

# TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA COM OS DESAFIOS PARA A ATUAÇÃO DO LÍDER

## CONTEMPORARY THEORIES OF LEADERSHIP WITH THE CHALLENGES FOR THE LEADER'S PERFORMANCE

Regilaine de Campos Schubert Ribeiro<sup>1</sup>

**Resumo:** O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de um estudo que se aprofundou nos desafios do desenvolvimento da liderança na contemporaneidade. O estudo teve dois objetivos específicos: investigar os temas-chave para o desenvolvimento da liderança no contexto atual das empresas e organizações e identificar tendências emergentes, desafios e novos temas em torno do tema liderança. O artigo se vale de uma revisão da literatura que abrange estudos sobre o tema, enfatizando as principais

abordagens teóricas, metodológicas e conceituais. O estudo também identifica os atributos necessários de estilos de liderança competentes necessários para responder ao atual contexto empresarial e organizacional. Além disso, destaca novos desafios e preocupações relacionados ao tema da liderança. Os resultados do estudo fornecem informações valiosas sobre as questões e desafios enfrentados pelos líderes empresariais, que podem ser usados para desenvolver novas agendas de pesquisa e aborda-

---

<sup>1</sup> Curso tecnólogo em Gestão de recursos humanos da Unic- universidade de Cuiabá

gens no campo.

**Palavras-chave:** Desafios; Atuação; Liderança; Contemporaneidade;

**Abstract:** The purpose of this article is to present the results of a study that delved into the challenges of leadership development in contemporary times. The study had two specific objectives: to investigate key themes for leadership development in the current context of companies and organizations and to identify emerging trends, challenges and new themes around the topic of leadership. The article makes use of a literature review that covers studies on the subject, emphasizing the main theoretical, methodological and conceptual approaches. The study also identifies the necessary attributes of competent leadership styles needed to res-

pond to the current business and organizational context. In addition, it highlights new challenges and concerns related to the topic of leadership. Study results provide valuable insights into the issues and challenges faced by business leaders, which can be used to develop new research agendas and approaches in the field.

**Keywords:** Challenges; Acting; Leadership; Contemporaneity;

## INTRODUÇÃO

Nas relações interpessoais, independentemente da origem, a imagem do líder desempenha um papel importante na coordenação e motivação dos subordinados para o alcance de determinado objetivo. No entanto, à medida que a sociedade se torna cada vez mais complexa, este pa-

pel tem vindo a desempenhar-se de forma muito forte nas organizações de forma a conseguirem lidar com a diversidade sem limites de informação e perfis de colaboradores existentes.

Nesse sentido, a teoria da transação e transformação torna-se um modelo para aplicar a liderança nas organizações atuais. A primeira refere-se a estilos de liderança baseados em relações quid pro quo, nas quais os empregados exercem suas funções com benefícios ou penalidades de acordo com os resultados apresentados. A segunda incentiva a criação de significado compartilhado dentro do grupo para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo, e o líder seja uma inspiração e modelo para os outros.

É nesse cenário que o desempenho da função de relações públicas no processo de li-

derança de gestores e subordinados nem sempre foi fácil, mas é desafiador nos contextos contemporâneos.

Neste artigo, serão tratadas algumas reflexões sobre a teoria da liderança transformacional e destaca novos desafios e preocupações relacionados ao tema da liderança.

## TEORIA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Diante da concorrência cada vez mais acirrada e da instabilidade no mercado empresarial, o papel dos líderes tem sofrido grandes mudanças. Conhecido por ser alguém que se importava com as expectativas de seus colaboradores, quebrou uma série de barreiras para figuras autoritárias e projetou uma postura mais humana e inspiradora para sua equipe.



As teorias contemporâneas de liderança apresentam um tema mais flexível de ser capaz de lidar com a incerteza e gerenciar crises e conflitos (KOTTER, 2000). Dessa forma, o líder contemporâneo pode entender melhor sua equipe e suas competências e se aproximar dela – ou seja, deixar de ser visto como intocável – além de se apresentar como um efetivo Sujeito com limitações, reconhecendo-as e buscando superá-las. eles, inspiram as pessoas ao seu redor e ajudam a construir a credibilidade da organização.

Nesse sentido, o foco da liderança contemporânea passa a ser a relação entre líder e seguidor, sendo alguns dos principais modos transacionais e transformacionais. Essas abordagens substituem os estilos de liderança anteriores, como a liderança comportamental, baseada na postura

do líder e não em suas características, e a liderança situacional, orientada para a pessoa ou para a tarefa, com foco no desempenho da equipe e no alcance de metas (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

A teoria contemporânea aborda como os líderes podem ajudar as organizações a lidar com funcionários cada vez mais exigentes associados às empresas em que trabalham. Juntamente com as instituições, eles ajudam a captar essas necessidades e a mediar o relacionamento com os funcionários, servindo até como um diferencial competitivo para as empresas nas áreas em que atuam.

A função do líder é liderar a equipe para atingir os objetivos da empresa, levando em consideração as personalidades e os interesses dos subordinados. Ele tem uma mente aberta, envolve todos na tomada de de-

cisões e incentiva a participação e a responsabilidade de todos. A liderança valoriza o bem-estar de suas equipes e a criatividade na busca de soluções para os problemas identificados, sendo flexível o suficiente para se adaptar às mudanças e situações do dia a dia.

Como preconiza a abordagem gerencial da liderança, a imagem do líder não se resume apenas ao aspecto produtivo, mas envolve outros fatores, como sociais e políticos, que também devem ser levados em consideração. Pensando nisso, James MacGregor Burns publicou seu trabalho seminal sobre liderança transformacional em 1978 (BURNS, 1978), criando um novo conceito de liderança mais consistente com relacionamentos envolvendo humanos em ambientes organizacionais.

O autor desenvolve sua

teoria a partir do exemplo da atuação de grandes estadistas em tempos de crise nacional, pois entende que a liderança é um processo de retroalimentação, pois envolve:

[...] a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (CALAÇA; VIZEU, 2015, documento on-line).

Burns (1978), acredita que o que mantém a relação entre líderes e liderados é um ideal comum, que evita a polarização das duas partes. Uma das referências utilizadas pelos pesquisadores foi o conceito de liderança caris-



mática de Max Weber, mas ele discordou da ideia de que o carisma é uma forma de graça divina; para Burns, a liderança é guiada pela moralidade, e a imagem de um líder pode inspirar sua equipe abandonada interesses individuais em favor de valores coletivos, o bem comum.

Segundo os pesquisadores, um gestor e sua equipe devem compartilhar os mesmos valores e princípios com vistas ao alcance de objetivos comuns e também à satisfação de todas as partes envolvidas, “[...] colaboração” (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018, documento online).

A liderança transformacional é guiada por um tipo específico de gestão em que mudar o comportamento das empresas e dos funcionários é uma estratégia para atingir o objetivo desejado de conduzir os negócios

com tranquilidade. Nesse processo, o líder e seus subordinados trabalham juntos para identificar pontos positivos e pontos de melhoria, que possam trazer transformação e vantagem competitiva para a empresa.

Uma abordagem transformacional enfatiza a ação ativa dos líderes porque “[...] eleva o nível de consciência entre seus seguidores de motivar o bem coletivo e ajuda os seguidores a alcançar resultados de desempenho extraordinários” (HOY; MISKEL, 2015, pp. 401). Espera-se que os líderes transformacionais encorajem e motivem as equipes a alcançar seus objetivos, mas levem em consideração as características individuais de cada líder.

Nessa perspectiva, o papel do líder transformacional é influenciar sua equipe a seguir seu comportamento. Como resul-

tado, os funcionários geralmente admiram seu gerente e trabalham duro para atingir as metas que ele estabelece. Porém, estudos recentes têm mostrado que nem sempre esse tipo de gestor lidera, principalmente com colaboradores mais motivados (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

Portanto, é muito importante para um gestor entender a motivação de cada subordinado, ou seja, ele deve entender sua personalidade para poder escolher a estratégia mais adequada para motivá-los. Quando um líder conhece cada um de seus subordinados, ele tem potencial para explorar o maior potencial de sua equipe e equilibrar os interesses de contratados e subcontratados em prol dos resultados a serem alcançados.

Um dos pontos fortes da liderança transformacional

é a coesão da força de trabalho, pois incentiva todos a participar do processo de transformação da empresa e compreendê-lo de forma sistemática. Dessa forma, promove-se uma sinergia entre líder e subordinado, em que ambas as partes desenvolvem uma postura crítica e se engajam na negociação de soluções para os desafios identificados.

Nesse sentido, o papel da liderança transformacional é conscientizar e engajar a equipe no processo decisório da organização. Com isso, os colaboradores entendem qual é o seu papel e quais são os valores que regem o comportamento corporativo. O papel do gestor é motivar profundamente “[...] seus seguidores a se doarem e transcenderem seus próprios interesses em prol do bem geral perseguido pela equipe” (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018, doc online).



O que mantém a equipe motivada é a construção de um ideal comum, compartilhado por todos, ao invés de interesses pessoais como a liderança transacional. Os líderes incentivam o engajamento com o objetivo de crescimento moral para todos e são responsáveis por reforçar os valores compartilhados da equipe e motivá-los por toda parte.

A especificidade da liderança transformacional é que ela foca mais na evolução humana diante das limitações. Este estilo de liderança tem um caráter mais procedimental devido à especificidade do foco humano e de mudança de seu líder.

## **TEORIA DE LIDERANÇA TRANSACIONAL**

A liderança é um fenômeno buscado por muitas organizações atualmente, e a forma

como ela é exercida varia de acordo com a realidade e os objetivos da organização. Portanto, para entender como o campo das relações públicas se aplica em diferentes ambientes corporativos, também é importante entender a teoria transacional da liderança.

Burns (1978) desenvolveu a expressão “liderança transacional” em 1978, em contraste com liderança transformacional, seguindo a reflexão de Maquiavel (1998) sobre “príncipes”. Para descrever esse tipo de relacionamento, os pesquisadores apontaram que sempre haverá entre as pessoas, aquelas pessoas “simpórias” que estarão sujeitas a um “trapaceiro” que pode enganá-las, à semelhança do que disse o príncipe. A partir da metáfora da raposa e do leão utilizada por Maquiavel, Burns reflete sobre o papel do líder do negócio:

A um príncipe nunca



faltam desculpas legítimas para explicar suas violações de fé. A história moderna fornecerá inumeráveis exemplos desse comportamento, mostrando como o homem consegue seu melhor se souber como jogar com seu lado raposa. Mas é uma parte necessária da natureza humana que você deve esconder com cuidado, devendo ser um grande mentiroso e hipócrita. Os homens são tão simples de espírito, e tão dominados por suas necessidades imediatas, que um homem fraudulento sempre vai encontrar muitos que estão prontos para ser enganados (MAQUIAVEL, 1998, p. 42).

Por meio desse raciocínio, pesquisadores mostram que

os líderes usam sua “[...] influência para manipular recursos para ganho pessoal dos envolvidos” (CALAÇA; VIZEU, 2015). Desta forma, a liderança pode ser exercida por meio da comunicação em benefício de todas as partes envolvidas, onde o papel do líder é o de expositor, “[...] “ (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Ao influenciar as decisões, os líderes conduzem processos para satisfazer os interesses particulares de cada subordinado. A troca de favores é a mola propulsora das ações do líder e de cada subordinado, transformando o líder em um estrategista que conquista a obediência da equipe pelo poder que detém.

É um estilo de liderança onde o responsável pela equipe se comporta como um chefe, mas não como um líder. Uma de suas ferramentas é a obediência às regras e o comprometimento com



as metas estabelecidas, onde a recompensa é o resultado proporcional do desempenho de cada um. Refere-se à comunicação de um líder para atender às demandas individuais das pessoas no contexto de pessoas fazendo o que deve ser feito. Os líderes agem de forma reativa, abordando apenas os problemas à medida que surgem, em vez de antecipá-los.

(...) as relações transacionais seriam caracterizadas por laços superficiais, fundamentados na troca de interesses e busca de objetivos pessoais, uma espécie de relação contratual entre líder e liderados, baseada em recompensas contingenciais de cunho material e social (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018, documento on-line).

Os liderados não participam do processo decisório, apenas seguem as exigências impostas por seus superiores. Ele se concentra nos resultados alcançados em detrimento da qualidade de vida dos funcionários, usando ideias de punição ou recompensas em resposta ao desempenho dos funcionários.

A liderança transacional entende que todos têm um papel a desempenhar no processo da empresa e só serão reconhecidos se cada um cumprir seu papel sem se importar com a comunidade e sem respeitar a complexidade humana. Nos dias de hoje, em que os sujeitos estão mais informados e com mais oportunidades de dar o seu lugar, é cada vez mais difícil manter uma dinâmica de equipa baseada apenas no cumprimento de obrigações, graças às diversas tecnologias digitais. Perde-se a dimensão simbólica

da construção de relacionamentos e da criação de significados compartilhados, tão próprios do ser humano e que o motivam ao longo dos processos da empresa.

No entanto, esse estilo de liderança pode ser mais eficaz do que a liderança transformacional em algumas situações. É indicado para situações onde se exige boa produtividade em um curto período de tempo. O papel do líder, então, é dirigir e monitorar o comportamento dos subordinados e premiá-los ou puni-los de acordo com seu desempenho. Para algumas pessoas, essa situação estressante é mais aceitável, principalmente aquelas que cumprem prazos, procedimentos padronizados e papéis claros.

As recompensas pelas atividades realizadas são a moeda em que a liderança é negociada; por exemplo, quando os diretores “[...] fornecem aos pro-

fessores novos materiais instrucionais ou aumentam o tempo de planejamento para que possam criar novos cursos” (HOY; MISKEL, 2015, pp. 401) .

Em muitos casos, o objetivo de um líder transacional é aumentar a produtividade de acordo com as necessidades de sua organização. Seu foco está em direcionar os subordinados para o alcance de metas e objetivos corporativos, muitas vezes autocráticos e burocráticos (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Dessa forma, a liderança transformacional é mais indicada para organizações com atividades hierárquicas e de risco.

Acontece que a liderança transacional é mais voltada para situações que exigem maior controle, disciplina e alguma crise. Portanto, para evitar o surgimento de problemas, a imagem



de um líder autoritário pode ser necessária para o funcionamento dos processos da empresa. Portanto, entende-se que não deve ser abandonado, mas utilizado quando for realmente adequado e se a cultura organizacional contiver valores que exijam níveis mais elevados de desempenho e disciplina dos subordinados.

### **AS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

Uma das competências da atividade de relações públicas é o trabalho de mediação e articulação dos interesses públicos organizacionais e estratégicos. Esta função existe em diferentes organizações com uma variedade de modelos de gestão e cultura, e afeta a forma como a liderança é

exercida em cada situação. Portanto, é necessário que os profissionais dessa área desenvolvam a liderança ou auxiliem os líderes empresariais de diversas formas.

Nos dias de hoje, em que as organizações têm de lidar com um vasto volume de informação e enfrentam um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exige uma adaptação constante e cuidado no trato com os colaboradores. A gestão desses problemas é muitas vezes atribuída a gestores de empresas que precisam lidar com diferentes gerações que enxergam os problemas e desafios sob diferentes perspectivas. Portanto, é necessário criar um ambiente propício para que os funcionários aceitem essas mudanças, a fim de tirar o máximo proveito de cada mudança.

Para enfrentar essas questões, é necessário preparar os gestores empresariais para

ouvir e negociar as necessidades do público interno. A realização individual, o trabalho em equipe e a rotatividade de funcionários precisam ser considerados para capturar a motivação de cada indivíduo que trabalha para atingir os objetivos organizacionais. No entanto, mudar o comportamento individual nem sempre é fácil e, como aponta Kotler (2010, p. 70), representa, na verdade, um grande desafio para a gestão empresarial contemporânea:

Muitos comportamentos positivos não são adotados por diversas razões. Alguns comportamentos atuais são decorrentes de vícios e exigem muita força de vontade para mudar; alguns são espontâneos e repetidos sem muita reflexão e preocupação informada. Algumas mudanças de comportamento envolvem custo ou

esforço desagradáveis, enquanto outros não dispõem de um sistema ou de pessoas que auxiliem ou facilitem o comportamento.

Diante dos desafios da exposição, vale a pena refletir sobre como os profissionais de relações públicas podem exercer a liderança e lidar com os estilos de liderança transformacional e transacional para auxiliar os gestores corporativos. Por meio da comunicação, os profissionais podem ajudar a gerir o processo educacional das pessoas para que se comportem como líderes inspiradores ou mais autocráticos, e os liderados participem do processo em equipe, ou trabalhem duro e sejam recompensados.

Desenvolver processos de comunicação e fornecer informações aos gestores e funcioná-



rios são as principais ferramentas que os profissionais de relações públicas devem usar para enfrentar os desafios de liderança. Independente das circunstâncias, a atuação desses profissionais deve ser pautada pela ética e integridade, preparando gestores e colaboradores, pois o desenvolvimento da liderança fica mais fácil quando há transparência e diálogo entre todas as partes entendem e os problemas ficam mais fáceis de lidar. informações sobre o que é a organização, quem são seus líderes, para onde querem chegar, qual é seu estilo e cultura de gestão, o que se espera de seus funcionários e o que eles esperam da organização é um caminho para O caminho para a construção de relacionamentos é participativo, mas equilibrado. Essas informações também ajudam a motivar e engajar cada indivíduo ou equipe no processo e na estratégia para

atingir os objetivos organizacionais, seja uma liderança transacional ou transformacional. Como tal, a comunicação e a informação são recursos disponíveis para os profissionais de relações públicas enfrentarem os desafios contemporâneos da liderança transformacional ou transacional.

Relações públicas é uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir objetivos, definir filosofia e facilitar a transformação da organização. Os profissionais de relações públicas se comunicam com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e criar coerência entre as metas da organização e as expectativas da sociedade. Esses profissionais desenvolvem, executam e avaliam

os programas da organização que promovem intercâmbio de influências e entendimento entre as partes e os públicos de uma organização (LATTIMORE et al, 2012, p. 23).

Quando um relações-públicas orienta um líder, a comunicação com os subordinados se torna mais orgânica, pois o líder consegue se conectar e compreender seu público com mais facilidade. No entanto, construir canais de comunicação e acesso à informação dentro de uma organização nem sempre é uma tarefa simples. Cada organização opera de maneira diferente, dificultando o desempenho das funções de relações públicas. Além disso, nos tempos modernos, as empresas devem gerenciar vários fatores ambientais externos e integrá-los perfeitamente em seu

ambiente interno, atendendo às necessidades de comunicação em vários espectros.

A liderança em relações públicas depara-se com várias dificuldades, sendo a mais significativa o alinhamento de interesses entre gestores e colaboradores. Essa função estratégica deve ser valorizada da mesma forma que outras funções gerenciais, não apenas para resolver problemas, mas também para preveni-los de forma proativa.

## CONCLUSÃO

A liderança é uma construção estritamente social que surge dentro de grupos e organizações. À medida que as tarefas organizacionais se tornam cada vez mais complexas e colaborativas, o papel de um líder se torna essencial para alcançar o sucesso em um ambiente de negócios

globalizado e turbulento. Isso requer líderes capazes de se adaptar às mudanças nas circunstâncias e promover mudanças dentro da estrutura organizacional. À luz dessas demandas, devemos nos perguntar se a liderança representa uma conquista ou um desafio para os líderes atuais.

O ser humano é um ser social que busca estabelecer conexões com o que o cerca e com os que o cercam. Esse desejo de organização social se manifesta de várias formas, seja familiar, social ou profissional. Como sugerem Albuquerque & Escrivão Filho (2005), essas relações entre indivíduos e grupos dão origem a comportamentos e atitudes únicos. Os comportamentos, neste contexto, referem-se às ações que um indivíduo realiza em seu envolvimento direto com seu ambiente, enquanto as atitudes são um reflexo de suas motivações

internas e predisposições para determinadas situações. Em essência, a condição humana é definida por nossa necessidade inata de nos conectarmos e nos relacionarmos com o mundo ao nosso redor.

Nos tempos modernos, os líderes devem equilibrar efetivamente os objetivos da organização e os indivíduos dentro dela, enquanto constroem uma base de confiança com seus subordinados para alcançar objetivos compartilhados. Para ganhar a confiança e a lealdade de seus seguidores, um líder deve exalar confiança, credibilidade e consistência em todos os aspectos de sua filosofia, fala e ações. Kouzes e Posner (1991) sugerem que a credibilidade percebida de um líder é um fator significativo na obtenção de comprometimento e lealdade dos seguidores. Essas ideias se alinham com a crença de Motta



(2004) de que a liderança envolve o processo de guiar os outros em direção a um objetivo comum.

Os valores e a cultura de uma organização exercem influência direta nas ações de seus colaboradores. O sentimento de pertencimento e identificação dentro de um grupo é essencial para promover as qualidades de liderança. Ao alinhar seus valores com os da organização, os líderes podem inculcar e integrar sua cultura aos valores de cada colaborador, influenciando sua conduta. Isso representa um desafio para os líderes atuais que buscam moldar o comportamento positivo dentro de sua organização.

Na contemporaneidade, os líderes enfrentam um desafio único de reconhecer o papel integral desempenhado pelas pessoas na sobrevivência de uma organização. Os indivíduos têm suas

percepções individuais sobre reconhecimento e valorização, portanto, os líderes devem ser empáticos com as necessidades e aspirações de seus subordinados. Cabe ao líder traçar um curso de ação para a equipe e estabelecer objetivos tangíveis. Quando os membros da equipe entendem a estratégia proposta e as metas individuais se alinham com os objetivos gerais da equipe, a probabilidade de sucesso aumenta muito.

Na contemporaneidade, as responsabilidades do líder vão além de apenas promover uma cultura de aprendizado em suas equipes. Eles também devem cultivar habilidades de liderança estratégica, pois cada indivíduo sob seu comando é único, com necessidades e objetivos variados. Diante de situações imprevistas, a adaptabilidade é fundamental. Um verdadeiro líder abraça a mu-

dança como uma oportunidade, assim como os indivíduos devem mudar para prosperar e sobreviver, mesmo que isso signifique fazer sacrifícios. É aqui que entra a Liderança Situacional, onde o líder ajusta seu estilo de acordo com as necessidades de mudança da equipe.

Sempre há espaço para melhorias e crescimento, mas uma coisa é certa: a complacência não tem lugar em nossa busca por um mundo melhor. Quer lideremos ou sigamos, todos temos um papel a desempenhar na construção de um futuro melhor para todos. Portanto, os líderes modernos devem promover um senso de unidade e espírito de equipe dentro de sua equipe, inculcando um orgulho compartilhado em trabalhar juntos em direção a um objetivo comum. Com isso, os subordinados estarão mais motivados e capacitados

para exercer suas habilidades individuais de liderança, resultando em uma equipe mais eficiente e produtiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. da C.; CAVAZOTTE, F. de S. C.N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n2 4, p. 516-532, 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n4/pt\\_1983-0807-rbgn-20-04-00516.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n4/pt_1983-0807-rbgn-20-04-00516.pdf). Acesso em: 7 abr. 2023.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Administrar é decidir: a visão de Herbert A. Simon. DCS On Line, Três

Lagoas (MS), Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - UFMS, ano 1, n. 1, novembro de 2005. Disponível em: [http://www.ceul.ufms.br/dcs/dconline/artigos/artigo\\_01.pdf](http://www.ceul.ufms.br/dcs/dconline/artigos/artigo_01.pdf). Acesso em 03 abr. 2023

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

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, n21, p. 121-135,2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951--cebape-13-01-00121.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2023.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. Revista De Psicologia,

v.2,n2 2, p. 93-119, 2011.

HOY, W. K.; MISKEL, C. G. Administração educacional: teoria, pesquisa e prática. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

KOTLER, P.; LEE, N. R. Marketing contra a pobreza. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTTER, J. P. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus, 2000.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. . O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1991.

LATTIMORE, D. et al. Relações públicas: profissão e prática. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.



MAQUIAVEL, N. O príncipe.  
São Paulo: Paz e Terra, 1998.

SIMÕES, A.L.A.; FÁVERO, N.  
Aprendizagem da liderança: opi-  
nião de enfermeiros sobre a for-  
mação acadêmica.Rev.latino-am.  
enfermagem, Ribeirão Preto, v.  
8, n. 3, p. 91-96, julho 2000.