

---

## **A EVOLUÇÃO DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES: DO AUTORITARISMO AOS TEMPOS ATUAIS**

*Pedro Henrique Rosa Costa<sup>1</sup>*  
*Andrea Fernandes<sup>2</sup>*

**RESUMO:** O presente estudo é uma pesquisa bibliográfica, tem como objetivo identificar os diferentes formatos de lideranças e como podem impactar emocionalmente os profissionais. Fez-se um levantamento da evolução dos estilos de lideranças, dos tradicionais aos mais atuais e contemporâneos. Dessa forma, foi possível identificar características específicas de cada formato de liderança. A liderança democrática e a situacional são os dois formatos que obtiveram destaque no âmbito de gestão de pessoas; essas duas abordagens apresentaram características necessárias para se obter um ambiente de trabalho saudável que não vise somente ao lucro. Optam por valorizar e desenvolver com cuidado e empatia. Por meio deste estudo, foram feitas reflexões que possibilitam a oportunidade de comparar formatos de gestão possíveis de serem aplicados com vistas à saúde mental do trabalhador.

**Palavras chave:** Psicologia Organizacional. Lideranças. Autoritarismo. Liderança Democrática. Liderança Situacional. Autoritarismo.

### **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Elivelton Pontes (2018) o tema liderança é recorrente e abrange fatores importantes dentro das organizações; pensando nisso, este estudo busca identificar as manifestações emocionais que se processam nas organizações através dos formatos de liderança e, a partir dessa identificação, compreender as principais influências na saúde mental dos profissionais, visto que há condutas diferentes que, conseqüentemente, possibilitam ou não formas diversas de

---

<sup>1</sup> Graduando em Psicologia, UNIFUCAMP. ✉ [pedrocosta@unifucamp.edu.br](mailto:pedrocosta@unifucamp.edu.br)

<sup>2</sup> Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. ✉ [andreafernandes@unifucamp.edu.br](mailto:andreafernandes@unifucamp.edu.br)



---

desenvolvimento da equipe. Pretende-se, com isso, analisar se as lideranças autoritárias podem ser consideradas desencadeadoras de adoecimento na saúde mental do trabalhador, uma vez que os transtornos mentais são cada dia mais presentes nas organizações.

De acordo com Dusan Schreiber (2012) as organizações sofreram, ao longo dos anos, intensas transformações, mudaram seus processos produtivos e também revisaram com cuidado os tradicionais modelos de gestão, uma vez que as mudanças têm acontecido de forma rápida e isso exige adaptações de seus líderes. Muitas vezes, os antigos modelos não são eficientes no ambiente competitivo presente nas atuais organizações, porque as mudanças pelas quais passam, impulsionam os seus padrões, provocam rompimentos e transformações de suas filosofias gerenciais e, em meio a esse contexto, a liderança é um elemento de suma importância para o sucesso de qualquer organização. Nota-se que a motivação é imprescindível para as organizações manterem seus colaboradores produzindo e trazendo resultados de forma contínua por muito mais tempo. Pois, um dos grandes desafios de qualquer organização é fazer com que colaboradores permaneçam motivados.

Portanto, essa pesquisa visa apresentar os conceitos e a história do autoritarismo e as evoluções das lideranças, os impactos de uma gestão autoritária no ambiente empresarial e os seus desafios para a retenção de talentos. Também se expõe o papel emocional dessa liderança e buscou-se compreender possíveis atitudes de gestão que atingem seus liderados de formas que propiciem qualidade emocional a esses trabalhadores, expostos, muitas vezes, a ambientes estressantes. Em especial, foram analisadas as diversas consequências de lideranças autoritárias, e como tais atitudes estão ligadas às condições emocionais e de trabalho, que conferem satisfação e eficiência na produtividade do indivíduo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.1 A evolução das lideranças

Acredita-se que o termo liderança teve sua primeira aparição por volta do ano 1.300, e desde esse período começaram a surgir teorias que explicassem tal comportamento e alguns estilos de lideranças foram construídos ao longo do tempo.

No estilo de liderança que apresenta o autoritarismo como ideologia central, há características marcantes que estão relacionadas à tomada de decisões e a atitudes da equipe; tais decisões sempre serão estabelecidas pelo gestor, ele é quem define o que precisa ser realizado. Analisando esse tipo de conduta e observando a evolução dos formatos de liderança, é possível verificar uma preocupação ao longo dos anos, concernente às ideologias de liderança; pode-se destacar que, desde o tempo de Platão, esse assunto começou a gerar movimentações de opiniões e expressões acerca da temática.

As ideias iniciais a respeito da liderança eram relacionadas a grandes personagens que carregavam consigo uma capacidade de agregar e de influenciar seguidores. Desde o surgimento do termo liderança, como já foi mencionado, começaram a surgir teorias que explicassem tal comportamento: a teoria dos traços e a dos grandes homens foram fortes opiniões durante muitos anos.

A teoria de traços acreditava que aspectos físicos, habilidades e personalidade determinavam se a pessoa nasceu para ser líder ou não líder e tal teoria foi muito importante para o desenvolvimento de testes psicológicos. Semelhantemente, a teoria do grande homem acreditava que, de tempos em tempos, surgiam homens geniais destinados a governar e a influenciar profundamente a sociedade. Acreditavam que a habilidade de liderar era inata, um dom que nascia junto com esses grandes homens. (THOMAS CARLYLE, 1840).

Em 1776, deu-se início ao que foi chamado de liderança militar, a riqueza das nações deu origem ao capitalismo moderno, visto que as únicas referências que a população daquela época tinha eram o exército, o feudo e o clero; a maioria das

---

empresas seguiu na teoria de liderança militar por coerção até os anos 1960. Logo após, surgiram mudanças de gestão que migraram para a liderança mercenária; seguindo a “meritocracia pura a qualquer custo”.

Um dos destaques foi a afirmativa de Milton Friedman(1960):“[...] A única responsabilidade social das empresas é maximização do lucro e o retorno financeiro aos acionistas”. Essa afirmativa contribuiu para a distorção de propósitos empresariais por muitos anos, encontrando condutas de gestão que apenas visavam a lucros e a bônus milionários usando todos os recursos, tanto ambientais quanto emocionais e humanos, para exclusivamente conquistar objetivos pessoais e de seu interesse.

Ao longo do tempo, as características dos formatos de liderar sofriam mudanças e adaptações. Para Frederick Taylor (1911), o ser humano apresentava uma natureza preguiçosa e era necessário que os líderes manipulassem os trabalhadores, como se estivessem operando máquinas, ou seja, a forma de gerir pessoas focalizava exclusivamente objetivos lucrativos e racionais. Tal poder de influência e de manipulação auxiliava a realização dos objetivos da organização, cumprindo tarefas e alcançando metas, no entanto, por outro lado, o comportamento organizacional dos indivíduos começou a despertar em teóricos o desejo de estudar a personalidade autoritária e como isso afetava as relações interpessoais.

Adorno e al. (1950) começaram a investigar sistematicamente a personalidade autocrática, considerada como a origem de estudos sobre esse tema; utilizaram a abordagem psicanalítica para tentar compreender os fenômenos gerados por esse tipo de conduta. Para os autores, o desenvolvimento de pessoas em um ambiente repressor e estressor, com rigidez exagerada, pode desencadear, já na infância, comportamentos agressivos contra os pais. Já Altemeyer (1996) defendia que o autoritarismo era desenvolvido no indivíduo pelo processo de aprendizagem social, por meio de observação, de reforçamentos e de modelagem.

A liderança pode ser compreendida como um contexto de processos de influências sobre um determinado grupo que irá possibilitar a organização de

esforços para a conquista de resultados desejados. A função do gestor se torna algo totalmente importante nessa questão. Ele pode elaborar junto à equipe estratégias que proporcionem equilíbrio entre conquista e cuidado com a saúde emocional, ou adotar uma postura de exigência que exclui as opiniões e os méritos individuais dos colaboradores.

Nos tempos atuais, encontra-se um leque de tipos de liderança — autocrática, liberal, democrática, *coaching*, situacional e visionária. Entre essas opções, existem características diferentes, que irão influenciar o ambiente proposto. Entende-se que a autenticidade do líder determinará como a equipe irá responder, e todas as formas de liderança citadas anteriormente irão dizer ao administrador como lidam com o estabelecimento de relações humanas e satisfatórias, se há troca de *feedbacks*, que darão aos gestores a oportunidade de desenvolverem uma escuta ativa e elevarão sua qualidade ao administrar conflitos e obter uma compreensão empática. Todavia, se essa não for a conduta escolhida, pode ocorrer o desenvolvimento de assédios psicológicos no ambiente organizacional, que eliciam transtornos emocionais e prejudicam a retenção e a promoção de talentos individuais e coletivos.

O psicólogo alemão Kurt Lewin (1997) descreveu três tipos de liderança: a autoritária, a democrática e a delegativa; e efetuou estudos comparativos entre elas, com o intuito de definir qual seria mais efetiva em ambientes corporativos. Em sua pesquisa, Lewin afirmou que a liderança autoritária é efetiva em determinados momentos em que se tenha pouco tempo para a tomada de decisão, seja da equipe como um todo ou quando o líder é o mais experiente do quadro. Sob outra ótica, os pesquisadores da Universidade de Iowa identificaram que as escolhas eram pouco criativas sob a liderança autocrática e apontaram que esse perfil pode ser tendencioso e criar ambientes disfuncionais e conturbados, posicionando subordinados contra o gestor dominador.

Segundo Lucas Retondo (2020), os subordinados percebem o modelo de liderança como controladora, autoritária e ditatorial. Seguindo com suas pesquisas comparativas, a liderança delegativa mostrou-se a menos produtiva das três teorias,

os líderes delegativos utilizam pouco ou quase nenhuma orientação ao grupo de subordinados e deixam a tomada de decisões exclusiva para a equipe. O grupo necessitava mais do líder, demonstrava pouco interesse e não contribuía de forma independente, levando a situações precariamente definidas e a falta de motivação era evidente. Lewin chegou à conclusão de que a liderança *laissez-faire* (deixe fazer) resultava em equipes mal direcionadas e com nenhum foco, além de os membros do grupo culpabilizarem uns aos outros por falhas, e negarem suas responsabilidades, o que atingia negativamente os resultados do conjunto.

Já a liderança democrática era vista pelo psicólogo como a mais efetiva, o modelo aplicado em situações com crianças mostrou a Lewin que as suas contribuições eram menores em questão de proporção, mas tudo aquilo que era produzido era de uma qualidade muito superior. Nesse modelo, o pesquisador percebeu que a liderança participativa incentivava os membros a participarem, construindo no grupo o sentimento de importância e de integração, mantendo a palavra final no processo de tomada de decisão, em conjunto. Os líderes democratas tendem a fazer com que os seguidores sejam criativos e totalmente motivados, tal conduta promove engajamento e responsabilidade com prazer em relação aos objetivos da empresa (LEWIN, 1997).

## 2.2 A gestão autoritária na retenção de talentos

Segundo o professor Marcos Zanini (2018), o modelo de gestão autoritária inibe o desenvolvimento e o engajamento de talentos, bem como gera uma fragilidade emocional prestes a explodir a qualquer momento. Dessa maneira, a insatisfação e a desmotivação tomam as rédeas de uma condução desenfreada rumo ao surgimento de transtornos emocionais, a insegurança e autodesvalorização absorvem todo o desejo do subordinado de desenvolver a si mesmo profissional e pessoalmente e, aos olhos dos gestores, a única solução possível de se enxergar é

---

a dispensa de funcionários que não rendem e/ou a acomodação daqueles que produzem até um certo limite, principalmente por pressão excessiva, e que não se sentem confortáveis para procurar novas formas de evoluir, com ideias e projetos que são frustrados por condutas desse formato de gestão de pessoas.

De acordo com Chiavenatto (2003), a ótica do conceito de talento humano está relacionada também ao capital humano, ou seja, esse autor faz a relação de como a população cuida de seus patrimônios, a fim de que seja respaldado, aumente e contribua para a evolução monetária. A perspectiva que ele traz está inserida no cuidado das empresas com os seus funcionários, pois toda equipe deve ser bem gerenciada e aplicada a determinadas situações, enfatizando como utilizar os talentos dos funcionários quando há oportunidades.

Ulrich (1999) cita que os sucessos das instituições será resposta à capacidade de atrair, de lapidar e de manter talentos com *know-how*, visão e conhecimento suficientes para comandar um grande negócio, não somente local, mas mundial.

No ano de 2007, o *Hackett Group* efetuou uma pesquisa nos Estados Unidos onde apurou que as empresas que são especializadas no quesito de gestão de talentos chegam a faturar 15 % a mais que seus concorrentes. Essa porcentagem aponta um valor exorbitante a mais, e não somente apresenta resultados relacionados a valores monetários, mas seus funcionários sentem prazer em trabalhar em suas respectivas funções, levam com orgulho o nome da empresa que trabalha para suas relações sociais, geram uma boa imagem empresarial e tornam a organização um alvo para aqueles que desejam investir tentativas de emprego.

A Gestão por Competências é um facilitador da administração saudável. Essa teoria tem como finalidade ordenar o indivíduo e suas aptidões individuais às áreas requeridas da empresa, foco, visão e objetivo estabelecidos pela organização como metas a serem conquistadas. Esse trabalho permite uma atuação mais estratégica da área de desenvolvimento humano e possibilita novas formas de utilizar

---

procedimentos que trazem contribuições para o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), definem é o papel do gerenciamento desses talentos dentro das organizações:

Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem... Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA 2001 p. 123-124)

Branham (2002) alerta as empresas sobre as angústias e inquietações que surgem no ser humano que fazem surgir o desejo de não seguir trabalhando na organização. Alguns desses fatores estão relacionados ao fato de não verem relação satisfatória entre salário recebido e desempenho, ou seja o valor recebido, de acordo com suas atividades exercidas, não corresponde a tal demanda de trabalho que é exigida do indivíduo. Dessa forma findam por não perceberem oportunidades de crescimento ou de promoção, costumam não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas. Acreditam não terem oportunidade de usar seus talentos naturais e assim possuem expectativas pouco precisas ou irrealis e não toleram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos

Quanto à falta de oportunidade de crescimento e de promoção, os indivíduos, em grande parte, esperam ser promovidos a cargos superiores, a imagem que é vendida pelas empresas de crescimento profissional e de desenvolvimento cria no funcionário desafios e metas próprias a serem alcançadas. Se não há retorno como o esperado, a tendência será de que o trabalhador encontre outro local que obtenha sucesso nas suas conquistas. Quanto à importância do trabalho, tal afirmativa está relacionada ao reconhecimento próprio e de sua liderança, a autoestima do trabalhador é bombardeada por questionamentos pessoais e até mesmo de seus



líderes, se não há *feedbacks* ou retornos de seus superiores, o funcionário se acomoda na função ou prefere desistir de seguir na organização. Já a falta de oportunidade faz com que o indivíduo não se desenvolva como profissional, perca a motivação de utilizar suas habilidades. E, principalmente, a falta de confiança no líder ocasiona péssimos relacionamentos organizacionais e acarreta prejuízo capital e pessoal (BRANHAM, 2002). Sendo assim, com dificuldade de desenvolvimento dos talentos e a manutenção deles, o prejuízo é notório, pois, se há crescimento de pessoas dentro de uma organização, a empresa cresce junto e, se não ocorre a valorização desse indivíduo, a tendência é que a empresa perca seus potenciais e, quando isso ocorre, há a probabilidade de essa empresa ter uma alta porcentagem de rotatividade de funcionários, um ciclo vicioso que contribui para a perda da identidade da empresa, de ideias e de potencial. Em contrapartida os líderes não vistos em grande parte das situações são mantidos como gestão ideal, a identidade da empresa se mantém autocrática e com grande perda de material humano.

Segundo Smircich (1983) a organização é compreendida como um local de adaptações que se constitui por trocas de interações. Toda organização está inserida em âmbitos culturais e sociais e isso determina como a empresa estabelecerá sua administração, portanto, para que haja mudanças de comportamento e liderança, deverá iniciar uma conscientização nos líderes das empresas.

### 2.3 Liderança e seu papel emocional

De acordo com Covey (1989), a liderança é uma habilidade que pode ser adquirida ao longo do tempo, portanto, para esse escritor, a posição de liderança enfatiza a importância da junção de características como as ligações de conhecimento, *know-how* e aspiração. Entende-se, então, que há a necessidade de esforços e de autoconhecimento para chegar a esses fatores, bem como a descoberta de como o local de trabalho vivencia seu cotidiano e como suas

habilidades e particularidades podem agregar a equipe e como sua equipe pode, em contrapartida, proporcionar o crescimento de todos. O líder deve ter a sensibilidade sempre em pauta, com vistas a acolher demandas que não sejam apenas de seu interesse, mas participar também de questões individuais de sua equipe, desenvolver seu lado humano e empático. Essa conduta foi abordada por Gaudencio, em 2007, para reafirmar a necessidade de autoconhecimento e de empatia com os seus liderados:

[...] o líder deve comunicar qual é o seu sonho e todas as vantagens em assumi-lo. Ele deve querer saber também o que o outro pensa a respeito, se está de acordo ou não, o que ele mudaria ou acrescentaria no sonho, para que o sonho passe a ser dele também. Por isso, é preciso que o líder esteja seguro do seu sonho. Para permitir que seja colocado em dúvida, cada vez que tentar comprometer alguém (GAUDÊNCIO, 2007).”

Portanto, o desenvolvimento da capacidade de escuta é algo a ser incentivado nos líderes, porque esse comportamento proporciona ao indivíduo a habilidade de se colocar no lugar do outro, entender suas angústias e buscar estratégias para as soluções necessárias. Segundo Carl Rogers (1983), a utilização da escuta valoriza a pessoa como sujeito e contribui para o desenvolvimento dela. Sendo assim, a comunicação, de fato, é de extrema importância nos âmbitos sociais de nossa sociedade, sejam empresariais, familiares e entre outros.

De acordo com o que foi apresentado até o momento, pode-se observar quais são as características de um bom líder e como uma liderança totalmente autoritária pode eliciar emoções negativas aos trabalhadores. Pôde-se, ainda compreender quais são os perfis ideais para gerir uma equipe. Segundo Drucker (2002), a organização deve fazer pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias, em assim sendo, o departamento de Recursos Humanos ou Desenvolvimento Humano e Organizacional de qualquer empresa deve concentrar-se no desenvolvimento de líderes com enfoque na forma de lidar e de apoiar sua equipe, demonstrar cuidado e apoio no desenvolvimento emocional e de habilidades.

---

É necessário que a equipe entenda a importância do treinamento e a escolha específica de profissionais da gestão e o líder deve contribuir com momentos de confiança e de troca positiva, não deixar de corrigir situações de erros, mas, saber utilizar formas e palavras corretas, para que não haja desconforto nem se prejudique a relação com seus subordinados.

Drucker (2002) afirma que dividir sucessos e parabenizar os funcionários propiciam momentos saudáveis e de satisfação; reconhecer a participação de todos e mostrar que aquilo que fazem no cotidiano é muito importante para as conquistas da equipe. O líder deve valorizar as habilidades dos funcionários, buscar aprender com eles, e proporcionar liberdade para que essas mesmas habilidades possam contribuir ativamente nas empresas; é necessário experimentar novas áreas ou adaptar a função presente. O líder deve acolher o subordinado em momentos que esteja passando dificuldades até mesmo fora da empresa, pois, como foi citado nesta pesquisa, o indivíduo passa a maior parte do tempo diário na empresa.

O papel emocional do gestor é de grande responsabilidade, e por meio dessa consciência, será possível contribuir para a retenção e a manutenção de talentos; se o papel for exercido de forma concisa e coerente, a fragilidade emocional será menos uma preocupação para esse gestor importante salientar que o líder deve também se cuidar, uma das alternativas para esse cuidado seria a mentoria com alguém mais experiente, que tenha semelhanças fortes a sua visão e que esteja disposto a auxiliá-lo nas demandas que o cercam. Isso envolve todas as hierarquias presentes nas organizações, seja de um gerente de departamento a um CEO, visto que não é aconselhável cuidar de pessoas, cuidar de vidas, se não houver autocuidado, pois há grandes possibilidades de o do indivíduo permanecer em opiniões frágeis de autojustificação, ou de lamentação, por não conseguir gerir suas responsabilidades.

---

## 2.4 A saúde mental em um ambiente estressor

Segundo Murilo Bonfim (2020) ocorreram auditorias e pesquisas pela Falconi, uma das empresas da linha de frente nas consultorias de gestão empresarial, nas instituições brasileiras, e foi constatado que houve o assustador resultado de que 37% das instituições nacionais apresentaram registro de doenças emocionais em seus funcionários. Números que estão relacionados ao ambiente e à forma pela qual a empresa lida com seus empregados, e levantamentos de dados como esse, proporcionam a pesquisadores e gestores a oportunidade de questionar como ocorre a gestão de pessoas em sua organização; portanto, observar como o ambiente organizacional se comporta é um dos fatores extremamente importantes para o estabelecimento de equilíbrio emocional no ambiente corporativo.

Para se falar desse assunto, é importante considerar a teoria desenvolvida por Freud em 1912, acerca da transferência, questão que é presente a todo o momento em nossas vidas. O criador da Psicanálise afirmava que existem três tipos de transferência, a positiva, a negativa e a erótica. A positiva é aquela em que o indivíduo apresenta sentimentos amáveis que são admissíveis à consciência. Se se considerar que no ambiente de trabalho ocorrem trocas efetivas, a consequência pode ser de um ambiente em que se tenha harmonia, liberdade e confiança de ambos os lados.

A transferência negativa é aquela que apresentam emoções negativas e hostis e há também a erótica, que se volta totalmente à afetividade e exclui toda outra forma de interação, a não ser pelo desejo de se obter prazer. Associando então a transferência negativa obtida pela relação conturbada de uma gestão autocrática, pode-se obter implicações psicológicas que levem ao surgimento de angústias e insatisfações, o ambiente pode tornar-se pesado, e as trocas e devolutivas entre as pessoas podem tornar-se desfavoráveis e adversas. A tendência é a de que o crescimento de ansiedade seja evidente, devido ao sentimento de abandono e de insatisfação diária dos superiores; o indivíduo fica encarcerado em emoções de autocobrança excessiva e de tristeza por não receber

---

devolutivas positivas. O ambiente de trabalho se torna adaptativo a cada interação, ou seja, se há um ambiente de trocas negativas, provavelmente haverá consequências que dificultam a saúde emocional ao indivíduo.

O médico Theorell (1989), após desenvolver estudos, afirmou que, ao realizar longas pesquisas sobre consequências na saúde dos trabalhadores, decorrentes das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, surgiram intensificações de emoções como: o aumento da fadiga dos trabalhadores, estresse traumático secundário que apresenta semelhança com o transtorno de estresse pós-traumático, hiperventilação e tensão muscular motivados pela ansiedade.

A submissão do indivíduo a intensa jornada de trabalho pode levar a um estresse ocupacional diário; o trabalhador se sente irritado com frequência, ansioso e ou deprimido e o alto índice de estresse pode levar ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, que é resposta a uma tensão crônica, gerada pela interação com outros indivíduos, tanto de cargos superiores quanto em um mesmo cargo, devido a grandes responsabilidades, exigências de concentração excessiva e jornadas de trabalho abusivas. A origem da nomenclatura *Burnout* é o encontro de *burn* (queima) e *out* (exterior), apontando cansaço profissional, exaustão, decepção e deslocamento. Os sintomas físicos motivados devido à síndrome são comuns dores em áreas como costas, pescoço e coluna (FERNANDES; LIMA, 2011).

Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, (1998) afirmam que os gestores, ao mostrarem grande poder de decisão, podem utilizar essa estratégia para estabelecer confiança neles e também mostrar confiança nas suas equipes. Portanto, pode-se apontar um exemplo que correlaciona, mas não se encontra dentro do contexto empresarial: em um time de futebol, há a hierarquia de capitão do time, que é destinada ao líder da equipe, geralmente a braçadeira de capitão é definida e entregue àquele que é considerado por todos como a personalidade capaz de gerir e cuidar do grupo. Esse fica responsável pelas confusões e questionamentos a autoridade maior do jogo, o juiz. Visando a esse formato de responsabilidade que é entregue a uma pessoa, as empresas poderiam valorizar os funcionários, como é

---

feito no ato de entregar a braçadeira, a transferência de responsabilidade não se torna pesada quando é entendida por aquele que irá receber como um ato de confiança, como uma quebra de bloqueios na relação de líder e liderado, frisando toda a necessidade de relacionamento autêntico, confiança, comunicação e empatia.

## 2.5 Formatos de liderança positivos

No ano de 1969, foi desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard a liderança situacional modelo de gestão. Eles acreditam que um líder situacional é aquele que consegue adaptar-se a múltiplas situações. Sua contribuição está relacionada à sua capacidade de adaptar seu comportamento de gestão ao nível de maturidade ou à evolução e ao crescimento de seus liderados mediante as situações. Nessa teoria, a Liderança Situacional tem o papel de analisar e identificar os tipos de tarefa, a interação e a relação do grupo, bem como os diversos fatores que e contribuem para o desenvolvimento da equipe. Esse estilo de liderança acredita que, na atualidade, um gestor não pode confiar cegamente em seu estilo de gestão e esperar que todos se adaptem e sigam em todas as situações. Essa teoria traz a ideia de que os gestores precisam ser flexíveis em suas ideias e condutas de gestão, com o objetivo de conseguir o melhor das pessoas que estão sob sua liderança. (HERSEY E BLANCHARD, 1969).

Segundo Camargo (2018), nessa teoria, há quatro grandes componentes que contribuem a sua ideologia: a direção, a orientação, o apoio e a autonomia. A direção pode ser explicada como o processo de ensino do líder ao liderado, acompanhando-o e direcionando-o a efetuar o processo para o alcance de objetivos, como se realmente pegasse na mão do colaborador e mostrasse o caminho que precisa seguir, acompanhando-o até a conclusão. O tópico orientação é composto por supervisão e *feedback*; o líder fornecerá atenção e retorno segundo os procedimentos que estão sendo realizados, oferecendo também espaço para que



---

sua equipe informe sobre sugestões e melhorias para que possa aperfeiçoar cada vez mais os projetos.

Logo em seguida temos o apoio, pelo qual o líder oferece a oportunidade para sua equipe elaborar discussões e análises de diferentes situações, para que, em conjunto, possam chegar a um consenso, trazendo contribuições para o processo dos colaboradores. E, por último, a autonomia, conduta que, como a própria nomenclatura apresenta, permite que a equipe tome suas próprias decisões e também se responsabilize pelas suas consequências. Não significa que o líder deixará toda a sua empresa de lado, ou se colocará em uma abordagem liberal, mas, sua principal função será delegar responsabilidades a colaboradores maduros e de confiança; essa atitude será essencial para o desenvolvimento de novos líderes da empresa (CAMARGO, 2018).

Outro formato de liderança que foi estudado por Lewin, no ano de 1939, e que perdura até os anos atuais, muito ativa nas organizações é a liderança democrática, que envolve características como a participação ativa da equipe, um tipo de gestão compartilhada, que envolve a tomada de decisões em conjunto. Segundo Bernardo Bass (2008), os líderes que utilizam a teoria democrática são concretos e objetivos em relação a resolução dos problemas relativos à análise de desempenho dos liderados. Ao fazer uma comparação com o autoritarismo, Bass (2008) levantou algumas afirmações: o formato de liderança aqui apresentado se sobressai à cultura do líder autoritário; sua opinião é que o líder democrático apresenta à sua equipe a equidade e o equilíbrio que promove o sentimento do conforto em trabalharem juntos, o ambiente se torna leve e as pessoas veem a equipe de colaboradores experientes ou com cargos elevados como colegas, o que possibilita esse trabalho em equipe e torna as tomadas de decisões mais flexíveis com a equipe.

Lewin (1939) estabeleceu prós e contras para essa teoria. O psicólogo alemão viu com bons olhos o que se refere a satisfação no trabalho, como, os colaboradores se sentiram mais a vontade no trabalho e até mesmo experimentaram a sensação de poder, a confiança mútua foi a base para construção de





relacionamentos interpessoais, a produtividade, criatividade e inovação das pessoas nas organizações cresceram de acordo com a forma de gestão. Por outro lado, foram encontrados pontos negativos, que evidenciam a probabilidade de o líder se tornar dependente dos seus liderados, o consenso e a colaboração de todos pode tornar extensos, de acordo com a divergência de opiniões, inviabiliza a agilidade na tomada de decisões, e a confiança em pessoas desinformadas ou com falta de experiência pode trazer obstáculos para o processo e, por último, pode ocorrer sobrecarga emocional ao líder na supervisão da equipe.

Um exemplo de sucesso de um líder democrático foi o caso de Steve Jobs e a Apple nos anos 1990. A empresa, criada em 1976 na Califórnia, caminhou por muitos anos em uma ascensão até chegar nos anos 1990, quando se aproximou da falência. Um dos fatores que possibilitaram a recuperação da empresa foi Steve Jobs se tornar cada vez mais um líder democrático. Jobs adotou primeiro uma postura carismática e seu negócio começou a ruir quando adotou a liderança autocrática, chegando a ser renunciado pelos diretores conselheiros de sua própria organização. Após esse episódio, Steve optou por caminhar com a gestão democrática e a participação da sua equipe como foco, o líder confiou cargos importantes a pessoas preparadas e conseguiu a recuperação de uma das maiores organizações mundiais. Sua forma de lidar com a equipe é estudada até os dias atuais e é vista como um grande exemplo.

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo bibliográfico. Segundo Gil (2008), esse modelo de pesquisa tem como objetivo a investigação e análise da problemática, apresentando críticas e discussões acerca do tema escolhido, com base em livros, artigos e documentos que comprovem cientificamente as opiniões citadas neste presente trabalho. Outro ponto a ser destacado é a comprovação de teorias por autores éticos e exímios representantes de opiniões que são citadas e discutidas como fonte de



arcabouço teórico. A pesquisa teve a finalidade de explorar e aprofundar os conteúdos existentes relacionados à liderança organizacional, analisar e identificar os processos de evolução do tema, explorando as características presentes durante o processo de desenvolvimento da gestão de pessoas. Assim, construiu-se um conteúdo científico acerca do autoritarismo e das teorias centrais, na Psicologia Organizacional, que representam grande índice de escolha das empresas nacionais para aplicar em seus modelos de gestão.

Em relação ao procedimento de pesquisa para coleta e análise de dados, foi utilizada a plataforma Google Acadêmico e foram buscados artigos publicados desde os anos de 1980 até o presente momento, com vistas a expandir a percepção histórica dos fatos aqui apresentados. O processo de refinamento da busca foi a utilização das palavras-chaves estabelecidas nas pesquisas, a palavra “Autoritarismo” apresentou o resultado de 271.000 resultados. Para dar continuidade ao conteúdo, foi pesquisada também a palavra “Lideranças” que resultou em 176.000 resultados. Relacionando a palavra anterior foi feita a pesquisa “Liderança Situacional” que obteve 32.500 resultados e “Liderança Democrática” chegando a 166.000,00 resultados. E por fim, as últimas palavras-chaves utilizadas foram: “Psicologia organizacional” que apontou o maior número de resultados, chegando a, aproximadamente, 379.000 resultados. Com a junção dessas pesquisas, foram selecionados 24 artigos científicos que contribuíram e aqui estão referenciados de acordo com a utilização neste tema e nos apontamentos necessários para confirmação científica dos assuntos abordados. A seleção destes artigos ocorreu de acordo com a temática envolvida no âmbito das lideranças e suas evoluções.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Considerando os temas apresentados e descritos, é possível constatar que ainda há grande presença do autoritarismo nas empresas, e que essa conduta



---

apresenta consequências drásticas e que deixam grandes brechas para críticas negativas e questionamentos.

Como foi citado por Zanini (2018), há grande responsabilidade na inibição dos dons e talentos das pessoas nesses ambientes estressores, que impossibilitam o zelo pela saúde emocional, podendo ocorrer bloqueios e desenvolvimentos de transtornos emocionais. De acordo com essa afirmação, pôde-se observar mediante pesquisas, que ocorreu o alto crescimento do índice ansiedade, depressão, *Burnout* e outros distúrbios emocionais.

A empatia se faz extremamente necessária a qualquer ser humano, mas, em caso de a pessoa se tornar referência ou conseguir chegar a altos patamares de destaque, como CEOs, CDOs, CFOs, transmite uma grande responsabilidade em sua conduta, é por isso que grande parte dos funcionários almeja chegar ou trabalhar diretamente. Se há respostas positivas e boa comunicação, a tendência é que o funcionário se sinta mais integrado e reconheça a familiaridade do local de trabalho. O líder deve entender a diferença entre respeito e medo, a imposição do medo irá afastá-lo de todos, mas a conquista da simpatia, se ela for autêntica, irá agregar valor a si mesmo e à equipe, estabelecendo um grande pilar de sua gestão.

Em relação à importância da representatividade emocional da figura do gestor, coloca-se a grande responsabilidade de influenciar aqueles que estão à sua volta, por intermédio de sua conduta e postura, a sua equipe poderá chegar à consciência de que pode estabelecer confiança ou não, se esse líder mantiver coerente com suas teorias, respeitando todos os conceitos para a evolução dos profissionais, esse vínculo irá contribuir assiduamente para a revelação e manutenção dos talentos.

Outro ponto a ser discutido e analisado é a contribuição para o gestor se ele for supervisionado por referências que seguem sua mesma linha de pensamento e abordagem, pode crescer profissionalmente e tornar situações pesadas mais leves. Também é importante agregar o entendimento e o discernimento sobre como delegar oportunidades e funções importantes àqueles funcionários que apresentam



---

características e merecimento para tal cargo, é muito provável que esse superior já tenha oferecido essa oportunidade aos subordinados de sua empresa.

A confiança no profissional é um dos aspectos principais para que o indivíduo possa desenvolver-se, entregar oportunidades a essas pessoas pode proporcionar ao gestor a tranquilidade de se adaptar a demandas que podem estar acumuladas ao ponto de estabelecer prioridades de respostas. Esse processo de evolução de seu funcionário pode ser como o exemplo do técnico determinar a braçadeira de capitão ao jogador de futebol; o técnico não irá perder sua autoridade, mas irá ganhar com a representatividade de seus conceitos em campo, para isso é necessário que esse vínculo esteja bem estabelecido.

Nesse âmbito, faz-se necessário que o líder seja participativo, contribua com suas habilidades e presença, não será interessante que esse gestor delegue funções, sem, antes, mostrar como será a melhor maneira de se resolver. Por outro lado, deve também sugerir a esses funcionários que tragam sugestões para melhorias, não limitando essas pessoas a seguirem conceitos que já têm sido aplicados há tempos, sair da comodidade e da zona de conforto é algo que pode ser extremamente enriquecedor.

Portanto, se esses conceitos forem aplicados com sucesso, o gestor poderá também obter tranquilidade emocional, sabendo que suas responsabilidades estão sob controle, compreendendo que não precisa abraçar todas as demandas quando há a oportunidade de pessoas com grande prospecção de futuro podem acompanhá-lo em sua caminhada como gestor. Conseqüentemente, as pessoas que trabalham sob sua gestão irão levar consigo para seus ambientes sociais uma boa imagem da empresa e da liderança, apontando fatores como segurança emocional, oportunidades oferecidas e confiabilidade exercida.

Isso faz com que a organização se torne referência e alvo para aqueles que buscam um ambiente saudável, organizado e com expectativas de geração de valores, além de outros fatores como uma conquista, conseguir ser parte do time daquela determinada instituição.

---

Por outro lado, temos as síndromes geradas pela gestão autoritária, uma delas é a síndrome de *Burnout*, que é considerada muito recorrente em ambientes pesados e de extrema responsabilidade e cobrança, Representa um dos resultados àqueles que vivenciam situações de domínios autoritários e arcaicos, e não somente essa síndrome, mas casos graves de ansiedade e de depressão, podendo levar até a uma consequência mais preocupante ainda, como o suicídio.

Devido ao crescimento dessas doenças, as organizações devem estabelecer planejamentos de gestão emocional, flexibilizar as pressões e as imposições, ouvir as angústias dos funcionários e estabelecer a criação de ouvidorias, ou fornecimento de atendimento psicológico na instituição. A ansiedade é outro transtorno que pode levar a situações mais agravantes, como o transtorno depressivo e até mesmo a casos graves de suicídio.

Pensando em todas essas informações, é preciso questionar aqueles que promovem grandes movimentos nas instituições, sobre qual importância a sua empresa tem dado ao estado psicológico dos seus funcionários, quais medidas preventivas e de conscientização têm sido aplicadas para que o cuidado emocional seja preservado e que situações de adoecimento sejam evitadas.

Se isso for cumprido, chegar-se-á a lideranças que foram abordadas no referencial teórico deste estudo, a democrática, que tem como teoria a tomada de decisões conjuntas, valoriza as opiniões e agrega a todos aqueles que estão presentes nas grandes decisões e na visão da organização. Também a liderança situacional funcionará de forma semelhante, mas com a análise caso a caso, situação a situação, com respeito às particularidades, consideração para com opiniões e adaptação às necessidades requeridas por cada solicitação.

Outro fator importante a ser considerado é o fator ambiental, que é modificado de acordo com as trocas entre líder e liderados e a equipe em si. Uma questão importante a ser analisada é a transferência abordada por Freud (1912), que retrata a dinâmica da transferência nas relações, que impacta diretamente a forma pela qual as trocas vão sendo construídas e como são estabelecidas as características



---

do local. Confiança, desconfiança, conforto e desconforto, angústias, inseguranças e todas as manifestações emocionais que são elaboradas e repetidas a cada interação deixam ao líder a tarefa de perceber como essas pessoas estão se sentindo, como estão sendo acolhidas e ouvidas. Ele precisará estar atento aos adoecimentos, sondar cada liderado para que possa ajudá-lo no que estiver ao seu alcance, estabelecer vínculos resistentes baseados em confiança e apoio, com ética e respeito, com vistas a proporcionar amparo aos demais.

Portanto, o fator histórico proporcionou o entendimento da necessidade de sempre refletir sobre as mudanças ao longo do tempo, buscar novas teorias e explorar áreas de conhecimento, pois a ciência é que irá estabelecer melhorias na vida do ser humano. A Psicologia como ciência tem crescido em todas as áreas de conhecimento, algumas que ainda apresentam receio e em outras que já são reconhecidas como extremamente essenciais e indispensáveis. No caso da liderança organizacional, foram realizadas diversas descobertas, viabilizando o melhor cuidado emocional. E foram necessários grandes investimentos em estudos, aplicações e teorias, para que fosse possível propiciar cada vez mais o cuidado com as emoções e as subjetividades do ser humano.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como proposta estabelecer questionamentos a respeito de como o autoritarismo contribui para o falho desenvolvimento de pessoal, e como a evolução das lideranças tem voltado seus olhares à saúde mental dos trabalhadores, valorizando suas demandas e não excluindo as requisições e necessidades pessoais dos indivíduos.

Foi de crucial importância efetuar estudos históricos de como tudo se iniciou, desde os primórdios com a teoria dos grandes homens e o fanatismo que era direcionado a essas personalidades, bem como representações fantasiosas de dons superdotados. As informações reunidas levantaram discussões importantes sobre

---

como devemos tornar-nos mais humanos, as citações de autores presentes neste trabalho tiveram consenso de que é indispensável o olhar humano e a sensibilidade de como pode ser explorado de forma leve e responsável cada talento, esforço seja ele físico ou emocional e de como pode ser estimulante se tornar um líder que forma líderes de sucesso.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que as lideranças contemporâneas, como a democrática e a situacional, deverão ser adotadas cada vez mais nas organizações, visto que as pessoas que vivem em um contexto estressor têm ganhado voz e o pensamento arcaico de obrigação e pressão excessiva tem perdido forças no cenário empresarial.

Assim, fica claro que a tendência é a de que ocorram mais produções científicas a respeito desse assunto e também levantamento de dados, a proposição de novos departamentos profissionais e de profissões voltadas a área de desenvolvimento humano, que sugerem o desenvolvimento de *know-hows* como o *UX designer* que tem o foco na experiência do usuário, forma essas pessoas com qualidade e ética. Esses fatores proporcionaram não somente um *valuation* capital elevado, mas, principalmente grandes profissionais que agregarão valores.

Conclui-se, então, que a proposta exercida por este estudo foi cumprida, expondo toda a construção histórica que permeia a evolução a existência da liderança até os dias atuais, sendo importante salientar que há grande campo a ser pesquisado na área organizacional e necessita-se de questionamentos críticos e de criação de conteúdos e de soluções acerca das problemáticas que envolvem o âmbito de gestão de pessoas.

Foi possível concluir que o líder deve obter autoconhecimento, deve ser ético, empático e agregador de valores às demandas, monitorar e valorizar aqueles que estão à sua volta. Dessa forma, ele se encaixará em um ciclo de desenvolvimento de novos líderes com sucesso, respeitando e agregando respeito, destinando àqueles que desejam crescer o fornecimento de espaço para isso, tratando a todos com cordialidade e ética desde o zelador ao presidente.

**ABSTRACT:** This paper presents a bibliographical research, aiming to identify the different formats of leadership and how they can emotionally impact professionals. A survey is carried out on the evolution of traditional leadership styles to more current and contemporary ones. In this way, it was possible to identify specific characteristics of each leadership format. Thus, democratic and situational leadership are the two formats that stood out in the scope of people management, these two approaches presented necessary characteristics to obtain a healthy work environment that is not only profit-oriented. Choose to value and develop with care and empathy. Through this study, reflections were obtained that allow the opportunity to compare possible management formats to be applied aiming at the worker's mental health.

**Keywords:** Organizational Psychology. Leadership. Authoritarianism. Democratic Leadership. Situational leadership. Authoritarianism.

## REFERÊNCIAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6023, de 21.11.2018.** Informação e documentação, trabalhos acadêmicos, apresentação. Rio de Janeiro, 2018.

ADORNO, T. et al. (1950) **Teoria de cultura de massa.** Trad. de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

ALTEMEYER, B. **The authoritarian specter.** Harvard University Press, Cambridge, MA 1996.

AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional:** um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Editora da UFSC, 1986.

ARAUJO, L, C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

AREIAS, M, E, Q. **Saúde mental, estresse e trabalho dos servidores de uma universidade.** Campinas. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas. 1999.





AREIAS, M. E. Q.; ; COMANDULE, A. Q. **Transformações no mundo do trabalho: a inserção da Qualidade Total**. Série Saúde Mental e Trabalho, vol. 2 São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2004.

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. Free Press; 4th ed. edição, 2008.

BERGAMINI, C, W. **Liderança: Administração do Sentido**, 2.ed, São Paulo: Editora Atlas 2009.

BOMFIM, M. Na pandemia, 37% das empresas registraram aumento de doenças psiquiátricas. **Revista Exame**. Publicado em 11 de setembro de 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/na-pandemia-37-das-empresas-registraram-aumento-de-doencas-psiQUIATRICAS/amp/>

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CAMARGO, R. **Você conhece a Teoria da Liderança Situacional?** Conheça esse estilo de liderança que torna você um líder melhor. **Revista Treasy**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/lideranca-situacional/>. Acesso em maio de 2021

CARLYLE, Tomas. **Chartism**. Editora Createspace Independent Publishing Platform (4 dezembro 2017).

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CORRÊA, Guilherme Metidieri. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal** 2018. Disponível em: <https://www.jrsercom.com/noticias/empresariais/2018/12/13/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal.html>. Acesso em maio de 2021

CORRÊA, P. E. **Trabalho, poder e autoritarismo numa empresa de grande porte do setor bancário: uma crítica à concepção atual da administração**. Belo Horizonte: Editora FEAD-Minas, 2006.

COVEY, S, R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. Trad. Claudia Gerpe. São Paulo: Editora Editora Alta Books - Best-Sellers 1989.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**, 4.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.



---

FERNANDES, R.L.S.; LIMA, A.C. Fadiga e Síndrome de Burnout entre Professores da educação infantil no município de Barbalha. **ID on-line. Revista Multidisciplinar e d Psicologia.** v. 5, n. 14 2011

FREUD, S. A dinâmica da transferência. In: J. Salomão **Edição standard brasileira de obras completas de Sigmund Freud** Vol. XII, p.131-143). Rio de Janeiro: Editora Imago,.

FRIEDMAN, Milton. **Studies in the Quantity Theory of Money.** Chicago: The University of Chicago Press, 1956.

GAUDENCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder.** São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários:** estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Ed. Pedagógica Universitária, 1986.

LAURELL, A. C. The role of union democracy in the struggle for workers' health in Mexico. **International Journal of Health Services**, 19(2), 279-293, 1989

LEWIN, Kurt. **Resolving social conflicts and field theory in social science.** London: Editora Amer Psychological Assn, 1997.

MANGIALARDO, L. **Liderança** São Paulo: Editora Objetiva, 2015

MEDEIROS, A. R. **Liderança** – Monografia do curso de Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles, 2000.

RETONDO Lucas. **Estilos de liderança:** o que são, pra que servem e qual é o melhor? 2020. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>. Acesso em maio de 2021

ROBBINS, S, P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

ROGERS, C. **Um jeito de ser.** São Paulo: Editora EPU, 1983.



---

SERRA JÚNIOR, FLORIANO. **A Liderança Efetiva**. Disponível em: <https://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo319.shtml> 2009. Acesso em maio de 2021

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, 1983.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. d. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TAYLOR, Frederick . **The Principles of Scientific Management**. London: Editora Cornell University Library (July 24, 2009),1911.

ULRICH,D. **Results based leadership**. Harvard: Business School Press, 1999.

WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **The Academy of Management Review**, 23(3), 513–530, 1998.