

ENSAIO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE LIDERANÇA, COM FOCO EM LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

GABRIELE GIRARDI – Doutoranda Administração Unisinos
JOÃO ALBERTO RUBIM SARATE – PHD University of Adger, UIA, Noruega

RESUMO

O propósito deste estudo é contribuir com a literatura existente sobre liderança, de uma forma geral, mas com foco em Liderança Transformacional (LT), citada por Bass (1985). Trata-se de um ensaio teórico sobre os principais conceitos do tema, um breve histórico sobre as teorias de liderança, uma apresentação das principais diferenças de liderança transacional e transformacional e exposição de estudos recentes sobre LT. Apesar de liderança ser um tema que vem sendo pesquisado internacionalmente a cerca de um século, é um tema que desperta bastante interesse entre acadêmicos e profissionais, visto que modifica-se através do tempo e visto que existe uma crise de liderança no mundo atualmente. Esta informação corrobora com a importância do estudo do tema para o crescimento econômico mundial, já que existe uma necessidade de bons líderes para o futuro.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Liderança transformacional. Liderança transacional. Recursos humanos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to contribute to the existing literature on leadership, in general, but with a focus on Transformational Leadership (LT), cited by Bass (1985). It is a theoretical essay on the main concepts of the theme, a brief history on the theories of leadership, a presentation of the main differences in transactional and transformational leadership and an exposition of recent studies on LT. Although leadership is a topic that has been researched internationally for about a century, it is a topic that arouses a lot of interest among academics and professionals, as it changes over time and since there is a leadership crisis in the world today. This information corroborates the importance of studying the topic for world economic growth, since there is a need for good leaders for the future.

Keywords: People management. Leadership. Transformational leadership. Transactional leadership. Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

Apesar de liderança ter sido estudada por muitos anos, é um tema que permanece relevante para os dias atuais. O contexto histórico está em constante mudanças e transformações e são necessários tipos de liderança eficazes, principalmente em momentos de crises. Surpreendentemente, percebe-se a inabilidade de bons líderes para comandar de forma sustentável e sob pressão, com características que perpassem confiança e que consigam transformar seguidores para atingimento de objetivos comuns.

Pesquisas anteriores ocuparam-se em analisar o comportamento de indivíduos e grupos no contexto organizacional, bem como os efeitos da ação desses na própria organização. Tradicionalmente, a liderança tem sido entendida como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para a consecução de metas estabelecidas. Desta forma, o processo de liderar é visto como um conjunto de competências e comportamentos que permitem ao gestor influenciar a sua equipe para entender, concordar e fazer o que precisa ser feito rumo a um objetivo (YUKL, 2002; FONSECA *et al.*, 2015; PELLICIARI, 2018).

Quanto aos estilos de liderança, a literatura aponta diversos tipos, dentre as quais a liderança autoritária, carismática, situacional, visionária, contingencial, comportamental, transacional, entre outras (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; DINH *et al.*, 2014; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). É importante ressaltar que diferentes estilos de liderança levam a diferentes consequências comportamentais e não há estilo que seja melhor em todas as situações (OPOKU *et al.*, 2015).

O conceito de liderança evolui com o tempo buscando sempre melhorias no desempenho das organizações (DAFT; PIROLA-MERLO, 2009). Assim, a evolução no estudo de liderança pode ser classificada em grandes movimentos, que serão exploradas na revisão de literatura do presente trabalho. De uma forma geral, os líderes devem ser flexíveis e combinar seu estilo com cada situação, pois um líder estratégico inspira os outros a tomar as medidas adequadas, com os melhores interesses para os negócios, para as pessoas e para o mundo (OPOKU *et al.*, 2015).

Dentre 66 estilos de lideranças apontados por Dinh *et al.* (2014), está em destaque a Liderança Transformacional (LT), ao qual o interesse tem crescido rapidamente desde a década de 1990, e que será explorada neste estudo. A teoria deste estilo de liderança apresentou resultados além das expectativas em centenas de artigos, com alto fator de impacto positivo (BASS, 1998; AVOLIO; 1999; PELLICIARI, 2018). Ao relacionar LT a outros constructos têm-se resultados favoráveis, o que justifica a escolha desta liderança frente às demais.

Faz parte da teoria neocarismática, cujas origens remontam do clássico trabalho de James MacGregor Burns (1978) e ampliadas por Bernard Bass (1990; 1995; 1999; 2003; 2006; 2008; 2013) e Avolio, Walumbwa e Weber (2009). No entanto, existe carência de LT no contexto brasileiro. De um total de 4.961 pesquisas sobre o tema na base *Web of Science* entre 1999 e 2018, só existiam 20 publicações brasileiras.

De uma forma geral, o estudo da liderança, pertencente ao campo de estudos de comportamentos organizacionais, é proficuamente pesquisado em âmbito internacional há cerca de um século. Entretanto, a pesquisa científica brasileira neste tema parece defasada quando comparada às pesquisas feitas no exterior, ao qual justifica a pertinência deste tema em pesquisas nacionais (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Já que existe uma peculiaridade específica de cada cultura (JAVIDAN *et al.*, 2006) e diferentes critérios para pessoas avaliarem seus líderes (GELFAND, 2007), as respostas deste estudo podem aumentar a compreensão do campo de pesquisa sobre o tema, adaptados à

realidade brasileira. Assim, este estudo avança no entendimento sobre o tema, fornecendo contribuições acadêmicas, práticas e gerenciais. Este estudo abordará primeiramente os conceitos, história e teorias de liderança. Por fim, serão explorados os conceitos de LT, suas características e estudos recentes, que auxiliam na conscientização e propagação de uma cultura positiva, que trará melhores resultados organizacionais e sociais.

2. LIDERANÇA

De acordo com Burns (1978, p.18), a liderança sobre seres humanos ocorre quando pessoas com certos motivos e propósitos, em competição ou conflito com outros, utilizam recursos institucionais, políticos, psicológicos de modo a despertar, envolver e satisfazer as expectativas mútuas dos liderados (seguidores) e do líder. De forma análoga, ela pode ser entendida como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas (STOGDILL, 1950). Assim, o líder é visto como um ator principal para o desenvolvimento de capacidades organizacionais e vantagens competitivas e pode ser responsável pela construção das direções do futuro organizacional (ULRICH; LAKE, 1990; HAMEL, 1997).

De uma maneira geral, um dos grandes desafios dos líderes é direcionar o potencial humano para alcançar os objetivos e resultados da organização (DIAS; BORGES, 2017). Diante disto, é o líder quem influencia os outros para realização dos objetivos através da comunicação e ajuda a criar significados, constrói percepções compartilhadas para a realidade organizacional e promove compromisso baseado nas dinâmicas motivacionais dos liderados (BERGAMINI, 1994; DUBRIN, 2004). Assim, resultados extraordinários podem ser alcançados através de uma liderança eficaz (KOUZES; POSNER, 2006), onde o desempenho de um líder se torna central, porque o mesmo pode melhorar o desempenho da equipe, motivando seus membros ou, por outro lado, pode fazer o desempenho da equipe insatisfatória, comprometendo a qualidade dos produtos ou serviços prestados à população (DIAS; BORGES, 2017).

Em vista disso, o líder torna-se responsável pelo desenvolvimento e manutenção das características motivacionais em seus seguidores, buscando desempenhos organizacionais mais elevados (SANT'ANNA; CAMPOS; LOFTI, 2012). Entretanto, os líderes não conseguem resolver os problemas organizacionais sozinhos e dependem de uma combinação de recursos e competências de vários funcionários (DIAS; BORGES, 2017). Por este motivo coloca-se uma grande ênfase na promoção do trabalho em equipe e liderança eficaz (JONES; RUDD, 2008).

O líder pode desenvolver o relacionamento com seus liderados baseado na constante capacidade de encorajar o time e influenciando a equipe, preparando-os para os processos de mudança em cada contexto organizacional (MARQUES *et al.*, 2014; NIEMEYER; CAVAZOTTE, 2016). No entanto, não existe um comportamento de liderança ideal, exata ou certa que pode ser estabelecida previamente.

A liderança é uma prática dinâmica, na qual o papel do líder varia de acordo com diferentes circunstâncias e peculiaridades (YUKL, 2002; TABASSI *et al.*, 2016). Ou seja, não há um tipo de liderança específico que irá funcionar em todas as situações, assim como o conceito e práticas variam com o passar dos anos, de acordo com o cenário organizacional. Diversos movimentos podem ser percebidos ao longo da história, que acabam por tornar-se teorias, ao qual evoluíram com o passar do tempo, e que permanecem evoluindo, inclusive de uma forma mais acelerada nestas duas últimas décadas (DINH *et al.*, 2014; FONSECA *et al.*, 2015). Percebe-se como a liderança é eficaz para atingimento de resultados organizacionais e

sociais. A seguir, será exposto um relato da história e as principais teorias de liderança que a literatura aborda.

3. BREVE HISTÓRICO DOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA

Historicamente, a liderança tem um papel crucial para o sucesso e sobrevivência das organizações, pois é a partir das decisões do líder que se dá o direcionamento das mesmas. A palavra liderança é de origem inglesa e deriva do vocábulo *lead*, que significa capacidade para conduzir ou dirigir pessoas. Originalmente, estava relacionada com a condução de exércitos em ações bélicas nas conquistas de novos territórios, na luta de princípios e crenças, surgindo assim, grandes impérios, grandes heróis e fundadores de grandes religiões (ALMEIDA, 2012). A autora argumenta que tais líderes poderiam ser comparados com quase deus ou heróis, mas sempre um símbolo de alguém que conhece o verdadeiro caminho e que detém a chave do sucesso. Desde então, o termo liderança tem sofrido diversas interpretações, principalmente ao longo do século XX e XXI.

Pesquisas sobre o tópico tem testemunhado um considerável acréscimo na última década, ao qual resultou no desenvolvimento de diversas teorias de liderança (DINH *et al.*, 2014). No início dos estudos sobre liderança, anteriores a 1950, o foco era estudar um líder individual, que provavelmente era um homem, trabalhando no setor privado dos Estados Unidos (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). De acordo com os autores, atualmente, o campo de liderança se concentra não só no líder, mas também nos seguidores, pares, supervisores, contexto de trabalho e cultura, organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, representando assim, uma gama muito mais ampla de indivíduos e todo um espectro de diversidade. Assim, os constructos deste campo podem se organizar em três níveis: micro organizacional (indivíduos e suas emoções, percepções e cognições); meso-organizacional (equipes/grupos de trabalho); e macro organizacional (organização) (DINH *et al.*, 2014; FONSECA *et al.*, 2015).

Portanto, o primeiro movimento focou nas características pessoais e traços de personalidade do líder. Já nas décadas de 1950 e 1960, os estudos privilegiavam os padrões de comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder (FONSECA *et al.*, 2015). Nesta década, falava-se de dois grandes estilos de liderança: o de consideração (preocupação com os sentimentos dos liderados e relacionamento com a equipe) e o de iniciação da estrutura (busca pela alta performance e coordenação operacional). Também se adotava uma visão contingencial da liderança, que procurava ligar um comportamento a um contexto específico.

Nas décadas de 1970 e 1980, estudos envolviam percepções sobre a liderança, como a teoria da liderança implícita e suas investigações acerca dos pressupostos das pessoas sobre como um líder se comporta (CHEMERS, 2000; FONSECA *et al.*, 2015). Essa foi também a época dos estudos sobre diferenças reais de gênero entre os líderes, que abordavam os comportamentos de líderes homens e mulheres, bem como a divergência nas percepções de subordinados.

Por sua vez, o final do século XX foi marcado pelos estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, que apontaram o entendimento de que um líder seja efetivo em cada local e estudaram o impacto da cultura nacional no comportamento gerencial (CHEMERS, 2000; FONSECA *et al.*, 2015; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Esse período também foi caracterizado pelo predomínio das teorias das lideranças carismática, transformacional e transacional. Entretanto, apesar das diferenças de enfoque, os movimentos

são complementares e as investigações sobre atuação gerencial e liderança levam ao estabelecimento de modelos tridimensionais de explicação do comportamento do líder, podendo este ter foco na tarefa, no relacionamento ou na situação.

No século XXI, os autores apontam que as correntes de estudo que vinham recebendo mais atenção permaneciam sendo a da liderança carismática, da liderança transformacional e da transacional. Na década de 1990, pesquisas já ligavam os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado (FONSECA *et al.*, 2015). Contudo, no início do século XXI, a preocupação passou a ser o processo pelo qual tais estilos de liderança levam a esses resultados. Vale destacar que grandes movimentos são complementares e as investigações sobre o tema levam ao estabelecimento de modelos tridimensionais de explicação do comportamento do líder (MELO, 2004; YULK; LEPSINGER, 2005; SILVA, 2008).

4. TEORIAS DE LIDERANÇA

Pesquisas acadêmicas sobre liderança nos últimos anos resultaram no desenvolvimento de novas teorias de liderança, sendo que o número de novas teorias de liderança tem crescido e o campo tem avançado (KAISER *et al.*, 2008). Sendo assim, nas últimas duas décadas, estudiosos desenvolveram teorias para explicar o papel do líder dentro deste complexo sistema, instigado pela mudança organizacional e gerenciamento das dinâmicas redes sociais (MARION; UHL-BIEN, 2002; BALKUNDI; KILDUFF, 2005; UHL-BIEN; MARION, 2009; BALKUNDI; KILDUFF; HARRISON, 2011; HANNAH; LORD; PEARCE, 2011; DINH *et al.*, 2014).

A primeira teoria da liderança apontada pela literatura foi denominada a Teoria do Grande homem e perpetuou até o início do século XX (STRAKER, 2012; PELLICIARI, 2013). Segundo os autores, a teoria é baseada na crença de que os líderes são pessoas excepcionais, nascidas com qualidades natas, destinadas a liderar, aonde os grandes líderes nascem líderes, e não são feitos. Assim, os líderes eficazes são aqueles dotados de inspiração divina e qualidades certas (CARLYLE, 1888).

A segunda teoria denominada Teoria dos traços associa a liderança a traços de personalidade (ALMEIDA, 2012; PELLICIARI, 2013). A abordagem permeou os anos de 1920 a 1940, e sugeriu que a personalidade tem um componente genético, sendo que o líder nasceria com estas características, assim como artistas e atletas (ALLPORT; ODBERT, 1936).

A terceira teoria conhecida como Teoria Comportamental, emergiu em meados de 1940 até 1960, e aborda que o comportamento do líder pode ser adaptado e modificado, alcançando a liderança através de ações de formação (STODGIL, 1963; BLAKE; MOUNTON, 1964; RETO; LOPES, 1992; ALMEIDA, 2012; PELLICIARI, 2013). A abordagem não foca no que o líder é, mas sim ao que o líder faz, que comportamentos são observáveis e característicos de uma determinada forma de liderar. Portanto, nesta teoria, diferentes tipos de comportamentos são observados e categorizados como estilos de liderança. Dentre os estilos de liderança que surgiram nesta abordagem, pode-se citar o líder autoritário, democrático e o *Laissez-faire* (EAGLY; ENGEN; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2003).

A teoria que surgiu na sequência, entre os anos 1960 e 1980, foi a teoria Contingencial ou Situacional, que sustenta a ideia de que a eficácia de um grupo ou de uma organização dependem da interação entre a personalidade do líder e da situação (FIDLER, 1957; HOUSE; MITCHELL, 1974; HERSEY; BLANCHARD, 1977; JESUÍNO, 1987; SYROIT, 1996). Um exemplo da abordagem é de que algumas situações requerem um líder autocrático e outras

precisam de uma atuação mais participativa, sendo que diferentes abordagens de liderança sejam utilizadas em diferentes contextos de uma mesma organização (HERSEY; BLANCHARD, 1969; PELLICIARI, 2013).

Nesta abordagem surgiu o modelo cognitivo motivacional ou “*path-goal*”, que recomenda que o líder deve engajar-se em comportamentos de maneira que suas habilidades complementem as lacunas apresentadas pelos subordinados, revertendo em maior desempenho na unidade de trabalho (HOUSE; MITCHELL, 1974; HOUSE, 1977); e a ideia de que a eficácia depende da adequação do estilo de liderança e do grau de maturidade dos liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1977; ALMEIDA, 2012).

Concomitante a estas duas últimas abordagens teóricas, surge a teoria da Liderança Carismática, ao qual atribui ao carisma uma influência intrínseca na motivação dos seguidores (WEBER, 1947; SHILS, 1965; HOUSE, 1977). A liderança carismática é definida em termos do efeito do líder em cima dos liderados e seu respectivo relacionamento (PELLICIARI, 2013). O relacionamento com esse líder é como de um discípulo para com um mestre, que não o segue por medo ou recompensa monetária, mas por amor, devoção, entusiasmo, e confiança que o líder carismático inspira, promovendo no liderado transcender seus próprios interesses, sentindo-se uma parte do todo (TUCKER, 1968; OBERG, 1972; PELLICIARI, 2013). Posterior a isso, surgem a teoria Transacional e Transformacional, citada pela primeira vez em 1978 por Burns, que levavam em consideração os traços do líder, características do subordinado e da situação (BURNS, 1978; BASS, 1985). No capítulo 4.1 será aprofundado este assunto, assim como as maiores diferenças entre estes estilos de liderança.

Existem outras teorias como a teoria da liderança espiritual e a da liderança complexa, além de outras emergentes citadas por Dinh et. al. (2014), sendo que a primeira é desenvolvida dentro de um modelo de motivação que incorpora a fé, a visão, a esperança, o amor altruísta às teorias de espiritualidade no trabalho, que têm como foco a manutenção do entusiasmo do colaborador e no ânimo deste para contribuir para a sociedade por meio do trabalho (MOXLEY, 2000; PELLICIARI, 2013). Já a teoria da liderança complexa considera o tema no âmbito de um sistema adaptativo complexo, sendo necessário incluir capacidades de antecipar, identificar e responder às ocasiões imprevisíveis das organizações contemporâneas (FINKELSTEIN 2002; PORTER-O’GRADY; MALDOC, 2003, PELLICIARI, 2013).

Dinh et al. (2014) identificaram 66 diferentes tipos de liderança e afirmam que embora essa diversidade contribua com o debate, também geram desafios sobre esse campo de investigação, pois os líderes influenciam os processos que levam a resultados organizacionais, e os estudiosos podem desenvolver teorias integradoras que unificam diversas teorias, assim como estimular novas teorias de liderança no novo milênio. Entretanto, existem teorias internacionais de lideranças que não despertaram interesse da academia como a teoria da contingência e as que incluem abordagens comportamentais (DINH et al., 2014). Os autores constataam que algumas teorias continuam a captar o interesse do campo, como a carismática, transformacional e as referentes a processamento de informações e as teorias de troca de líder-seguidor. Por conseguinte, os autores perceberam o crescimento de teorias de lideranças emergentes, como a neurológica, estratégicas e as relacionadas à criatividade e inovação.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) examinam teorias atuais e direções futuras de pesquisa no campo de liderança, buscando recentes desenvolvimentos teóricos e empíricos na literatura, começando com tópicos que atualmente estão recebendo atenção em termos de pesquisa, teoria e prática. Como resultados de pesquisas atuais e emergentes, foram citados os seguintes estilos de liderança: a liderança autêntica e seu desenvolvimento, seguido pelo

trabalho que leva uma abordagem de ciência cognitiva. Em seguida, examinaram as teorias de liderança de novos gêneros, liderança em complexidade e liderança compartilhada, coletiva ou distribuída. Por fim, a liderança servidora, liderança e espiritualidade, liderança transcultural e liderança eletrônica, digital, como também o papel das relações através da troca de membros e líderes e do trabalho emergente no seguidor. Segundo os autores, estas teorias têm o benefício de criar um foco no futuro, bem como fornecer uma maneira interessante de examinar o desenvolvimento do campo.

Pesquisas futuras precisam desenvolver perspectivas integradoras que consideram como as teorias de liderança díspares se relacionam ou operam simultaneamente para influenciar surgimento de fenômenos de liderança. A atenção a esses processos dinâmicos é fundamental, à medida que eles se desdobram com o tempo e em diferentes níveis de análise, pois ajuda a capturar a complexidade que define os grupos individuais e sistemas organizacionais.

4.1 Comparativo entre Liderança Transacional e Transformacional

A liderança transacional e transformacional são dois extremos de um contínuo, onde o líder pode comportar-se tanto de uma forma como de outra (BURNS, 1978). O líder transacional é um negociador, que estabelece acordos em troca de resultados desejados, e pode tanto recompensar por desempenho satisfatório, como punir pelos objetivos não atendidos (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012). Semelhantemente, Bass (1995) entende que o líder pode usar a liderança transacional ou transformacional quando mais lhe for apropriado, pois cada líder exibe certo grau de ambos os estilos. O perfil ótimo de liderança ocorre quando se observam os quatro fatores da LT: influência idealizada, consideração individualizada, motivação inspiracional e estimulação intelectual (BASS *et al* 2003). Na direção oposta, em geral a liderança predominantemente transacional tende a ser mais pobre em termos de resultados.

O Quadro 1 apresenta um comparativo com as principais características e traços que diferenciam a LT da Transacional:

Quadro 1 - Comparativo entre liderança transacional e transformacional

Traço/Característica	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Conceito central	Oferece reforço positivo (prêmios, elogios, aumento de salário, promoção) quando os objetivos são alcançados e reforço negativo (castigo, punição) quando erros ou falhas ocorrem.	Envolve e implanta a transformação no desempenho organizacional, através dos quatro fatores característicos da LT.
Relacionamento líder-liderado	Distante e objetivo	Individualizado e próximo
Comunicação líder equipe	Democrática e com informações idênticas para todos os membros da equipe	Comunicação individualizada com carisma, utilizando muitas vezes apelos emocionais, falando sobre os valores, crenças e um forte senso de propósito.

Motivação para ação	Recompensa e punição	Inspira e motiva os funcionários a alcançar os objetivos, falando com otimismo sobre o futuro e sobre o que precisa ser alcançado.
Processo decisório	Centrado no líder	Participativo
Relação entre líder e seguidor	Processo de troca focado em um benefício mútuo, que lembra um contrato.	Senso de equipe
Estímulo ao desempenho	Estabelece metas, monitora e checa resultados.	O líder identifica as maiores necessidades e motivações de seus seguidores e age de modo a motivá-los a alcançar altos padrões de desempenho
Designação de tarefas	Faz-se um acordo do que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório, punindo o mau desempenho.	O líder aumenta a consciência a respeito da importância de alcançar determinados resultados, encorajando a transcender seus interesses pessoais pelos objetivos do grupo, estimulando a desenvolver a suas próprias capacidades, buscando metas e objetivos baseados em sua motivação intrínseca.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com base em Burns (1978), Bass (1985, 1990, 1999) e Bass e Avolio (1994).

A literatura sobre LT e transacional têm crescido rapidamente desde a década de 1990, prioritariamente sobre estudos que analisam como estes estilos de liderança promovem desempenho nas organizações (BASS *et al.*, 2003). Inicialmente, antes da introdução da LT na literatura, muitos pesquisadores referiam-se à liderança transacional como um reforço positivo e um componente eficiente ao comportamento dos líderes nas organizações (HOUSE, 1977; BURNS, 1978; BASS, 1985b; BASS *et al.*, 2003). Significa que os seguidores concordavam com o líder transacional em troca de recompensas, elogios ou evitando ações disciplinares (BASS *et al.*, 2003).

Assim, pesquisas iniciais mostravam que o estilo de liderança transacional era positivamente relacionado ao comprometimento, satisfação e performance dos seguidores (HUNT; SCHULER, 1976; PODSAKOFF *et al.*, 1984; BYCIO *et al.*, 1995; GOODWIN *et al.*, 2001; BASS *et al.*, 2003). Por fim, estes dois estilos de liderança têm sido amplamente analisadas nestas últimas décadas, relacionando-as com vários constructos, através de observações, análises fatoriais, entrevistas e descrições (BASS *et al.*, 2003).

Posteriormente, denominou-se LT àquele que consegue níveis de desempenho e dedicação superiores de seus empregados, assim como influencia grandes mudanças de atitudes e comprometimento com a missão e objetivos da organização, enquanto que a liderança

transacional procura apenas compatibilizar os objetivos do líder e liderado através de troca simples e negociação de conflitos (YUKL, 1989). Ou seja, na liderança transacional existe um contrato implícito de troca entre líder e subordinado, implicando em submeter-se aos desejos do líder com promessas de recompensas, sejam elas financeiras ou não (BURNS, 1978).

Portanto, enquanto a LT utiliza-se de um senso de missão a ser seguido, que transcende suas próprias necessidades, a liderança transacional serve-se de recompensa e punição como estímulo motivador ao trabalhador, ou seja, caso o trabalho seja favorável, o empregado pode receber um aumento salarial, um elogio, uma promoção ou reconhecimento público (BASS, 1985b). Em caso de não cumprimento das metas e objetivos propostos, ocorre uma penalização, que podem resultar em simples *feedback* negativo, como também numa demissão do trabalho.

Os dois estilos de liderança podem ser concomitantemente encontrados na mesma organização, apesar de possuírem características semelhantes. A liderança melhor percebida pelos funcionários é a LT, e por ser mais positivamente associada a bons resultados, será aprofundada a seguir.

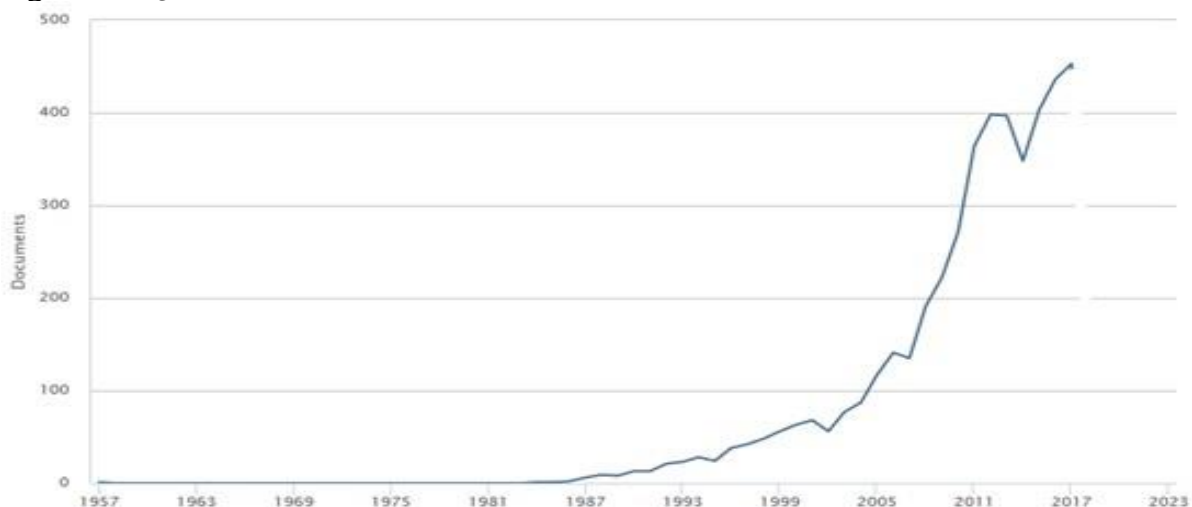
5. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (LT)

A *Web of Science* representa um crescimento histórico na quantidade de estudos sobre LT ao longo do tempo. Apura-se que, de um total de 4.961 estudos mapeados desde o ano de 1999 até 2018, 2.420 são em *management*, sendo que 1.801 são realizados nos EUA e somente 20 estudos originados no Brasil.

Esta análise corrobora com Fonseca *et al.* (2015) que afirmam que na literatura nacional, verifica-se a existência de um campo ainda embrionário, que parece defasado não só em relação às pesquisas internacionais, mas em relação às outras investigações nacionais em comportamentos organizacionais. Confirma também que apesar de a LT ter sido um dos estilos mais pesquisados internacionalmente nos últimos vinte anos, foram encontrados poucos estudos no Brasil (BARRETO *et al.*, 2013; FONSECA *et al.*, 2012; MACIEL; NASCIMENTO, 2013).

O mesmo ocorre na base de dados SCOPUS, onde nota-se crescimento significativo recente. No total, registram-se 4.728 estudos, sendo 1.618 dos EUA e apenas 16 do Brasil (Figura 1). Assim, apesar de crescente interesse pelo tema, há evidências de carência de pesquisas sobre LT, principalmente no contexto brasileiro, conforme aponta a literatura.

Figura 1 - Quantidade de estudos sobre LT na base SCOPUS entre os anos 1999 e 2018.



Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base nos dados da SCOPUS.

A origem do conceito de LT remontam do clássico trabalho de James MacGregor Burns (1978) e ampliadas por Bernard Bass (1990; 1995; 1999; 2003; 2006; 2008; 2013) e Avolio, Walumbra e Weber (2009). Eles discutem as diferenças entre a liderança transacional e transformadora (que será chamada de transformacional a partir de Bass), tendo como base a relação entre poder (conceito psicológico) e liderança. A dinâmica, segundo Burns acontece em torno de três elementos: das razões e os recursos dos detentores de poder, das razões e motivos dos subordinados (receptores) e do relacionamento entre essas variáveis.

Com a introdução da LT na literatura, grande atenção tem sido estendida ao entendimento de como estes líderes estão melhores equipados para elevar a motivação e performance dos seguidores a níveis mais elevados de realizações (BASS *et al.*, 2003). Existem outras diferenças apontadas pelos autores, como por exemplo, enquanto a LT utiliza-se de uma comunicação individualizada, na transacional a informação é repassada igualitariamente a todos os subordinados (BASS, 1985b). Apesar das diferenças visíveis entre as mesmas, o autor sustenta a ideia de que os dois estilos são adicionais e não opostos extremos.

As mudanças no mercado de trabalho ao longo dos últimos anos exigiram que os líderes se tornassem mais transformacionais (BASS, 1999). Isto devido a sua necessidade de compreender as complexas demandas das organizações, assim como tomar decisões pertinentes e resolver problemas. De acordo com a abordagem transformacional, o líder cujo comportamento é positivo e exemplar, afeta as atividades do grupo e influencia os liderados, importando-se com cada indivíduo de forma abrangente e transformando o liderado pela ação (REIS, 2015). Por suas peculiaridades, a LT constrói relações de confiança duradouras, motivando seus seguidores a buscar resultados cada vez melhores e mais consistentes para a organização (BASS; RIGGIO, 2013).

A LT cria uma consciência nos seguidores a respeito da importância e do valor do resultado de suas atividades para a empresa, despertando uma necessidade que transcende os próprios interesses em favor da causa organizacional, a partir da confiança e motivação que esse tipo de liderança propicia (PODSAKOFF *et al.*, 1990). Em vista disso, o líder transformacional é capaz de causar um efeito incomum e profundo nos liderados, inspirando-os a transcender os próprios interesses para o bem da organização (ROBBINS, 2009).

Assim, os interesses da organização e seus empregados precisam estar alinhados, e tal tarefa é para o líder transformacional, que é o líder que inspira, estimula intelectualmente e é individualmente considerado um deles (BASS, 1999). Este líder é mais eficaz na orientação dos seguidores para a consecução de metas e objetivos organizacionais, aumentando o nível de desempenho individual e da equipe (DIONNE *et al.*, 2004).

Portanto, o estilo de liderança mais associado com o melhor desempenho em produtividade é o transformacional, porque o líder é proativo, inovador, criativo e motiva sua equipe para melhores resultados e desempenho (DIAS; BORGES, 2017). Por conseguinte, a LT é considerada um caminho humanista para gerenciar os subordinados (TABASSI; ROUFECHAEI; RAMLI, 2014). Membros de equipes transformacionais cuidam um do outro, estimulam-se intelectualmente, inspiram-se, identificam-se com os objetivos da equipe, sendo equipes de alto desempenho, onde as políticas e práticas organizacionais podem promover o empoderamento dos funcionários, flexibilidade criativa e espírito de corpo (BASS, 1999).

LT eleva a moral e a motivação de seus liderados, promove a capacitação, criatividade e harmonia, estimula os seguidores a alcançar resultados extraordinários, alinhando os objetivos e metas individuais com os objetivos da empresa e fornecendo aos seguidores suporte,

orientação e treinamento (BASS; RIGGIO, 2006; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; GYENSARE *et al.*, 2016). Ou seja, a LT é uma das mais influentes abordagens contemporâneas de liderança, caracterizada por uma grande carga de motivação e aproximação entre líderes e liderados onde a LT é proativa, motiva os liderados a trabalharem além das expectativas e sensibiliza para a importância de alcançar os objetivos previstos (BASS, 2008; HU *et al.*, 2012; CALAÇA; VIZEU, 2015).

De acordo com Popper e Mayselless (2007), a estrutura psicológica dos líderes transformacionais (líderes socializados) está alicerçada em quatro aspectos: o desejo de auto eficácia e de influenciar os outros; a atitude de cuidar dos outros, a capacidade de “dar”, a empatia, a percepção das emoções do outro, orientação para a socialização; são pró ativos e otimistas em relação ao futuro; e têm mente aberta, são curiosos, autoconfiantes e capazes de manter relacionamentos de proximidade sem receio. Desta forma, o líder transformacional é aquele que exibe comportamentos com foco individual do liderado e aquele ao qual o líder está disposto a influenciar uma reação construtiva dos empregados (MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2002). Este tipo de liderança visa transformar indivíduos para irem além do *status quo*, com o propósito de melhorar a capacidade de inovação e adaptação no ambiente da equipe (TABASSI; ROUFECHAEI; RAMLI, 2014).

Ao envolver autoconceitos e despertar motivos inconscientes de seus seguidores, os líderes transformacionais provocam conquistas, afiliação, motivos de poder não conscientes que tem consequências comportamentais fortes e duradouras (BASS, 1999). LT têm um sistema de valores que fornece uma bússola interna, transcendendo a abordagem típica gerencial, ao qual converte seus seguidores (KUHNERT; LEWIS, 1987). Diante disto, os seguidores querem se identificar com esta liderança, visto que tais líderes delegam as tarefas como oportunidades de crescimento (BASS, 1999).

Diante do exposto, percebe-se quão positivos são os traços deste estilo de liderança. Assim percebe-se a importância da conscientização da alta hierarquia quanto aos resultados positivos, para que ela seja disseminada nas organizações. Segundo Reis (2015) a LT pode ser ensinada e aprendida através de capacitação e treinamento específicos das competências centrais da liderança. Sendo assim, o líder deve buscar internalizar essas competências com comprometimento e dedicação para atingir a efetividade da liderança (BASS; RIGGIO, 2013).

Devido à necessidade adicional de velocidade e adaptabilidade no trabalho, a liderança tem que fornecer o ambiente para tal (HAY, 2010). Isso inclui abordagem com respostas dinâmicas, criação contínua e captura do conhecimento, permitindo rápida adaptação a novas situações. Assim, para uma mudança de paradigma ocorrer de forma consistente, uma nova abordagem para a governança e liderança precisa de mais atenção. Portanto, para ocorrer uma mudança coletiva, são necessários líderes que são educados nas novas abordagens de transformação, para motivar, falar com as pessoas e mostrar os caminhos a seguir (HAY, 2010).

Os líderes transformacionais possuem quatro fatores-chaves característicos que conceituam a LT (BASS, 1985; BASS, 1990; BASS, 1999; BASS *et al.*, 2003): O primeiro item aborda a Influência Idealizada (II), ou comportamentos e atribuições de carisma que fornece visão e senso de missão, introduz orgulho, ganho de respeito e confiança. A II serve de modelo aos subordinados, gerando disposição e vontade de assumir riscos baseados em conduta ética e moral (ROSINHA, 2009). Trata-se da componente emocional da liderança e reflete a percepção por parte dos liderados de como é utilizado o poder pelo líder. Significa também que os líderes são respeitados, admirados e confiáveis, como também, os seguidores se identificam com os líderes, que querem os imitar (BASS *et al.*, 2003). Representa também um líder que

compartilha riscos com os liderados e consiste em conduzir com princípios e valores éticos. Dentre as coisas que fazem com que o líder ganhe crédito com os seguidores, é porque ele considera as necessidades dos seguidores acima de sua própria necessidade (BASS *et al.*, 2003).

O segundo item consiste na Motivação Inspiradora (MI), que se relaciona à forma otimista de mobilizar e motivar os liderados, vinculando sempre ao espírito de equipe. A MI expressa importantes propósitos através de maneiras simples, comunica altas expectativas, utilizando símbolos para concentrar esforços. A manifestação de otimismo sobre o futuro comunica confiança e direciona os liderados ao atingimento de resultados ambiciosos. Na MI, os líderes se comportam em caminhos que motivam àqueles que estão ao seu redor, fornecendo significado e desafio para o seu trabalho (BASS *et al.*, 2003). Os liderados são estimulados individualmente e a ter um espírito de equipe, através de entusiasmo e otimismo. Além disso, o líder encoraja os seguidores a vislumbrarem um futuro atrativo, que é um espelhamento do que eles imaginam para eles mesmos (BASS *et al.*, 2003).

O terceiro item constitui a Consideração Individualizada (CI), que fornece atenção pessoal através de treinamento, aconselhamento e tratando cada funcionário individualmente. De acordo com Burns (1978) na liderança transacional as informações são repassadas de forma idênticas a todos os liderados. Porém, no caso da LT, o atendimento é individual e as informações são repassadas aos liderados observando-se a capacidade (intelectual e de recursos) de cada liderado em contribuir com os resultados desejados. Para Bass e Avolio (2003), a CI serve de pilar sócio emocional na relação entre líder e liderado. O contato frequente com o liderado e o aconselhamento favorece a auto atualização e auto aperfeiçoamento do liderado. A delegação pode também estar presente. Com base na CI, o líder leva em conta que cada liderado possui diferentes competências, necessidades e aspirações. Em suma, líderes com características de CI prestam atenção a cada necessidade individual de realização e crescimento, e agem como um mentor ou treinador, desenvolvendo seus seguidores por sucessivas elevações de seus níveis de potencial (BASS *et al.*, 2003). Segundo os autores, novas oportunidades de aprendizagem são criadas em clima de apoio ao seu crescimento e as diferenças individuais em termos de desejos e necessidades são identificadas, reconhecidas e levadas em consideração.

Por fim, os autores contemplam a Estimulação Intelectual (EI) que promove a inteligência, racionalidade e a solução cuidadosa de problemas, assim como auxilia os seguidores a tornarem-se mais inovadores e criativos, assim como estimula o questionamento do *status quo*. Os subordinados participam do processo decisório e são chamados a buscarem novas abordagens para a solução de problemas. Quando ocorrem erros individuais, o líder não critica publicamente seus subordinados, ou seja, os líderes estimulam seus seguidores a criarem e inovarem, questionarem as situações, reformularem problemas e abordarem velhas situações por novos caminhos (BASS *et al.*, 2003). Novas ideias e soluções criativas para os problemas são solicitadas, que os incluem no processo de abordagem e soluções de problemas. Quando os liderados cometem erros não ocasionam em críticas públicas ou ridicularizações (BASS *et al.*, 2003).

Sendo assim, a EI e a MI são exibidas quando o líder prevê um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, dá um exemplo para ser seguido, estabelece altos padrões de desempenho e mostra determinação e confiança; a CI é exibida quando os líderes prestam atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoiando-os e treinando-os para seu desenvolvimento; e a EI é encontrar um estágio de idealização ou uma ideologia, ou seja, um ideal ou uma causa que seja maior do que si mesmo ou maiores do que a vida, aos quais os líderes e liderados podem se dedicar (BASS, 1999).

6. ESTUDOS RECENTES SOBRE LT

Imram *et al.* (2016) relacionam a LT e aprendizagem no setor de bancos privados no Paquistão, através de um estudo exploratório que analisa a hipótese de a LT influenciar diretamente no processo de aprendizagem organizacional. Como resultado, verifica-se uma correlação positiva entre LT e o processo de aprendizagem organizacional, ou seja, o processo de aquisição, conversão e aplicação do conhecimento organizacional. Em suma, os resultados mostram que a LT tem um impacto positivo significativo sobre a capacidade do processo de aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional.

Tabassi *et al.* (2016) estudam a relação entre os constructos LT e desempenho sustentável na construção civil, avaliando 70 líderes certificados pela *Green Building Index* (GBI) na Malásia. Os resultados apontam que, através da transformação ou influência, líderes da construção ou gerentes de projetos sustentáveis podem alcançar melhores desempenhos. Patiar e Wang (2016) investigam os efeitos da LT e *performance* através do comprometimento organizacional em uma rede hoteleira da Austrália. Identificam como resultado que a LT influencia dimensões de desempenho ambiental e social, através do comprometimento organizacional.

Bass *et al.* (2003) expõem que LT aumenta a viabilidade do desempenho da unidade. Na mesma direção, Rasool *et al.* (2015) pesquisa a relação de LT com o desempenho produtivo dos médicos no setor de saúde. Os resultados concluem que o líder transformacional é visionário, utiliza o humor, é inspirador e eleva o desempenho de médicos na execução de seus trabalhos. Waldman, Siegel e Javidan (2006) estudam a relação das características da LT com responsabilidade socioambiental (RSA). Os autores encontram que a estimulação intelectual, que é um traço da LT, está positivamente associada com a propensão das empresas se engajarem em projetos de RSA.

O trabalho de Perko, Kinnunen e Feldt (2014) estudam LT e sintomas depressivos. Os resultados indicam que a LT pode diminuir a depressão entre os funcionários e está associado a altos níveis de eficácia ocupacional e significado do trabalho. Allen, Atttoh e Gong (2017) relacionam LT e comprometimento afetivo organizacional, mediada pelo papel percebido da responsabilidade social e identificação organizacional. Os resultados indicam que a LT ajuda os empregados a perceberem a organização como socialmente prestativa, como também, contribui com sentimento de identificação e comprometimento com a organização.

Graves, Sarkis e Zhu (2013) estudam a relação entre LT e sustentabilidade. Os resultados apontam que a LT acarreta maior motivação e influencia ações ambientais sustentáveis. De forma análoga, Opoku *et al.* (2015) associa liderança e desenvolvimento sustentável com o intuito de compreender qual estilo de liderança obterá melhores desempenhos sustentáveis. Como resultado, é constatado que um líder transformacional cria uma visão, capacita seguidores e desenvolve um espírito de cooperação (OPOKU *et al.*, 2015). Um estudo relevante é o realizado por Gyensare *et al.* (2016), que investiga LT *versus* a intenção de rotatividade dos empregados e conclui que a LT, através do compromisso afetivo influencia a redução na intenção de rotatividade dos funcionários.

Diante do exposto, conclui-se que as características do líder transformacional são de um líder que estimula intelectualmente, é visionário, utiliza o humor, é inspirador, mobiliza para maior desempenho do empregado, promove maior engajamento, cria uma visão, capacita os seguidores, desenvolve espírito de cooperação e é um líder afetivo. Do mesmo modo, os estudos

acima relacionam LT com aprendizagem organizacional, desempenho sustentável, performance, RSA, sintomas depressivos, eficácia, significado do trabalho, comprometimento, sustentabilidade e desempenho, e todos resultam em uma correlação positiva entre tais construtos e LT.

A maioria dos estudos de LT apontados anteriormente buscaram verificar a relação entre LT e desempenho ou *performance*, ao qual geraram resultados positivos. Assim, pode-se constatar que este estilo de liderança promove desempenhos produtivos superiores.

De forma análoga, existe uma correlação positiva entre LT e desempenhos sustentáveis como maior RSA e comprometimento social, ao qual replicam num maior sentido e comprometimento com o trabalho executado. (PATIAR; WANG, 2016; WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006; ALLEN; ATTOH; GONG, 2017). Da mesma forma, este estilo de liderança pode diminuir a rotatividade (GYENSARE et al., 2016), os sintomas depressivos (PERKO; KINNUNEN; FELDT, 2014) e aumentar a capacidade de aprendizagem (IMRAM et al., 2016). Assim, pode-se afirmar que estão relacionados com maior motivação e estímulo do empregado com o trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas sobre este estilo de liderança no Brasil são incipientes e defasadas em relação à estudos internacionais, apesar da quantidade de estudos apresentar crescimento. O tema desperta interesse visto sua relevância, que demonstra a necessidade de termos bons líderes, prioritariamente em períodos de crises e recessões econômicas. Visto que liderança pode ser diferenciada em diferentes culturas, justifica ampliar suas investigações em demais contextos.

De forma geral, percebe-se que as organizações contemporâneas requerem estilos de liderança participativos, visionários e inspiradores e todas estas características são inerentes a LT, ou seja, profissionais de elevada competência, que consigam conduzir eficazmente as pessoas para os objetivos estratégicos da organização. Assim, de uma maneira geral, pode-se constatar, com base na revisão de literatura de LT que este estilo de liderança é eficiente ao alcance de desempenho e resultado organizacional, mantenedora de aspectos positivos nas empresas estudadas.

Cenários de crises e contingências expõem o vácuo de lideranças políticas, sociais e empresariais existentes no contexto atual. Precisa de uma conscientização de promoção de lideranças ao alcance de resultados sustentáveis, com benefícios sociais, econômicos e ambientais. Boas lideranças podem estimular atitudes positivas e resultados positivos, assim como más lideranças podem influenciar seus seguidores com atitudes negativas e consequentes resultados coletivos negativos.

Assim, este estudo contribui com a literatura acadêmica e fornece contribuições gerenciais. Espera-se que estimule discussões profissionais úteis para ampliação do entendimento do conceito de liderança e seus impactos nos estudos organizacionais contemporâneos, bem como no desempenho real das organizações.

Como sugestões de estudos futuros, pode-se afirmar que existem muitas lacunas de estudos relacionados a capacidade de solução de problemas, racionalidade, inteligência, inovação, criatividade, questionamento do *status quo* e tomada de decisão, visto que são característicos da LT. Também existem lacunas quanto a consideração e tratamento individual fornecido pelo líder ao liderado, como atenção pessoal, treinamento, aconselhamento, *feedback*, levando em consideração as diferenças individuais. A LT pode ser igualmente estudada

aprofundando motivação, sentido e significado do trabalho, trabalho em equipe, engajamento, entusiasmo, otimismo e influência e respeito do líder sobre o liderado. Todos estes itens citados referem-se a itens característicos da LT. Também recomenda-se estudos empíricos deste estilo de liderança em contextos de crise, como o de COVID-19.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, G. W.; ATTOH, P. A.; GONG, T. Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. **Social Responsibility Journal**, v. 13, n. 3, p. 585-600, 2017.
- ALLPORT, G. W.; ODBERT, H. S. Trait-names: a psycho-lexical study. **Psychological Monographs**, v. 47, n. 211, p. 1-171, 1936.
- ALMEIDA, M. C. P. **Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: uma Relação Possível?** 2012. Dissertação de Mestrado. (Dissertação para obtenção de Mestre em Administração Educacional Escolar). Instituto Superior de Educação e Ciências. Lisboa, Portugal.
- AVOLIO, B. J. **Full Leadership development: building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BALKUNDI, P. KILDUFF, M. The ties that lead: a social network approach to leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p.941-961, 2005.
- BALKUNDI, P.; KILDUFF, M.; HARRISON, D.A. Centrality and charisma: comparing how leader networks and attributions affect team performance. **Journal of applied Psychology**, v. 96, p.1202-1222, 2011.
- BASS, B. M. Leadership: good, better, best. **Organizational Dynamics**, v.13, n.3, p.26-40, 1985.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985b.
- BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.
- BASS, B. Theory of Transformational Leadership Redux. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995.
- BASS, B. **The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, p. 1-9, 1994.
- BASS, B. M. **Transformational leadership: individual, military and educational impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2013.

- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração de sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **The Managerial grid**: the key to leadership excellence. Houston: Gulf, 1964.
- BURNS, J. M. **Leadership**. 18. ed. New York: Harper & Row, 1978.
- BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, n.80, p. 468-478, 1995.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.
- CARLYLE, T. **On heroes, hero-worship and the heroic in history**. New York: Fredrick A Stokes, 1888.
- CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, v. 4, n.1, p. 27-43, 2000.
- DAFT, R. L.; PIROLA-MERLO, A. **The leadership experience**. 2. ed. South Melbourne: Asia Pacific, 2009.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree. **Mackenzie Management Review**, v. 18, n. 2, p. 104-129, 2017.
- DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. R.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36–62, 2014.
- DIONNE, S. D.; YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E.; SPANGLER, W. D. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.
- DUBRIN, A. J. **Leadership research findings, practice, and skills**. 4. ed. Indianapolis: Houghton Mifflin Company, 2004.
- EAGLY, A. H.; ENGEN, M. L.; JOHANNESSES-SCHMIDT, M. C. Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, v. 129, n.4, p. 569-591, 2003.
- FIEDLER, F. E. A note on leadership theory: the effect of social barriers between leaders and followers. **Sociometry**, v. 20, p. 87-93, 1957.
- FINKELSTEIN, S. **Planning in organizations**: one vote for complexity. Multi-level issues in organizational behavior and process. Oxford: Elsevier, p. 73-80, 2002.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012.
- FONSECA, A. M. de O.; BARREIROS PORTO, J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. RAC - **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio-jun., 2015.
- GELFAND, M.J; EREZ, M.; AYCAN, Z. Cross-cultural organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, v.58, n.1, p. 479-514, 2007.
- GOODWIN, V. L.; WOFFORD, J. C; WHITTINGTON, J. L. A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. **Journal of Organizational Behavior**, n.22, p. 759-774, 2001.
- GRAVES, L. M.; SARKIS, J.; ZHU, Q. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. **Journal of Environmental Psychology**, v. 35, p. 81-91, 2013.

- GUMUSLUOGLU, T.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity and organizational innovation. **Journal of business research**, v. 62, n. 4, p. 461-473, 2009.
- GYENSARE, M. A.; ANKU-TSEDE, O.; SANDA, M. A.; OKPOTI, C. A. Transformational leadership and employee turnover intention: the mediating role of affective commitment. **Emerald Insight**, v. 12, n. 3, p. 243-266, 2016.
- HAMEL, G. Reinventing the basis for competition. In: R. GIBSON. **Re-thinking the future**. London: Nicholas Brealey, 1997.
- HANNAH, S. T.; LORD, R. G.; PEARCE, C. L. (2011). Leadership and collective requisite complexity. **Organizational Psychology Review**, v.1, p.215-238, 2011.
- HAY, R. The relevance of Ecocentrism, personal development and transformational leadership to sustainability and identity. **Sustainable development**, v. 18, p. 163-171, 2010.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior** - utilizing human resources. New Jersey: Prentice Hall, 1969.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**: utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- HOUSE, R. J. A 1976 Theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L.L. (ed.). **Leadership**: the cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press. p.189-204, 1977.
- HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. Path-Goal theory of Leadership. **Contemporary Business**, v. 3, p. 81-98, 1974.
- HU, J.; WANG, Z.; LIDEN, R. C.; SUN, J. The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. **The leadership quarterly**, v. 23, n. 5, p. 860-868, 2012.
- HUCZYNSKY, A. A.; BUCHANAN, D. A. **Organizational behaviour**: an introductory text. 6. ed. Harlow: Prentice Hall, 2007.
- HUNT, J. G.; SCHULER, R. S. **Leader reward and sanctions**: Behaviour relations criteria in a large public utility. Carbondale: South-ern Illinois Press, 1976.
- IMRAN, M. K.; ILYAS, M.; ASLAM, U.; UBAID-UR-RAHMAN. Organizational learning through transformational leadership, **The Learning Organization**, v. 23, n. 4, p. 232-248, 2016.
- JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; LUQUE, M.S.; HOUSE, R.J. In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. **The academy of Management Perspectives**, v.20, n. 1, p.67-90, 2006.
- JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.
- JONES, D.; RUDD, R. Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: na assessment of college of agriculture academic program leaders leadership styles. **Journal of agricultural education**, v. 49, n. 2, p. 88-97, 2008.
- KAISER, R. B.; HOGAN, R.; CRAIG, S. B. Leadership and the fate of organizations. **American Psychologist**, v. 63, p. 96-110, 2008.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. 3. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.
- KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. Transactional and transformational leadership: a constructive/development analysis. **Academy of management review**, v. 12, n. 4, p. 648-657, 1987.
- KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 428-444, 2017.
- LEE, M. Transformational leadership: is it time for a recall. **International Journal of Management and Applied Research**, v. 1, n. 1, p. 17-29, 2014.
- MARION, R.; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 389-418, 2002.

- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.; ANDERSON, R. D. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. **The leadership quarterly**, v. 13, p. 545-559, 2002.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- MOXLEY, R. S. **Leadership and spirit**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- NEMANICH, L. A.; KELLER, R. T. Transformational leadership in na acquisition: a field study of employees. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 49-68, 2007.
- NIEMEYER, J. R. L.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 67-92, 2016.
- OBERG, W. Charisma, commitment, and contemporary organization theory. **Business Topics**, v.20, n.4, p.18-32, 1972.
- OPOKU, A.; AHMED, V.; CRUICKSHANK, H. Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry, **Built Environment Project and Asset Management**, v.5 n. 2, p.184-201, 2015.
- PATJAR, A.; WANG, Y. The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 586-608, 2016.
- PELLICIARI, M. R. M. **A liderança do docente como ele integrador no processo ensino-aprendizagem baseado em problemas (*problem-based learning*) em ambientes híbridos na engenharia**. 2013. 216f. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e gestão do conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- PELLICIARI, M. R. M. **Proposta de diretrizes para capacitação em liderança transformacional para os docentes do ensino superior**. 2018. 196f. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-01082018-103102/>>. Acesso em: 6 nov. 2018.
- PERKO, K.; KINNUNEN, U.; FELDT, T. Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 35, n. 4, p. 286-304, 2014.
- PODSAKOFF, P. M.; TODOR, W. D.; GROVER, R. A.; HUBER, V. L. Situational moderators of leader reward behavior and punishment behaviors: Fact or fiction? **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 34, p. 21-63, 1984.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S.B.; MOORMAN, R.H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.
- POPPER, M.; MAYSELESS, O. The building blocks of leader development: A psychological conceptual framework. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 7, p. 664-684, 2007.
- PORTER-O'GRADY, T.; MALLOCH, K. **Quantum leadership: a textbook of new leadership**. Sudbury: Jones and Bartlett, p.27, 2003.

- RASOOL, H. F.; ARFEEN, I. U.; MOTH, W.; ASLAM, U. Leadership styles and its impact on employees' performance in health sector of Pakistan. **City University Research Journal**, v. 5, n. 1, p. 97-109, 2015.
- REIS, J. P. C. **A influência do estilo de liderança na construção de relações de confiança em uma instituição financeira**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.
- RETO, L.; LOPES, A. **Liderança e carisma**. Lisboa: Minerva, 1992.
- ROBBINS. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROSINHA, A. E. **Conhecimento Tácito em Contexto Militar** (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando). 2009. 194f. Tese (Doutorado em Psicologia dos Recursos Humanos, do trabalho e das Organizações), Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.
- SANT'ANNA, A. D. S.; CAMPOS, M. S.; LOFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.
- SHILS, E.A. Charisma, order, an status. **American Sociological Review**, v.30, n.2, p. 199-213, 1965.
- SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público**. (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2008.
- STOGDILL, R.M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, n.1, p.1-14, 1950.
- STOGDILL, R. **Manual for the LBDQ – Form XII**. Columbus, Ohio: The Bureau of Business Research, 1963.
- STRAKER, D. **Great man theory: changing minds**. Cambridge, 2012
- SYROIT, J. Liderança organizacional. In C. A. Marques, C. A.; Cunha, M. P. (Eds.), **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas**, p. 237-277. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1996.
- TABASSI, A. A.; ROUFECHAEI, K. M.; RAMLI, M. Team development and performance in construction design teams: na assessment of a hierarchical model with mediating effect of compensation. **Construction, Management and Economics**, v. 32, p. 932-949, 2014.
- TABASSI, A. A.; ROUFECHAEI, K. M.; RAMLI, M.; BAKAR, A. H. A. B.; ISMAIL, R.; PAKIR, H. K. Leadership competences of sustainable construction project managers. **Journal of cleaner production**, Elsevier, v. 124, p. 339-349, 2016.
- TUCKER, R. C. The theory of charismatic leadership. **Daedulus**, v. 97, n.3, p. 731-756, 1968.
- UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631-650, 2009.
- ULRICH, D.; LAKE, D. **Organizational capability: competing from the inside out**. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. S.; JAVIDAN, M. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, 2006.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.
- YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- YULK, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, v.34, n.4, p.361-375, 2005.