

Perfis da liderança em uma indústria multinacional: quão perto ou quão distante da liderança relacional?

Leadership profiles in a multinational industry: how close or how far from relational leadership?

Perfiles de liderazgo en una industria multinacional: ¿qué tan cerca o qué tan lejos del liderazgo relacional?

Neile Patricia Ferreira Azevedo

Pontifícia Universidade Católica de MG (PUC Minas), Programa de Pós-graduação stricto-sensu em Administração (PPGA), Minas Gerais, Brasil.

Endereço: Av. Itaú, 525 - Prédio Redentoristas, Bairro Dom Cabral, Belo Horizonte - MG, CEP 30535-012.

 <https://orcid.org/0009-0001-0180-6781>

e-mail: neilepatricia77@gmail.com

Antônio Moreira de Carvalho Neto

Pontifícia Universidade Católica de MG (PUC Minas), Programa de Pós-graduação stricto-sensu em Administração (PPGA), Minas Gerais, Brasil.

Endereço: Av. Itaú, 525 - Prédio Redentoristas, Bairro Dom Cabral, Belo Horizonte - MG, CEP 30535-012.

 <https://orcid.org/0000-0001-5439-2845>

e-mail: carvalhoneto@pucminas.br

Daniela Martins Diniz

Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC), São João del Rei, Minas Gerais, Brasil.

Endereço: Avenida Visconde do Rio Preto, s/nº (Rodovia BR 494, km 02), bairro Colônia do Bengo, São João del-Rei - MG, CEP 36301-360

 <https://orcid.org/0000-0003-1110-756X>

e-mail: danidiniz09@yahoo.com.br

Resumo: A grande maioria das pesquisas sobre liderança relacional é de natureza teórica e qualitativa, sendo raros os estudos que tentaram traçar características e atributos mais objetivos da liderança relacional. Partindo dessa lacuna, este trabalho buscou mensurar a percepção de 99 gestores de uma indústria multinacional sobre características de liderança constantes na escala L.A.B.E.L., particularmente àquelas relacionados à dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant' Anna, Diniz (2021). Ressalta-se que a escala L.A.B.E.L. é um instrumento validado no Brasil e internacionalmente, voltado para avaliar perfis psicológicos das pessoas. Os resultados do estudo evidenciam, primeiramente, que dos 22 indicadores da dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant'Anna, Diniz (2021), doze se aproximam das características de um líder relacional, enquanto dez se distanciam. Não obstante, das oito primeiras afirmativas que obtiveram as percepções mais elevadas na visão dos gestores participantes da pesquisa, sete são contrárias à noção de liderança relacional (como por exemplo, as lideranças da organização são orientadas a resultados e ao controle e as relações na organização são verticalizadas). Por outro lado, embora focados em resultados e controle, os resultados obtidos revelam também que os líderes valorizam a dimensão humana. Tais achados talvez evidenciem uma visão real das lideranças que, na prática, ora adotam comportamentos focados na dimensão humana, ora enfatizam aspectos processuais e de controle.

Palavras-chave: Liderança Relacional; Escala L.A.B.E.L.

Abstract: The vast majority of research on relational leadership is theoretical and qualitative in nature, with few studies attempting to define more objective characteristics and attributes of relational leadership. Addressing this gap, this study sought to measure the perception of 99 managers from a multinational industry regarding leadership characteristics found in the L.A.B.E.L. scale, particularly those related to the organizational dimension of the model by Mendes, Sant'Anna, and Diniz (2021). It is worth noting that the L.A.B.E.L. scale is a validated instrument in Brazil and internationally, designed to assess people's psychological profiles. The study results show, firstly, that of the 22 indicators of the organizational dimension of the model by Mendes, Sant'Anna, and Diniz (2021), twelve are close to the characteristics of a relational leader, while ten are far from them. Nevertheless, of the eight statements that received the highest ratings from the managers participating in the research, seven contradict the notion of relational leadership (for example, the organization's leadership is results-oriented and control-driven, and relationships within the organization are vertical). On the other hand, although focused on results and control, the findings also reveal that leaders value the human dimension. These findings may highlight a realistic view of leadership, which in practice sometimes adopts behaviors focused on the human dimension, and sometimes emphasizes procedural and control aspects.

Keywords: Relational Leadership; L.A.B.E.L scale

Resumen: La gran mayoría de las investigaciones sobre liderazgo relacional son teóricas y cualitativas, con pocos estudios que intenten definir características y atributos más objetivos de este tipo de liderazgo. Para abordar esta brecha, este estudio buscó medir la percepción de 99 gerentes de una empresa multinacional sobre las características de liderazgo encontradas en la escala L.A.B.E.L., particularmente aquellas relacionadas con la dimensión organizacional del modelo de Mendes, Sant'Anna y Diniz (2021). Cabe destacar que la escala L.A.B.E.L. es un instrumento validado en Brasil e internacionalmente, diseñado para evaluar los perfiles psicológicos de las personas. Los resultados del estudio muestran, en primer lugar, que de los 22 indicadores de la dimensión organizacional del modelo de Mendes, Sant'Anna y Diniz (2021), doce se aproximan a las características de un líder relacional, mientras que diez se alejan de ellas. Sin embargo, de las ocho afirmaciones que recibieron las mejores calificaciones por parte de los gerentes participantes en la investigación, siete contradicen la noción de liderazgo relacional (por ejemplo, el liderazgo de la organización está orientado a los resultados y al control, y las relaciones dentro de la organización son verticales). Por otro lado, si bien se centran en los resultados y el control, los hallazgos también revelan que los líderes valoran la dimensión humana. Estos hallazgos pueden resaltar una visión realista del liderazgo, que en la práctica a veces adopta comportamientos centrados en la dimensión humana y otras veces enfatiza los aspectos procedimentales y de control.

Palabras Clave: Liderazgo relacional; escala L.A.B.E.L.

Introdução

A liderança constitui-se em um dos constructos do comportamento organizacional sobre o qual mais se produz na literatura acadêmica. Na esteira dos estudos no campo da liderança, algumas abordagens ganharam destaque tanto em nível acadêmico, quanto empresarial. Dentre elas, a liderança transformacional (Burns, 1978), a liderança multidimensional e múltipla (Yammarino, Dansereau & Kennedy, 2001), e, mais recentemente, a liderança relacional (Uhl-Bien, 2003; 2006), apontam para novas formas de se compreender o fenômeno da liderança em contextos marcados por forças tecnológicas cada vez mais complexas (Sant'Anna, Nelson & Carvalho -Neto, 2015; Mendes, Sant'Anna e Diniz, 2021).

A abordagem relacional parte da premissa de que a liderança decorre da inter-relação de diferentes dimensões - além das unidirecionais entre líder-seguidor -, abrangendo os níveis individuais, mas

também os organizacionais e societários (Sant’Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021; Kantovitz, Sant’Anna e Diniz, 2024). Seu foco é, portanto, nas interações complexas subjacentes às dinâmicas de influência e mudança, em diferentes esferas e níveis.

Diferentemente de abordagens que se orientam à investigação de traços ou comportamentos eficazes à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo ou, no máximo, na díade líder-seguidor, a liderança relacional enfatiza a rede complexa de relações por meio das quais a liderança é construída, ativada, exercida e reconfigurada (Sant’Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; D’ávila et al., 2020). A abordagem relacional assume também que liderar independe de hierarquia (Hunt, 2004). Portanto, a liderança é uma propriedade relacional, socialmente construída e mutável ao longo do tempo.

A despeito de suas relevantes contribuições, a liderança relacional é um tema relativamente recente, cujo debate se iniciou a partir dos estudos de Uhl-Bien (2003; 2006). No Brasil, particularmente, são raros os estudos que investigam a liderança sob a ótica relacional, sendo que a maioria dos esforços científicos foram feitos após 2010. Logo, o significado e as implicações da liderança relacional ainda encontram-se abertos a diferentes interpretações (Simão Lima et al., 2019; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021). Soma-se a isso o fato de que a grande maioria dos estudos na área é de natureza teórica e qualitativa. São raros os estudos que tentaram traçar características e atributos mais objetivos da liderança relacional, tentando adicionar uma visão quantitativa aos estudos na área (Uhl-Bien e Arena, 2018; Soela et al., 2024; Vinte et al., 2024; Kantovitz, Sant’Anna e Diniz, 2024; Ferreira et al., 2025).

Partindo dessa lacuna, este trabalho buscou identificar e mensurar a percepção de gestores de uma indústria multinacional sobre características de liderança constantes na escala L.A.B.E.L., particularmente àquelas relacionados à dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021).

A escala L.A.B.E.L. (Lista de Adjetivos Bipolares e em Escala Likert) é um instrumento validado no Brasil e internacionalmente voltado para avaliar perfis psicológicos de pessoas, como será aprofundado na seção metodológica do artigo. Ressalta-se que a relação entre a liderança relacional e a escala L.A.B.E.L. pode ser compreendida a partir de uma perspectiva de operacionalização empírica de construtos abstratos e complexos (no caso, a liderança relacional), na medida em que a escala funciona como um instrumento capaz de traduzir atributos subjetivos da liderança em indicadores observáveis.

Quanto à sua contribuição, o estudo apresenta um avanço na operacionalização da liderança relacional, uma abordagem contemporânea do campo da liderança que desloca o foco do líder individual para as dinâmicas de interação, contexto e relações organizacionais (Mendes, Sant’Anna & Diniz, 2021; Soela et al., 2024; Kantovitz, Sant’Anna e Diniz, 2024; Ferreira et al., 2025). Entretanto, a literatura indica que a liderança relacional ainda se configura como um campo em processo de consolidação conceitual, apresentando lacunas no que se refere à operacionalização de seus construtos, especialmente na tradução de conceitos abstratos em indicadores mensuráveis — lacuna que se busca mitigar por meio da utilização da escala L.A.B.E.L. Ademais, no plano empírico, o estudo pode fornecer insights para o desenvolvimento de políticas e práticas de liderança para o contexto investigado, pois, ao mensurar a percepção de gestores, a pesquisa permite mapear características predominantes de liderança e identificar lacunas entre liderança desejada e percebida.

Referencial Teórico: Liderança Relacional

A partir do final dos anos 1970 até a atualidade, desenvolveram-se uma série de teorias de liderança abrigadas na abordagem denominada de Nova Liderança. A maioria destas teorias concentrou-se nos comportamentos do líder como herança da abordagem comportamental, enquanto a Relacional vai além e se preocupa também com os liderados e suas relações com o líder, bem como a rede complexa de relações entre eles, seus pares, outros atores implicados e fatores contextuais da organização e do ambiente. Na abordagem relacional, a organização é entendida como uma rede de pessoas e de relações complexas e contínuas que se modificam ao longo do tempo e do espaço (Uhl-Bien, 2003; 2006; Soela et al., 2024; Vinte et al., 2024; Kantovitz, Sant'Anna e Diniz, 2024; Ferreira et al., 2025).

Para Uhl-Bien (2003; 2006), precursora dos estudos sobre o tema, a liderança relacional é um processo de influência social resultante dos vínculos entre o indivíduo, a organização e o ambiente no qual se inserem. A liderança, portanto, é dependente do contexto e da relações (Drath, 2001). Segundo ela, embora variadas definições de liderança relacional possam ser encontradas na literatura, duas expressões são comumente citadas: influência e mudança. Nessa linha, alguns dos principais fundamentos da liderança relacional são: i) a liderança ocorre quando os indivíduos usam sua influência para gerar mudança; ii) liderança diz respeito a comportamentos e dinâmicas relacionais e não a posições formais e, portanto, pode ocorrer em todos os níveis da organização; iii) a liderança é efetiva quando o líder consegue estabelecer relações sociais de confiança com os outros (Uhl-Bien, 2003; 2006).

Ressalta-se que o segundo fundamento citado é reforçado por diferentes estudos na abordagem relacional da liderança (Hunt, 2004; Day & Harrison, 2007; DeRue & Ashford, 2010; Cunliffe e Eriksen, 2011; Sant'Anna, Nelson & Neto, 2015; Lima et al., 2019). Liderança está longe de ser uma posição formal definida deliberadamente dentro de uma estrutura hierárquica (Hunt, 2004). A liderança é uma propriedade relacional, socialmente construída e mutável ao longo do tempo. Portanto, a liderança relacional se dá como um processo consensual endossado por membros de uma organização onde os indivíduos concordam mutuamente sobre quem será visto como tendo o papel temporário de um líder (DeRue & Ashford, 2010).

Para Day e Harrison (2007), liderança é uma propriedade relacional compartilhada de um sistema social marcado por inter-relações entre pessoas, equipes de trabalho, sociedade e empresas, envolvendo a construção de entendimentos compartilhados entre os indivíduos. O desenvolvimento de líderes deve incorporar ações baseadas no coletivo, superando uma ênfase no líder individual e favorecendo a criação e o fortalecimento do capital social (Miranda, 2015).

O foco da teoria relacional está em analisar a liderança pela perspectiva das relações e não dos indivíduos (Uhl-Bien, 2006), diferenciando-a de outras abordagens de liderança centradas na figura do líder e em suas habilidades. Portanto, a liderança relacional enfatiza a importância de se entender as relações. Segundo, vê a liderança não somente como produto dos comportamentos do líder e dos liderados, mas como um processo interativo constituído por todos os atores sociais implicados. Terceiro, valoriza a importância do entendimento do contexto onde a liderança se insere. Assim, há múltiplas relações sociais e realidades construídas pelos participantes e observadores dentro e fora da organização (Uhl-Bien, 2006).

A liderança relacional pode ser vista não só na relação de influência entre líder e liderado, no qual os indivíduos se alinham para o alcance de metas, mas também nas múltiplas relações interpessoais

entre líder e grupo, entre líder e tríades, entre líderes e líderes, entre liderados e liderados. A atenção se volta, portanto, para a qualidade e o tipo de laço social desenvolvido nessa rede multilateral de relações, sempre em construção e desconstrução (Dachler, 1992; Graen e Uhl-Bien, 1995; Howell e Shamir, 2005; Offstein, Madhavan & Gnyawali, 2006; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Esses laços sociais podem ser fortes ou fracos, bem como positivos ou negativos (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

Cunliffe e Eriksen (2011) abordam três enfoques direcionados à investigação da liderança relacional: rede-ator, construção social, pós-heróica. O primeiro é baseado na noção de que o líder é um dos diversos elementos no processo de construção da rede relacional e não o único. O segundo concentra-se na investigação de micro processos em que os líderes constroem socialmente as normas, os valores e as estratégias das organizações nos ambientes dos quais fazem parte. A liderança pós-heróica, por fim, parte da premissa de que a liderança é exercida em empresas não hierárquicas e fundamentadas na colaboração, na confiança e no trabalho em equipe (Miranda, 2015).

Na abordagem relacional, a liderança pode emergir a partir da linguagem e da comunicação em situações cotidianas como, por exemplo, nas reuniões, nos grupos em redes sociais, nos telefonemas, nas conversas informais, no uso de demais artefatos textuais (Kelly, 2014). Tudo isso proporciona compreensão de como os atores constroem comprometimento, alinhamento e direcionamento (Dachler, 1988; Uhl-Bien, 2006; Klein, 2017).

Estudos internacionais sobre liderança relacional trazem contribuições importantes para esse campo. Henry & Wolfgramm (2018), por exemplo, investigaram tribos indígenas na Nova Zelândia e observaram que a liderança relacional é um processo de construção social, que emerge da interação dinâmica entre ontologia (modos de ser) e práxis (modos de fazer). A perspectiva relacional mudou, portanto, o foco da dinâmica individual para a coletiva.

Uhl-Bien e Arena (2018), por sua vez, falam da importância do papel das redes de relacionamento no processo de inovação. Nesse estudo os autores discutem dois estilos de liderança: o adaptador, que não apresenta tantas ideias originais, mas é mais capaz de encontrar soluções que sejam programáveis e adequadas ao contexto em que se insere; e ii) o inovador, que é melhor em trazer novas perspectivas e informações por outros meios, mesmo que não seja o interno, com receptividade em redes de contatos interconectados, favorecendo o aumento do intraempreendedorismo.

No Brasil, estudos contemporâneos têm enfatizado a abordagem relacional da liderança (ver, por exemplo, Sant'Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Mendes, Sant'Anna e Diniz, 2021; Soela et al., 2024; Vinte et al., 2024; Kantovitz, Sant'Anna e Diniz, 2024; Ferreira et al., 2025). Após observarem profissionais ocupando posições estratégicas em diferentes organizações, Sant'Anna, Nelson e Carvalho-Neto (2015) apontam que a capacidade de construir relacionamentos efetivos é uma característica central nesse estilo de liderança.

Os autores baseiam-se na noção de que o líder está localizado no centro de três dimensões: Indivíduo-Organização-Sociedade. A dimensão individual é entendida como a capacidade do líder de mobilizar competências dos indivíduos nas relações. Já a dimensão organizacional está relacionada à capacidade do líder de criar ambientes organizacionais propícios ao desenvolvimento das pessoas, dos relacionamentos e da inovação. Por fim, a dimensão societal está associada à capacidade do líder de operar em diferentes ambientes com diferentes *stakeholders* (Sant'Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Mendes, Sant'Anna e Diniz, 2021). Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015, p. 18) pontuam ainda que:

(...) o líder relacional focaliza mais suas energias no desenvolvimento de relações com

parceiros importantes, do que no desenvolvimento de mecanismos formais de gestão ou em laços de dependência com colegas e membros de sua equipe.

Estudo de D'ávila et al. (2020) aplicado no contexto da “Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti”, com lideranças do Exército Brasileiro, evidenciou que o contexto estudado requer um estilo de liderança relacional e orientado para pessoas, ou seja, sensível à problemas emocionais dos indivíduos. Portanto, a autoridade da liderança na missão investigada decorre mais da habilidade de relacionamento do que da posição formal.

Tomando como referência as dimensões do indivíduo, da organização e da sociedade enfatizadas por Sant'Anna, Nelson e Carvalho-Neto (2015), Mendes, Sant'Anna e Diniz (2021) propõem um conjunto de afirmativas voltadas para investigar como o indivíduo percebe a liderança, com o intuito de identificar o quão perto ou distante a liderança está da abordagem relacional.

Os indicadores de Liderança Relacional constantes no modelo de Mendes, Sant'Anna e Diniz (2021) foram agrupados na Tabela 1. Tal modelo foi selecionado nesta pesquisa, pois não foram localizados estudos nacionais que tragam indicadores específicos de liderança relacional.

Tabela 1 - Indicadores de Liderança Relacional

Dimensões	Indicadores
Societal	• Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e valores societais • Coerência entre valores organizacionais e políticas de gestão adotadas • Coerência entre valores organizacionais e práticas de gestão implementadas • Coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças • Comportamento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i> • Reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo • Comportamento das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios • Atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos da organização • Comportamento ético das lideranças
Organiza- cional	• Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização • Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas • Os resultados financeiros são o principal foco das ações das lideranças da organização • As lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação • As lideranças da organização são orientadas a resultados • As lideranças da organização são orientadas ao controle • As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões • Tenho confiança nas lideranças da organização • Percebo uma grande distância entre mim e as lideranças da organização • Não concordo com a forma como a liderança é exercida na organização • O estilo das lideranças da organização é, no geral, conservador • O estilo das lideranças da organização é, no geral, arrojado e inovador • O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo • O estilo das lideranças da organização é, no geral, burocrático • A principal marca das lideranças da organização é o carisma • A principal marca das lideranças é o conhecimento da gestão do negócio • A principal marca das lideranças são suas relações com o mundo externo • Sinto-me controlado pelas lideranças da organização • As lideranças são consideradas “líderes” por serem os donos do negócio

	• O líder da organização é considerado como tal por ser o fundador • Não considero liderança um elemento importante na dinâmica da organização • As relações na organização são verticalizadas
Individual	• Considero liderança uma competência importante ao exercício da minha profissão • Para mim, “liderar” é sinônimo de “mandar” • Liderança é um tema prioritário no desenvolvimento de minhas competências • Liderar é uma competência para pessoas diferenciadas • Sinto-me uma liderança na organização • Prefiro “comandar” a “obedecer” • Liderança, para mim, deriva de conhecimento técnico • Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança • Para mim, liderança é inata • Sinto facilidade em influenciar pessoas • Para mim, liderança é um traço pessoal • Não vejo como desenvolver liderança: “ou se é líder ou não se é” • Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações • Liderança está diretamente associada à posição hierárquica ocupada pelo indivíduo • Gosto de tomar decisões • Liderar é controlar • Gosto de exercer o poder • Sinto-me mais orientado a tarefas que a pessoas • Em grupos, sempre tomo as iniciativas

Fonte: Elaborado com base em Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021).

Metodologia da pesquisa

A partir dos dados dos 99 respondentes de um questionário fechado proporcionado pela escala L.A.B.E.L., foi utilizada estatística descritiva. As informações foram extraídas de um banco de dados sobre perfis psicológicos de empregados de uma indústria multinacional, a partir de uma escala validada no Brasil e internacionalmente, denominada de L.A.B.E.L. (Lista de Adjetivos Bipolares e em Escala *Likert*).

Tal escala foi elaborada em 1997 por Francis Gendré, Roland Capel e Renzo Oswald, pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade de Lausanne (Suíça). O instrumento fornece estatísticas sobre os “traços de personalidade” dos indivíduos, evidenciados por uma lista de 261 adjetivos bipolares apresentados em uma escala do tipo *Likert*. Mede a maioria dos traços de personalidade cientificamente reconhecidos durante as últimas décadas em escores absolutos e em escores padronizados. Inclui também o MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), mas é mais abrangente.

A pesquisa foi aplicada junto a 99 executivos de nível superior que ocupavam cargos de gestão na indústria, como posições de presidente, diretor, gerente geral, gerente de área, coordenador, supervisor. 24 são do sexo feminino e 75 do sexo masculino. 30 pessoas têm de 26 a 36 anos, 30 pessoas de 37 a 47 anos e 15 pessoas de 48 a 62 anos. Trata-se de público em posição de liderança ou com potencial de liderança na empresa. Estes realizaram o teste, receberam o retorno e validaram os resultados fornecidos pela escala L.A.B.E.L. Ressalta-se que os dados fornecidos pela ferramenta são utilizados na indústria em diferentes processos da área de gestão de pessoas, como no recrutamento, admissão, promoções, dentre outros.

A escala L.A.B.E.L. apresenta 5 indicadores de coerência que mantém a veracidade e a

confiabilidade das informações. Tais indicadores trazem dados que mostram a tendência ou não à manipulação pelos respondentes das respostas para se supervalorizar. Caso o número seja alto e menor que 30, o teste é invalidado, o que significa as informações não são consideradas verdadeiras. Tais indicadores mensuram também se a pessoa estava concentrada para fazer o teste, revelando o seu cuidado ao responder, que pode ser afetado pelo cansaço, desatenção, irritação.

Outro ponto relevante é que a escala inclui perguntas duplicadas descritas de forma distinta para testar mais de uma vez a percepção do respondente em relação às características testadas. Isso permite reforçar ou não a percepção do respondente em relação aos aspectos analisados.

A figura 1 ilustra como a escala L.A.B.E.L. é aplicada e como o respondente deve responder os adjetivos em cinza com os valores das escalas em amarelo e laranja.

Figura 1 - Exemplo de aplicação da escala L.A.B.E.L.

169	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	tranquilo	
170	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	fanfarrão	1 O adjetivo proposto não corresponde absolutamente
171	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	vigoroso	2 O adjetivo proposto corresponde bastante mal
172	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	vingativo	3 O adjetivo proposto corresponde mais ou menos
173	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	inconstante	4 O adjetivo proposto corresponde bastante bem
174	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	tem réplica pronta	5 O adjetivo proposto corresponde muito bem

Fonte: Extraído do L.A.B.E.L.

As respostas médias e percentuais que variam de 30% a 70% estão dentro de uma média de *assessment*, sendo que escalas com percentuais acima de 45% são considerados relevantes e abaixo de 45% são considerados baixos ou pouco relevantes para a característica analisada. Como o teste L.A.B.E.L. mensura um número muito amplo de adjetivos de personalidade (261 adjetivos, especificamente), optou-se por trazer neste estudo àqueles relacionados à dimensão organizacional do modelo proposto por Mendes, Sant' Anna e Diniz (2021).

Nessa direção, foram considerados e analisados neste estudo os seguintes adjetivos da escala L.A.B.E.L.: extroversão; ambição; autoridade; locus de controle; abertura às experiências e criatividade; líder adulto; consciencioso; conformismo; compreensão dos outros; empatia; afabilidade; subordinação; perfeccionismo; sociabilidade; delegação, os quais possuem relação com as 22 afirmativas da dimensão Organizacional do modelo de Mendes, Sant' Anna e Diniz (2021) (conforme Tabela 1).

Resultados e Discussão

Os percentuais apresentados nesta seção estão relacionados à percepção dos respondentes em relação aos adjetivos constantes na escala L.A.B.E.L., particularmente àqueles relacionados à dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant' Anna, Diniz (2021). Portanto, os respondentes classificaram o quanto eles percebem que detém determinadas características, sendo que os percentuais considerados elevados são àqueles superiores a 45 e os escores baixos são àqueles inferiores a 30.

O indicador denominado de “As lideranças da organização são orientadas a resultados” do modelo Mendes, Sant' Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Ambição**” da escala L.A.B.E.L.. O objetivo deste adjetivo é mensurar a tendência do indivíduo de enviar esforços e realizar sacrifícios para obter resultados e a sua vontade de crescer e se desenvolver profissionalmente.

O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados em relação a “Ambição” foi de 57,51%, o maior valor obtido nas dimensões analisadas, evidenciando um elevado foco dos respondentes na obtenção de resultados. Pode-se inferir, portanto, que são indivíduos determinados e focados no alcance das metas. Uhl-Bien (2006), por exemplo, enfatiza a importância das relações para atingir os resultados. Não obstante, embora o líder relacional busque articular as pessoas para o alcance dos resultados pretendidos, ele prima pelas relações, pelo entendimento e, portanto, os resultados financeiros não são o principal foco das ações do líder relacional (Mendes, Sant' Anna e Diniz, 2021).

O indicador denominado de “As relações na organização são verticalizadas” do modelo Mendes, Sant' Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Autoridade**” da escala L.A.B.E.L.. O objetivo deste adjetivo é mensurar a tendência do indivíduo de exercer autoridade sobre outros. Quanto maior o nível de autoridade, mais centralizado tende a ser o poder na organização e menos horizontalizadas tendem a ser as relações entre os indivíduos.

O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados neste quesito foi de 57,16%, o que indica que eles percebem as relações na organização mais verticalizadas e caracterizadas pelo uso da autoridade. Observa-se, portanto, certa centralização de poder na organização, aspecto que diverge do modelo relacional de liderança, que pressupõe que liderança é exercida pela colaboração, baseada nos relacionamentos horizontais entre os membros da equipe e na confiança mútua, sem ocorrer de maneira hierarquizada (Uhl- Bien, 2006; Miranda, 2015).

O indicador “As lideranças da organização são orientadas ao Controle” do modelo Mendes, Sant' Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Locus de Controle**” da escala L.A.B.E.L.. Tal adjetivo tem o objetivo de mensurar a tendência do indivíduo de buscar controlar tudo a sua volta e de se responsabilizar pelos seus atos.

O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados neste quesito foi de 56,94%, o terceiro mais elevado entre os adjetivos avaliados, o que sugere que eles são bastante orientados ao controle. Tal aspecto pode sugerir uma contradição nas respostas dos gestores avaliados, que manifestaram que possuem elevada capacidade de escuta (49,65%) e abertura à mudança e criatividade (54,39%), como será visto ao longo desta seção, mas ambos com índices inferiores ao obtido no adjetivo Locus de Controle. Tal achado pode sugerir que os gestores valorizam o processo de discussão de ideias, mas buscam ao mesmo tempo controlar processos e resultados.

O resultado encontrado pode indicar um obstáculo ao exercício da liderança relacional, que privilegia as relações no processo de liderar. Uma liderança mais controladora pode apresentar dificuldade de delegar e de estabelecer uma relação de troca mais intensa. Wang, Zhou & Liu (2014) salientam que o controle e o domínio das relações por parte do líder, na forma como ele se relaciona com o ambiente e com as pessoas, tornam as relações mais hierarquizadas, o contrário de uma relação

em rede preconizada pela liderança relacional.

O indicador denominado de “As lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Abertura às mudanças e Criatividade**” da escala L.A.B.E.L.. Tal adjetivo tem o objetivo de mensurar a tendência do indivíduo de lidar bem com a incerteza, ser criativo e aberto à novidades e experimentações. A média obtida para os 99 gestores avaliados neste quesito foi de 54,39%, indicando que os respondentes valorizam processos de inovação e de aprendizagem. Consequentemente, se mostram abertos a escutar as ideias do seu time, ação que reforça os laços sociais entre líder-liderado.

Uhl-Bien e Arena (2018), por exemplo, investigam a importância do papel das redes relacionais no processo de inovação e pontuam que o líder inovador valoriza a formação de redes internas e externas entre os indivíduos para potencializar as oportunidades de inovação, sendo aberto a novos contatos e oportunidades.

O indicador denominado de “Tenho confiança nas lideranças da organização” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Líder adulto**” da escala L.A.B.E.L.. Tal adjetivo tem o objetivo de mensurar a tendência do indivíduo de ser confiável, trabalham com método e disciplina e de ter senso de justiça.

O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados neste quesito foi de 53,20%, o que revela que os gestores da organização buscam transmitir confiança e agir de maneira considerada justa pelos liderados, aspectos que vão ao encontro da noção de liderança relacional. Construir relações de confiança é um pilar importante dessa abordagem (Uhl-Bien, 2003; 2006). Graen & Uhl-Bien (1995) salientam que quando o líder age de maneira justa, o nível de confiança entre as partes aumenta, fortalecendo os laços sociais e impactando positivamente na produtividade do liderado.

O indicador denominado de “O estilo das lideranças na organização é, no geral, conservador” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Conformismo**” da escala L.A.B.E.L.. Tal adjetivo tem o objetivo de mensurar a tendência do indivíduo de ser conservador, valorizar a tradição e respeitar normas sociais. O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados neste quesito foi de 49,93%, o que indica que os gestores avaliados se consideram conservadores e valorizam a tradição, o que pode representar um obstáculo aos processos de inovação. Tal achado contradiz, de certa forma, o elevado percentual obtido na dimensão de “abertura às experiências e criatividade” (54,39%).

O indicador denominado de “Há abertura da liderança para ouvir as pessoas” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Compreensão dos outros**” da escala L.A.B.E.L.. O objetivo deste adjetivo é mensurar a capacidade de escuta dos respondentes.

O percentual médio dos 99 gestores avaliados pelo L.A.B.E.L. na dimensão de “compreensão dos outros” foi de 49,65%, indicando que os respondentes parecem reconhecer a importância da escuta e da compreensão do ponto de vista dos outros. Sant’Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015), por exemplo, enfatizam que a liderança relacional se baseia na reciprocidade entre as partes, sendo que uma relação saudável entre líder-liderado depende da abertura para ouvir as pessoas e da aceitação das diferenças.

O indicador denominado de “A principal marca da liderança na organização é o carisma” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Empatia**” da escala L.A.B.E.L.. O objetivo deste adjetivo é mensurar a capacidade de se colocar na posição do outro, de ser atenta e prestativa.

O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados neste quesito foi de 47,88%, o que indica

que os gestores percebem que exercem uma liderança solícita e que considera o outro. Nessa linha, o líder carismático busca transmitir confiança e exerce influência a partir das conexões e vínculos sociais com os liderados. Comumente o carisma na liderança é estudado como um fator de construção social, relacionado à capacidade de escuta do líder (Wang, Zhou & Liu, 2014).

O indicador “Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Afabilidade**” da escala L.A.B.E.L. Tal adjetivo tem a finalidade de mensurar a tendência do respondente de ser conciliador, cooperativo, prestativo e de gostar de interagir e de ajudar as pessoas.

O percentual médio obtido neste quesito para os 99 gestores avaliados foi de 47,28%, evidenciando um escore elevado. Este indicador revela um comportamento de preocupação dos gestores com as relações sociais e com as pessoas da organização. Nessa linha, Brito e Magalhães (2018) salientam que a liderança é um processo de influência social com a finalidade, dentre outros, de manter um clima de cooperação e de bom relacionamento entre os indivíduos. Para Uhl Bien (2006), a capacidade de conciliação e de socialização vai ao encontro das características de um líder relacional.

O indicador denominado de “Sinto-me controlado pelas lideranças da organização” do modelo Mendes, Sant’Anna, Diniz (2021) está relacionado ao adjetivo de “**Subordinação**” da escala L.A.B.E.L.. Tal adjetivo tem o objetivo de mensurar a tendência do indivíduo de ser dependente dos outros, gostar de receber ordem e servir um superior.

O percentual médio obtido pelos 99 gestores avaliados neste quesito foi de 43,64 %, valor inferior ao parâmetro de 45%, o que indica menor significância no teste L.A.B.E.L. Isso indica que os gestores da organização não se sentem controlados e, ao mesmo tempo, não sentem que a relação com os superiores é marcada por ordens e cobranças. Portanto, em instâncias hierárquicas superiores, as relações não parecem ter características de subordinação e controle, aspectos relevantes sob a ótica da liderança relacional, que prima por processos sociais construídos de forma mais emergente e menos subordinada (Dachler, 1988; Dachler, 1992; Hosking et al., 1995).

O indicador proposto por Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), denominado “As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Delegação**”. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados sobre delegação foi de 51,9%.

O indicador proposto por Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), denominado “Percebo uma grande distância entre mim e as lideranças da organização”: pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “ **Afabilidade**”. Esta escala Afabilidade já discutida acima, e refere-se à capacidade de as pessoas se envolverem emocionalmente e estabelecerem vínculo umas com as outras de forma a considerar genuinamente o bem estar alheio. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados pelo teste L.A.B.E.L. na empresa pesquisada sobre “Afabilidade” foi de 47,28%, o que sugere proximidade entre líderes e liderados na organização.

O indicador proposto por Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), denominado “Não concordo com a forma como a liderança é exercida na organização”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada como “**Perfeccionista**”. O percentual médio referente aos 99 líderes avaliados nessa dimensão foi de 49,12%, o que indica que a liderança desta organização é percebida como perfeccionista, dado o valor obtido acima de 45%.

O indicador proposto por Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), denominado “O estilo das lideranças na organização é, no geral, arrojado e inovador”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Abertura às experiências**”. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados sobre

“Abertura as mudanças” o foi de 52,85%, o que indica que os líderes da organização são mais abertos à inovação do que conservadores, evidenciando alguma convergência com atributos da liderança relacional.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “O estilo das lideranças é, no geral, participativo”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Sociabilidade**”. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados pelo teste L.A.B.E.L. na empresa pesquisada quanto à escala “Sociabilidade” foi de 51,37%, o que indica uma liderança participativa, achado que vai ao encontro da liderança relacional.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “O estilo das lideranças é, no geral, burocrático”, pode ser operacionalizado por meio da escala L.A.B.E.L. correspondente ao fator “**Consciencioso**”. O resultado obtido, com média de 54,07%, sugere que, na percepção dos respondentes, a liderança apresenta predominância de características associadas à orientação para regras, normas e formalidades organizacionais.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “A principal marca da liderança na organização é o conhecimento do negócio”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Abertura às novas experiências**”, que se refere à curiosidade de conhecer o negócio. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados pelo teste L.A.B.E.L. na empresa pesquisada quanto à escala foi de 52,85%.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “A principal marca da liderança na organização é a sua relação com o mundo externo”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Extroversão**”. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados pelo teste L.A.B.E.L. na empresa pesquisada quanto à escala “Extroversão” foi de 57,62%, o que significa que a liderança tende a ter forte ligação com o mundo externo.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “As lideranças são consideradas líderes por serem donos do negócio”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Lócus de controle**”. Este perfil no L.A.B.E.L. se sente dono do negócio e possui o instinto de dominar e ter controle sobre ele, o chamado popularmente de “senso de dono”. O percentual médio sobre os 99 líderes avaliados na empresa pesquisada foi de 56,94% , o que pode evidenciar que as lideranças da organização são orientadas para controle.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “O líder da organização é considerado como tal por ser o fundador”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Autoridade**”. Refere-se à proporção que o líder se apropria da organização como um fundador, que constrói e se posiciona diante dela. A média das características de autoridade na empresa pesquisada foi de 57,16%, o que pode representar um empecilho para o estabelecimento da liderança relacional.

O indicador proposto por Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), denominado “Não considero liderança um elemento importante na dinâmica da organização”, pode ser mensurado pela escala L.A.B.E.L. nomeada “**Lócus de controle**”. O percentual médio neste indicador foi de 56,94%, o que indica que os líderes consideram importante o controle por parte de uma liderança para a dinâmica da organização.

Dado o exposto, a Tabela 2 reúne os resultados dos adjetivos da escala L.A.B.E.L. associados à dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant’ Anna e Diniz (2021), apresentados por ordem decrescente.

Tabela 2 - Dimensão Organizacional e Escala L.A.B.E.L.

Modelo de Mendes, Sant'Anna e Diniz (2021)	Dimensão L.A.B.E.L.	Percentual	Alinhado à Liderança relacional?
A principal marca da liderança na organização é a sua relação com o mundo externo	Extroversão	57,62%	Sim
As lideranças da organização são orientadas a resultados	Ambição	57,51%	Não
Os resultados financeiros são o principal foco das ações das lideranças da organização	Ambição	57,51%	Não
As relações na organização são verticalizadas	Autoridade	57,16%	Não
O líder da organização é considerado como tal por ser o fundador	Autoridade	57,16%	Não
As lideranças da organização são orientadas ao controle	Locus de Controle	56,94%	Não
As lideranças são consideradas líderes por serem donos do negócio	Locus de Controle	56,94%	Não
Não considero liderança um elemento importante na dinâmica da organização	Locus de Controle	56,94%	Não
As lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação	Abertura às experiências	54,39%	Sim
O estilo das lideranças é, no geral, burocrático	Consciencioso	54,07%	Não
Tenho confiança nas lideranças da organização	Líder adulto	53,20%	Sim
A principal marca da liderança na organização é o conhecimento do negócio	Abertura às novas experiências	52,85%	Sim
O estilo das lideranças na organização é, no geral, arrojado e Inovador	Abertura às novas experiências	52,85%	Sim
O estilo das lideranças é, no geral, participativo	Sociabilidade	51,37%	Sim
As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões	Delegação	51,07%	Sim
O estilo das lideranças na organização é, no geral, conservador	Conformismo	49,93%	Não
Há abertura da liderança para ouvir as pessoas	A compreensão dos outros	49,65%	Sim
Não concordo com a forma como a liderança é exercida na organização	Perfeccionista	49,12%	Não
A principal marca da liderança na organização é o carisma	Empatia	47,88%	Sim
Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	Afabilidade	47,28%	Sim
Percebo uma grande distância entre mim e as lideranças	Afabilidade	47,28%	Sim
Sinto-me controlado pelas lideranças da organização	Subordinação	43,64%	Sim

Fonte: dados da pesquisa.

Considerações Finais

A comparação dos percentuais obtidos na escala L.A.B.E.L. aplicados aos gestores da organização pesquisada com a dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant'Anna, Diniz (2021) trouxe à tona resultados relevantes sob a ótica da liderança relacional. Foi um

exercício que ajudou a gerar algumas reflexões, sem esgotar outras possibilidades de interpretação que certamente existem.

Os achados apontam, primeiramente, que dos 22 indicadores da dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant'Anna, Diniz (2021), doze se aproximam das características de um líder relacional, enquanto dez se distanciam. Não obstante, das oito primeiras afirmativas que obtiveram as percepções mais elevadas na visão dos gestores participantes da pesquisa, sete são contrários à noção de liderança relacional (como por exemplo, as lideranças da organização são orientadas a resultados e ao controle e as relações na organização são verticalizadas).

Portanto, para os gestores avaliados, há um foco elevado das lideranças no alcance dos resultados e em controlar processos e decisões, aspectos que se distanciam da abordagem relacional de liderança. Tais achados contrastam com os principais fundamentos dessa abordagem, que prima por relações horizontais e colaborativas.

Não obstante, merece destaque a percepção dos gestores de que há uma abertura da liderança para ouvir as pessoas e uma preocupação com os indivíduos da organização. Portanto, embora focados em resultados e controles, os líderes também valorizam a dimensão humana, se preocupando com o bem-estar das pessoas na organização.

Os achados indicam, portanto, que existem líderes capazes de escutar as pessoas, compreender a posição do outro e ainda adotar mecanismos de controle dos processos e resultados. Tal resultado talvez evidencie uma visão real das lideranças das organizações que, na prática, adotam comportamentos ora focados mais na dimensão humana, ora enfatizando mais aspectos processuais e de controle. Portanto, os dois tipos de comportamento podem naturalmente coexistir.

Dado o exposto, este estudo contribui para o campo da liderança que como Clegg et al. (2021) pontuam, tem a tendência de romantizar a figura do líder. Outra importante contribuição diz respeito à tentativa de mensurar aspectos da liderança relacional, uma das abordagens mais contemporâneas sobre o tema, cujos estudos são em sua maioria de natureza qualitativa. Nesse sentido, raríssimos estudos no Brasil tentaram trazer um olhar quantitativo e menos abstrato sobre o fenômeno da liderança relacional.

Não obstante, os resultados apresentados abarcam a visão de 99 gestores de uma multinacional com mais de 1000 funcionários, trazendo a visão desse grupo de profissionais em específico. Ademais, este trabalho analisou somente alguns indicadores da dimensão organizacional do modelo de Mendes, Sant'Anna e Diniz (2021), deixando espaço para estudos futuros abordarem as dimensões de nível individual e societal.

Referências

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

Brito, F. S. & Magalhães, M. (2018). O. 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.

Clegg, S., Crevani, L., Uhl-Bien, M., & By, R. T. (2021). Changing leadership in changing times. *Journal of Change Management*, 21(1), 1-13.

Cunliffe, A. L. & Eriksen, Matthew (2011). *Relational Leadership*. Human Relations, Thousand Oaks, 64(11), 1425-1449.

Dachler, H. P. (1992). Gestão e liderança como fenômenos relacionais. Em M. v. Cranach, W. Doise, & G. Mugny (Eds.), *Representações sociais e bases sociais do conhecimento* (pp. 169-178). Lewiston, NY: Hogrefe and Huber.

Dachler, H. P. (1988). Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: an epistemological overview. In: J. G. H, C. A. Schriesheim, H. P. Dachler, & B. R. B. (Eds.). *Emerging leadership vistas* (pp. 261-285). Lanham: Lexington Books.

D'Ávila, P. R., de Oliveira, F. B., Diniz, D. M., & de Souza Sant'Anna, A. (2020). Brazilian army leadership in mission in haiti. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 1-19.

Day, D. & Harrison, Michelle M.A (2007). Multilevel, Identity-based Approach to Leadership Development. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 4, p. 360-373.

DeRue, DS & Ashford, SJ (2010). Quem vai liderar e quem vai seguir? Um processo social de construção da identidade de liderança nas organizações. *Academy of Management Review*, 35, 627–647.

Drath, W. (2001). *O profundo mar azul: Repensando a fonte da liderança*. Jossey-Bass e Center for Creative Leadership, San Francisco.

Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607-1633.

Ferreira, T. H., Neto, A. C., Diniz, D. M., & de Souza Sant'Anna, A. (2025). Relational leadership and horizontal management. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 19(1), 28-42.

Graen, GB, & Uhl-Bien, M. (1995). Abordagem baseada em relacionamento para liderança: desenvolvimento da teoria de liderança entre líderes e membros (LMX) ao longo de 25 anos: aplicando uma perspectiva multinível e multidomínio. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Henry, E., & Wolfgramm, R. (2018). Relational leadership—An indigenous Māori perspective. *Leadership*, 14(2), 203-219.

Hosking, D.-M., Dachler, HP, & Gergen, KJ (Eds.). (1995). *Gestão e organização: Alternativas relacionais ao individualismo*. Avebury/Ashgate Publishing Co. Acesso em julho 2022. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1996-97352-000>

Howell & Shamir, (2005) - JM Howell e B. Shamir, O papel dos seguidores no processo de liderança carismática: Relacionamentos e suas consequências, *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.

Hunt, J. G. (2004). What is leadership?. In: J. Antonakis, A. T. Cianciolo and R. J. Sternberg, Editors, *The nature of leadership*, Sage Publications, p. 19–48.

Kantovitz, L. G. M., de Souza Sant’Anna, A., & Diniz, D. M. (2024). Atributos de liderança relacional no contexto de uma instituição do setor financeiro. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(1), 168-188.

Kelly, S. (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8), 905-922.

Klein Jr. V. H. (2017). Pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1317-1372.

L.A.B.E.L (O L.A.B.E.L.® foi aprovado pelo Conselho Federal de Psicologia em sua Sessão Plenária No 35 realizada em 15 de outubro de 2004) Acesso em <https://depaulaee.com/site/label/>

Lima, GS, Carvalho Neto, A., Lima, MS, & Versiani, F. (2019). A Reciprocidade entre Estrutura (Organizacional) e os Agentes (Líderes e Liderados): Um Estudo sobre Liderança Relacional a Partir da Teoria da Estruturação de Giddens. *Revista de Ciências da Administração*, 21 (53), 144-159. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p144>

Mendes, Lucca Darwich; Sant’Anna, Anderson de Souza; Diniz, Daniela Martins. (2021). Liderança Relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. *Revista Direito GV*, 17(3). DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6172202140>

Miranda, A.B. de. (2015) Liderança e valores organizacionais: um estudo junto a servidores públicos municipais. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Offstein et al., (2006) - EH Offstein, R. Madhavan e DR Gnyawali, Empurrando a fronteira da pesquisa LMX: A contribuição das tríades. No: G. Graen e JA Graen, Editores, *Compartilhando liderança de rede*, vol. 4, Publicação da Era da Informação, Greenwich, CT.

Sant’Ana, A. S., Nelson, R. E. & Neto, A. C. (2015) Fundamentos e dimensões da Liderança Relacional. *DOM Revista da Fundação Dom Cabral*. pp. 17-21. Disponível em <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2026/Fundamentos%20e%20dimens%C3%B5es%20da%20lideran%C3%A7a%20relacional.pdf>. Visto em: 16 jul. 2022.

Soela, V., de Carvalho Neto, A. M., Versiani, F., & Diniz, D. M. (2024). The practice of experienced CEOs: Relational leaders challenging crisis situations. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22, 1-14.

Uhl-Bien, M. (2003). Relationship development as a key ingredient for leadership development. In *The future of leadership development* (pp. 155-174). Psychology Press.

Uhl-Bien, (2006) M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.

Vinte, R. N., Carvalho Neto, A. M., & Diniz, D. M. (2024). Liderança relacional na educação. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*, 17(1), 87–98.

Wang, M., Zhou, L., & Liu, S. (2014). Multilevel Issues in Leadership Research. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199755561.

Yammarino, F., Dansereau, F., & Kennedy, C. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an Elephant's eye. *Dinâmica Organizacional*, 29(3), 149-163.