho, vendas abaixo do esperado e pouca participação das pessoas em relação aos interesses da empresa.

A operadora de telecomunicação escolhida é composta por duas equipes: um receptivo, e um ativo, doravante denominadas equipe 1 (E1) e equipe 2 (E2). Em cada equipe tem-se um líder (supervisor), e 25 liderados (operadores de telemarketing). Para Marconi e Lakatos (2003), a população é o conjunto de seres que apresentam no mínimo uma característica em comum, enquanto a amostra é uma parcela desse universo, selecionada por meio de técnicas apropriadas. Como todos foram entrevistados, ou seja, a pesquisa foi realizada com toda a população, não há necessidade de cálculo amostral e, portanto, trata-se de um censo.

O questionário do Grid Gerencial foi enviado para o e-mail dos dois líderes e um outro e-mail para cada liderado, individualmente. Vale ressaltar que a confidencialidade foi preservada para que os líderes não tivessem acesso às respostas dos liderados.

O questionário era composto pelas seis dimensões: decisões, convicções, conflito, emoções, senso de humor e empenho. Cada dimensão possuía cinco alternativas:

a, b, c, d, e. Dessa forma, os líderes marcaram apenas uma alternativa, referente a cada dimensão, aquela que acreditavam melhor corresponder às suas próprias características pessoais. Os liderados também marcaram somente uma alternativa em cada dimensão.

Vale destacar que foi feita uma adaptação de forma que no questionário enviado aos liderados ficasse claro que as assertivas se referiam ao líder, sendo solicitado que eles assinalassem a alternativa que melhor correspondesse às características pessoais de seu supervisor direto. A pesquisa foi realizada em outubro e novembro de 2014 e os 25 liderados da equipe 1 responderam o questionário baseado no comportamento de seu supervisor e o mesmo ocorreu com os liderados da equipe 2.

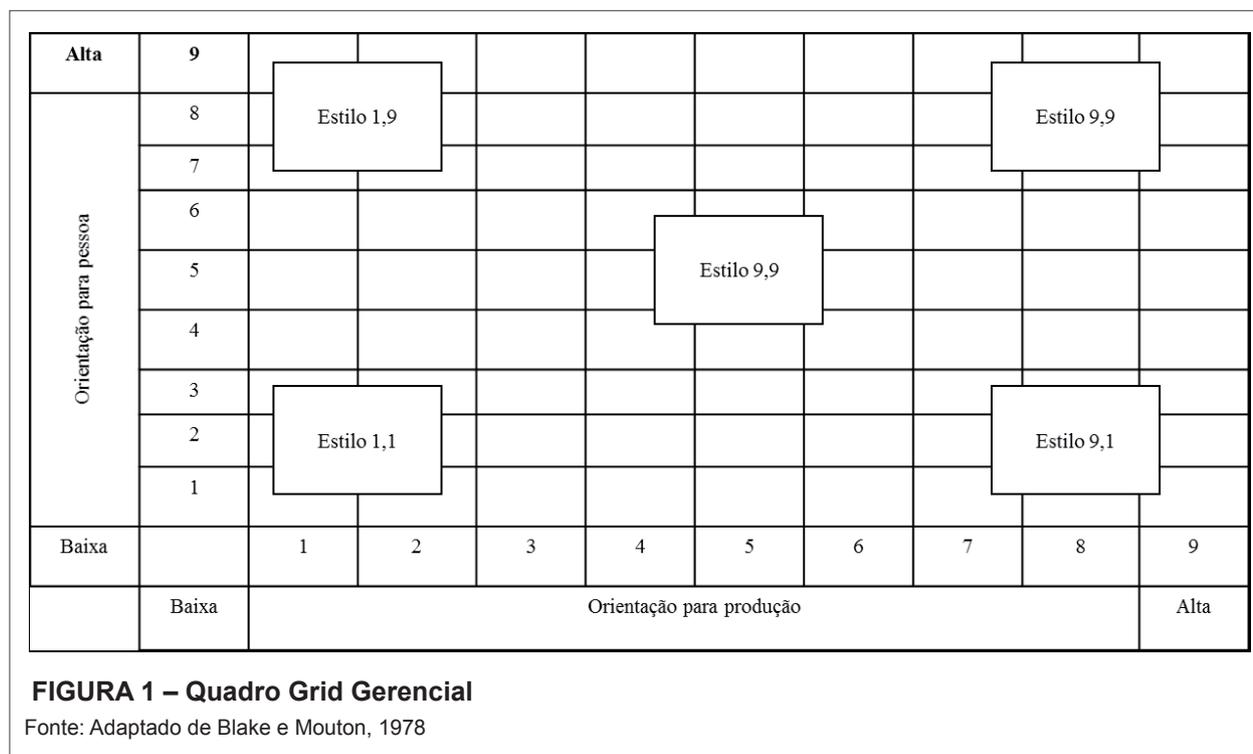
Depois de aplicado o questionário, o resultado foi classificado no quadro do Grid Gerencial proposto por Blake e Mouton (1978), conforme a figura 1. O Grid Gerencial é composto por cinco estilos gerenciais: 1,9; 9,1; 9,9; 1,1; 5,5. (BLAKE; MOUTON, 1978).

O estilo gerencial 1,9 prevê uma forte orientação para as pessoas e uma orientação funcional para produção. Isso significa que os sentimentos e atitudes das pessoas são fundamentais. Baseia-se no pressuposto de que as necessidades da produção são contrárias às necessidades das pessoas e que as pessoas estão em primeiro lugar. O líder se preocupa com as condições de trabalho que devem ser oferecidas, de ma-

**TABELA 1 – População entrevistada**

Equipes	Líder	Liderados	Total
E1	1	25	26
E2	1	25	26
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>52</b>

Fonte: Autores desta pesquisa



neira a proporcionar conforto e segurança. Outro pressuposto deste estilo gerencial é o de que as pessoas são instruídas a como fazer ao invés de serem forçadas a agir, isto é, o líder descobre como as pessoas querem que o trabalho seja feito, para então ajudá-las. Quanto à relação líder-liderado, a palavra solidariedade é o ponto chave da questão. A função do líder é estimular e manter a moral do liderado alta, focando em sua satisfação. Desta forma, o liderado demonstra sua lealdade e aceitação. A comunicação entre eles é intensa: o líder procura manter o liderado informado e vice-versa, conservando a harmonia entre as pessoas e minimizando conflitos (BLAKE; MOUTON, 1978).

Já no estilo gerencial 9,1, o líder possui uma forte orientação para produção e fraca orientação para pessoas. Baseia-se no pressuposto de que as pessoas são os meios para atingir os fins, ou seja, as pessoas devem ser utilizadas para que a produção es-

perada seja alcançada. Logo, não se percebe no comportamento do líder uma atenção às dimensões como conflito, criatividade e motivação. O objetivo é maximizar o resultado e organizar as pessoas para que isso ocorra. Assim, a responsabilidade do líder é planejar, dirigir e controlar as ações dos liderados. A relação líder e liderado é baseada na autoridade e obediência, onde a comunicação é formal. Em caso de conflitos entre os liderados, o líder tende a eliminar o problema, visto que isto pode interferir na produção (BLAKE; MOUTON, 1978).

O estilo gerencial 9,9 é a combinação da forte orientação para a produção com a forte orientação para pessoas. Há uma integração entre produção e pessoas. O pressuposto emerge da inexistência de conflitos entre os objetivos de produção e as necessidades das pessoas. A criatividade, alta produtividade e moral alto são aspectos que integram o objetivo básico de um líder que se enquadra nesse estilo. A alta

produtividade não se baseia no controle ditado pela autoridade como no estilo 1,9 e a relação com as pessoas é diferente do estilo 1,1. A tarefa do líder é fazer com que boas decisões sejam tomadas, o que não implica sempre tomar decisões. Tem como premissa a ideia de que, quando as pessoas coordenam suas próprias atividades, elas estão cientes dos objetivos da organização, não sendo necessário no comportamento do líder o controle pela autoridade e obediência. A relação entre líder e liderado se dá tanto para equipes quanto para indivíduos isolados. Este estilo proporciona uma forte participação dos responsáveis pelo trabalho no planejamento e na execução (BLAKE; MOUTON, 1978).

No estilo gerencial 1,1, diferentemente do 9,9, há uma fraca orientação para produção e fraca orientação para pessoas. O líder se coloca em uma posição à parte da organização, mesmo pertencendo a ela. Há pouca expectativa sobre esse líder, devido a sua pouca entrega para com a organização e as pessoas. As atitudes do líder são suficientes para aliviar a pressão do trabalho sob sua responsabilidade, nada mais, o que permite que os liderados executem suas tarefas sem a sua interferência. Pode ser considerado como o intermediador entre o nível superior e o inferior. Não se envolve muito com as pessoas nem com a produção, faz o que lhe parece, revelando-se como um líder acomodado (BLAKE; MOUTON, 1978).

No centro da matriz tem-se o estilo gerencial 5,5 que se refere à orientação intermediária. Neste estilo procura-se o meio termo, nem para produção nem para pessoas. Pressupõe que as pessoas são práticas e possuem consciência do esforço que precisa ser feito dentro da organização. O

líder é capaz de estimular um pouco a produção e considerar atitudes e sentimentos das pessoas para que elas fiquem satisfeitas. Pode-se dizer que encontra-se um equilíbrio entre o estilo 1,9 e 9,1. A comunicação entre as pessoas pode ocorrer de maneira formal e informal. O importante é que haja comunicação e que ela seja suficiente para que as pessoas tenham conhecimento do que está acontecendo na organização (BLAKE; MOUTON, 1978).

Considerando esses estilos gerenciais e pressupostos, a percepção do líder e dos liderados foi analisada e classificada, a fim de identificar o estilo de liderança que predomina no comportamento do líder baseado na percepção do líder, em comparação com a percepção dos liderados. Para isso, buscou-se em identificar em cada dimensão as alternativas marcadas pelo líder e pelos seus respectivos liderados, classificando as alternativas em cada estilo gerencial e analisando-as de acordo com os cinco estilos gerenciais: 1,9; 9,1; 9,9; 1,1; 5,5.

A análise de dados foi realizada da seguinte maneira: primeiramente, foi feita a devida tabulação dos resultados dos dois setores separadamente, contemplando tanto as respostas dos líderes como as de seus liderados. Em seguida, foi verificado se havia ou não convergência entre as respostas do líder e de seus liderados, de acordo com as alternativas marcadas em cada dimensão separadamente. Por fim, foi feita a comparação entre a percepção do líder e o ponto de vista de seus liderados, em cada uma das equipes e a comparação também entre as equipes.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Os resultados obtidos nas duas equipes

foram tabulados e, de acordo com Blake e Mouton (1978), a alternativa “a” corresponde ao estilo 1.1; a alternativa “b” corresponde ao estilo 1.9; alternativa “c” corresponde ao estilo 9.1; alternativa “d” corresponde ao estilo 5.5 e alternativa “e” ao estilo 9.9 (BLAKE; MOUTON, 1978).

Sobre a dimensão 1, na equipe 1 (E1), percebe-se divergência entre as percepções do líder e dos liderados quanto ao comportamento do primeiro em relação às decisões. Afinal, a alternativa percebida pelo líder não foi percebida por nenhum liderado. Nesta dimensão, a maioria dos liderados da E1 acredita que o comportamento do líder tende ao estilo 5,5, o que implica equilíbrio entre nem tanto para produção, nem tanto para pessoas, sendo denominada como uma orientação intermediária. O líder é capaz de estimular um pouco a produção e ao mesmo tempo considera as atitudes e sentimentos das pessoas para que elas se sintam satisfeitas.

Já a auto avaliação do líder o classifica no estilo 1,1, diferente da percepção do liderado (5,5), o líder parte da suposição de que há pouca entrega dele para com a organização e pessoas, uma vez que suas atitudes são consideradas suficientes

para aliviar a pressão do trabalho, não havendo um envolvimento com as pessoas, ou seja, o líder apenas executa sua função, nada mais. Sendo assim, na E1, enquanto o líder se enxerga como acomodado, a maioria dos liderados o enxerga capaz de estimular, ainda que pouco, tanto a produção quanto as pessoas, dando atenção para que a comunicação ocorra de forma suficiente (BLAKE; MOUTON, 1978).

Vale ressaltar que alguns liderados (7) apontaram para um estilo de comportamento 9,9 do líder, que é a combinação da forte orientação para produção e forte orientação para pessoas, pressupondo uma harmonia entre os objetivos de produção e as necessidades das pessoas, o oposto apontado pelo próprio líder (1,1). Os aspectos que caracterizam esse estilo de líder 9,9 são: a criatividade, alta produtividade e moral alto. Mostrando mais uma vez a divergência entre as percepções sobre o estilo gerencial exercido pelo líder.

No caso da equipe 2, nota-se também uma divergência bastante acentuada entre as percepções, uma vez que o líder se classificou no estilo de comportamento 9,9, enquanto para os liderados ele tendia ao estilo 1,1. Isso significa que o líder tem

**FIGURA 1 – apresentação dos dados quanto às decisões do líder**

Dimensão 1: Decisões		E1		E2		Classificação Grid
		Líder	Liderado	Líder	Liderado	
a	Eu aceito as decisões tomadas por outros	1	0		14	1.1
b	Eu acho muito importante manter boas relações		2		2	1.9
c	Eu busco decisões viáveis, ainda que imperfeitas		0		7	9.1
d	Eu considero fundamental tomar decisões firmes		16		0	5.5
e	Eu considero fundamental conseguir decisões criativas que resultem em compreensão e consenso		7	1	2	9.9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

uma visão de si como sendo fortemente orientado para pessoas e para a produção, enquanto seus liderados percebem essa orientação para pessoas e produção como fraca.

Nenhum dos liderados da E2 classificou seu líder na dimensão 5,5, diferentemente da E1, na qual essa dimensão foi a mais assinalada pelos liderados. Dessa maneira, observa-se que, em relação às decisões, houve divergência das percepções nas duas equipes pesquisadas, onde aparentemente os líderes tendem a se comportar de maneira praticamente oposta àquela que acreditam, sendo esse fato refletido pela avaliação de seus liderados.

Na dimensão 2, referente às convicções, na E1, percebe-se um alinhamento de percepções entre o líder e seus liderados, na medida em que 13 liderados concordam com o líder sobre a classificação 9,1. Isso implica uma forte orientação para produção e fraca orientação para pessoas, as pessoas são utilizadas para que a produção esperada seja alcan-

çada, deixando pouco espaço para o elemento humano.

Já uma segunda maioria dos liderados classificaram o líder no estilo 9,9, ou seja, indicando uma forte combinação entre produção e pessoas. Percebe-se que, mesmo não havendo a igualdade na percepção entre líder e liderado, os estilos se assemelham no quesito referente à forte orientação para produção e se diferem na orientação para pessoas, o que significa que a maioria acredita que o líder tem uma fraca orientação para pessoas e a segunda maioria acredita que o líder tem uma forte orientação para pessoas. Porém, enquanto no estilo 9,1 o líder tem como responsabilidade planejar, controlar as ações do liderado, a relação é baseada na autoridade do líder e obediência do liderado, o líder no estilo 9,9 não necessariamente exerce seu poder por meio da autoridade e controle. Isso mostra que entre os próprios liderados há uma diferença no que tange ao entendimento da forma que o líder se comporta na relação com as pessoas, em-

**FIGURA 2 – apresentação dos dados quanto às convicções do líder**

Dimensão 2: Convicções		E1		E2		Classificação Grid
		Líder	Liderado	Líder	Liderado	
a	Eu concordo com opiniões, atitudes e ideias alheias ou evito tomar partido		0	1	0	1.1
b	Eu prefiro aceitar opiniões, atitudes e ideias alheias a impor as minhas		2		0	1.9
c	Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, eu proponho posições intermediárias	1	13		5	9.1
d	Eu defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de “pisar nos calos” dos outros		2		2	5.5
e	Eu procuro e estou atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções firmes, mas diante de ideias válidas, procuro mudar de opinião		8		18	9.9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

bora a maioria (13) dos liderados ache que o líder é mais autoritário.

Como nenhum dos liderados assinalou a opção que indica uma tendência do líder a possuir fraca orientação para pessoas e para produção (1,1), pode-se dizer que eles concordam que o líder não exerce somente a função esperada e que possui algum envolvimento com produção e pessoas, mesmo que com intensidades diferentes.

Já em relação à equipe 2, os dados revelam uma divergência significativa, na medida em que, se por um lado, o líder se percebe com baixa orientação para pessoas e produção, exercendo somente o necessário da sua função (1,1), a maioria de seus liderados o classificam com forte orientação para ambos os fatores (9,9), pressupondo que o líder tenha a capacidade de ir além do que sua função exige. Nenhum dos liderados teve sua resposta coincidindo com a percepção do líder sobre si mesmo e, ainda, nenhum liderado percebeu no líder fraca orientação para pessoas.

Quanto à dimensão de convicções, portanto, percebe-se que, em relação à alternativa mais marcada pelos liderados nas duas equipes, na E1 as percepções se asse-

melham, enquanto na E2 percebe-se uma divergência significativa.

Na dimensão conflito, foi verificado novamente um alinhamento entre o que o líder da E1 acredita ser e a percepção dos liderados sobre o que ele é. Tanto o líder quanto seus liderados entendem que, nas situações de conflito, o líder procura agir de forma a fazer prevalecer sua posição acerca do assunto (5,5). Identifica-se também que, tanto o líder quanto a maioria dos liderados acreditam que, em relação ao conflito, o líder possui um comportamento equilibrado. Além disso, é possível identificar que na percepção do liderado quanto a essa dimensão, todas as alternativas foram marcadas, havendo até um certo equilíbrio entre as alternativas “b” (4) e “e” (5).

No caso da E2, a auto percepção do líder indica baixa orientação para a produção e alta para as pessoas (1,9), de forma que, diante do conflito, o líder acredita que suas ações objetivem restaurar a harmonia do grupo. Este estilo prevê que os sentimentos e atitudes das pessoas são fundamentais, estando em primeiro lugar. O líder se preocupa em estimular

**FIGURA 3 – apresentação dos dados quanto ao surgimento de conflitos**

Dimensão 3: Conflito		E1		E2		Classificação Grid
		Líder	Liderado	Líder	Liderado	
<b>a</b>	Quando ocorre conflito, tento manter-me neutro ou não me envolver		2		0	1.1
<b>b</b>	Eu tento evitar que se crie conflito, mas quando isso ocorre procuro acalmar os ânimos e manter o pessoal unido		4	1	3	1.9
<b>c</b>	Ante o conflito, eu procuro ser imparcial mas firme e chegar a uma solução justa		2		20	9.1
<b>d</b>	Quanto ocorre conflito, tento suprimi-lo ou fazer prevalecer minha posição	1	12		2	5.5
<b>e</b>	Quando surge conflito, procuro detectar os motivos e solucionar as causas que o sustentam		5		0	9.9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

e manter a moral do liderado alta, focando na satisfação, conforto e segurança no trabalho.

No entanto, diferentemente da auto-percepção do líder, a percepção da maior parte dos liderados revela que essa relação líder e liderado não é intensa e as pessoas não são vistas como o foco principal (9,1). Isso dá indícios de que a relação é baseada na autoridade e controle quando há o surgimento de conflitos. Merece destaque o fato de que a opção assinalada pelos liderados se mostra fortemente oposta àquela assinalada pelo próprio líder e, ainda, o fato de que, do ponto de vista desse grupo, o líder não tende aos extremos em relação à orientação para os fatores ao mesmo tempo, visto que os perfis 1,1 e 9,9 não foram assinalados por nenhum dos liderados.

Observa-se assim, que, mais uma vez, encontra-se confluência entre a auto-percepção do líder com a percepção do liderado sobre líder na E1, enquanto, novamente, as percepções na E2 são significativamente diferentes. Além do fato de que o estilo 1,9 apareceu pela primeira vez, entre as opções assinaladas nas dimensões do Grid Gerencial.

Quanto às emoções, observa-se que, tanto na E1 quanto na E2, os líderes acreditam aproximar-se da classificação 1,1, a qual prevê a baixa orientação para produção e baixa orientação para pessoas, mas somente uma pequena parte dos liderados também o enxergam dessa maneira. Esse fato é traduzido na dimensão emoções por meio de uma fraca tendência à irritabilidade; afinal, o líder classificado como 1,1 possui um fraco envolvimento com pessoas e com a produção. Com relação aos liderados, em nenhuma das duas equipes o líder foi classificado como 9,1, ou seja, na percepção dos liderados fica evidente que seus respectivos líderes não tendem a focar nas pessoas.

Na E1, especificamente, os liderados avaliam o líder como 5,5, o que indica equilíbrio de suas emoções. Em contrapartida, na E2, o líder é percebido por seus liderados como tendendo a agir focado nas pessoas. Na E1, também houve uma boa parte dos liderados que avalia o líder no estilo 1,9, prevendo a forte orientação para pessoas, preocupando-se com as condições de trabalho oferecidas a elas. Na dimensão emoções, portanto, tanto na E1 quanto na E2 as percepções entre líder e liderados também

**FIGURA 4 – apresentação dos dados quanto às emoções do líder**

Dimensão 4: Emoções		E1		E2		Classificação Grid
		Líder	Liderado	Líder	Liderado	
a	Graças a minha neutralidade, eu raramente me irritado	1	3	1	5	1.1
b	Devido à confusão que as tensões podem gerar, eu reajo de maneira afável e amistosa		6		13	1.9
c	Sob tensão, tenho dúvida quanto à posição a adotar para evitar maior pressão		0		0	9.1
d	Quando as coisas não vão como espero, eu contesto, resisto ou contra-argumento		14		1	5.5
e	Quando provocado, contenho-me, embora seja visível a minha irritação		2		6	9.9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

são conflitantes, permanecendo constante a diferença entre as percepções na E2.

Em relação à dimensão senso de humor, a auto percepção do líder da E1 revela que o seu senso de humor é irrelevante em suas relações interpessoais, o que o classificaria como 1.1. No entanto, ao se observar a percepção dos liderados a respeito dessa dimensão, nota-se que, do ponto de vista da grande maioria, o senso de humor do líder é capaz de promover sua aceitação junto à equipe, ou ainda, que se trata de um senso de humor ajustável à situação (9,1).

A opinião dos liderados sobre o líder indica uma tendência a forte orientação para produção, que pode vir ou não acompanhada de uma tendência enfocada nas pessoas. Esse índice mostra que a diferença entre as percepções quanto ao senso de humor é mais significativa na orientação para produção, quando o líder não se envolve tanto com expectativa percebida pela maioria dos liderados.

As alternativas que correspondem aos estilos 1,1; 1,9 e 5,5 na E1 não foram identificadas por nenhum liderado, mostrando que, no senso de humor, o líder não é visto como se orientando por essas classificações. Já uma outra parte dos liderados acredita que o senso de humor do líder ajuda-o a adaptar-se a situações, facilitando novas aberturas aos liderados.

No caso da equipe 2, o líder se classifica como 9,9, mas seus liderados acreditam que seu senso de humor é orientado pelo estilo 1,9, implicando que, aos olhos do líder, o seu senso de humor é conservado mesmo sob pressão, pois possui a combinação entre produção e pessoas, enquanto aos olhos do liderado o líder apresenta-se sempre bem-humorado.

Na E1 e E2, portanto, foram encontrados novamente estilos gerenciais divergen-

tes nas percepções do líder e do liderado, indicando incompatibilidades entre as percepções acerca das dimensões propostas por Blake e Mouton (1978).

Na dimensão empenho, observa-se que na E1 há pouca distribuição entre as alternativas destacando apenas aquelas que se referissem às classificações 1,9 e 9,1. Isso pode significar que os liderados estão divididos em duas visões opostas: primeira, enquanto a percepção da maioria dos liderados (15) coincide com a auto percepção do líder, na qual o líder tende a aproximar-se mais do estilo 1,9, tendo a orientação mais baixa para produção e mais forte para pessoas, oferecendo apoio e ajuda, ao invés de apenas exigir; segunda, em que para parte dos liderados (10), o líder aproxima-se mais do estilo 9,1, sendo orientado mais fortemente para a produção do que para pessoas, destacando o líder como promovedor de um ritmo de trabalho bom e constante. Além disso, a classificação 1,9 aparece pela segunda vez, onde as pessoas são primordiais para o líder e a palavra que se destaca na sua relação com o liderado é a solidariedade.

Em relação à E2, ao contrário da E1, houve uma distribuição bem mais equilibrada entre as alternativas que correspondem as classificações 1,1; 9,1; 5,5 e 9,9. Destaca-se que não aparece apenas a classificação 1,9 que foi a mais identificada pelos liderados da E1. Ou seja, mesmo as duas equipes fazendo parte de uma mesma operadora de telefonia, numa mesma estrutura organizacional, existe claramente a diferença entre as percepções não só entre líder e liderado, mas também entre as equipes. Pode-se dizer que esse achado corrobora a ideia de que o estilo de liderança pode ser aprendido e adaptado, conforme a abordagem de liderança comportamental, na qual se

**FIGURA 5 – apresentação dos dados quanto ao senso de humor do líder**

Dimensão 5: Senso de Humor		E1		E2		Classificação Grid
		Líder	Liderado	Líder	Liderado	
a	Meu senso de humor é tido pelos outros como irrelevante (sem sentido, desfocado)	1	0		0	1.1
b	Meu senso de humor ajuda a desviar a atenção dos pontos sérios de uma tensão		0		23	1.9
c	Meu senso de humor leva a minha aceitação pessoal		16		0	9.1
d	Meu senso de humor é fulminante		0		2	5.5
e	Meu senso de humor se ajusta às situações e facilita aberturas: mesmo sob pressão mantendo certo senso de humor		9	1	0	9.9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

**FIGURA 6 – apresentação dos dados quanto ao empenho do líder**

Dimensão 6: Empenho		E1		E2		Classificação Grid
		Líder	Liderado	Líder	Liderado	
a	Eu me esforço o suficiente para manter minha situação		0		5	1.1
b	Eu raramente exijo, ao invés, ofereço apoio e ajuda	1	15		0	1.9
c	Eu procuro sustentar um ritmo de trabalho bom e constante		10	1	8	9.1
d	Eu “dou duro” e faço os que trabalhem comigo darem duro também		0		6	5.5
e	Eu me empenho afundo e os demais me acompanham		0		5	9.9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

encaixa a teoria de Blake e Mouton (1978).

Mesmo com a distribuição mais equilibrada, foi observado um alinhamento das percepções, as quais coincidiram na classificação do líder como 9.1, com a avaliação de uma maior parte dos respondentes, ou seja, tendencioso a agir mais forte para produção e mais baixa para pessoas. Então, de acordo com a maioria dos liderados,

quanto ao empenho do líder, observa-se que, tanto na E1 quanto na E2, houve uma maior convergência entre as percepções do líder e de seus respectivos liderados. Evidenciando, talvez, uma maior sintonia em relação às dimensões anteriores.

Após uma análise detalhada de cada dimensão, a construção da figura 7 apresenta mais claramente se houve divergência ou

**FIGURA 7 – Comparação entre as percepções do líder versus liderado**

Dimensões do Grid Gerencial	E1	E2
	Percepções líder X liderado	Percepções líder X liderado
1 Decisões	Divergência	Divergência
2 Convicções	Convergência	Divergência
3 Conflito	Convergência	Divergência
4 Emoções	Divergência	Divergência
5 Senso de Humor	Divergência	Divergência
6 Empenho	Convergência	Convergência

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

**FIGURA 8 – Identificação geral da tendência do estilo do líder em todas as dimensões**

	E1	E2
<b>Líder</b>	<p>“Aceito as decisões tomadas por outros. Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, eu proponho posições intermediárias. Quando ocorre conflito, tento suprimi-lo ou fazer prevalecer minha posição. Graças a minha neutralidade, eu raramente me irrito. Meu senso de humor é tido pelos outros como irrelevante. Eu raramente exijo, ao invés, ofereço apoio e ajuda”.</p>	<p>“Eu considero fundamental conseguir decisões criativas que resultem em compreensão e consenso. Eu concordo com opiniões, atitudes e ideias alheias ou evito tomar partido. Eu tento evitar que se crie conflito, mas quando isso corre procuro acalmar os ânimos e manter o pessoal unido. Graças a minha neutralidade, eu raramente me irrito. Meu senso de humor se ajusta às situações e facilita aberturas: mesmo sob pressão mantenho certo senso de humor. Eu procuro sustentar um ritmo de trabalho bom e constante”.</p>
<b>Liderado</b>	<p>“Ele considera fundamental tomar decisões firmes. Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, ele propõe posições intermediárias. Quanto ocorre conflito, eu tento suprir ou fazer prevalecer a minha posição. Quando as coisas não vão como ele espera, ele contesta, resiste ou contra-argumenta. O senso de humor dele leva a aceitação pessoal dele. Ele raramente exige, ao invés, oferece apoio e ajuda”.</p>	<p>“Ele aceita as decisões tomadas por outros. Ele procura e está atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das dele. Ele tem convicções firmes, mas diante de ideias válidas, procura mudar de opinião. Ante o conflito, ele procura ser imparcial, mas firme e chega a uma solução justa. Devido à confusão que as tensões podem gerar, ele reage de maneira afável e amistosa. O senso de humor dele ajuda a desviar a atenção dos pontos sérios de uma tensão. Ele procura sustentar um ritmo de trabalho bom e constante”.</p>

Fonte: elaborado pelos autores desta pesquisa

convergência entre as percepções do líder versus liderado.

Ao reunir o resultado de todas as dimensões, verifica-se também a tendência do estilo do líder, tanto na sua própria avaliação como pela avaliação da maioria dos liderados. Sendo assim, a figura 8 contempla a construção do parágrafo com as seis dimensões mais percebidas pelos líderes e liderados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reconhece-se o fato de que o Grid Gerencial proposto por Blake e Mouton foi criado para se entender e comparar os estilos gerenciais, a partir da percepção do gestor/líder, considerando alguns fatores como idade e o número de entrevistados que possibilitassem fazer a média dos estilos gerenciais. No entanto, a análise de dados deste artigo ocorreu a partir de uma adaptação do Grid Gerencial, uma vez que o questionário foi aplicado também para os

liderados. O Quociente de Realização Gerencial (QRG) não foi utilizado neste estudo pelo número insuficiente de respondentes que possibilitasse fazer a média dos estilos gerenciais.

Vale destacar que se trata de um estudo preliminar e que o Grid Gerencial se mostrou como possibilidade para se comparar as percepções de líder e liderado. Sendo assim, a principal contribuição deste estudo reside na aplicação dessa ferramenta aos liderados, partindo do pressuposto de que estes são fundamentais no processo de compreensão do estilo de liderança desenvolvido e praticado pelo líder. Isto é, numa relação diádica líder-liderado.

O objetivo deste artigo foi comparar e, por sua vez, compreender se a auto avaliação do líder é coerente com a avaliação do liderado, contrapondo o ideal refletido pelo líder e a prática percebida pelo liderado. De maneira geral, os resultados obtidos por

meio do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1978) indicaram divergência entre as percepções do líder sobre si mesmo e dos liderados em relação ao seu respectivo líder.

A auto percepção do líder, praticamente de forma unânime, se distanciou daquilo que é percebido pelos liderados na equipe 2. Isso porque foi observada convergência das percepções em apenas uma das dimensões do Grid, a saber, aquela referente ao empenho, quando o líder e a maioria de seus liderados demonstraram entender que o primeiro busca manter um ritmo de trabalho bom e constante. Ainda assim, chama-se atenção para a dispersão dos dados, pois apenas 8 dos liderados concordaram com a auto percepção do líder, ou seja, trata-se de uma convergência relativamente fraca.

A equipe 1, por sua vez, apresentou convergência em três das dimensões analisadas pelo Grid Gerencial, quais sejam: convicções, conflito e empenho. Pelo menos metade dos liderados da equipe 1 concordou com a auto percepção do líder nessas dimensões, fato que indica um forte alinhamento entre as impressões nesta equipe, ao contrário da equipe 2.

Esse fato lança luz sobre a diferença no estilo de liderança quando se compara as duas equipes. Afinal, os líderes das duas equipes apresentam comportamentos bastante desiguais. Apenas na dimensão rela-

tiva às emoções coincidiu a auto percepção dos dois líderes, pois ambos assinalaram a assertiva que atribuíam a pouca irritabilidade à neutralidade assumida diante das situações. Porém, nem isso foi percebido pela maioria dos liderados das duas equipes, indicando que a auto percepção do líder não se confirma quando o olhar é o dos liderados. Nas demais dimensões, o comportamento auto percebido pelos líderes difere bastante.

Ficou evidente na pesquisa, portanto, o baixo alinhamento entre o que o líder acredita ser e o que os liderados percebem em seu comportamento, sendo que esse fato pode ser uma das justificativas para os problemas enfrentados pela organização em relação às duas equipes. Isso porque a liderança está relacionada ao bom desempenho de uma equipe, como aponta a literatura.

Dessa maneira, destaca-se a importância de estudos que tragam a percepção dos liderados sobre o líder, a fim de que se tenha uma visão menos enviesada da realidade. Afinal, como mostrou este artigo, a auto percepção do líder muitas vezes não vai ao encontro daquilo que é experimentado pelo liderado. Merece atenção, também, a postura da empresa no sentido de observar o alinhamento das percepções, para que, com isso, possa investir no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. 1. ed. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI, D. **Liderança e o gerente minuto**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.
- CARVALHO NETO, A.; LIMA, G. S. Uma leitura da evolução das teorias sobre Liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011.
- CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.
- CAVAZOTTE, F.; MORENO JR., V.; BERNARDO, J. Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 4, p. 490-512, 2013.
- COLLINSON, D. Dialectics of leadership. **Human Relations**, v. 58, n. 11, p. 1419-1442, 2005.
- DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LINDEN, R. C.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.
- FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GUEST, R. H.; HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. 1. ed. São Paulo, 1980.
- HETLAND, H.; SANDAL, G. M.; JOHNSEN, T. B. Followers' Personality and Leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 14, n. 4, p. 322-331, May. 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NIEMEYER, J. R. L.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Ética, Relacionamento Líder-Seguidor e Desempenho: um estudo no segmento comercial de telecomunicações. In: Encontro da ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014.
- RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1. 2017.
- SANT'ANNA, A.; NELSON, R. E.; VAZ, L. S.; CAMPOS, M. S.; LEONEL, J. N. Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. In: Encontro da ANPAD, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** EnANPAD, 2009.
- SRONCE, R.; ARENDT, L. A. Demonstrating the Interplay of Leaders and Followers: An Experiential Exercise. **Journal of Management Education**, v. 33, n. 6, p. 699-724, 2009.
- ULRICH, D. **Código da liderança: cinco regras para fazer diferença**. 1. ed. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2009.