

A Descoberta da Essência da Liderança

Sergio Bruno Provazi Maia
bprovazi@gmail.com
UNESP

Andreia Maria Pedro Salgado
andreia@feg.unesp.br
UNESP

Jorge Muniz Junior
jorgemuniz@feg.unesp.br
UNESP

Resumo: Este artigo investiga a abordagem científica das teorias de liderança no mundo, de forma a encontrar um eixo comum dentre os conceitos apresentados. Busca-se elucidar as habilidades mais importantes para o desenvolvimento de um indivíduo nos caminhos da liderança, tomando como base que é possível qualquer pessoa se construir como líder de pessoas de forma ética e produtiva. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com procedimento de pesquisa bibliográfica, com buscas em sites como: Scopus, Web of Science e Capes. Este estudo concluiu que a descoberta da liderança, deve passar por um processo de autoconhecimento, seguido pelo foco nas habilidades realçadas.

Palavras Chave: Liderança - Teorias - Desenvolvimento - Ética - Qualidade de Vida

1. INTRODUÇÃO

No mundo das organizações e na comunidade científica, o tema liderança tem sido amplamente explorado e teorizado. Teorias para classificar a liderança em padrões e estilos tomaram formas variadas no último século: teorias com foco na tarefa e outras nas pessoas e teorias embasadas no conceito de que o líder nasce líder e outras afirmando que os líderes são desenvolvidos. Todas elas possuem pontos em comum no que se refere à definição de liderança. Segundo Einstein, Humphreys (2001) a liderança nada mais é que influência, ou seja, a capacidade de mudar o comportamento de outra pessoa. Exercer influência para o envolvimento dos outros; gerando concordância voluntária para as mudanças, sem o uso de poder hierárquico, seria o objetivo da liderança. Ele defende a liderança transformacional, onde o foco individualizado nas pessoas é a principal característica.

Vecchio et. al. (2006) aborda em seus estudos a teoria de liderança situacional, que possui foco na tarefa, mas também relata a liderança como sendo uma relação entre líder e subordinado, ou seja, mesmo sem que esta teoria tenha um perfil com foco nas pessoas, é nítido que a capacidade de influência do líder, mesmo com parcelas contingenciais de trocas, também é uma das principais características.

A moralidade e ética também são vinculadas à essência da liderança. Zhu et al. (2011) definem o líder como um grande influenciador de moral e ética no grupo em que atua. Assim, o líder é fonte de influência sobre a equipe, fazendo a diferença nos contextos histórico, social e organizacional. Zhu et al. (2011) não vincula esta característica a uma teoria específica da liderança.

Ética também é explorada por Borgogni; Dello Russo; Latham (2011) no qual compreende-se que o comportamento dos líderes exerce influência sobre o comportamento dos liderados, de forma pessoal, principalmente nos aspectos éticos de conduta. Bass; Steidlmeier (1999), também indicam a ética como característica fundamental para um líder.

De forma compilada e unificada, entende-se que as características de influenciar pessoas e ter uma postura ética da condução da liderança, hierárquica ou não, são as bases para qualquer teoria sobre liderança. São condições intrínsecas ao comportamento do líder.

Uma liderança pode ser construída apenas com estes dois componentes comportamentais? Segundo as diversas teorias: Teoria do Grande Homem, Teoria dos Traços, Teoria Contingencial ou Situacional, Teorias da Nova Liderança, que contemplam Liderança Transformacional e Transacional, e a Teoria Visionária, muitas outras habilidades são necessárias para que um líder seja considerado eficaz.

E o desenvolvimento de uma pessoa, para a liderança é possível? Segundo Bass (1990), é possível o desenvolvimento do líder e até sua migração para determinado estilo de liderança. Em seu trabalho aborda a mudança de um líder transacional para um perfil transformacional. Esta possibilidade de desenvolvimento do líder também foi abordada no estudo de Einstein, Humphreys (2001).

Este artigo tem como objetivo investigar as principais teorias da liderança e obter assim um elo comum entre elas, de forma a direcionar; qualquer pessoa, que busque o desenvolvimento enquanto líder; aos caminhos de desenvolvimento comportamental para seu crescimento profissional, independente dos limites das teorias científicas estabelecidas no mundo acadêmico e organizacional.

O método utilizado seguirá as seguintes etapas:

- ✓ Definição de qual habilidade necessária para ser um líder eficaz em cada teoria da liderança?

- ✓ Mapeamento agrupando as teorias e habilidades citadas, com elaboração de um gráfico com efeito Pareto;
- ✓ Construção de uma recomendação única para o desenvolvimento de um indivíduo no campo da liderança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Bergamini (1994) e Strapasson (2009) construíram a evolução das teorias sobre liderança no decorrer dos últimos séculos. Podem ser representadas, de forma compilada na Tabela 1.

Tabela 1: Linha histórica do desenvolvimento das principais teorias da liderança

| <i>Período</i> | <i>Teoria</i> |
|------------------------------|---|
| Clássico | Teoria do Grande Homem |
| 1930 a 1940 | Teoria dos Traços |
| 1940 a 1960 | Teorias Comportamentais |
| Década de 1960 | Teorias Contingenciais |
| Final de 1980 até atualidade | Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança |

Fonte: Baseado em Bergamini (1994) e Strapasson (2009)

A liderança sempre despertou interesse, seja no meio das organizações pelas questões de busca por mais eficiência nas atividades, ou no meio acadêmico, pelos aspectos complexos que compõe a formação de um líder. A teorização dos estilos de liderança gerou muitos trabalhos científicos. No gráfico 1, constata-se a evolução da abordagem das teorias da liderança. Observa-se o grande volume de abordagens nas Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança a partir do ano 2000, enquanto que as demais teorias apresentam pouca representatividade numérica.

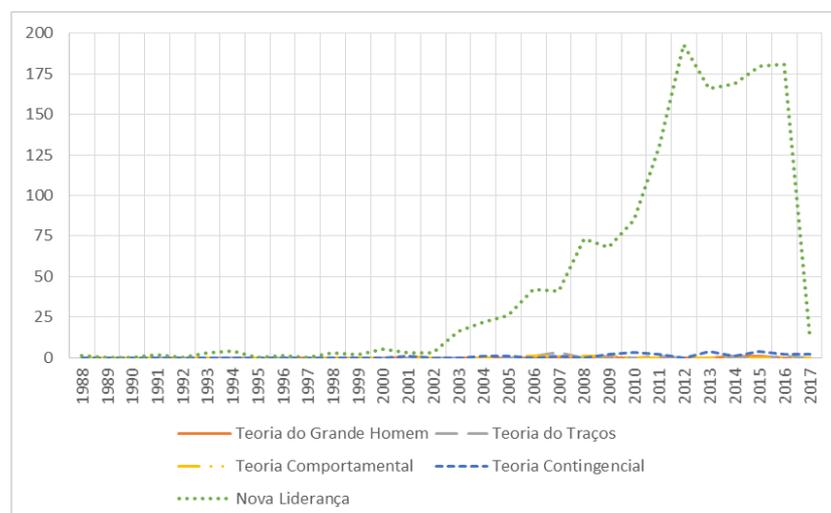


Gráfico 1: Evolução artigos pelas principais teorias de liderança - Fonte Scopus 2017

Apesar de uma predominância do estilo Neocarismático nos estudos científicos, é importante não limitar a análise deste estudo somente nestas teorias com maior número de abordagens no meio acadêmico. Para a identificação e solidificação dos conceitos sobre liderança, os conhecimentos dos demais estilos e de suas competências específicas são requisitos, para um caminho robusto de desenvolvimento. Para tal discernimento, uma análise seguindo o fluxo histórico se mostra agregador, ordenado pela tabela 1.

Em 1888, Thomas Carlyle foi o precursor da teoria do Grande Homem, descrita na tabela 2, abordando sobre os grandes homens que a humanidade reconhecia e seu reflexo em nossa história e evolução. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, que traduzido é: *Sobre Heróis, Culto aos Heróis, e o Heróico na História*; é o título de seu livro, sendo o primeiro a escrever sobre este tema. Segundo Carlyle (1888) os grandes homens podem ser divididos em cinco categorias: os heróis-divindades; os heróis-profetas; os heróis religiosos; os heróis letrados; e os heróis-reis. O traço comum entre eles foi a transformação que provocaram em suas respectivas áreas de atuação, que extravasaram para todas as outras áreas da vida humana de então. Apesar dos estudos de Carlyle não terem evoluído para a elaboração de uma teoria científica formal, foram fundamentais para o direcionamento a outras pesquisas que originaram a Teoria dos Traços.

Ao se abordar a Teoria dos Traços, com foco nas habilidades necessárias para um desempenho eficaz, Yukl (1989, 1994) define as principais como: inteligência, criatividade, diplomacia, eloquência, conhecimento das funções do grupo, organização, persuasão e sociabilidade desenvolvida. Bryman (1992) lista três grandes traços abordados pela literatura: fatores físicos, habilidade características e aspectos de personalidade. De acordo com os adeptos dessa teoria, eleger quais atributos melhor definem a personalidade do líder era o principal. A partir da década de 1940 e da revisão deste enfoque, foi possível elencar 34 traços de personalidade considerados pertinentes ao líder: Sociabilidade, inteligência interpessoal, autoconfiança, ascendência e domínio, fluência verbal, equilíbrio emocional, responsabilidade, dentre outros. A visão de liderança; de que os líderes nascem feitos; e não aprendem a ser líderes; ainda é, de fato popular, mas não explorada pelos pesquisadores.

Outra teoria citada na tabela 2 é a Comportamental, dividida como autocrática, democrática e liberal de Lippitt (1939). A Segunda Guerra Mundial ocorrida de 1939 até 1945 foi grande impulsionador nos estudos de liderança. Analisando-se as situações vivenciadas pelas tropas quando, frente a situações dramáticas e imprevisíveis, muitas vezes líderes tradicionais não sabiam como agir e soldados necessitavam tomar decisões isoladas, muitas vezes acertadas, os pesquisadores compreenderam que apenas os traços não sintetizavam de forma completa a liderança. O foco então antes no líder pelas teorias dos traços tentando descobrir o que os líderes eficazes eram, passou a ser, determinar o que eles faziam. Esta teoria, diferentemente dos traços, defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar de forma eficaz.

No ciclo seguinte de teorias, surgiu a Contingencial Situacional. Não existia um modelo único, global, onde o complexo fenômeno da liderança fosse nitidamente explicado. Assim, os pesquisadores passaram a examinar o contexto e a aplicabilidade do comportamento de líderes em diferentes situações. As teorias situacionais mais importantes surgiram nos anos de 1960. Esta teoria é pouco explorada de forma acadêmica, se comparado às teorias neocarismáticas, mas se observa muitas aplicações na prática nas organizações. Principalmente no meio militar, em setores de manutenção e até na enfermagem.

Na década de 1980, a preocupação com o bem-estar dos empregados, superou o peso do papel do líder, trazendo ênfase em valores, ética, e objetivos que trouxessem aos colaboradores oportunidades de realização pessoal e profissional. Esse processo presume que líderes sejam transformadores, através de atuação carismática e visionária. Essas teorias emergiram a partir do trabalho de House (1971) e de Burns (1978).

Os estudos de Bass (1985) agregaram à teoria carismática, aspectos contingenciais, compondo sua teoria de liderança transformacional e transacional, onde as principais dimensões eram: influência idealista, motivação inspiracional, estimulação intelectual, e consideração individual a cada subordinado.

Tabela 2: Descrição das principais teorias de liderança.

| <i>Nome</i> | <i>Principais autores referências</i> | <i>Ano</i> | <i>Característica</i> |
|----------------------------|---------------------------------------|------------|--|
| Teoria do Grande Homem | Carlyle | 1888 | As instituições históricas e sociais são modeladas através da liderança de grandes indivíduos, sejam eles religiosos, políticos, militares ou sociais, tais como Moisés, Joana d'Arc, George Washington, Gandhi, Churchill, dentre outros. |
| | Spector | 2016 | |
| Teoria do Traços | Kilbourne | 1935 | Afirma que certos traços pessoais permitiriam a certos homens acesso ao poder. Para os adeptos da Teoria dos Traços, era possível encontrar características universais nos líderes que os distinguiam dos não eram líderes. |
| | Stogdill | 1948 | |
| | Bergamini | 1994 | |
| | Vergara | 2007 | |
| Comportamental Autocrática | Lippitt | 1939 | O líder interfere nas atividades da equipe, centraliza a decisão, não consulta a equipe. Também é conhecido como autoritário. A função hierárquica é uma das condições vinculadas a este estilo. |
| Comportamental Democrática | | | Ocorrem poucas intervenções nas tarefas da equipe e tem um perfil participativo. Este estilo compartilha informação e toma as decisões envolvendo os subordinados no processo decisório, têm um perfil mais democrático. Comunicação e delegação são comportamentos importantes para a eficácia. |
| Comportamental Liberal | | | Não interfere nas rotinas, tarefas e somente contribui se for convocado. Seu papel de líder se funde com o da equipe. Dependendo do nível de maturidade da equipe, pode ser adequado ou não. Este tipo de liderança é aceitável numa configuração de equipe, altamente autônoma. |

| | | | |
|------------------------------------|--------------------|-----------|--|
| Situacional (Modelo Fieldler) | Fiedler / Vecchio | 1967/2006 | Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados. O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação. |
| Situacional (Hersey e Lanchar) | Hersey e Blanchard | 1969 | Utiliza-se das mesmas dimensões (orientação para as pessoas e orientação para a tarefa). Ambas podem apresentar um nível alto ou baixo, podendo combinar-se nos 04 estilos: determina, compartilha, persuade/delega e na maturidade dos subordinados. |
| Teoria do caminho (Objetivo/meta) | House | 1971 | Fala que o líder eficaz é motivador, estabelece e comunica os objetivos, oferta recompensas para seus subordinados e orienta a forma que permita alcançá-las, ministrando ajuda constante. Tem os estilos: diretivo, apoiador, voltado para realizações e participação. |
| Teoria do Intercâmbio Líder-Membro | Dansereau | 1975 | Refere-se ao relacionamento diário entre o líder e seus subordinados. A teoria tem como foco estudar o tratamento diferenciado entre os gestores e seus funcionários, baseando-se no fato de existir relações únicas um a um, com cada pessoa que se reporta e eles. |
| Teoria da Liderança Carismática | House | 1976 | Pode ser compilada como um processo dinâmico de atendimento das necessidades dos liderados. Promove revoluções, renova paradigmas, evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo. O líder transformador e o líder carismático assemelham-se por estarem imbuídos deste sentimento de visão que os qualifica na condução de pessoas promovedoras de mudanças, pois inspiram liderados a se esforçar, sem abstenção das necessidades de desenvolvimento individuais, levando-os também às mudanças de percepções ao estimularem novas oportunidades. |
| Teoria Transformacional | Burns | 1978 | Nesta teoria, pessoas engajam-se com outras a fim de que tanto os líderes ou os seguidores aprimorem um ao outro a patamares mais elevados de motivação e moral. Há uma suposição de que os líderes eficazes possuam uma grande sensibilidade a respeito das necessidades dos liderados. A liderança transformacional cria um vínculo bastante forte em termos de influência mútua, que se propõe como uma ligação muito mais estável, onde líder e liderados aprendem juntos nas situações diárias. |

| | | | |
|---------------------|---------------|------|---|
| Teoria Transacional | Bass e Avolio | 1985 | Na liderança transacional, existe uma troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. É uma transação, pura e simples. |
| Teoria Visionária | Bennis | 1985 | Capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional. Tem como ponto de partida a situação presente e visa a sua melhoria. Segundo Bergamini (1994), indivíduos com este perfil de liderança possuem algumas características que favorecem a resultados eficazes: A capacidade de explicar a visão para outras pessoas; ser capaz de expressar sua visão não somente verbalmente, mas por comportamento; ser capaz de estender a visão para diferente contexto da liderança. |

Com base nas teorias apresentadas na Tabela 2, buscou-se identificar aspectos comuns no contexto da liderança.

3. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Gibbons et al. (2012) aborda alguns princípios importantes para uma liderança eficaz: paixão, conhecimento, advocacia, relacionamentos e comunicação. Maddox (2016), também indica quais habilidades são fundamentais para a liderança: interação com os outros; comunicação, delegação, definição de metas, negociação dentre outras. Amestoy et al. (2009) destacam outros princípios como: conhecimento, responsabilidade, bom senso e autoconhecimento.

As visões de habilidades, comportamentos e requisitos de uma liderança verdadeira, são muitas e vão diferir de cada autor. Este artigo baseia-se no que já foi abordado sobre a liderança em estudos anteriores, mas se aterá a responder ao questionamento, sobre qual habilidade ou requisito é necessário para um líder ser eficaz em cada teoria científica apresentada.

As habilidades ou requisitos surgidos das análises das teorias da liderança, desde a exposição da Teoria do Grande Homem por Carlyle em 1888, passando pelas teorias contingenciais Fiedler (1968), indo até as novas teorias da liderança com autores como Burns (1978), Bass (1985) dentre outros, com foco na inspiração e visão de futuro, geraram o quadro 5, onde as agrupou, obtendo um cenário geral.

Tabela 3: Agrupamento das habilidades e requisitos para atendimento eficaz das teorias da liderança

| Teoria | Habilidades/Requisitos | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|------------------------|---------|--------------|---------|----------------|---------------|----------------|-------------|-------------|------------------|---------------------|--------------------------|----------|-------------|-------|--------------------------|
| | Nascer Líder | Autoridade Hierárquica | Isenção | Inteligência | Técnica | Adaptabilidade | Centralização | Grandes Feitos | Ser Exemplo | Saber Ouvir | Compartilhamento | Conhecer as Pessoas | Assumir Responsabilidade | Inovação | Comunicação | Ética | Capacidade de Influência |
| Grande Homem (Habilidades/Requisitos predominantes) | | | | | | | | X | X | | | | X | | | X | X |
| Traços (Habilidades/Requisitos predominantes) | X | | | X | X | | X | | X | | | | X | | X | X | X |
| Comportamental (Habilidades/Requisitos predominantes) | | | | | | | | | | | | | X | | X | X | X |
| <i>Autocrática</i> | | X | | | | | X | | | | | | X | | X | X | X |
| <i>Democrática</i> | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| <i>Liberal</i> | | | X | | | | | | | | | | | | | X | X |
| Contingencial (Habilidades/Requisitos predominantes) | | X | | | X | X | | | | X | X | X | X | | X | X | X |
| <i>Situacional (Fiedler)</i> | | X | | | X | X | | | | X | X | X | X | | X | X | X |
| <i>Situacional (Hersey e Blachard)</i> | | X | | | X | X | | | | X | X | X | X | | X | X | X |
| <i>Teoria do caminho (Objetivo/meta)</i> | | X | | | X | X | | | | X | X | X | X | | X | X | X |
| <i>Teoria do Intercâmbio Líder-Membro</i> | | X | | | X | X | | | | X | X | X | X | | X | X | X |
| Nova Liderança ou Neocarismática (Habilidades/Requisitos predominantes) | | | | | | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| <i>Carismática</i> | | | | | | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| <i>Transformacional</i> | | | | | | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| <i>Transacional</i> | | X | | | | | | | | | | X | X | | X | X | X |
| <i>Visionária</i> | | | | | | | | | X | | X | | | X | X | X | X |

Na tabela 3, subdividiu-se cada teoria principal pelas diversas teorias que contemplavam aquele modelo mestre. Assim, a Teoria comportamental, teve como divisões seus três estilos: Democrático, Autocrático e Liberal. Da mesma forma, a Teoria Contingencial ou Situacional, teve discriminadas suas derivações: Situacional de Fiedler,

situacional de Hersey e Blanchard, Teoria do Caminho e Teoria do Intercâmbio Líder-Membro. A Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços, se mantiveram integras. Para cada uma destas derivações, respondeu-se a pergunta de qual habilidade ou requisito, a liderança, naquele determinado estilo, deveria possuir e aprimorar, para se tornar um líder eficaz. Após esta primeira análise, buscou, nestas subdivisões as habilidades que mais se repetiam e com isso, sendo maioria nesta subdivisão, classificou-se a Teoria principal, com esta característica.

Pode-se detectar por exemplo, a Liderança Neocarismática ou Nova Liderança, como forte tendência para relacionamento interpessoal e compartilhamento. A Liderança Contingencial, tem em diferenciação a habilidade de adaptação. No Gráfico 2, expõem-se as habilidades, com efeito Pareto, sem vincular a teoria da liderança e exibe-se habilidade que mais se destacaram focando a liderança de uma forma generalista.

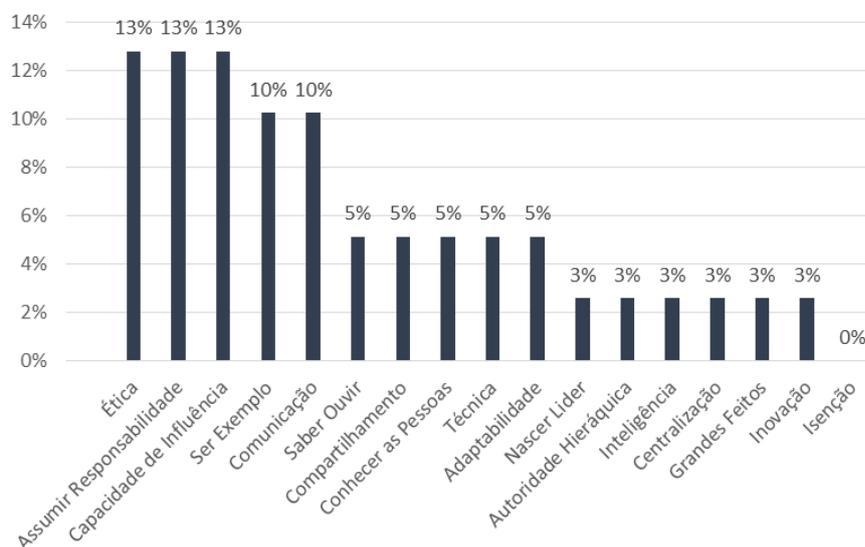


Gráfico 2 – Principais habilidade e/ou requisitos para uma liderança generalista

Como já descrito, Ética e Capacidade de Influência eram pré-requisitos para todas teorias da liderança Zhu et al. (2011) e Einstein, Humphreys (2001). Assumir responsabilidades como líder e desenvolvedor de pessoas, também assumiu papel predominante na análise. Foram seguidas pelas habilidades de: ser exemplo, comunicação, saber ouvir, compartilhamento de ideias e atividades, conhecer as pessoas da equipe. A de menor impacto é a habilidade de isenção, específica do estilo Liberal, na Teoria Comportamental, característica não existente nas demais teorias.

Desta forma, 84% das repetições das habilidades, estão concentradas em 63% das habilidades estudadas, tornando-se assim foco na elaboração de um caminho comum para o desenvolvimento de uma liderança mais generalista. O escopo desta liderança, incluirá:

- ✓ Ética;
- ✓ Assumir Responsabilidade;
- ✓ Capacidade de Influência;
- ✓ Ser Exemplo;
- ✓ Comunicação;

- ✓ Saber Ouvir;
- ✓ Compartilhamento;
- ✓ Conhecer as Pessoas;
- ✓ Técnica;
- ✓ Adaptabilidade.

Para Maddox (2016) o aprimoramento das habilidades é importante para se tornar um líder eficaz. Assim, definida as principais habilidades para que um líder seja eficaz de forma geral, sem se ater a uma teoria única de liderança, mas ao mesmo tempo, norteado para o desenvolvimento, através de conceitos sólidos, a pergunta sobre como se aprimorar, é a questão que surge por consequência. Existem muitas formas de se capacitar e aprimorar tais habilidades comportamentais e técnicas, mas um ponto primordial quando se aborda desenvolvimento humano são as bases para crescer.

Segundo Gibbons et al. (2012) o ato do despertar na liderança é o principal fator para o desenvolvimento de um líder. Ou seja, progredir nas habilidades, sem o autoconhecimento e o despertar do sentido da liderança dentro de si, implica na formação incompleta de um líder. Vieira (2002) e Amestoy et al. (2009) a necessidade de um indivíduo; trilhando os caminhos da liderança; tem de se conhecer profundamente para que seja possível um desenvolvimento robusto. Relata também que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo. E para que este processo se realize, submeter-se à uma auto avaliação honesta é ponto chave. Essa avaliação pessoal, proporciona a detecção tanto os seus "pontos-fortes" como os seus "pontos-fracos" e, assim, determinar as suas capacidades e limitações.

Maddox (2016) agrega mais um aspecto sobre o comportamento da liderança, que extrapola os limites do meio profissional, mas ao mesmo tempo, afeta diretamente a condução das rotinas e atividades de um líder: vida saudável para evitar estresse. Não é uma habilidade, mas tem um alcance na performance de um líder, interferindo em todas as outras habilidades. Desta forma, na Figura 1, sugere-se, um modelo de desenvolvimento de liderança generalista, que ligada, mas não dependente das teorias debatidas pelos séculos.

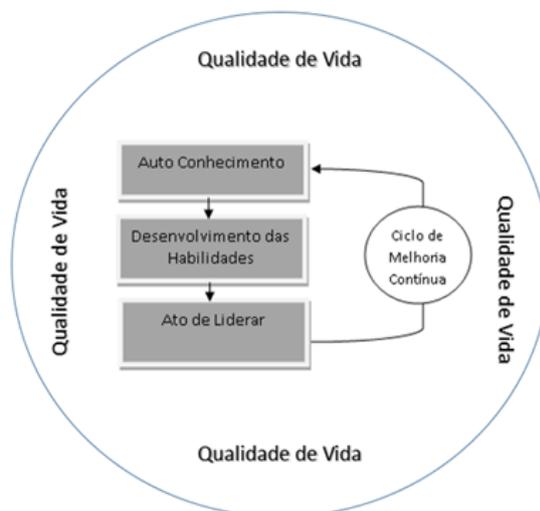


Figura 1 – Estrutura de Desenvolvimento da Liderança

4. CONCLUSÕES

Pode-se afirmar que existem habilidades comuns entre os diversos estilos de liderança, sendo possível um delineamento de uma liderança generalista para os iniciados no caminho de construção da liderança. Dentre estas habilidades recomendadas para desenvolvimento estão em destaque: a capacidade de influência, a conduta ética e moral, a capacidade de assumir responsabilidades pela equipe e a comunicação, afinal, se lidera pessoas e se gerencia processos. Também fica evidente, a evolução dos ciclos de liderança, que tem relação direta com o contexto mundial ou local para sua solidificação. A abordagem neste artigo, deste modelo de liderança mais generalista, não contempla o contexto de aplicação necessariamente, apesar de advir das grandes teorias, exceto pela habilidade técnica levantada, que é específica de cada setor de atuação. Conclui-se também que o autoconhecimento é alicerce para um desenvolvimento sólido e duradouro para qualquer indivíduo, que a aplicação do ato de liderar é fundamental para o ciclo de retroalimentação e garantia de uma melhoria contínua na eficácia da liderança.

Recomenda-se, como trabalhos futuros, estudos de aplicação prática da estrutura de desenvolvimento de uma liderança mais generalista para validação da eficácia do treinamento, bem como identificar as lacunas quando se colocado o contexto neste modelo de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- AMESTOY, S.; CESTARI, M.; THOFEHRN, M. & MILBRATH, V.** Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paul Enferm*, v.22, n.5, 2009, pp. 676-678.
- BASS, B. & STEIDLMEIER, P.** Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, 1999, p. 181–217.
- BASS, B.** *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985. 191 p.
- BASS, B.** Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, vol. 13, n.3, 1985, pp. 26-40.
- BASS, B.** Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, 1990, pp. 19–31.
- BENNIS, W G.** *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976
- BERGAMINI, C.** Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, 1994, pp. 102–114.
- BORGOGNI, L.; DELLO RUSSO, S. & LATHAM, G.** The Relationship of Employee Perceptions of the Immediate Supervisor and Top Management With Collective Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Baker, v. 18, 2011, pp. 5–13.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações, Handboock de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais. 3ª ed., v. 3, São Paulo: Atlas, 2009.

BURNS, J.. Leadership. New York: Perenium, 1978.

CARLYLE, T. In: Sorrensen David R. e Kinser ser (eds), On Heróis, Hero-Worship. **Heróica em História** . New Haven: Yale University Press., 1888

DANSEREAU, F.; A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, n.1, 1975, pp. 46-78.

EINSTEN, W & HUMPHREYS, J. Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 8, n.1, 2001, pp. 48-60.

FIEDLER, Fred. A theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Nova York. v. 13, n. 2, pp. 344-348, 1968.

GIBBONS, L.; WESOLOSKI, M.; LAWINGER, S. & FISHMAN, D. Discovering the Leader Within Yourself. *NASN School Nurse*, v. 27, n.2, 2012, pp. 82-87.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H.; Life cycle theory of leadership, *Training & Development Journal*, v. 23, n.5, 1969, pp. 23-34.

HOUSE, R.; A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, v. 16, n.3, 1971, pp. 321-339.

HOUSE, R.; Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series. Toronto Univ. 1976.

KILBOURNE, C. The elements of leadership, *Journal of coast artillery*, v. 27, n.2, 2012, pp. 82-87.

LIPPITT, R. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Autocratic and Democratic Group Atmospheres, *American Journal of Sociology*, v. 45, n.1, 1939, pp. 62-65.

YUKL, G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, v. 15, n.2, 1989, pp. 83-86.

MADDOX, R.R. The essence of leadership. *American Journal of Health-System Pharmacy*, v.71, n.8, 2014, pp. 662-668.

STRAPASSON, M.R. Liderança Transformacional na Enfermagem, *Revista Brasileira de Enfermagem*, Lajeado, v.62, n. 2, 2009, pp. 228-233.

SPECTOR, B. Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered, *Leadership*, v.12, n. 2, 2016, pp. 250-260.

STOGDILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, v.25, n. 1, 1948, pp. 35-71.

VECCHIO, R.; BULLIS, R. & BRAZIL, D. The Utility of Situational Leadership Theory: A Replication in a Military Setting. *Small Group Research*, v. 37, n.5, 2006, pp. 407-424.

VERGARA, S. A liderança aprendida, *GV Executiv*, v.6, n. 1, 2007, pp. 61-65.

VIEIRA, B. Liderança militar. 2002 pp: 103

ZHU, W.; AVOLIO, B.; RIGGIO, R. & SOSIK, J. The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *Leadership Quarterly*, v. 22, n. 5, 2011, pp. 801–817.