

**NEW CONTEXTS DEMAND NEW LEADERS:
A HISTORICAL REVIEW OF RESEARCH ON LEADERSHIP**

**NOVOS CONTEXTOS DEMANDAM NOVOS LÍDERES:
UMA REVISÃO HISTÓRICA DAS PESQUISAS SOBRE LIDERANÇA**

Ricardo Schaefer (Corresponding author)

Doutorando em Administração – Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
Professor do Curso de Administração e do Programa de Pós-graduação MBA Business Intuition – Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), Brasil
Endereço: Estr. Recanto Maestro, 338, Restinga Seca, RS, Brasil, 97200-000
E-mail: ricardoschaefer@libero.it

Italo Fernando Minello

Doutor em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) – Universidade de São Paulo (USP), Brasil
Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
Endereço: Av. Roraima, 1 000, Prédio 74C, Sala 4 303, Cidade Universitária Santa Maria, RS, Brasil, 97105-900
E-mail: italominello@gmail.com

Rejane Oliveira Pozobon

Doutora em Ciências da Comunicação – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Brasil
Professora do Departamento de Ciências da Comunicação e do Programa de Pós-graduação em Comunicação (PPGCOM) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil.
Endereço: Av. Roraima, 1 000, Prédio 21, Sala 5 130, Cidade Universitária Santa Maria, RS, Brasil, 97105-900
E-mail: rejane.op@terra.com.br

Vânia Medianeira Flores Costa

Doutora em Administração – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil
Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
Endereço: Av. Roraima, 1 000, Prédio 74C, Sala 4 303, Cidade Universitária Santa Maria, RS, Brasil, 97105-900
E-mail: vania.costa@ufsm.br

ABSTRACT

Globalization of international markets, advances in information technology, challenges regarding the sustainability, and difficulties and changes imposed by the international economic crisis have generated an expectation in relation to new forms of leadership. Through a literature review, this article rescues the role of leaderships in organizations, highlighting their importance in economic and social landscape marked by rapid and strong transformations. This article also gathers and confronts the main definitions and understandings of the leader, presenting the historical development of research on leadership, their changes over the decades and contributions to the development of management studies. Analysing the historical changes undergone by the figure of the leader, it is clear that contemporary issues are imposing new challenges to organizations, demanding and making room for new leadership styles.

Keywords: *leader; leadership research; new organizational contexts; new forms of leadership*

RESUMO

A globalização dos mercados internacionais, o avanço das tecnologias da informação, os desafios quanto à sustentabilidade, e as dificuldades e mudanças impostas pela crise econômica internacional têm gerado uma expectativa em relação a novas formas de liderança. Através de uma revisão de literatura, este artigo faz um resgate do papel das lideranças nas organizações, destacando a importância que assumem em um panorama

econômico e social marcado por rápidas e fortes transformações. O estudo também reúne e confronta as principais definições e entendimentos sobre o líder, apresentando a evolução histórica das pesquisas sobre liderança, suas modificações ao longo das épocas e contribuições à evolução dos estudos da Administração. Analisando as mudanças históricas pelas quais passou a figura do líder, constata-se que as problemáticas contemporâneas estão impondo novos desafios às organizações, demandando e abrindo espaço para novos estilos de liderança.

Palavras-chave: líder; pesquisas sobre liderança; novos contextos organizacionais; novas formas de liderança

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema do líder não é recente. Já Platão, na Grécia Antiga, trata na sua obra *A República* da educação e formação de lideranças. As características e o desenvolvimento de líderes, em diferentes esferas, foram temas da investigação de filósofos e pensadores ao longo da história da humanidade. No âmbito científico, as investigações sobre a liderança são bem mais recentes. Especificamente na área da Administração, as pesquisas começaram a partir do século XX, dando origem a uma variedade de estudos com diferentes perspectivas teórico-metodológicas.

De investigações iniciais acerca do perfil do líder e seus traços de personalidade, passando pelos seus modos de comportamento e como reage em diferentes situações, os estudos contemporâneos estão buscando novas perspectivas de liderança para contextos organizacionais em constantes mutações. O atual panorama econômico e social, caracterizado pela globalização dos mercados, surgimento de novas potências internacionais, conflitos sociais, crises econômicas e desafios quanto à sustentabilidade ambiental do planeta estão demandando novas formas de atuação de lideranças.

Especificamente no âmbito das empresas, o líder tem um papel fundamental na criação e definição de estratégias e na condução de sistemas, estruturas e pessoas a fim de garantir resultados para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Agindo com base nas suas habilidades, poder de decisão e personalidade, é muitas vezes o líder o responsável pelo êxito ou fracasso de uma organização (Nohria et al., 2010).

Reforçando esse papel do líder empresarial, Senge (2009) ressalta que a responsabilidade das lideranças na construção das organizações, a expansão contínua das capacidades das pessoas que conduz e o entendimento das complexidades da relação entre trabalho e organização. Esclarecendo visões na busca pelo constante aperfeiçoamento e compartilhamento de modelos mentais, a ação do líder é determinante para a aprendizagem organizacional.

Essa função de condução, integração e desenvolvimento do grupo também é exposta por Bergamini (2009), que busca descrever as características de um líder eficaz. Segundo a autora, para que as organizações permaneçam “empresas vivas”, é preciso que alguém consiga fazer com que seus colaboradores evoluam harmonicamente, exigindo que a competência de liderança entre em ação e cumpra com eficácia sua missão integradora. “Nisso reside o primeiro e, talvez, mais importante passo rumo à futura credibilidade que um líder eficaz possa vir a ter. Reunir pessoas na resolução bem-sucedida dos desafios inesperados torna-se condição indispensável à eficácia de qualquer líder” (Bergamini, 2009, p. 42).

Nesse sentido, o líder deve trabalhar para ajustar e alinhar interesses individuais e setoriais com os objetivos gerais e estratégicos da empresa. Motta (2009, p. 108) assim explica que “o líder investe, primordialmente, no poder existente nos liderados, rearticulando esse poder em consonância com o poder de si próprio (e de seu cargo) para obter uma aliança grupal no que tange a objetivos comuns”. Trata-se, portanto, mais de trabalho de integração das forças e poderes existentes dentro da organização do que o tradicional uso da autoridade do cargo, e sua liderança é exercida através da gestão e reforço dos ideais comuns.

Essa responsabilidade do líder tem aumentado com os novos desafios que as organizações vêm enfrentando nas últimas décadas. Estudando as pesquisas contemporâneas sobre liderança, Gordon e Yukl (2004, p. 364) apontam que os líderes de hoje devem “reagir a uma grande variedade de novos desafios, incluindo formas organizacionais descentralizadas, globalização, ambientes que mudam rapidamente, forças de trabalho variadas e novos arranjos de trabalho”. As lideranças contemporâneas atuam em um período de rápidas transformações, tendo que responder de modo eficaz aos desafios impostos para a manutenção, crescimento e perpetuidade das organizações.

Ao fazer uma revisão sobre as mudanças históricas pelas quais passou a figura do líder, Teixeira (2012) constata que as transformações econômicas e sociais dos últimos anos estão demandando um novo estilo de liderança. As problemáticas contemporâneas estão impondo desafios e fazendo com que surjam novos perfis e modos de atuação

dos líderes nas organizações:

A partir de meados do século XX, o ambiente de negócios tem se tornado gradativamente cada vez mais competitivo. Há maior interação entre os mercados, evolução e rupturas tecnológicas e mudanças econômicas profundas, como a queda dos regimes socialistas e a expansão do livre mercado, particularmente a partir da década de 1990, e a ampliação do alcance e velocidade das mudanças que demandam mais e mais lideranças preparadas (Teixeira, 2012, p. 43).

Bergamini (2009, p. 34) também destaca que, na virada para o século XXI, “o ambiente é de total imprevisibilidade e isso exige que as pessoas sejam capazes de liderar quase de forma ininterrupta, em cena aberta”. Para fazer face aos desafios, o líder se vê obrigado a adotar uma nova forma de pensar e agir. A autora explica que a globalização dos mercados torna mais difícil a configuração e condução do grupo de seguidores e, como consequência, os formatos mais tradicionais de organogramas estão se dissolvendo e se recompondo em novas configurações, estabelecendo novas relações entre líderes e liderados. Nesse processo de mutação, Bergamini (2009, p. 34) ressalta o papel fundamental das lideranças em “levar diferentes grupos de pessoas até o ponto de encarar, abertamente e sem medo, a necessidade inelutável de mudar. Trata-se de estar disposto a abandonar o que já é conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranquilidade.”

Ao estudar o futuro das pesquisas sobre liderança, Gordon e Yukl (2004) indicam que já existe a consciência de que novas formas de lideranças são necessárias para fazer frente às mudanças verificadas no contexto organizacional:

Nós agora estamos cientes de que existe uma miríade de comportamentos do líder que podem influenciar a eficiência da liderança, a performance dos seus subordinados, e o sucesso da organização. Nós agora reconhecemos que liderança é mais que uma relação diádica com os subordinados. Nós entendemos que liderança não se limita a poucos heróis dentro das organizações; efetiva, coordenada liderança é necessária desde o primeiro nível managerial até os CEOs. Nós reconhecemos que os líderes necessitam customizar seus comportamentos e estilos para a situação (Gordon & Yukl, 2004, p. 364).

A partir deste panorama de transformações no papel e atuação dos líderes, esta pesquisa realizou uma revisão da literatura buscando resgatar e confrontar diferentes abordagens das pesquisas sobre liderança, suas modificações ao longo da história, suas contribuições à evolução dos estudos da área e novos perfis e modos de atuação dos líderes nas organizações contemporâneas.

2. LIDERANÇA: um conceito em mutação

Apesar da liderança ser objeto de estudo de pesquisas acadêmicas há décadas, não há uma definição única e unânime do conceito (Fernandes, 2008; Vieira, 2011; Teixeira, 2012; Schaefer 2014). Gary Yukl, um dos autores internacionais mais citados em pesquisas científicas brasileiras (Delfino; Silva; & Rohde, 2010; Ré & Borsari, 2012), define a liderança como “o processo de influenciar outros para entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como deve ser realizado, é o processo de facilitar a realização individual e coletiva de objetivos compartilhados” (Yukl, 2010, p. 8).

Apesar das variações encontradas e das diferentes perspectivas, essa definição de Yukl (2010) traz um aspecto presente em grande parte dos conceitos: a liderança diz respeito a um fenômeno de grupo que envolve a interação entre duas ou mais pessoas para o alcance de objetivos comuns. Nesse sentido, o líder busca o comprometimento de todos aqueles que fazem parte da equipe que o seguem a fim de que juntos atinjam objetivos individuais que estão alinhados com os objetivos gerais da organização a que pertencem.

Outro autor que figura entre os mais citados em pesquisas brasileiras, Bernard Bass (1990), apresenta o líder como o agente de mudanças responsável pela estruturação, integração e condução de um grupo:

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a construção e reconstrução da situação e das percepções e expectativas dos seus membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas as afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros desse grupo (Bass, 1990, p. 19).

Para Bass (1990), a relação entre o líder e os seus liderados é vista como um conjunto de trocas racionais que os capacita a alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Nesse processo de relacionamento, a ação conjunta prossegue na medida em que tanto o líder quanto o subordinado percebem essa troca como um meio de progredirem em direção à própria meta pessoal.

Essa ação conjunta e em equilíbrio entre líderes e liderados também é abordada por Kotter (1997), que destaca a complementaridade dos papéis dentro de uma organização para o alcance dos resultados. Para o autor, a liderança deve ser vista como um processo e geralmente “é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar ideias novas e implementá-las” (p. 8).

Entre os pesquisadores brasileiros, Cecília Whitaker Bergamini é a mais citada em trabalhos acadêmicos sobre liderança (Delfino; Silva; & Rohde, 2010; Ré & Borsari, 2012). Para a autora, “não é tão simples conceituar de forma completa e numa só frase e verdadeiramente a liderança” (2009, p. 7). Bergamini entende os líderes como aqueles indivíduos capazes de, em meio a situações adversas ou turbulentas, determinar com precisão o que deve ser feito, mobilizando e orientando os seus seguidores na execução das ações e transformações necessárias.

Buscando um ponto de convergência entre os vários conceitos, Bergamini (1994) elenca dois aspectos comuns à maior parte das definições existentes. Primeiramente, elas compartilham o aspecto de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve dois ou mais indivíduos. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência atuado de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus liderados.

Partindo desses princípios, Bergamini (1994) descreve o papel dos líderes como agentes de sentido e transformação no ambiente organizacional:

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles. Cabendo ao líder eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional, ele pode interferir no *status quo*. Sua ação na mudança da cultura, diferentemente daquela empreendida por consultores externos e administradores em geral, se faz sentir de maneira duradoura, embora gradual e lenta (Bergamini, 1994, p. 114).

Outros autores brasileiros recentes trouxeram contribuições às pesquisas sobre o tema. Vergara (2007) entende a liderança como a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos, expressando-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e ações. Para a autora, esse conjunto caracteriza-se “como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo. Esse processo fundamenta-se na aprendizagem contínua” (p. 65).

Outra característica ressaltada nas pesquisas sobre liderança é a diretividade do líder na condução do grupo. Fernandes (2008) explica que a liderança envolve a ação de influenciar pessoas a fim de se alcançar objetivos que são importantes tanto individualmente quanto organizacionalmente. Pode ser também definida como uma habilidade que inspira confiança e apoio entre indivíduos, cuja competência e compromisso são determinantes para o desempenho organizacional. Nesse processo, a autora destaca que “líderes eficazes devem estar preparados para lidar com mudanças, desenvolvendo e formulando uma visão do futuro, assim como estabelecendo uma direção para essa visão” (p. 17).

Como acenado anteriormente, para que a ação do líder leve a mudanças concretas e consistentes, a motivação e os resultados devem ser partilhados por todos os envolvidos. Partindo desse entendimento, Vieira (2011) apresenta a liderança como:

uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante o seu reconhecimento pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou a cada liderado. Entretanto, dado que a liderança não é algo inerente ao cargo ocupado por uma pessoa na estrutura da organização, a relação de influência é um processo que não depende somente da vontade do líder mas é o resultado da soma desta com as imagens, desejos e crenças compartilhadas pelos liderados (Vieira, 2011, p. 18).

Teixeira (2012, p. 8) corrobora com esse entendimento e afirma que a liderança é “a capacidade, o conjunto de atos, comportamentos, atitudes, inatos ou não que os indivíduos têm de conduzir e influenciar outros indivíduos a refletir, executar e realizar tarefas que não fariam normalmente por si mesmos”. A ação da liderança, portanto, volta-se ao atendimento de objetivos múltiplos, de um grupo, organização ou sociedade, configurando-se como um processo social, que envolve a interação entre diferentes atores, mobilizados através de aspectos como influência, relacionamento, valores, objetivos comuns e busca de resultados.

Após esse breve resgate de definições tradicionais e contemporâneas sobre a liderança, apresentam-se a seguir as principais abordagens das pesquisas acadêmicas sobre a temática, sua evolução ao longo da história e contribuições que cada enfoque trouxe às análises do líder.

3. PRINCIPAIS ABORDAGENS DAS PESQUISAS SOBRE A LIDERANÇA

As pesquisas sobre a figura do líder e o seu papel e atuação nas organizações podem ser agrupadas e sintetizadas em diferentes abordagens, que predominaram em períodos distintos (Gordon & Yukl, 2004; Isidro-Filho, 2006; Fernandes, 2008; Bassan, 2007; Bergamini, 2009; Vieria, 2011; Teixeira, 2012; Schaefer 2014):

1. A abordagem que considerou os **traços do líder**, as suas características de personalidade e qualidades inatas, prevaleceu até o final dos anos 1940.
2. Logo em seguida, no início da década de 1950, o enfoque passou ao estilo de **comportamento do líder**. As pesquisas buscavam não mais aquilo que o líder era, e sim o que ele fazia. A liderança passou a ser entendida como uma função, através da qual são estabelecidos objetivos, rede de relacionamentos, inovação, tomada de decisão, exercício de poder.
3. Dos anos 1960 ao início da década de 1980, predominou a abordagem do **contexto do líder**, que colocou em primeiro plano os fatores contingenciais e situacionais para compreender a liderança. Essas teorias exploraram as variáveis que cercam o processo de liderança, com destaque para o ambiente (caótico e incerto, em grande medida), tarefas imprevistas, cultura e clima organizacional, amplitude de controle e quantidade de subordinados.
4. Dos anos 1980 aos dias de hoje, surgiram as chamadas **novas perspectivas da liderança**, com abordagens híbridas em que a liderança é concebida como ação simbólica. O líder torna-se administrador de sentidos, promovendo valores e definindo a realidade organizacional. Essas abordagens levam em conta o carisma do líder (liderança carismática), transações ou trocas entre líderes e liderados (liderança transacional) e aspectos transformacionais (liderança transformacional).
5. Estudos recentes começam a apontar para **abordagens contemporâneas**, caracterizadas como pós-carismáticas e pós-transformacionais. Elaboradas a partir dos anos 1990 e desenvolvidas ainda hoje, diferem-se por considerarem a liderança como dispersa ou distribuída entre o grupo e apresentam, em geral, perspectivas analíticas não centradas exclusivamente na figura do líder.

Cada uma dessas abordagens teve sua importância no estudo da liderança e não são excludentes entre si, refletindo o contexto das organizações e as inquietações próprias das épocas em que foram criadas (Delfino; Silva; & Rohde, 2010). Schaefer (2014) acrescenta ainda que cada perspectiva representou mais uma mudança de ênfase do que uma superação dos entendimentos anteriores e que também não houve uma divisão estanque entre um período e outro. Algumas abordagens, inclusive, retornaram em períodos sucessivos ganhando novas perspectivas teórico-metodológicas. Os estudos também não se deram de modo linear com o passar do tempo, sendo que vários pesquisadores enfatizaram aspectos próximos, de modo diferente, em momentos concomitantes. Além disso, algumas abordagens são retomadas e revisitadas de um novo modo em períodos posteriores.

Com o intuito de delimitar as especificidades dos diferentes entendimentos, Delfino, Silva e Rohde (2010) criaram seis categorias de análise para cada abordagem. A tabela 1 a seguir sintetiza os elementos centrais de cada uma delas:

Tabela 1 – Categorias de análise das abordagens das pesquisas sobre a liderança

| Categoria de Análise | Abordagens | | | | |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| | Abordagem dos Traços Pessoais | Abordagem do Estilo de Liderança | Abordagem Contingencial | Abordagem da Nova Liderança | Abordagem contemporânea |
| Período | Até o final dos anos 1940 | Do final dos anos 1940 até o final dos anos 1960 | Do final dos anos 1960 até o início dos anos 1980 | Do início dos anos 1980 até hoje | Durante os anos 1980 e 1990 até hoje |
| Visão de liderança | Como uma característica inata | Como uma característica comportamental | Dependente dos fatores situacionais | Líder como um gestor de significado | Dispersa no grupo |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foco | Qualidades e características pessoais dos líderes. Distinção entre líderes e seguidores | Comportamento dos líderes. Treinamento e não mais seleção de líderes | Baseado na visão de que “tudo é relativo” e a eficácia do líder depende do quanto a situação lhe é favorável | O líder como articulador de uma visão que reflete a missão organizacional | As equipes como espaço de liderança e no processo de liderança em si |
| Ideias centrais | Traços físicos, habilidades e características de personalidade identificam o potencial de liderança | Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: <i>consideração</i> (pessoa) e <i>iniciativa para estruturar</i> (tarefa) | Ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder. O líder deve adaptar seu estilo à situação | Definição de dois tipos de liderança: <i>transacional</i> (recompensas contingentes e gestão pela exceção) e <i>transformacional</i> (carisma, inspiração, consideração e estimulação intelectual) | Facilitação pelo líder do desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderar. Equipes autogeridas. Considera a relação informal |
| Principais críticas | Universalidade dos traços e predeterminação de líderes natos | Desconsideração das questões situacionais da liderança e do seu aspecto informal | Necessidade de mudar situações devido à dificuldade de mudar pessoas; Desconsidera a liderança informal | Foco excessivo no líder, principalmente os de cúpula. Desconsidera a liderança informal. Risco de retorno à visão universalista | O modelo de equipes auto-lideradas pode não ser aplicável a todas as organizações e a todas as situações |
| Percepção atual da abordagem | Apesar de muito criticada, estudos foram retomados concluindo que traços pessoais influem na percepção sobre a pessoa | Pesquisas posteriores identificaram que o estilo mais eficaz seria a combinação entre os dois | Ainda tem considerável aceitação apesar da conclusão de que fatores situacionais não têm a importância que se imaginava | Tem causado reflexões sobre missão e valores; serve de base para programas de seleção e treinamento de líderes | Percepção de que este modelo de equipes pode aumentar a efetividade organizacional |

Fonte: adaptado de Delfino, Silva e Rohde, 2010, p. 5.

Apresentam-se a seguir exemplos de estudos que ganharam relevância em cada um dos períodos da história da pesquisa sobre a liderança.

3.1 Abordagem dos traços pessoais

Pioneira no que tange às pesquisas sobre liderança, essa abordagem concentra-se nos atributos pessoais e características físicas, psicológicas e culturais do líder. Bryman (1992) faz uma revisão dos trabalhos desenvolvidos dentro dessa perspectiva, chegando a três grandes tipos de traços investigados:

- *traços físicos*: como altura, peso, aparência e idade;
- *habilidades específicas*: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos;
- *aspectos da personalidade*: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Desse modo, a liderança segundo a abordagem dos traços acaba sendo um somatório de características pessoais, inatas do líder. Exemplificando esse tipo de visão, Stogdill (1974, p. 181-182 *apud* Bergamini, 2009, p. 99) relaciona os atributos que recolheu em pesquisas acerca do líder ideal:

O líder caracteriza-se por forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição de objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o *stress* interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Esses estudos foram criticados por considerarem a liderança independentemente da situação ou de outros fatores, dando espaço, a partir da década de 1940, para novas pesquisas que passaram a investigar o comportamento dos

líderes. Porém, a teoria dos traços teve uma retomada no final da década de 1980 (Vieira, 2011). Analisando esses estudos recentes, Yukl (2010) elencou os oito aspectos relevantes da personalidade de líderes mais apontados pelas pesquisas:

1. *tolerância ao stress, alta vitalidade física e resistência emocional*, que ajudam nas longas e aceleradas jornadas de trabalho e no enfrentamento de situações interpessoais estressantes;
2. *autoconfiança*, que gera assertividade e passa aos liderados segurança em situações de problema ou crise;
3. *crença de que os eventos da própria vida são determinados mais pelas próprias razões do que por mudanças ou forças incontroláveis*, assumindo a responsabilidade sobre as próprias ações e sobre os resultados da organização;
4. *maturidade emocional*, com ciência das próprias forças e fraquezas e capacidade de manter relações mais estáveis e eficientes com subordinados, pares e superiores;
5. *orientação para o exercício do poder de forma socializada*, em benefício dos outros e da organização;
6. *orientação para realizações*, focando na identificação e resolução de problemas e no alcance dos objetivos estabelecidos;
7. *necessidade de associação*, apresentando satisfação por estarem ligados e serem aceitos por outras pessoas;
8. *integridade do líder*, assumindo comportamentos éticos e consistentes com os valores propagados e mantendo compromissos assumidos.

Além dos oito traços de personalidade expostos anteriormente, nessa retomada da abordagem dos traços, Yukl (2010) também sistematizou as habilidades mais indicadas em estudos sobre as características dos líderes:

- *habilidades técnicas*: conhecimento sobre equipamentos, métodos e processos da organização e domínio das regras, estruturas, modelos de gerenciamento e características dos colaboradores;
- *habilidades cognitivas*: capacidade de crítica e julgamento, uso da intuição, criatividade, capacidade de analisar a complexidade e o sentido de uma situação;
- *habilidades interpessoais*: conhecimento do comportamento humano e de grupo, empatia, habilidade de comunicação clara e persuasiva, capacidade de entender os sentimentos, atitudes e motivação dos demais.

3.2 Abordagem do estilo de liderança

Essa segunda concepção, em vez de focar no que o líder é, atém-se ao que ele faz. As investigações que adotam essa abordagem conceituam o estilo “como um conjunto de comportamentos de relativa duração que caracterizam o indivíduo, independentemente da situação” (Fernandes, 2008, p. 21). Chega-se, desse modo, à expressão “estilo de liderança”.

Lewin, Lippitt e White (1939 *apud* Teixeira, 2012, p. 58) foram os primeiros a definir grupos de estilos de liderança. Dividiram esses estilos em:

- *liderança autocrática*: apenas o líder decide na tomada de decisão, fixando as diretrizes sem a participação do grupo. Sua atuação junto à equipe é pessoal, dominando nas impressões e descrições do grupo e do trabalho dos seus seguidores. É um estilo de liderança que estabelece a tarefa de cada integrante, a formação das equipes, providências e modo para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.
- *liderança liberal*: o líder tem pouca ou mínima participação nas tomadas de decisão e promove uma grande liberdade para se decidir. Tanto a divisão de tarefas quanto a escolha dos responsáveis podem ficar por conta do grupo.
- *liderança democrática*: nas tomadas de decisão, as definições e diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pela liderança. O líder atua junto aos subordinados de modo participativo, tornando-se um membro normal da equipe, com comportamento objetivo, delegando e estimulando os liderados através de fatos, elogios e críticas.

Outro exemplo dessa abordagem é a Teoria de Ohio State e Michigan, que enfatiza duas dimensões da liderança (Dubrin, 2006):

1. a *estrutura de iniciação*: que foca na ação do líder de definir as atividades e designar tarefas e procedimentos, ou seja, relaciona-se com o planejamento e a organização do trabalho dos liderados. Volta-se para o esclarecimento de rotinas, responsabilidades e métodos, com o objetivo de estabelecer padrões. É um estilo de liderança, portanto, centrado na produção e nas tarefas.
2. a *estrutura de consideração*: que foca na preocupação do líder em desenvolver um ambiente de apoio emocional, conforto e confiança ao grupo, valorizando as relações interpessoais e o desenvolvimento individual. Trata-se de um estilo de liderança centrado nas pessoas.

Com essa mesma perspectiva, Mouton e Blake (2000) desenvolveram uma abordagem que aponta a atitude reativa do líder em relação aos seus seguidores ou às situações com que se depara. Esses autores desenvolveram um modelo chamado “grid gerencial” ou “grade gerencial”, que reflete um aspecto bidimensional da liderança: a orientação para a tarefa e a orientação para o colaborador. Esses estilos são dispostos em uma matriz com eixos variando de 1 a 9:

- estilo *laissez-faire* (1,1): pouca atenção com as pessoas e com as tarefas. Despende um esforço mínimo para se conseguir o trabalho necessário e conservar a prerrogativa de membro da organização.
- *estilo social* (1,9): atenção concentrada com os colaboradores e pouca com a administração. Nesse estilo, buscam-se relacionamentos satisfatórios, uma atmosfera confortável e um ritmo de trabalho de organização cordial.
- *estilo autoritário* (9,1): muita atenção com a produção e eficiência, e pouca com os colaboradores. Busca-se a eficiência nas operações através de um rearranjo das condições de trabalho de tal modo que o fator humano interfira em mínimo grau.
- *estilo moderado* (5,5): quantidade média de atenção tanto com o colaborador quanto com a produção. Nesse estilo, um adequado desempenho organizacional é alcançado através do equilíbrio entre a necessidade de realização do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório.
- *estilo democrático* (9,9): muita atenção, tanto com a produção quanto com o moral e satisfação da equipe. Os resultados são alcançados através de pessoas comprometidas e o interesse comum no objetivo da organização leva a relacionamentos de respeito e confiança.

3.3 Abordagem contingencial

Essa abordagem parte do princípio de que, para os estilos de liderança serem de fato eficazes, devem variar de acordo com as demandas do contexto e da situação. “A amplitude de padrões varia segundo a especificidade solicitada pela contingência” (Fernandes, 2008, p. 23), desse modo, o líder é eficaz quando adapta o seu estilo às demandas contingenciais, valorizando seja o grupo liderado, seja a situação.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar depende do nível de maturidade dos seus liderados. Para esses autores, a maturidade engloba conhecimento, capacidade técnica, autoconfiança, motivação e disposição para assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento, e deve ser considerada somente em relação à tarefa específica a ser executada. Para cada nível de maturidade, é indicado um estilo de liderança (Vieira, 2011):

- para o nível M1 (maturidade baixa, liderados inseguros, sem capacidade ou disposição), o líder deve adotar o *estilo “determinar”*, definindo as funções, responsabilidades e processos, orientando e supervisionando a execução;
- para o nível M2 (maturidade entre baixa e moderada, liderados sem capacidade mas com disposição ou autoconfiança): é indicado o *estilo “persuadir”*, adotando-se um comportamento diretivo em relação à tarefa, porém mantendo o apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo do grupo;
- para o nível M3 (maturidade entre moderada e alta, liderados com capacidade mas sem disposição ou inseguros): o líder deve adotar o *estilo “compartilhar”*, fazendo com que os liderados participem da tomada de decisão, facilitando a execução da tarefa e a comunicação a fim de que o liderado use as capacidades que já possui;
- para o nível M4 (maturidade alta, liderados capazes, dispostos e seguros): indica-se o *estilo “delegar”*, através do qual a responsabilidade de execução é assumida pelos liderados, que decidem como, quando e onde devem realizar as tarefas.

Outro exemplo dessa abordagem é a Teoria Contingencial do Caminho e do Objetivo, de House e Mitchell (1974), segundo a qual o comportamento do líder deve estar voltado à gestão das variáveis motivacionais dos liderados, abrindo caminho para que atinjam os objetivos da organização. Esses autores destacam que o líder deve atuar sobre essas variáveis motivacionais através de quatro estilos de comportamento (Teixeira, 2012):

1. *estilo de liderança diretiva*: em que o líder assume uma postura autoritária, fornecendo diretivas específicas aos liderados, que não participam da tomada de decisões;
2. *estilo de liderança de suporte*: em que o líder é amistoso e demonstra de modo genuíno preocupação com a equipe;
3. *estilo de liderança participativa*: no qual existe abertura e incentivo do líder para a participação dos liderados na tomada de decisões;
4. *estilo de liderança orientado para a conquista*: quando o líder envolve-se com os liderados demonstrando confiança e estabelecendo metas desafiadoras.

Desse modo, a motivação dos liderados é desenvolvida de acordo com as situações e cenários em que o líder atua, cabendo a ele escolher os caminhos e decisões mais adequados à situação imposta (Teixeira, 2012).

Outros pesquisadores, Vroom e Yetton (1973), desenvolveram um modelo de liderança participação-líder, também partindo do princípio de que o líder pode ajustar seu estilo a diferentes situações. Dependendo da contingência, o líder pode adotar um dos seguintes estilos (Isidro-Filho, 2006):

- *autocrático I*: o líder soluciona os problemas ou toma decisões por si mesmo;
- *autocrático II*: o líder ouve os liderados e decide sozinho;
- *consultador I*: o líder compartilha o problema com os liderados, individualmente, e decide por si mesmo;
- *consultador II*: o líder compartilha o problema com os liderados em grupo e toma a decisão;
- *grupo*: o líder partilha o problema com o grupo e junto a ele toma a decisão.

3.4 Novas perspectivas da liderança

As expressões “nova liderança” ou “novas perspectivas” dos estudos sobre a liderança são utilizadas para descrever e categorizar abordagens surgidas na década de 1980, algumas com caráter híbrido, que sinalizam uma nova forma de conceituar e pesquisar a figura do líder. Nessa vertente, a liderança é concebida como ação simbólica e o líder é entendido como “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004, p. 262). Desse modo, essas abordagens propõem que o líder seja um gestor de significado ou administrador de sentidos, por meio da promoção ativa de valores compartilhados pela organização.

Uma das primeiras abordagens que partiu dessas premissas foi a *abordagem carismática*, caracterizada a partir dos efeitos do líder sobre seus subordinados, ou seja, do relacionamento entre líderes e liderados. O líder carismático pode influenciar e modificar as aspirações, preferências, necessidades e valores dos seus seguidores (Isidro-Filho, 2006).

Conger e Kanungo (1994, p. 442) criaram um modelo para o estudo dessa liderança e destacam que os líderes carismáticos diferem de outros líderes “por sua habilidade de formular e articular uma visão inspiradora por comportamentos e ações que promovem uma impressão que eles e sua missão são extraordinárias”. O modelo de Conger e Kanungo (1994) apresenta 3 estágios na atuação do líder carismático:

1. identificação do desejo do líder de mudar o *status quo*, a partir da sua sensibilidade das oportunidades e restrições do ambiente, e das necessidades dos subordinados;
2. disseminação da visão de futuro idealizada pelo líder e esclarecimento dos modos com que as mudanças se darão;
3. liderança pelo exemplo, assumindo o risco pessoal e que muitas vezes incorre em altos custos para atingir a visão compartilhada pelo grupo.

Para que o seu escopo seja alcançado, o líder carismático deve adotar estratégias não convencionais, visando impressionar seus liderados. Além disso, deve demonstrar autoconfiança, ter capacidade para desacreditar os velhos modos, criar condições favoráveis para que novas ideias sejam propostas e influenciar seus liderados a partir das habilidades e especialização diferenciada que possui (Vieira, 2011, p. 27).

Outras abordagens da “nova liderança” são a da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional, em que o líder tem o papel de motivação e infusão de valores nos contextos em que atua.

Kuhnert e Lewis (1987) destacam que a *liderança transformacional* baseia-se no engajamento dos liderados e envolve a mudança de crenças, necessidades e valores dos subordinados. O êxito desse tipo de liderança depende de metas alinhadas com a equipe, da construção de uma imagem adequada, da demonstração de confiança, do carisma do líder e da motivação dos liderados. O líder transformacional transmite orgulho, respeito, senso de missão. Delega projetos que estimulam experiências de aprendizagem individualizada dos liderados e os encoraja para encontrarem novos modos de solução de problemas e atingirem metas e objetivos organizacionais. (Isidro-Filho, 2006). Como na liderança carismática, o líder transformacional é admirado e tem credibilidade e respeito pelo seu grupo, formando uma adesão coletiva na organização por uma nova visão e alcance de novos e maiores resultados (Teixeira, 2012).

A *liderança transacional* ocorre, como explicam Kuhnert e Lewis (1987), quando um indivíduo busca a interação com outro a fim de estabelecer uma relação de troca que envolve valores. O líder transacional acompanha e orienta seus liderados, distribuindo recompensas, educando e motivando para que atinjam os escopos estabelecidos pela organização. Baseia-se, portanto, no comportamento do líder em recompensar o desempenho dos seus liderados de acordo com os contratos de trabalho e esforços necessários para a execução da tarefa, direcionando a equipe no caminho que leva ao alcance das metas.

Isidro-Filho (2006, p. 49) relata que existem grandes semelhanças nas duas abordagens, sobretudo no que se refere ao papel do líder enquanto motivador e infusor de valores. Porém, elas diferenciam-se no tocante à ênfase do comportamento do líder:

O líder transformacional age visando estabelecer relações de confiança com seus subordinados, motivá-los para a mudança e influenciar suas crenças e valores. Em contrapartida, o líder transacional tem um papel de orientador e apoiador para a realização das tarefas, além de gerenciar as recompensas e educar seus liderados para atingirem metas e objetivos estabelecidos.

O autor ressalta que a evolução das teorias da liderança acaba sempre se baseando no comportamento do líder, orientado para as tarefas e para o relacionamento, um vez que, nos contextos sociais e organizacionais, existem pessoas, atividades a serem desenvolvidas e objetivos a serem alcançados (Isidro-Filho, 2006).

3.5 Abordagens contemporâneas

Apesar dos avanços dos estudos sobre liderança provenientes da “nova liderança”, essa abordagem apresenta algumas limitações. Vieira (2011) explica que a primeira delas é que maioria das pesquisas foca em líderes formais situados no topo das organizações. A segunda limitação é que existe uma tendência de enfatizar as conquistas de líderes bem-sucedidos, existindo poucos estudos sobre os motivos pelos quais as lideranças transformacional e carismática não obtiveram os resultados esperados. O autor destaca que existe também uma concentração de estudos com foco nos indivíduos e não nas equipes.

Para superar essas e outras fragilidades, novas tendências contemporâneas têm surgido com ênfase na liderança verdadeiramente dispersa ou distribuída, em torno do conhecimento e aprendizado pela experiência e pelo fracasso, e que em geral apresentam perspectivas analíticas não centradas exclusivamente na figura do líder. Ainda existem poucos estudos sobre essas novas abordagens, mas algumas tendências já são elencadas (Vieira, 2011):

- *Substituição do líder visionário pela denominada superliderança*: em que os liderados são estimulados e capacitados para que se tornem independentes de líderes formais, desenvolvendo de modo independente seus talentos e motivação. Estimula-se o desenvolvimento de uma “autoliderança” de modo que os indivíduos possam agir por conta própria, por meio de autodisciplina e autocondução.
- *Liderança é mais difusa e dispersa nas organizações e não um patrimônio de poucos líderes*: a ação individual de um líder é menos importante que a liderança coletiva exercida por vários membros da organização. A liderança passa a ser vista como um processo recíproco entre múltiplos líderes, em vez do estudo de um líder com efeito unidirecional sobre os seus subordinados.
- *Liderança decorrente de um ambiente de tecnologia da informação avançada ou comércio eletrônico (e-leadership)*: em que os líderes passam a transmitir um grande volume de informações a grandes grupos e com velocidade. A partir da expansão da comunicação digital em rede, os membros podem acessar tais informações independentemente dos seus líderes, que passam a abrir mão do controle exclusivo do fluxo de informação.
- *Liderança pela equipe*: a liderança passa a ser medida como um constructo de nível de grupo, ou seja, é investigada a liderança “pela” equipe, e não “da” equipe ou “na” equipe. O foco passa a ser a entidade coletiva “equipe” e não mais o estudo individual dos seus integrantes.

Junto a essas abordagens sobre a liderança dispersa ou distribuídas, existem visões contemporâneas sobre a liderança relacionadas a temáticas específicas. Um exemplo é a chamada *liderança sustentável*. Voltolini (2011) apresenta os líderes sustentáveis como aqueles que possuem uma visão integrada dos negócios com o contexto ambiental e social. Da antiga economia arcaica, o novo líder sustentável passa a gerir as organizações em conformidade com a chamada economia verde, assumindo a função de:

- educar revendo atitudes;
- pensar e agir globalmente;
- incorporar ética no dia a dia da empresa;
- ir além do lucro, considerando, no processo de decisão rotineiro, tanto os serviços ambientais quanto a sociedade.

Referenciando-se no Pacto Global, iniciativa das Nações Unidas voltada à comunidade empresarial internacional, Voltolini (2011, p. 22) descreve os líderes sustentáveis como

pessoas que valorizam o desenvolvimento humano e as riquezas naturais, tanto quanto o capital financeiro e estrutural. Mais do que isso, creem que suas empresas detêm a criatividade e os recursos necessários para solucionar desafios sociais e ambientais e que, além de gerar valor para seus negócios, devem se responsabilizar pelo desenvolvimento mais amplo das comunidades nas quais estão instaladas.

Existe, portanto, uma expectativa em relação a novas formas de liderança, que enfrentem os novos problemas que o contexto socioeconômico internacional tem imposto às organizações (Harvard Business Review, 2009; New York Times, 2011; Wall Street Journal, 2012; Veja, 2011; Economist, 2012). Para tanto, faz-se necessário que o líder seja cada vez mais um promotor de sentido, valores e evolução para o contexto em que opera. Partindo dessa premissa, Meneghetti (2013) descreve o líder como um vetor proporcional de vários pontos-força, uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e produz os meios e as pessoas funcionais àquele escopo. “Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso ao progresso” (Meneghetti, 2013, p. 21). Deste modo, em um conjunto de relações, o líder torna-se o centro operativo, o protagonista responsável pelo curso dos acontecimentos, em vantagem de si e daqueles que lidera, sendo vetor de evolução para o ambiente social em que atua.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história, o líder sempre foi identificado como protagonista do seu contexto, respondendo e influenciando de modo direto no curso dos acontecimentos. Pela sua importância, sempre despertou interesse de filósofos, pensadores e pesquisadores sobre o ser humano e suas organizações sociais.

As pesquisas em Administração também se voltaram ao entendimento e descrição deste personagem-chave dos contextos organizacionais, investigando, ao longo do tempo, desde os traços de personalidade e características do líder, passando por seus estilos de comportamento, fatores contingenciais e situacionais que influenciam a sua ação, até como o líder passa a ser agente e promotor de valores e significados nos ambientes empresariais.

A partir desta revisão das mudanças históricas pelas quais passou a figura do líder, em confronto com as transformações econômicas e sociais que a sociedade tem enfrentado nos últimos anos, conclui-se que existe demanda e espaço para novos estilos de liderança. As problemáticas contemporâneas estão impondo desafios e fazendo com que surjam novos perfis e modos de atuação dos líderes nas organizações. Nesse sentido, é preciso “identificar os mecanismos de composição, formação e capacitação de líderes e como esses líderes conduzirão os negócios em um futuro próximo. Discutir a liderança continua sendo um tema relevante em uma sociedade em profunda mutação” (Teixeira, 2012, p. 11).

Desse modo, como sugestão de aprofundamentos de pesquisa, novas investigações empíricas podem ser realizadas com o intuito de identificar novas tipologias de liderança em atuação nas organizações que ainda não foram descritas na literatura, contribuindo tanto para o entendimento do fenômeno da liderança como para a sua aplicabilidade na capacitação e desenvolvimento nos contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. Nova Iorque: The Free Press, 1990.
- BASSAN, J. S. L. **Liderança e comprometimento: uma relação possível**. 2007. 183f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2007.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai-jun 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRYMAN, A. **Charisma & leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.
- BRYMAN, A. **Liderança nas Organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C. NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 439-452, 1994.
- DELFINO, I.; SILVA, A.; ROHDE, L. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD 2010. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 cd.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- ECONOMIST. **The shackled boss**, 21 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/21543117>>. Acesso em: 26 set. 2013.
- FERNANDES, R. L. B. **Confiança e liderança: as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações pessoais**. Um estudo de caso. 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.
- GORDON, A.; YUKL, G. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. **German Journal of Human Resource Research**, v. 18, n. 3, p. 359-365, 2004

- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Leadership in a (Permanent) Crisis**, jul. 2009. Disponível em: <<http://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis/ar/1>>. Acesso em: 26 set. 2013.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2006.
- KOTTER, J. P. **Os líderes necessários**. HSM Management – Informação e Conhecimento para a Gestão Empresarial, São Paulo, ano 1, n.1, p. 8, set. out. 1997.
- KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **The Academy of Management Review**. v. 12, n. 4, pp. 648-657, 1987.
- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2013.
- MOTTA, P. R. **Formação de liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009.
- MOUTON, J. S.; BLAKE, R. R. **O grid gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2000.
- NEW YORK TIMES. **Leadership Crisis**, 17 fev. 2011. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2011/09/18/opinion/sunday/leadership-crisis.html?_r=0>. Acesso em: 26 set. 2013.
- NOHRIA, N. KHURANA, R. MAYO, A. **Handbook of leadership: theory and practice**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.
- RÉ, R. BORSARI. A. Produções acadêmicas sobre liderança no âmbito da EnANPAD: uma análise de 2004 a 2011. In: THE 4TH INTERNATIONAL CONGRESS UNIVERSITY INDUSTRY COOPERATION, **Anais...** 2012. Taubaté: 2012.
- SCHAEFER, R. (2014). **O líder em Exame: o enquadramento da liderança na mídia de negócios** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: OP Traduções. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. Nova York: Free Press, 1974.
- TEIXEIRA, C. H. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional**. 2012. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, Universidade de São Paulo - USP, 2012.
- VEJA. **A crise internacional também é uma crise de liderança!** 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/geral/crise-internacional-tambem-e-uma-crise-de-lideranca-o-mundo-derrete-e-governantes-estao-de-ferias/>>. Acesso em: 26 set. 2013.
- VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. GV Executivo, v. 6, n.1, jan.-fev., 2007.
- VIEIRA, A. **Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares**. 2011. 113 F. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2011.
- VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.
- WALL STREET JOURNAL. **Leadership in crisis: how to be a leader**, 2012. Disponível em: <<http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-lead-in-a-crisis/>>. Acesso em: 26 set. 2013.
- WOOD, T. J.; PAULA, A. P. P. A mídia especializada e a cultura do management. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.13, n. 38. jul./set. 2006.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7. ed. Nova Jersey: Pearson, 2010.