

## **Adaptação para a população portuguesa do instrumento “The Leadership on Hold’- Survey (Part 1: the individual)” : Estudo preliminar em Estudantes do Ensino Superior**

Fátima Lobo

*Universidade Católica Portuguesa, Braga, Portugal, E-mail: flobo@braga.ucp.pt*

**Resumo:** A presente investigação visa adaptar The Leadership on Hold-Survey (Parte 1: Individual) para a população portuguesa, através de um estudo exploratório em estudantes universitários. A amostra é constituída por 230 estudantes do ensino superior de duas universidades do norte de Portugal, 80,9% mulheres e 19,1% homens. A amostra revela níveis elevados de procrastinação. O teste KMO obteve o valor de ,625, o teste de esfericidade de Barlett Chi-Square 184,663 com 66 graus de liberdade (*df-degrees of freedom*), nível de significância  $< ,001$  e valores de comunalidade superiores a ,500. A análise fatorial de componentes principais identificou 3 fatores que explicam 48,54, respetivamente: emocional, estratégico e físico. A relevância deste instrumento prende-se com a base teórica e a sustentação concetual subjacente ao conceito de liderança e, os resultados fornecem evidência de aplicabilidade do instrumento em estudos posteriores em contexto de trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança, Procrastinação, Decisão, Estudantes do Ensino Superior, Estudo preliminar.

## **Adaptation to the Portuguese population of the instrument The Leadership on Hold'-Survey (Part 1: the individual). Preliminary study in Higher Education Students**

**Abstract:** This research aims to adapt The Leadership on Hold-Survey (Part 1: The individual) for the Portuguese population through an exploratory study on college students. The sample consists of 230 students of higher education of two northern universities of Portugal, 80,9% women and 19,1% men, aged between 18 and 25 years. The sample shows high levels of procrastination. The obtained KMO test the value of .625, the sphericity test Bartlett Chi-Square 184,663 with 66 degrees of freedom (*df degrees of freedom*), significance level  $< .001$  and commonality of greater than .500. The factor analysis of main components has identified three factors that explain 48.54, respectively: emotional, physical and strategic. The relevance of this instrument is related to the theoretical basis and the underlying conceptual support to the concept of leadership and the results provide evidence of applicability of the instrument in subsequent studies in work context.

**Keywords:** Leadership, Procrastination, Decision, Higher Education Students, Preliminary study.

## 1. Introdução

Esta investigação constitui a primeira fase do processo de adaptação para a população de um instrumento, criado por De Cremer em 2013, composto por duas partes: a Parte 1 analisa o indivíduo, a Parte 2 analisa o contexto. Nesta investigação trabalhamos, apenas, a 1 Parte, numa amostra de estudantes do Ensino Superior (ES). Após estudos preliminares do instrumento integral, é nossa intenção, aplica-lo em contexto laboral, visto o seu autor propor a liderança proactiva por ser seu entendimento que o modelo de liderança se deve adequar à economia globalizada, marcada pela incerteza e diversidade dos contextos. Neste sentido a pertinência desta investigação reside, também, no conhecimento do capital de liderança deste grupo que atua academicamente numa economia marcada pela crescente integração e interdependência de bens, serviços, pessoas, tecnologias e capitais.

No século passado diversificaram-se diversas tentativas de teorização da liderança e desenvolveram-se diversos modelos teóricos na base dos quais estão diferentes instrumentos. As teorias personalísticas e comportamentais servem, preferencialmente, os objetivos administrativos e gerenciais (Lord, et al., 2017). Assentam no pressuposto que aos líderes correspondem scores mais elevados em certos traços físicos - energia, aparência, estatura e peso-; intelectuais - adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança -; traços sociais - cooperação, habilidades interpessoais e administrativas- e traços de tarefa - impulso de realização, persistência, iniciativa e ética - (Terry, Schermerhorn & Dienhart, 2004; Stogdill, 1974). As teorias comportamentais dão maior atenção à natureza (o que é) e ao modo de proceder do líder, com especial relevo para a forma de comunicar, de motivar e de transmitir a informação. A conjugação dos diversos procedimentos (pensar e agir) forma o estilo de liderança na base do qual está o processamento da informação e as respetivas perceções. Os estilos mais comuns são: liderança orientada para as pessoas e liderança orientada para as tarefas. Destacam os estudos de Michigan e Ohio, estes partem, do ponto de vista metodológico, da análise dos líderes formais e dos líderes emergentes e identificam o planeamento, a organização e o controlo, a dimensão instrumental, e a dimensão expressiva e consideram valores fundamentais a confiança e o respeito pelos subordinados.

Os modelos contingenciais (Fiedler, 1966; Fiedler, 1973), por sua vez, privilegiam a identificação e análise dos fatores causadores da situação de crise. Neste contexto, a liderança é multifatorial, privilegiando a relação entre o líder e a situação, entendida esta nas suas múltiplas facetas: relação líder-liderado e grau de estruturação da tarefa, relação entre líder e liderado por efeito das relações de poder instituídas na organização, representações de clima e cultura organizacionais, expectativas comportamentais, entre outras.

Mais recentemente, os investigadores continuam a divergir, considerando uns que a liderança é um dos papéis do gestor (Rowe, 2002), outros que a liderança depende do nível organizacional (Sakshi & Fulmer, 1988) e da natureza da organização (Kerr & Jermier, 1978), das características individuais (de Vries, Korotov, Florent-Treacy, Rook, 2016), da natureza da função e das características da organização (Lunenburg, 2012). A posição de Lieberson e O'Connor (1972) é, ainda, mais perentória, na medida em que valorizam os outputs da organização e os contextos macroeconómicos tais como economia global, inflação e mercados, subalternizando, desta forma, a importância do fator liderança em detrimento do fator regencial. Lumby (2013), por sua vez, valoriza o trabalho em equipa, a distribuição de poder, a inclusão étnica e de género.

A diversidade de teorias (Cruz-Ortiz, Salanova & Martinez, 2014; D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2014; Naresh & Krishna, 2017; Olvera, Llorens, Acosta & Salanova, 2017) e de estudos empíricos não decorre, apenas, de diferenças epistemológicas e gnosiológicas. Para essas diferenças concorrem os focos de intervenção e os objetivos instrumentais das organizações, a natureza destas, a implantação no mercado e a economia concorrencial. Neste sentido, as diversas teorias de liderança visam o mesmo objetivo - criação de valor (Rowe, 2002) -, mas privilegiam diferentes unidades de análise, distintas visões finalísticas, diagnósticas e teóricas sobre a importância dos colaboradores, dos grupos e da organização, da análise dos contextos, das conceções de tempo e da priorização de sinergias, entre outras.

O autor analisado neste trabalho (De Cremer, 2013) agrega no seu conceito de liderança alguns indicadores anteriormente considerados. Assim, recupera o conceito de legitimidade de Weber (1947) que, por sua vez, o resgatou do sentido clássico de auctoritate que remete para confiança, influência, prestígio e modelo e para a dimensão ética (Jerome & Tsangland, 1990); integra conceitos de liderança transformacional (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1985; Burns, 1978) e da liderança multifatorial (Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001). Neste sentido, De Cremer considera que a liderança é um processo de influência social para o bem-estar coletivo, pelo que só existem líderes se existirem seguidores dos valores que aqueles promovem. A liderança é um processo social orientado e direcionado ao grupo para a promoção do bem-estar coletivo.

O líder é um visionário e um negociador. Na qualidade de visionário antecipa soluções, propõe ações, define objetivos e métodos para os atingir e envolve os seguidores no processo de decisão, consulta-os e comunica com transparência, características que o tornam credível e confiável. Nesta definição de liderança está implícito o objeto da ação, a tomada de decisão, a melhoria geral do grupo e a natureza, em certo sentido, utópica, profética e sonhadora do líder.

A decisão é, contudo, o eixo central da liderança. Através dela, o líder evidencia a sua capacidade visionária, a sua conceção de tempo, a capacidade de fusão e de mobilização do grupo, o que Parsons e Smelser (1956) designavam por eficácia da ação coletiva. Ainda na mesma linha, De Cremer considera a liderança uma troca simbólica: o líder decide compromete-se com o grupo no benefício coletivo. A decisão é interpretada pelo grupo como promessa e acordo na base da qual reside a relação de confiança e, neste sentido, a liderança é compromisso, persuasão e ética. A decisão é também um momento de aprendizagem para os seguidores e um incentivo ao desenvolvimento do potencial criativo (De Cremer, 2013). Na tradição de Weber e Parsons, De Cremer situa a liderança em três domínios: emocional, físico e estratégico. O primeiro nível diz respeito à capacidade para lidar e gerir emoções negativas, neste sentido, o líder deve possuir a capacidade de auto-regulação; o segundo nível diz respeito à capacidade de energizar as atividades, a busca de prazer e paixão e a capacidade de antecipar o imprevisto e, finalmente, o terceiro nível consiste na capacidade de selecionar as situações mais importantes para implementar a visão pretendida e distinguir o prioritário do secundário.

Estes níveis influenciam a capacidade de decisão, pelo que a sua matriz é psicológica e revela-se, especialmente, em situação de crise e quando é necessário dirimir conflitos e/ou interesses. Nestas situações sobressai (ou não) o poder do líder através da forma «como» resolve e o «que» resolve.

## 2. Modelo teórico de Cremer

### 2.1. Gestão das emoções e priorização do «que» e «como»

A procrastinação danifica o coletivo e o individual; constitui uma manifestação de desconhecimento daquilo que se quer (que) e o que se deve fazer para o atingir (como). Na base da decisão está a identificação das prioridades e dos processos. Nesta aceção, a decisão está no centro do processo de liderança e, na sua base, os fatores promotores da ação. Estes são de natureza emocional. As emoções positivas, são promotoras de decisão, as emoções negativas são promotoras de procrastinação. As consequências da procrastinação são, quase sempre, negativas. Do ponto de vista sociológico De Cremer considera que esta característica está muito presente nos líderes modernos, principalmente em tempos de crise. É certo que as emoções são individuais; contudo, como refere Damásio (2000) há padrões universais de reconhecimento das emoções e, neste sentido, existem marcadores interculturais e a liderança constitui uma das suas dimensões instrumentais.

De Cremer desloca a reflexão da natureza das emoções para a capacidade de individualmente as gerir, capacidade esta que constitui um elemento diferenciador e promotor do potencial de liderança. Neste sentido, remete a velha questão da personalidade do líder para a aprendizagem da gestão das emoções e, por consequência, para a aprendizagem da liderança, tese corroborada por outros autores (Gigliotti, 2017). É certo que De Cremer considera que há características inatas, tais como o Quociente de Inteligência (QI). No entanto, o domínio emocional, cujas principais qualidades são a resiliência e o autocontrolo, podem ser objeto de aprendizagem. Adquiridas aquelas competências diminui o efeito determinístico da inteligência. Por sua vez, o nível físico da liderança, diz respeito à energia, predominantemente à energia psíquica que o líder coloca nas atividades que realiza ou visa realizar. O nível estratégico define-se pelas escolhas certas em função dos objetivos definidos, pelo reforço de alianças estratégicas que promovam no grupo conformidade com o bem comum.

A gestão das emoções evita a procrastinação. Contudo, o líder deve evitar também a decisão impulsiva que só é possível quando integrado num grupo confiável que lhe indique os limites da sua impulsividade e lhe apresente argumentos favoráveis e desfavoráveis sobre o objeto da sua impulsividade. Significa, também que a liderança só tem sentido na dupla perspetiva: líder e seguidores. Assim, o líder sem seguidores perde carisma e os seguidores sem líder perdem o discernimento. Esta perspetiva bifocal da liderança pressupõe verdade, otimismo, franqueza e integridade e otimiza as potencialidades das decisões do líder e dos seguidores para o bem comum.

### 2.2. Liderança e otimização do coletivo

A liderança é um processo social que visa a persecução de objetivos comuns e a otimização do coletivo. Contrariando a conceção clássica de líder encerrado nele próprio, para De Cremer (2013), o líder é parte integrante do grupo, condicionado pelas forças sociais mais relevantes e pela procura da compreensão do sentido do contexto social e ajustamento da tomada de decisão às circunstâncias do momento social. O líder possui, assim, uma consciência situacional muito particular que se exhibe e manifesta na sua capacidade de integrar e compreender as exigências da situação e integrá-las na sua tomada de decisão positiva (DeRue, Nahrgan, Hollenbeck, & Workman, 2012). Por outro lado, o líder possui uma imagem pública e dela recebe retorno (feedback social), esta é

uma construção social cujos fundamentos se fixam na procura do bem comum e na dimensão ética da liderança (Dubin, 2015).

### 2.3. Liderança e capacidade motivacional

O líder define-se também pela capacidade motivacional e relacional com os seus seguidores: referência, capacidade de contagiar através da sua pro-atividade, capacidade para melhorar o ambiente de trabalho, firmeza e clareza nos acordos objetivos. Neste sentido, motivar é originar novas expectativas, gerar confiança, presença dos seguidores, capacidade para influenciar os acontecimentos, promoção da cooperação, delegação e reflexão sobre a organização. A motivação organizacional consiste, também, na promoção de novos processos de aprendizagem, no fortalecimento dos laços de solidariedade e colaboração grupal e na descoberta de talentos que facilitarão a concretização de objetivos. A capacidade motivacional é predominantemente uma dimensão estratégica (De Cremer, 2013; Rowe, 2002; Watkins, 2012).

### 2.4. Procrastinação e decisão

A decisão é a base da liderança. As decisões podem ser tomadas a curto prazo ou adiadas indefinidamente. Adiar decisões está na base da procrastinação. É, portanto, uma questão de comportamento que se adota voluntariamente. Tendência que tem vindo a aumentar, nos últimos 40 anos cerca de 20% da população mundial descreve-se procrastinante. Esta tendência constitui um malefício que o procrastinante faz e ele próprio e, por vezes, arrasta a escala da indecisão e do adiamento evitando a resolução dos problemas. Opõem-se, portanto, à liderança proactiva que enfatiza a ação e a tomada de decisão. Contudo, como refere de Cremer (2013) a procrastinação sobrevive. Neste sentido, desempenha uma função social e individual. Do ponto de vista individual a procrastinação assenta na crença irracional de que o resultado será melhor. Do ponto de vista psicológico o sujeito acomoda-se (evita o stress, a ansiedade, realiza atividades prazerosas) e foca-se mais nas razões pessoais de natureza intrínseca.

O sujeito procrastinante pode igualmente adiar as decisões por estar focado na atividade/trabalho e pretender a solução mais construtiva. Do mesmo modo que sujeitos intrinsecamente motivados para a decisão tendem a decidir rapidamente, pelo que neste caso, o adiamento da decisão pode ser positivo, na medida em que se distancia do seu desejo pessoal e se confronta com a necessidade de maior ponderação e reflexão. Significa, portanto, que o adiamento pode ser positivo no líder intrinsecamente motivado e emotivo. Contudo, de Cremer (2013) assume que a procrastinação é irracional e destrutiva a longo prazo.

### 2.5. Liderança, tempo e decisão

A liderança, enquanto ato decisório, é influenciada pela cultura. A cultura pode ser tipificada em categorias - distância ao poder; evitamento da incerteza; individualismo; masculinidade e dinamismo confuciano -; contudo, a perceção das cinco categorias é condicionada por um fator transcultural: Tempo. A conceção de De Cremer aproxima-se da visão aristotélica, o tempo e o movimento apercebem-se em conjunto. Neste sentido, o tempo é movimento e o movimento é tempo. Expurgado das conceções metafísicas, do a priori kantiano, da subjetividade leibniziana, do tempo fenoménico de Husserl e do horizonte de transcendência de Heidegger, o tempo segundo De Cremer (2013) é uma experiência simultaneamente objetiva e subjetiva, económica e humana.

Na perspectiva de Cremer a liderança, o tempo e a decisão são dimensões transculturais. Partilhando a análise da relação entre as culturas e as organizações de Hofstede (1997), considera que o mercado e a industrialização atribuíram um sentido novo à conceção de tempo, de liderança e de decisão. Este facto histórico-sociológico subalternizou, em certo sentido, as diferenças culturais, continuam a manifestar-se mas o seu impacto e influência é menor. Num contexto de decisão pré-industrialização as categorias culturais seriam determinantes no processo de liderança, por efeito do seu apoderamento pelos usos, ritos, costumes e religiões. Nesse contexto, a distância do poder, enquanto representação social, corresponderia à aceitação ou não da distribuição do poder de forma desigual, destacando-se neste grupos a China, a Índia, os países Árabes, e a Rússia. No entender do autor os países com elevada distância ao poder não o desafiariam e não se esforçariam por o distribuir, pelo que tenderiam a adiar as decisões para se evadirem dos conflitos e da desconfiança. Outras culturas que revelariam dificuldade de conviver com a incerteza seriam a Tailândia, a Alemanha, a Grécia, Portugal, a Bélgica e o Uruguai, e tenderiam a apoiar crenças que promovessem a certeza e a conformidade organizacional. A tendência para procrastinar, neste caso, resultaria da dificuldade de lidar com a incerteza. Outro grupo de culturas são as que apresentam baixos níveis de individualismo e enfatizam o grupo e a visão coletiva. Por sua vez, nas culturas com elevados níveis de individualismo, tais como Reino Unido, Estados Unidos, Austrália, França e Alemanha, os líderes tenderiam a colocar os seus interesses em primeiro lugar. As culturas masculinas, tais como o Japão, a Hungria, a Áustria, a Venezuela, a Itália e a Suíça que se caracterizam pela força do carácter, capacidade para lidar com a agressividade, teriam dificuldade em adaptar-se a culturas femininas mais sensíveis à igualdade e às relações interpessoais. O mesmo se passa com as culturas confucianas que por sua vez, são leais à ordem social, à capacidade para honrar os contratos sociais, autodisciplina e autocontrolo (De Cremer; 2013; Hofstede, 1980; Hofstede, 1997). Contudo, o impacto da cultura é, como dissemos, menor nas sociedades industrializadas e, nestas circunstâncias, a decisão e a liderança são os marcadores privilegiados das relações individuais e das relações de trabalho em particular.

## 2.6. Categorias do modelo teórico

O modelo teórico de David de Cremer (2013) assente em duas categorias: recursos/exigências individuais e recursos/exigências circunstanciais ou de contexto. As exigências/ recursos individuais referem-se à procura de argumentos para justificar a inércia ou a não justificação do comportamento procrastinante; ao pensamento não defensivo; à capacidade para se certificar que age e evita o cansaço físico e mental; à capacidade para cumprir prazos; à preparação das decisões; à capacidade para se focar nos aspetos positivos. Os recursos/ exigências circunstanciais ou contextuais, que não analisámos nesta investigação - Leadership on Hold Survey (Part 2: The context) -, dizem respeito à complexidade das situações; à avaliação dos pares; às decisões das equipas; à vulnerabilidade da circunstância; à indefinição dos objetivos e à capacidade para debater as decisões com a equipa.

De acordo com o modelo, os recursos individuais podem temperar o impacto das exigências circunstanciais ou contextuais e vice-versa. Verificam-se, portanto, relações causais múltiplas (Eisend, Evanschitzky & Gilliland, 2016; Hofstede, 1985). O modelo interativo análogo ao modelo de exigência de recursos do trabalho de Bakker e Demerouti

(2007) fornece indicadores para o processo de formação dos líderes (Tabela 1) e assume que a liderança combina responsabilidade ética e operacional, decisões estratégicas, conhecimento e respeito pelos elementos circunstanciais da organização ou do contexto. Neste sentido, a liderança refere-se ao investimento e à persistência perante as dificuldades, manifestação de níveis elevados de energia, de motivação e de resiliência. Características que também criam bases de ajustamento entre as culturas nacionais e organizacionais.

**Tabela 1- Princípios estruturantes do processo de formação de líderes**

<b>Nunca justificar A procrastinação</b>	<b>Eliminar a Incerteza</b>	<b>Evitar o cansaço físico e mental</b>	<b>Trabalhar os relacionamentos</b>	<b>Estar consciente das consequências das decisões</b>
Ser realista	Esclarecer os passos a adotar	Identificar e respeitar os seus próprios limites	Reunir um grupo de apoio	Foco claro nos resultados para si e para os outros.
Cumprir os prazos	Definir bem as prioridades	Certificar-se de que descansa e relaxa convenientemente	Partilhar as opiniões	Analisar as possíveis consequências das decisões.
Preparar as decisões	Focar-se nos objetivos	Oportunidades energizam	Promover a honestidade, a confiança, a abertura a opiniões diferentes	Definir perspetivas potenciais
Focar-se nos resultados Positivos	Eliminar a incerteza		Promover a discussão das diferenças e conflitos de forma construtiva.	
Preparar-se Para debater	Continuar a questionar-se e obter respostas claras			

### 3. Método

#### 3.1. Participantes

A amostra é constituída por 230 estudantes do ensino superior de duas universidades, uma pública (53,2%) outra privada (46,3%), do norte de Portugal, sendo 80,9% Mulheres e 19,1% Homens, com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos. Todos os alunos frequentam o 1º ciclo das respetivas universidades, são portugueses (100%), naturais do Norte de Portugal.

#### 3.2. Instrumentos

Foram usados dois instrumentos: a) Questionário sociodemográfico, criado para o efeito, com as seguintes variáveis: idade, género, habilitações académicas, nacionalidade e naturalidade; b) *The Leadership on Hold'- Survey (Part 1: The Individual)*. O questionário é composto por 12 itens (Tabela 2) pontuáveis numa escala de respostas de 1 a 7, respetivamente: totalmente inaplicável, não se aplica, não se me aplica realmente, neutro, aplica-se ligeiramente, aplica-se-me, aplica-se totalmente. A primeira etapa consistiu na tradução do instrumento original do inglês para o português, realizada por um linguista especializado em inglês; posteriormente o instrumento foi novamente traduzido para o inglês por um psicólogo e tradutor bilingue; a terceira etapa foi a revisão técnica e a equivalência semântica realizada, independentemente, por dois profissionais: um professor de língua portuguesa com especialização em inglês e um psicólogo bilingue. Foi

Adaptação para a população portuguesa do instrumento "The Leadership on Hold'- Survey (Part 1: the individual)"

privilegiada a equivalência semântica entre as traduções na perspetiva do significado referencial dos termos e palavras constituintes.

Os itens são adequados à amostra, na medida em que analisam a liderança a partir das características individuais. Procedemos a dois tipos de avaliação: a) seguimos as indicações de correção breve (De Cremer, 2013, p.116) - «se os resultados das respostas às 12 afirmações forem superiores à pontuação média (42 pontos), significa que o sujeito procrastina, se a pontuação for inferior, então está menos inclinado a procrastinar»; b) efetuamos análise fatorial exploratória e correlacional, através de programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão.20.

### 3.3. Procedimentos

As instituições foram esclarecidas sobre o objeto da investigação, consentiram que se procedesse à seleção de uma amostra aleatória e que os instrumentos fossem aplicados de forma coletiva durante o período de aulas. Foram ministrados, apenas, a alunos das licenciaturas e no segundo semestre. com o objetivo de não enviesar os dados dos alunos do 1º ano por efeito da transição do liceu para a universidade e do período de adaptação.

De preenchimento rápido (10 minutos), em versão impressa, foram administrados em contexto de aula e os alunos supervisionados pelo docente da unidade curricular e pela investigadora. Foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### 4. Resultados

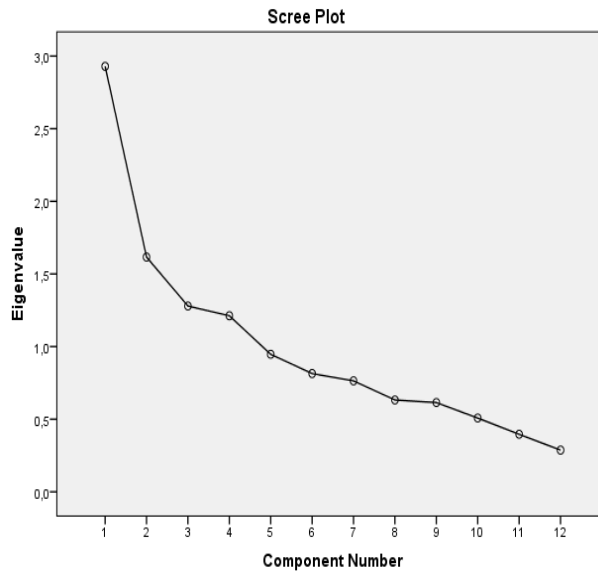
O protocolo breve de correção revelou que os sujeitos da amostra revelam níveis elevados de procrastinação e tendência para atrasar e adiar as decisões, apenas, 16,5% dos sujeitos apresentam valores inferiores a 42, significando que 83,5 % dos sujeitos da amostra procrastinam.

Os itens com peso mais elevado são: se possível, gosto de evitar conflitos (M=6,24; DP=1,42); analiso todas as alternativas cuidadosamente (mesmo demasiado) antes de tomar uma decisão (M=5,09; DP=1,30) e não gostaria de alterar a situação existente de forma muito rápida (M=4,44; DP=1,26); Permito que as emoções influenciem as minhas decisões (M=4,44; DP=1,26). Os itens com valor mais baixo são: Não me sinto confortável sempre que preciso de tomar uma decisão (M= 3,27; DP= 1,25) e, Não gosto de pensar muito antes de tomar uma decisão (M=3,33; DP= 1,48).

Procedeu-se, também, à verificação da confiabilidade do instrumento através do índice total de *alfa de Cronbach*, cujo valor total é igual a ,66. O teste KMO obteve o valor de ,625, valor baixo, mas ainda aceitável (Maroco, 2003), o teste de esfericidade de Barlett Chi-Square 184, 663 com 66 graus de liberdade (*df-degrees of freedom*), nível de significância < ,001 e os valores de comunalidade superiores a ,500.



Gráfico 1- Scree Plot do questionário *The Leadership on Hold - Survey (Part 1: The individual)*



Procedemos, posteriormente, à análise fatorial de componentes principais, através *screen plot* (Gráfico 1) identificámos 3 fatores que explicam 48,54, correspondendo 24,41 ao primeiro fator, 13,47 ao segundo e 10,66 ao terceiro (tabela 2). Respetivamente: Dimensão emocional (Fator 1), com incidência nas dúvidas, nas estratégias auto limitantes, no desconforto provocado pela tomada de decisão, na dificuldade em assumir diferenças de opinião e permitir que as emoções influenciem as decisões; Dimensão Estratégica (Fator 2) com incidência no modo como gere os conflitos e toma as decisões e, finalmente a Dimensão Física/Motivacional (Fator 3) relacionada com os comportamentos cotidianos decorrente do confortos e do sedentarismo.

Tabela 2- Resultados obtidos pelo método de componentes principais

Sou um indivíduo que:	Fator1	Fator2	Fator3
1. Tem dúvidas sempre que toma uma decisão	.661		
2. Utiliza estratégias auto limitante para justificar de forma fácil possíveis falhanços	.731		
3. Não se sente confortável sempre que precisa de tomar uma decisão	.693		
7. Não considera fácil falar sobre diferenças de opinião	.620		
8. Não gosta de ser avaliado pelos outros	.632		
12. Permite que as emoções influenciem as decisões	.558		
6. Se possível gosta de evitar conflitos		.601	
9. Não gosta de pensar muito antes de tomar uma decisão		-.584	
11. Analisa cuidadosamente todas as alternativas (mesmo demasiado) antes de tomar uma decisão		.774	
10. Toma decisões muito espontaneamente		-.489	
5. Não gosta de alterar uma situação existente de forma muito rápida			.598
4. Não gosta de mudar de um ambiente para outro			.673
Variância explicada	24,41	13,47	10,66
Total da Variância explicada	48,54		

Foi calculado o coeficiente de correlação de *Pearson* com a finalidade de medir o grau de correlação entre os itens (Tabela 3).

**Tabela 3- Correlações entre os diferentes itens do questionário *The Leadership on Hold-Survey (Part 1: The individual)***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Tem dúvidas sempre que toma uma decisão	-											
2- Utiliza estratégias auto limitantes	.279**	-										
3- Não se sente confortável sempre que precisa de tomar uma decisão	.489**	.311**	-									
4- Não gosta de mudar de um ambiente para outro	.117	.124	.160*	-								
5- Não gosta de alterar uma situação existente de forma muito rápida	.294**	.081	.204**	.292**	-							
6- Se possível gosta de evitar conflitos	.098	.197*	.103	.032	-.020	-						
7- Não considera fácil falar sobre diferenças de opinião	.096	.032	.116	.104	-.060	.359*	-					
8- Não gosta de ser avaliado pelos outros	.029	.225**	-.022	.217**	.037	-.100	-.067	-				
9- Não gosta de pensar muito antes de tomar uma decisão	.064	.050	.230**	.087	-.048	-.116	-.195**	.269**	-			
10- Toma decisões muito espontaneamente	.167*	.411**	.145*	.123	.119	-.061	-.014	.137*	.105	-		
11- Analisa todas as alternativas cuidadosamente (mesmo muito) antes de tomar uma decisão	.390**	.283**	.409**	.065	.270**	.055	-.023	-.017	-.026	.199**	-	
12- Permite que as emoções influenciem as decisões	.302**	.458**	.300*	.161*	.184**	.144	.066	.114	.065	.172**	.337**	-

## 5. Discussão

O questionário revelou-se de fácil compreensão e aplicação e os resultados permitem afirmar que *The Leadership on Hold-Survey (Part 1: The Individual)* apresenta características psicométricas que possibilitam a sua aplicação em futuras investigações. Muito embora esta investigação de natureza preliminar tenha sido efetuada com estudantes de ensino superior, o questionário e a proposta de formação para líderes, constituem dois instrumentos de diagnóstico e de intervenção, respetivamente, que muito podem contribuir para a melhoria das relações laborais, para a proactividade das organizações e respetivo capital humano (Petty & Guthrie, 2000; Seleim & Khalil, 2011; Vagnoni & Oppi, 2015). Pode ainda contribuir para analisar nos estudantes do ensino superior na intenção empresarial e para a consciencialização deste nível de ensino da necessidade de contribuir para o desenvolvimento da componente intelectual, decisória, motivacional, otimização do coletivo e gestão emocional e respetiva importância no processo empreendedor (Passaro, Quinto & Thomas, 2018). Como verificámos os níveis de procrastinação destes estudantes são elevados. Embora não existam estudos anteriores com este instrumento, existem investigações que trabalham o mesmo constructo (Jiao, DaRos-Voseles, Collins, & Onwuegbuzie, 2011) e os resultados convergem para as mesmas conclusões. Outras investigações revelam, também, que a procrastinação académica diminui a satisfação com a vida académica e com a realização pessoal, aumenta a exaustão emocional e burnout (Balkis, 2013; 2015; Sirin, 2011).

Relativamente aos contributos para a definição do conceito de liderança, o autor remete para a necessidade de desenvolver programas de formação de líderes com

incidência na gestão emocional, no comportamento estratégico, na motivação, no auto-controlo, na partilha de opiniões e trabalho em equipa, na definição de objetivos, no rigor ético, na discussão construtiva, na preparação, no debate e foco nos objetivos. Neste sentido, afasta-se das teses personalísticas e da sua natureza determinística e coloca-se na defesa da criação de formações específicas para líderes, como vimos na tabela 1. Apesenta, portanto, um modelo de formação que deve ser integrado nas práticas organizacionais (Ceitil, 2007), orientado sobretudo para competências a longo prazo.

No que concerne aos resultados encontrados, a análise fatorial confirma os três fatores (Emocional; Estratégica e Física/Motivacional). Por sua vez as correlações significativas declaram que sujeitos com dúvidas na tomada de decisão, tendem a utilizar estratégias autolimitantes, a não se sentirem confortáveis quando precisam de decidir, a não gostarem de alterar a situação existente de forma muito rápida, a não considerarem fácil falar sobre diferenças de opinião, a não gostarem de ser avaliados pelos outros e a permitirem que as emoções influenciem as suas decisões. Os sujeitos que utilizam estratégias autolimitantes, não se sentem confortáveis sempre que precisam de tomar uma decisão, gostam de evitar conflitos, não lhe é fácil falar sobre diferenças de opinião, não gosta de ser avaliado pelos outros e deixam-se influenciar pelas emoções. Sujeitos que não se sentem confortáveis sempre que precisam de tomar uma decisão, não consideram fácil falar sobre diferenças de opinião, não gostam de ser avaliados pelos outros, analisam todas as alternativas cuidadosamente antes de tomar uma decisão e permitem que as emoções influenciem as decisões. Os sujeitos que não gostam de mudar de um ambiente para outro também não gostam de alterar uma situação existente de forma muito rápida, não consideram fácil falar sobre diferenças de opinião e não gostam de ser avaliados pelos outros. Os sujeitos que gostam, se possível, de evitar conflitos, não gostam de pensar muito antes de tomar decisões. Por sua vez, os sujeitos que não consideram fácil falar sobre diferenças de opinião, também não gostam de ser avaliados pelos outros e são influenciados pelas emoções. E os sujeitos que não gostam de pensar muito antes de tomar uma decisão também não analisam as alternativas cuidadosamente antes de tomar as decisões (Tabela 3).

Os resultados mostram que sujeitos procrastinadores revelam dificuldade em permitir avaliação alheia, em assumir diferenças de opinião e, no geral, são influenciados pelas emoções nos seus atos de decisão. Neste sentido, as emoções são obstáculos à tomada de decisão e contribuem para comportamentos procrastinadores na medida em que inibem a tomada de decisão e a verbalização das diferenças de opinião.

Ainda no que concerne aos contributos para a definição de liderança, os três fatores identificados pelo método de componentes principais fornecem indicadores sobre as características psicológicas do líder e, de modo diferido, sobre o tipo de liderança que pode exercer. Assim, o primeiro fator configurado pelos itens: Sou um indivíduo que tem dúvidas sempre que toma uma decisão (.661); Que utiliza estratégias auto limitante para justificar de forma fácil possíveis falhanços (.731); Não se sente confortável sempre que precisa de tomar uma decisão (.693); Não considera fácil falar sobre diferenças de opinião (.620); Não gosta de ser avaliado pelos outros (.632) e Permite que as emoções influenciem as decisões (.558). Estes dados sugerem que as emoções constituem um obstáculo muito significativo na tomada de decisão, na assunção de responsabilidades, na partilha de ideias e projetos e na aceitação de críticas.

O segundo fator configurado pelos itens: Se possível gosto de evitar conflitos (.601); (não) gosto de pensar muito antes de tomar uma decisão (-.584); Analiso cuidadosamente

todas as alternativas (mesmo demasiado) antes de tomar uma decisão (.774) e (não) Tomo decisões muito espontaneamente (.489). Este fator remete para a dimensão estratégias da liderança, para os comportamentos éticos e para a criação de valores interpessoais que evitem o conflito, para a análise minuciosa das alternativas evitando a precipitação da decisão. O terceiro fator configurado pelos itens: Não gosto de alterar uma situação existente de forma muito rápida (.598) e Não gosto de mudar de um ambiente para outro (.673). Esta componente reporta à dimensão Física/Motivacional.

Assim, o nível emocional remete para a relação entre as decisões e as emoções. As primeiras são condicionadas pelas segundas e estas são episódicas e anteriores à cognição e desorganizadoras das respostas. Compreende-se, assim, que o emotivo tenha dificuldades em falar sobre diferenças de opinião e não goste de ser avaliado pelos outros. Por outro lado a emoção é uma relação imediata com o tempo presente e afeta a adaptação ao meio, pelo que tem dúvidas sempre que toma uma decisão e afeta o funcionamento biológico, psicológico e social. As emoções na perspetiva cognitiva são processos de tratamento da informação e planos de ação na dupla perspetiva de elaboração e aplicação. Por sua vez, a opinião é a expressão da emoção, e a decisão supõe a seleção de uma resposta de entre várias possíveis. A seleção é feita quase sempre tendo por base o grau de conhecimento que se tem do futuro; da estimativa entre ganhos e perdas; da utilidade subjetiva; da probabilidade subjetiva; entre outras. Neste sentido, a decisão é, pela sua natureza, regulação das emoções o que implica controlo e planificação (De Cremer, 2013).

O nível estratégico diz respeito ao conhecimento das fraquezas e qualidades e à análise cuidadosas de todas as alternativas, à seleção das melhores oportunidades para evitar conflitos. Finalmente, o terceiro fator (Físico/Motivacional) diz respeito à paixão e motivação relativamente às tarefas que excuta e à capacidade para remover obstáculos que eventualmente possam surgir. Refere-se ao modo como o sujeito dirige a sua conduta na direção das metas. Os sujeitos que identificam metas específicas e desafiantes, mobilizam esforços, aumentam a persistência e melhoram o rendimento. A motivação desencadeia expressões motoras e comportamentais e as relações neurobiológicas entre os motivos e o desencadeamento motor do comportamento é suscetível de aprendizagem.

Considerando os princípios estruturantes do processo de formação de líderes (Tabela 1) e os resultados obtidos pelo método de componentes principais (Tabela 2) é possível concluir que a natureza estratégica e motivacional dos líderes constitui, no seu conjunto, o melhor indicador de liderança. Neste sentido, a liderança é uma capacidade motivacional, interpessoal e comportamental que se manifesta e realiza no e através do grupo (seguidores). Na aceção de De Cremer (2013) é uma competência direcionada para metas bem definidas cujo centro é a relação interpessoal e cujo valor da liderança se materializa na dimensão estratégica, motivacional e gestão das emoções. O ponto de vista estratégico funda-se na gestão de conflitos, na análise cuidadosa e detalhada de todas as alternativas e na reflexão perspicaz e detalhada sobre todas as variáveis. Do ponto de vista motivacional baseia-se no entusiasmo que imprime aos comportamentos por efeito do prazer que resulta da identificação e persecução dos objetivos ou metas. As emoções, por sua vez, desempenham no perfil do líder a função de sobrevivência que se revela na resposta comportamental adequada e adaptada à situação. Neste sentido De Cremer converge para a tese de Rowe (2002) para quem a liderança estratégica é o «melhor estilo de liderança» (p.8) e cujo suporte são as habilidades psicológicas e

comportamentais alicerçadas na gestão das emoções, e na motivação que pode ser objeto de formação e intervenção psicológica.

## 6. Conclusões

Os resultados reforçam a tendência para a procrastinação no grupo populacional objeto de investigação; neste sentido, constitui um contributo para a promoção naquele nível de ensino da necessidade de desenvolver competências e programas de formação no sentido de desenvolver habilidades motivacionais, relacionais, comunicacionais, trabalho em equipa, gestão de conflito, entre outras.

A relevância deste instrumento prende-se com a base teórica e concetual (gestão das emoções; priorização do que e do como; otimização do coletivo; capacidade motivacional; decisão; tempo; características situacionais e individuais). Os resultados indicam que a procrastinação constitui um fenómeno bastante disseminado na população estudantil universitária. Embora não existam dados comparativos, a literatura afirma que a procrastinação é frequente nos alunos universitários (Balkis, 2013; Milgram & Mowrer, 1993; Sirin, 2001) e tende a aumentar por volta dos 20 anos (McCown, 1994). Nesta amostra os alunos das universidades privadas apresentam scores de procrastinação mais elevados que os alunos das universidades públicas. Existem estudos que explicam as diferenças entre estudantes provenientes de universidades diferentes tendo por base o grau de seletividade das instituições (Ferrari et al., 1998); em contexto nacional as médias de ingresso no Ensino Superior Público são geralmente superiores; contudo esta variável não foi objeto de análise nesta investigação.

Este estudo confirma os níveis elevados de procrastinação nos jovens universitários pelo que pode constituir também um elemento de reflexão, naquele nível de ensino, sobre as estratégias que as organizações de ensino superior devem implementar por forma a contribuir diretamente para o processo de formação de futuros líderes e, neste sentido, são fornecidos os princípios estruturantes desse processo de formação no sentido de promover individualmente e em equipa ajustamento cognitivo, emocional e comportamental, possibilitando a intervenção psicológica para a promoção desta competência.

Embora os resultados apresentem indicadores interessantes, a investigação enferma de algumas limitações. A amostra é de conveniência em duas universidades do norte de Portugal, que, por questões de confidencialidade, não são identificadas. Deste modo, serão efetuados novos estudos com o objetivo de alargar a amostra e constitui, ainda, nosso objetivo alargar a investigação a outras populações nomeadamente às organizações. Constitui, ainda, nosso objetivo, dar continuidade a esta investigação analisando a importância dos fatores de contexto. Outra limitação reside no facto do instrumento não estar disseminado na comunidade científica por efeito da sua publicação recente.

## 7. Referências

- Bakker, A., B. & Demerouti, E. (2007). The job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115.
- Balkis, M. (2013). Academic procrastination, academic life satisfaction and academic achievement: The mediation role of rational beliefs about studying. *Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies*, 13 (1). 57-74. <https://www.researchgate.net/publication/>

236173872 Academic procrastination academic life satisfaction and academic achievement  
The mediation role of rational beliefs about studying.

- Balkis, M. (2013). The relationship between academic procrastination and student's burnout. *H. U. Journal of Education*, 28 (1), 68-78. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hunefd/article/view/5000048043/5000045363>
- Balkis, M. (2015). The Moderator Role of Rational Beliefs in Relation to Procrastination, Academic Achievement and Academic Satisfaction. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 48 (1), 87-107. <https://www.researchgate.net/publication/299393960> The Moderator Role of Rational Beliefs in Relation to Procrastination Academic Achievement and Academic Satisfaction.
- Brown, K. A. (1984). Explaining Group Poor Performance: An Attributional Analysis. *Academy of Management Review*, 9, 54-63.
- Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências (pp. 325-355). António Caetano & Jorge Vala, (Coord.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martinez, I.M. (2014). Transformational leadership and team performance: Linked by teamwork engagement. *International Journal of Social Psychology*, 28, 183-196. DOI: 10.1174/021347413806196762.
- D'Innocenzo, L. , Mathieu, J., E. & Kukenberger, M., R. (2014). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42 (7), 1964-1991. DOI: 10.1177/0149206314525205
- Damáso, A. (2000). *O Sentimento de si. O corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- De Cremer, D. (2013). *The Proactive Leader. How to Overcome Procrastination and be a Bold Decision-Maker*. Palgrave Macmillan.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J.D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97, 997-1015.
- Dubin, A. J. (2015). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Amazon: South-Western
- Eisend, M., Evanschitzky, H. & Gilliland, D. I. (2016). The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 33, 237-377. DOI: 10.1111/jpim.12268
- Ferrari, J. R., Keane, S. M., Wolfe, R. N. & Beck, B. L. (1998). The Antecedents and Consequences of Academic Excuse-Making: Examining Individual Differences in Procrastination. *Research in Higher Education*, 39 (2), 199-215.
- Fiedler, F. E. (1966). The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 237-264.
- Fiedler, F. E. (1973). The contingency model. A reply to Ashour. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, 356-368. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90058-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90058-5).
- Gigliotti, R. A. (2017). The Role of Leadership: Benefits and Challenges for At-Risk Students. In Wood L., Breyer Y. (eds) *Success in Higher Education* (pp.189-199). Springer. Singapore. DOI: 10.1007/978-981-10-2791-8\_11
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1985). *The interaction between national and organizational value systems*. *Journal of Management Studies*, 22, 347-357. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabos, LDA.
- Jiao, Q. G., DaRos-Voseles, D., Collins, M.T., & Onwuegbuzie, A. J. (2011). Academic procrastination and the performance of graduate-level cooperative groups in research methods courses. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*. 11 (1), 119 – 138.

- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 375-403. <https://pdfs.semanticscholar.org/9b07/330a4dbdcf2ee97e2c0253e8da26a73ccd24.pdf>.
- Kets de Vries M.F.R.K., Korotov K., Florent-Treacy E., & Rook C. (2016) Introduction: A Psychodynamic Approach to Leadership Development. In: de Vries M.F.R.K., Korotov K., Florent-Treacy E., Rook C. (eds) *Coach and Couch* (pp. 1-15). INSEAD Business Press. London: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-1-137-56161-9\_1.
- Lieberson, S. & O'Connor (1972). Leadership and Organizational Performance: a study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Lumby, J. (2013). Distributed Leadership. The use and abuses of power. *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (5), 581-597. DOI: 10.1177/1741143213489288.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-9.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- McCown, W. (1994). Procrastination and personality disorders: empirical relationship and causality. *Contemporary Psychodynamics*, 3, 141-148.
- Milgram, N. & Mowrer, G. (1993). Correlates of academic procrastination. *Journal of School Psychology*, 31, 487-500.
- Moos, J., & Liang, T. (1990). *Leadership, Leadership Development, and the National Center for research in vocational education*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED325645.pdf>
- Naresh, B.V. & Krishna, P.N. (2017). Analysis on Leadership Characteristics of Managers of Information Technology and Non-Information Technology Organizations with Special Reference to Karnataka. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 4 (7), 59-75.
- Olvera-Calderón, J., Llorens-Gumbau, S., Acosta-Antognoni, H. & Salanova-Soria, M. (2017). Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context. *Annals of Psychology*, 33 (2), 365-375. DOI: 10.6018/analesps.33.2.237291.
- Parsons, T. & Smelser, N. J. (1956). *Economy and Society*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Passaro, R., Quinto, I. & Thomas, A. (2018). The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), 135-156, <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0056>
- Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review - Measurement Reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), 155-76. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010348731>
- Rowe, W. G. (2002). Liderança Estratégica e Criação de Valor. *ERA*, 42 (1), 7-19. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>
- Sashkin, M. & Fulmer, R. M. (1988). Toward an Organizational Leadership Theory. In J.G. Hunt, BR Baliga, HP Dachler & CA Schriesheim (Eds). *Emerging Leadership*. Lexington Books, (pp.51-65). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a198963.pdf>
- Seleim, A., S., & Khalil, O. E. M. (2011). Understanding the knowledge management – intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12, 586 – 614. DOI: 10.1108/14691931111181742
- Sirin, E. F. (2011). Academic procrastination among undergraduates attending school of physical education and sports: Role of general procrastination, academic motivation and academic self-efficacy. *Educational Research and Reviews*, 6(5), 447-455.
- Stogdill, R. M. (1974). *The Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Tejeda, M.J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12 (1), 31-52. DOI: 10.1016/S1048-9843(01)00063-7.

- Terry, T., Schermerhorn, J. R. & Dienhart (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy Management Perspectives*, 18 (2), 56-66. [DOI: 10.5465/AME.2004.13837425](https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837425).
- Vagnoni, E. & Oppi, C. (2015) Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (2).331-363. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0073>.
- Watkins, M. D. (2012). How managers become leaders. *Harvard Business Review*, June, 65-71.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.6054>