

Os Estilos de Lideranças: Existe uma liderança ideal?

João Paulo Dias da Silva Munck, Daniela Eiterer, Fernanda Macedo

RESUMO

O objetivo deste artigo é destacar a importância da liderança para o sucesso das organizações entendendo os tipos de lideranças e qual será mais adequada no contexto do mercado atual. Além disso, busca verificar a importância que um líder pode contribuir ao fazer com que os colaboradores atinjam as metas, trabalhe em harmonia, trabalhe em equipe, melhora o clima setorial e organizacional, dentre outros benefícios atrelados ao perfil da liderança. Neste artigo, foram abordadas as definições dos tipos de liderança, mostrando sua importância nas empresas e quais as características necessárias em um líder. Foram expostas as lideranças autocrática, carismática, democrática, liberal, transformacional, transacional e situacional e feito uma breve comparação entre a liderança transformacional, transacional e a carismática. Nesta pesquisa foi utilizado o método de pesquisa qualitativo para construção da fundamentação teórica através de pesquisa bibliográfica e artigos científicos tendo como principais fontes: livros e artigos, sendo que ao final foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e exploratória acerca do tema proposto com o intuito de contribuir com o meio científico, acadêmico e social e ver qual o estilo que seria mais adequado. Concluiu-se que um líder é muito mais que uma função é necessário que ele estimule pessoas, inove em processos, reconheça os esforços e a dedicação dos colaboradores, que abrace as causas, que ouça sua equipe, que entenda as necessidades de seus funcionários, para de fato, termos uma equipe com uma liderança servidora.

Palavras-chave: Liderança; Transformacional; Equipe.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o perfil do profissional atualmente, que possua não só o conhecimento, mas a experiência, empatia, determinação, proatividade, simpatia, estão fazendo com que as novas metodologias de gestão empregadas nas organizações, se mantenham na busca de um líder ideal, mas como poder identificá-lo?

Pretende-se mostrar com esse artigo, os principais tipos de lideranças existentes no século XXI, destacar as características de cada um desses tipos e com isso avaliar qual o melhor deles para ser desenvolvido na sociedade, dentro da empresa, em tudo que tenha a necessidade de se obter uma pessoa com um grau de instrução maior para se tornar o responsável por determinado projeto, por atingir o objetivo, a meta que foi planejada e deseja ser alcançada.

Foi utilizado nesta pesquisa o método de pesquisa qualitativa, para construção da fundamentação teórica através de pesquisa bibliográfica usando artigos científicos tendo como principais fontes: livros e artigos, acerca do tema proposto com o intuito de contribuir com o meio científico, acadêmico e social e ver qual o estilo que seria mais adequado para identificar qual o tipo de líder às pessoas gostaria de ter, ou gostariam de ser, por ser a melhor opção de motivação para as pessoas.

O artigo demonstrará a importância da liderança nas organizações, irá explicar os tipos de lideranças: autocrática, carismática, democrática, liberal, transformacional, transacional e situacional, mostrando uma perspectiva das lideranças mais semelhantes, mostrando seus principais pontos fortes e fracos, os elementos do tipo de liderança mais bem aceito pelas pessoas entre líderes e liderados, e que foi realmente concluído através deste estudo.

Enfim, liderar é conduzir as pessoas, é saber conversar, motivar e inspirar, é saber trabalhar em equipe, é entender o outro, para gerar os resultados esperados em qualquer área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

A liderança vem acompanhando o desenvolvimento da humanidade desde a pré-história até os dias atuais. Desde os nossos primeiros ancestrais, a liderança sempre esteve presente na vida dos nossos antepassados, organizando e guiando suas ações e garantindo o poder dos mais fortes ou mais inteligentes. A comprovação fica evidente por meio das ações mais importantes dos grandes líderes que foram decisivas para definir fatos históricos. Um exemplo de grande líder que se comprova na História, é no livro A Bíblia Sagrada, em que se encontra um dos maiores líderes: Jesus Cristo.

2.1.1 Definições de Liderança

A liderança no mundo atual é de grande importância para que se possa alcançar as metas e objetivos estabelecidos. É necessário que uma organização possua um bom líder para que se possa ter um bom crescimento. Todas as empresas buscam um profissional qualificado para que faça a gestão de pessoas. Como o conhecimento humano está em constante evolução, precisa-se ter uma definição do que é liderança e por que ela é importante.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2006, p. 18-19).

Com isso, verifica-se a importância de se ter um bom gestor dentro da organização, para administrar pessoas, pois o líder é um agente de mudanças. Ele é capaz de impactar e transformar a própria realidade, como a realidade de outras pessoas. Liderar é saber quem você é, o que você quer, e como traçar os planos para que você possa atingir os seus objetivos para lhe trazer satisfação pessoal e profissional.

Para isso o líder precisa de autoconhecimento, autoliderança (capacidade de motivar a si mesmo), algumas ferramentas e conceitos para estruturar esses planos. O líder não se preocupa com status e sim como ele pode melhorar seus resultados e a si mesmo, é uma prática diária para motivar e inspirar pessoas ao seu redor.

De acordo com Na Prática (2019), um líder precisa de quatro talentos essenciais:

1. **Motivação:** melhorar seu desempenho e incentivar outras pessoas.
2. **Curiosidade:** estar aberto a novas experiências, aprender mais.
3. **Engajamento:** demonstrar paixão pelo que faz.
4. **Determinação:** conquistar objetivos difíceis, se superar.

A liderança é mais do que saber mandar, liderança é saber conduzir uma equipe, de modo que todos os membros se sintam empenhados a lutar pela mesma causa, seja para o crescimento de uma empresa, para uma organização que busca melhorar o meio ambiente, ou até mesmo fazer um trabalho escolar.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em

relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p. 96).

Ser um líder e saber liderar não é uma tarefa fácil, pois você tem que lidar com pessoas o tempo todo, e cada uma têm a sua personalidade, os seus propósitos, seus sonhos, suas ambições. Saber motivar e gerir pessoas diferentes ao mesmo tempo é um grande desafio, principalmente, pois envolve confiança e sentimentos. Para Blanchard (2012), a liderança era um processo de influenciar ideais e ações dos outros, para liberar seu poder e potencial para impactar o bem maior. Só que focar somente em objetos não são bastante, liderança não é somente uma questão de resultados, a liderança é um chamamento superior, não deve ser exercida para ganho pessoal ou para cumprir, pois precisa ter um propósito muito superior a estes.

2.1.2 Tipos de Liderança

Existem vários tipos de liderança que podem ser observadas nas empresas. Elas podem mudar devido à cultura organizacional, a equipe, o trabalho e o próprio líder.

Para poder identificar se existe uma liderança ideal primeiro é necessário identificar cada uma delas. Neste artigo serão abordados sete tipos de liderança, são elas: Liderança autocrática, liderança carismática, liderança democrática, liderança liberal, liderança transformacional, liderança transacional e liderança situacional.

Liderança Autocrática:

A liderança autocrática é quando o líder fixa as diretrizes, sem a interação dos membros da equipe, onde eles apenas recebem ordens pois o líder tem um perfil dominador.

Os grupos submetidos à liderança autocrática segundo Chiavenato (2012) apresentam maior volume de trabalho, produzindo com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. E todos esses sinais citados anteriormente são causados por um perfil de liderança extremamente dominadora.

Liderança Carismática

É formada pelo carinho que os seguidores demonstram pelo líder e seus feitos. Devido à forte influência causada pelo líder carismático já houve tempos em que se acreditava que ele possuía poderes divinos. Segundo Robert House, 1971 (apud Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 370) “os liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança a seus líderes quando observam neles determinados comportamentos”.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), os líderes carismáticos possuem visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais. Tais características distintas são o destaque para a escolha de um líder pela sua equipe.

Para Leite (2014, p. 1), “o líder carismático possui a capacidade de incentivar os seguidores e suprir seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um comprometimento relacionado aos objetivos” o que faz com ele seja um grande influenciador da equipe podendo ser líder por muito tempo na mesma equipe.

Liderança Democrática:

A liderança democrática baseia-se nas diretrizes onde o líder estimula a participação dos membros da equipe a partilhar suas ideias e trazer soluções para o alcance de seus objetivos.

Nesta liderança as tarefas são separadas a critério e as particularidades de cada membro, onde eles conseguem ter liberdades de escolhas e fazer exatamente aquilo que gostam trazendo consigo um ambiente mais agradável para se trabalhar.

A liderança democrática busca integração entre os membros da equipe, responsabilidade, compromisso com as tarefas, compartilhar ideias, e assim, tudo isso influencia positivamente em resultados e no clima organizacional da empresa.

Segundo Chiavenato (2012, p. 154), esse tipo de liderança “encoraja a participação das pessoas, é justa e não arbitrária, preocupando-se igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas”.

Liderança Liberal:

Ao falar de liderança liberal, ela está totalmente ligada à liberdade de expressão e trabalho dos funcionários em uma empresa, onde o perfil do líder tem apenas a figura como esclarecedor e faz comentários esporádicos quando solicitado individualmente às pessoas quando solicitado.

As tarefas, bem como a escolha de companheiros ficam exclusivamente a cargo dos integrantes do grupo sem absoluta participação do líder.

Para Chiavenato (2012), os grupos não se saem bem quanto ao estilo de liderança liberal, onde são apresentados neste estilo sinais fortes de individualismo, insatisfação, desagregação da equipe, agressividade entre os mesmos e pouco respeito ao líder.

Liderança Transformacional:

O ponto principal de um líder transformacional é conhecer individualmente cada membro de sua equipe e seus respectivos objetivos pessoais. Assim ele consegue integrar a equipe, usar da força de trabalho de cada um para trabalhar em prol de um objetivo comum. Segundo Natsume (2017, p. 1) que “a liderança transformacional é definida pela habilidade que o líder tem em transformar o ambiente da empresa e otimizar a atuação de sua equipe”.

Com o conhecimento que o líder possui sobre sua equipe ele consegue fazer com que os membros transcendam seus próprios interesses em benefício da empresa. Eles incitam e inspiram as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. Estes líderes possuem como características: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Liderança Transacional:

A liderança transacional está mais ligada aos objetivos da empresa. O líder passa a ser visto como chefe. Segundo Marques (2017, p. 1), “a liderança transacional empenha-se apenas em fazer com que as metas sejam alcançadas, mas não se preocupa em motivar, inspirar, desenvolver ou engajar sua equipe”.

Aqui o líder foca apenas nos objetivos da empresa conduzindo e motivando seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ele deixa de lado os objetivos pessoais da equipe para focar em corrigir erros e premiar por acertos.

Este tipo de liderança possui como características: recompensas contingentes (recompensa por bom desempenho), administração por exceção - Ativa (procura, identificam e

corrigem os desvios), administração por exceção – Passiva (intervém somente quando os padrões não são alcançados) e liberalidade – Laissez-faire (delega funções). (CHIAVENATO, 2005).

Liderança Situacional:

A liderança situacional visa gerir mudanças, crises, situações diferentes e conflitos, ou seja, neste estilo de liderança é de acordo com as situações que serão apresentadas no ambiente, com isso, o líder terá a capacidade de adequar ao momento, conduzindo sua liderança de acordo com as situações que lhe forem apresentadas.

A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas as características. Assim, não há um tipo exclusivo para cada situação (CHIAVENATO, 2012, p. 39).

Neste contexto amplo, o líder deve estar atento para lidar com diversos tipos de situações adaptando-se de acordo com o perfil das pessoas e aliando estratégias para conseguir chegar aos objetivos que foram propostos. Para o Portal IBC (2019, p. 1), “De acordo ainda com o nível de maturidade do profissional, este líder confere apoio e a motivação necessária para que sua performance atenda às demandas apresentadas”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica para construção da fundamentação teórica através de pesquisa bibliográfica e artigos científicos tendo como principais fontes: livros e artigos, sendo que ao final foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e exploratória acerca do tema proposto.

Para Gil (2009, p.6) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente constituído de livros e artigos científicos.

Sendo assim, esta pesquisa procurou ser baseada em vários materiais já publicados, de forma que conseguisse ter o maior embasamento a fim de mostrar características sobre o tema abordado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perspectiva Transformacional da Liderança

Atualmente um fator muito importante para os funcionários de uma empresa é a relação que eles terão com seus colegas de trabalho e com seus líderes. A motivação através de bens materiais deixou de ser um fator primordial para ser um bem complementar. Hoje os funcionários buscam um líder transformador, que faz com que eles consigam tomar os objetivos da empresa como seus e aprimorar seu desempenho profissional.

4.1.1 Liderança transformacional Versus Transacional:

Como já abordado anteriormente, a liderança transacional é aquela onde o líder guia seus seguidores até a meta, explicando funções e fornecendo recompensas, enquanto o líder transformacional é aquele que faz com que seus seguidores priorizem as metas da empresa

sobre as próprias (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Os dois buscam o mesmo objetivo de maneiras diferentes, pode-se notar que o líder transacional é mais focado em metas enquanto o líder transformacional é focado em pessoas.

Atualmente existe um número maior de líderes transacionais no mercado o que geralmente não traz um bom clima organizacional na empresa. Segundo Wright (apud Silva, 2015, p. 1), “o líder transacional típico está sempre preocupado com o aumento de vendas, com a participação de mercado e os lucros, em vez de se concentrar em transformar a organização”. Por meio deste foco o líder não incentiva os funcionários para que estejam em processo de melhoria contínua, mas apenas que eles alcancem os resultados desejados, fazendo assim com que se sintam desmotivados a trabalharem na empresa.

Em contrapartida o líder transformacional não cobra tanto de seus seguidores. De acordo com Gil (apud Almeida; Tartarotti; Camargo, 2018, p. 1487) “este estilo de liderança é orientado para as pessoas, com ênfase para as relações humanas”. Sendo assim o líder transformacional pode acabar perdendo seu foco fazendo com que seus liderados não alcancem o objetivo estabelecido.

Em vista disto, para que um líder seja eficaz ele precisa de qualidades transacionais e transformacionais mantendo um equilíbrio entre motivar sua equipe e delimitar metas.

4.1.2 Liderança Transformacional Versus Carismática:

Outro tópico que gera certa controvérsia é a distinção entre liderança transformacional e a carismática, isso porque suas definições são ditas como sinônimos segundo alguns pesquisadores. Segundo alguns autores, dentre eles como o McShane (2014, p. 331) sugere “que a liderança carismática é o grau mais elevado de liderança transformacional.”

A liderança carismática constitui-se em uma autoridade baseada no carisma do líder. Os seguidores fazerem atribuições de capacidades heroicas a liderança, em certos comportamentos por parte do líder normalmente são pessoas autoconfiantes e assertivos que buscam sempre melhorar.

Já a liderança transformacional busca motivar seus seguidores por comportamentos a fim de conquistar confiança, enquanto a liderança carismática faz isso por meio da referência do líder. Uma das preocupações dos pesquisadores em relação à liderança carismática é que ela tende a tornar seus seguidores dependentes. A liderança transformacional por outro lado cria seguidores autocapacitados, o que tende a reduzir sua dependência do líder (MCSHANE, 2014).

Busca mostrar que os líderes transformacionais não são necessariamente carismáticos e os líderes carismáticos não são necessariamente transformacionais.

“Alan G. Lafley, CEO da Procter & Gamble, não é conhecido por ser carismático, mas transformou a empresa de produtos para o lar como nenhum líder na história recente conseguiu. Sam Palmisano, CEO da IBM, também guiou o sucesso da IBM sem muito carisma inerente. “Eu não tenho uma fachada muito atraente”, Palmisano admite. “Só tento liderá-los e fazer com se reúnam em torno de um ponto de vista comum”. 77 Em outras palavras, Palmisano e Lafley lideram com a aplicação de comportamentos de liderança transformacional” (MCSHANE, 2014, p. 332).

Sendo assim, pode-se considerar que a liderança carismática e a transacional podem andar junta, uma complementando a outra a fim de alcançar todos os seus liderados.

4.1.3 Elementos da Liderança Transformacional:

Esse estilo de liderança é o que mais se destaca entre todos, por ser o comportamento de líder ideal. Os líderes transformacionais conhecem o perfil dos membros da sua equipe, seus

limites, seus valores, suas ambições, seus sonhos.

Esse tipo de líder incentiva e desenvolve estratégias para potencializar os talentos, criatividade, habilidades e conhecimentos de cada membro, estimulando o aprendizado dos colaboradores, fazendo com que a participação da equipe seja otimizada, alinhando as expectativas dos funcionários e da empresa, para que sejam alcançados os objetivos compartilhados. Como são comprometidos e colaborativos geram confiança e respeito, transformam o ambiente da empresa em um clima melhor, pois estão dispostos a resolver problemas e solucionar conflitos de forma diplomática. Dos quatro elementos transformacionais, a principal característica de um líder é saber motivar as pessoas que estão a sua volta, na perspectiva de Burns (1978, p.4), verifica-se que:

Os líderes com motivação inspiram seguidores a desafios com padrões elevados, comunicação, otimismo e sobre os objetivos futuros, e dar sentido à tarefa à mão. Seguidores precisam ter um forte senso de propósito se eles estão a ser motivados a agir. Propósito e significado fornecer a energia que impulsiona um grupo para frente. Os aspectos visionários de liderança são suportados por habilidades de comunicação que tornam a visão compreensível, precisa, poderosa e envolvente. Os seguidores estão dispostos a investir mais esforço em suas tarefas, eles são encorajados sobre o futuro e acreditar em suas habilidades.

Em vista disso, pode-se notar que a influência de um líder transformacional em uma organização e até mesmo na sociedade é de grande importância para se atingir os objetos e metas esperados. Portanto, valem ressaltar os quatro elementos principais da liderança transformacional.

Segundo o site RH Portal (2019, p. 1), BASS e RIGGIO (2006) estudaram e pesquisaram o estilo de liderança transformacional nos anos 80 e identificaram quatro elementos que começam com a letra “I”, que passou a ser chamado de Modelo 4I, são eles:

- 1. Influência idealizada:** Os líderes transformacionais, também considerados líderes extraordinários, são idealizados pelos seus seguidores, que irão buscar um comportamento semelhante e fazer com que eles tenham um desempenho cada vez melhor no cumprimento das metas e objetivos. Assumem altos riscos e seu comportamento tem que ser consistente, possuir integridade e ética.
- 2. Motivação Inspirada:** Os líderes devem inspirar de maneira efetiva seus seguidores para que eles tenham compromisso organizacional com os objetivos e a visão da equipe, com expectativas mais claras, que o senso de desafio os faça alcançar metas mais ambiciosas do que se espera, envolvendo-os no desenvolvimento de uma visão preferida para o futuro.
- 3. Estímulo intelectual:** Os líderes buscam aumentar o rendimento dos seus colaboradores dando a eles a oportunidade para que tenham capacidade de identificar e resolver os problemas organizacionais existentes através de caminhos alternativos, desafiando suposições e apresentando soluções de maneira inovadora, sendo aceitos todos os tipos de ideias consideradas, esses tipos de processos os estimulam e apoiam para serem criativos desenvolvendo novos talentos dentro da empresa.
- 4. Consideração individualizada:** Os líderes devem verificar e dar atenção às necessidades de cada colaborador individualmente, devem ajudar como mentor ou treinador a desenvolver cada seguidor. O líder pode oferecer apoio aos seus colaboradores dando-lhes oportunidades de aprendizagem personalizada, e ao verificar as necessidades e desejos exclusivos dessas pessoas elas vão se sentir mais valorizadas, não apenas mais um funcionário

no meio de vários.

Conforme o modelo apresentado, verifica-se que essas características de um líder transformacional fazem a diferença nas organizações e no modo de agir das pessoas, pois um bom líder influencia, motiva, estimula e mostra a seus seguidores a importância que eles têm no crescimento da empresa e os desenvolve, isso faz com que sejam alcançadas as metas esperadas. Ele transforma o ambiente e resolve os problemas dos mais simples aos mais complexos somente com exemplos e atitudes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o estudo realizado sobre a liderança podemos responder se há de fato um melhor estilo a ser adotado nas organizações, e sim, temos que é a transformacional que tem como objetivo colaborar com seus liderados na identificação rumo a mudanças.

Esta mudança iria ser baseada em novos pensamentos, novas visões para inspirar novos líderes e ter o sucesso da organização, em contrapartida, causará um efeito excepcional diante de seus funcionários buscando arduamente sempre a melhoria contínua da empresa.

Ao longo deste trabalho percebe-se que toda liderança tem seu valor e seus pontos positivos, mas é necessário entender que como o tempo as coisas mudam e a liderança deve acompanhar este processo de inovação e globalização dentro das empresas.

Um líder é muito mais que uma função é necessária que ele estimule pessoas, inove em processos, reconheça os esforços e a dedicação dos colaboradores, que abrace as causas, que ouça sua equipe, que entenda as necessidades de seus funcionários, para de fato, termos uma equipe com uma liderança servidora.

Desta forma, este estudo contribui para o meio científico, social, profissional e acadêmico dando várias possibilidades de aplicação e trazendo um novo olhar sobre o mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rodrigo M. G.; TARTAROTTI, Solange; CAMARGO, Maria E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Caxias do Sul, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, jan./jun. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/12785>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

Administração: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

Administração geral e pública. 3. ed. São Paulo: Ed. Manole 2012.

BASS, Bernard M; RIGGIO, Ronald E. **Liderança transformacional.** 2.ed. Londres: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

BLANCHARD, Ken et al. **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho. São Paulo: Bookman, 2012.

BURNS, J. M. **Liderança.** Nova York: Harper and Row, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005.

GIL, Robledo Lima. Tipos de pesquisa. 2008. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em 2 de jun. de 2019.

LEITE, Júlio. Liderança Carismática. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-carismatica>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MARQUES, José Roberto. Entenda a diferença entre Liderança Transacional e Transformacional. 2017. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/diferenca-lideranca-transacional-e-transformacional/>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCSHANE, Steven L. Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

Na Prática. O que é liderança e por que ela é tão importante para uma carreira de sucesso? 2019. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-lideranca-e-por-que-e-importante-para-carreira/>>. Acesso em: 05 de mai. de 2019.

NATSUME, Xando. O que é liderança transformacional. 2017. Disponível em: <<http://blog.treinamentoomongeoeexecutivo.com/o-que-e-a-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

Portal IBC. **O que é liderança situacional**. 2012. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileira. 14. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2010.

Rh Portal. **Guia Completo para Liderança Transformacional**. 2019. Belo Horizonte: Solides Tecnologia. Disponível: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

SILVA, Liziane. **Liderança Transacional X Liderança Transformacional**. 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-transacional-x-lideranca-transformacional>>. Acesso em: 03 jun. 2019.