

# Reuna

## DA LEADERSHIP A NOVAS FORMAS DE LIDERANÇA: MOVIMENTOS E TENDÊNCIAS PARA ALÉM DO MAINSTREAM

THE LEADERSHIP FOR NEW LEADERSHIP WAYS: MOVEMENTS AND TRENDS BEYOND THE MAINSTREAM

### **Anderson de Souza Sant'Anna**

Fundação Dom Cabral, Brasil

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil

Endereço: Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses, 34.000-000 – Nova Lima – MG

Fone: (31) 3589-7200

E-mail: anderson@fdc.org.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7010289279838019>

### **Reed Elliot Nelson**

Southern Illinois University, USA.

Universidade Nove de Julho, Brasil

Endereço: Rua Vergueiro, 235 – Liberdade, 01.504-000 - São Paulo, SP - Brasil

Fone: (11) 3385-9000

E-mail: rnelson@siu.edu - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1102913561025402>

**Publicação:** 30 Nov. 2014. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/691>

Foi com grande satisfação que recebemos o convite para atuar como editores deste número especial sobre a temática da Liderança, a qual é tão vasta e multidimensional, quanto importante. Certamente por isso, registra-se intensa proliferação de publicações sobre o tema. Implícita ou explicitamente, tais produções têm apresentado cada vez mais foco na proposição de “novas” ou “inovadoras” abordagens e tipologias sobre o construto, bem como formas de seu desenvolvimento. Em grande parte, notadamente no âmbito dos estudos da “Nova Liderança” (BRYMAN, 1992), essas publicações direcionam-se à atenção de empresas e firmas de consultoria, interessadas em sua aplicação, em nível prático. Outro ponto em comum entre elas é a proposição de alguma vantagem ou superioridade em relação a teorias e modelos já existentes. Nesse contexto, quatro abordagens tem sido amplamente difundidas tanto no mundo corporativo quanto em

pesquisas empíricas sobre o tema: a “Liderança Autêntica”, a “Liderança Servidora”, a “Liderança Transformacional” e a “Liderança Carismática”.

Em linhas gerais, a “Liderança Autêntica” afirma que o líder é bem-sucedido na medida em que mobiliza seus pontos fortes, fraquezas e sonhos, conquistando “seguidores” por meio de valores pessoais, como a humildade e a alteridade (AVOLIO *et al.*, 2004; LUTHANS e AVOLIO, 2003; HOWELL e AVOLIO, 1992). Já o “líder Servidor” tem êxito ao compreender as necessidades dos indivíduos com os quais se relaciona e encontrar meios de satisfazê-las. Tal tipo de “líder” tem amplo reconhecimento nas organizações do setor de serviços, que exigem “alto contato” humano (LAUB, 1999; POLLARD, 1996; GREENLEAF, 1977). O líder “Transformacional”, por sua vez, estimula seus seguidores a desejarem além das limitações e perspectivas vigentes, impulsionando-os em direção ao futuro, por meio da transformação pessoal e organizacional (DVIR *et al.*, 2002; BASS, 1999; BURNS, 1978). Finalmente, o líder “Carismático” se destaca por sua própria força de caráter e atração pessoal, sendo preconizado em processos de revitalização de organizações envelhecidas ou impactadas por indecisões e conflitos destrutivos (SHAMIR, HOUSE, ARTHUR, 1993; BRYMAN HOUSE, 1977). Cada uma dessas abordagens apresentam suas virtudes, podendo auxiliar dirigentes e gestores a descobrirem a melhor forma de desenvolver suas habilidades e enfrentar os dilemas que afetam suas organizações ou instituições.

Na esteira de estudos recentes em torno da noção de sustentabilidade vem-se ampliando a preocupação com impactos da atuação das lideranças para além de seus desempenhos em nível das organizações. Maior atenção vem sendo atribuída a efeitos de suas ações sobre diferentes *stakeholders*. Em consequência, cresce a demanda por entendimentos mais amplos de como se organiza a dinâmica de forças que lhes conferem influência e poder. Isso tem implicado em considerar o exercício da liderança de modo mais sistêmico, em escalas multinível e multidimensional (YAMMARINO, DANSEREAU, KENNEDY, 2001), bem como incorporar perspectivas que encerrem, de forma mais integrada, a complexidade das relações entre indivíduos, organizações e sociedade e a prática da liderança, com suas múltiplas

facetar e possibilidades de interseção (SANT'ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015).

A partir de estudos e interações com ocupantes de posições em que o exercício da liderança é fortemente exigido, incluindo organizações de diversos setores e portes, Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015) apontam tendências quanto à premência de novos olhares e perspectivas em torno da liderança, os quais compreendam o "líder" como agente fundamental na articulação das demandas de cada uma dessas perspectivas - individual, organizacional, societal - requerendo-se para tal competências nessas três dimensões.

Na dimensão individual, os autores destacam tónica no desenvolvimento de "líderes" capazes de inspirar e mobilizar competências disponíveis, por meio de intervenções, práticas e instrumentos que permitam a compreensão e desenvolvimento dos indivíduos em sua relação consigo mesmos, com seus pares, colegas e demais agentes por ele impactados. Já na dimensão organizacional destacam a capacidade de desenvolver e aplicar dispositivos que configurem uma ambiência organizacional de alta *performance*, maximizando a diversidade de competências e subjetividades envolvidas. Incluem-se aqui a capacidade de promover a sinergia entre estratégias, políticas e práticas de gestão, processos organizacionais e cultura. Finalmente, na dimensão societal, enfatizam a ênfase contemporânea na capacidade de os líderes difundirem valores éticos e sustentar a coerência entre as políticas, práticas e comportamentos organizacionais, levando em consideração os diferentes *stakeholders*, direta ou indiretamente envolvidos (SANT'ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015).

Embora não haja unanimidade em torno do conceito de liderança, as diversas definições costumam apresentar como ponto comum seu entendimento como uma relação de influência - a capacidade de "A" influenciar "B" (SANT'ANNA, CAMPOS e LÓTFI, 2010). Nesse sentido, a liderança pressupõe relações que envolvem não apenas atributos pessoais de "A" e "B", mas também as condições internas e externas que podem facilitar ou dificultar as "conexões" que se estabelecem entre eles.

Para tal revelam-se significativos ensaios e experimentações que permitam a ampliação dos estudos no campo para além do *mainstream*, incorporando-se contribuições de outras disciplinas e saberes. No Brasil, cabe registrar nessa direção estudos desenvolvidos pelo Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, e pelo Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança, da Fundação Dom Cabral, envolvendo perspectivas de autores como Adorno, Giddens, Weber e Foucault (LIMA, 2014; SILVA, 2013; VILELA, 2012; CARVALHO NETO e SANT'ANNA, 2013).

Conversações em torno da analítica do poder em Foucault, por exemplo, propiciam reflexões relevantes em torno de construto tabu em estudos clássicos sobre a liderança – o poder - notadamente ao salientar que o mesmo não é necessariamente algo que expulsa, exclui, marginaliza ou reprime. Ao contrário, o poder contempla uma certa positividade, pois fabrica, observa, sabe, inova e se multiplica a partir de seus próprios efeitos. Uma concepção de poder, ao mesmo tempo, positiva, técnica e política, que pressupõe liberdade, espaços de resistência e de mudança. Foucault também afirma que não há quem detenha o poder, pois ele não se dá, nem se troca ou reforma, mas se exerce, existindo somente em ato. Assim, não pode ser exercido sem certa economia dos discursos e dispositivos que operam no seu entorno (FOUCAULT, 1987). Daí, a importância, para além de atributos pessoais - visão sistêmica, relacionamento interpessoal, comunicação, negociação e escuta - a capacidade de o indivíduo em posição de liderança articulá-los, por meio de dispositivos que possibilitem a construção de ambiências organizacionais e sociais mais saudáveis, favoráveis à inovação, vitalidade e sustentabilidade.

Ainda com base em Foucault, pode-se afirmar que na sociedade atual a compreensão do poder, como capacidade de influência que perpassa as relações humanas - ao invés de centrada no “soberano”, nas “grandes personalidades” - deveria ser extraída, histórica e empiricamente das próprias relações de poder. Portanto, em vez de buscar “indivíduos ideais”, seria mais efetivo investigar como as pessoas produzem relações de influência, e perceber como os efeitos dessa liderança cotidiana e microfísica produzem equipes, organizações e sociedades.

Além das contribuições da analítica foucaultiana de poder registram-se desenvolvimentos recentes dos Núcleos em torno da liderança multinível e multidimensional, bem como tentativas de articulações envolvendo bases teóricas não tão frequentes - ou centralmente - consideradas na literatura tradicional sobre a liderança, como aqueles de pensadores como Adorno e Giddens (LIMA, 2014; VILELA, 2012).

Em sua “dialética negativa”, Adorno apresenta elementos significativos que nos permite pensar o fenômeno da Liderança também a partir da posição do “não líder”, normalmente um “ponto fora da curva”, ignorado pelas estatísticas (VILELA, 2012). De forma similar, Giddens, a partir das noções de “recursividade” - capacidade de interferência e reconfiguração recíproca entre agente (“líder” e/ou “liderado”) e estrutura (a organização, com seus discursos e dispositivos) - e de “mudanças premeditadas e não premeditadas” enriquece análises contemporâneas sobre o desenvolvimento das relações de liderança (LIMA, 2014).

Finalmente, tais extrapolações ao *mainstream* no tema, corroboram hipóteses de o entendimento do fenômeno da liderança vai muito além do âmbito organizacional. As perspectivas do indivíduo e da sociedade se integram a essa dimensão, como forma de compreendê-lo em suas várias facetas e interseções. Afinal, as demandas do atual estágio de desenvolvimento do capitalismo pressupõem maior flexibilidade, inovação e, por conseguinte, a busca por dispositivos de produção e regulação que envolvam a mobilização de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - cada vez mais complexas e sofisticadas. Também pressupõem lidar com a subjetividade em intensidade jamais vista, exigindo novos estilos de gestão e liderança, mais aderentes à sustentabilidade e potencialização do que de mais humano existe no ser humano: a criatividade, as emoções, os valores e o engajamento pessoal, organizacional e societal.

É nesse contexto dominado pelas inovações da tecnociência, pela primazia do *Scientific Management*, de origem norte-americana, bem como de busca por novos discursos e dispositivos de resistência, que se insere a proposta desta Edição. Afinal, o que se tem investigado na academia brasileira em relação ao construto da

Liderança? Que bases epistemológicas, modelos teóricos e abordagens metodológicas são aplicados? E, finalmente, que achados têm-se obtido?

Sant’Anna, Campos, Lótfi (2010), em pesquisa destinada a investigar sentidos atribuídos por acadêmicos brasileiros em relação ao estágio atual do construto *Liderança*, no país, apontam para a relevância de novas abordagens teórico-metodológico-conceituais para a análise do fenômeno. Segundo dados do estudo, a liderança é comumente apontada como um “construto em crise”, decorrente de “esgotamento” de suas matrizes teórico-conceituais, tendo como reflexos o desestímulo a novos estudos e ao estabelecimento de linhas de pesquisa mais sistemáticas sobre tema, com implicações significativas no que tange a contribuições para uma prática empresarial renovada. Como resultados de tais lacunas, os autores apontam a proliferação da chamada “literatura de auto-ajuda” assim como soluções de caráter meramente prescritivo e normativo, retroalimentando a descrença, baixo *status* acadêmico e desestímulo a novas e inovadoras pesquisas na área.

Para eles, não obstante a recente avalanche de abordagens sobre a liderança, a percepção dos docentes e pesquisadores brasileiros é que os investimentos mais substantivos e contribuições teóricas mais relevantes se concentram entre as décadas de 1940 e 1970. Após esse período, pouco de efetivamente novo veio à tona. No máximo, releituras de antigas abordagens como, por exemplo, o retorno à perspectiva de traços, associada à discussões em torno da temática da competência. Concomitantemente, evidenciam o fortalecimento da liderança do tipo heroica, bem como da carismática. Sant’Anna, Campos, Lótfi (2010), apontam, ainda, relatos recorrentes quanto à “banalização” do construto. Segundo os autores, o caráter polissêmico e o ‘emaranhado’ de definições, abordagens e releituras torna difícil a identificação das reais contribuições teóricas e empíricas do construto, reforçando a percepção de que muito do que se publica sobre o tema resume-se a aspectos ‘requeentados e, não raro, pouco consistentes, em termos teóricos’. Além disso, destacam sua intrincada vinculação à ‘indústria da consultoria’ e ao modelo do *management* de base norte-americana, o qual, na visão de vários respondentes, ignora dimensões centrais a uma análise mais ampla do fenômeno, tais como as instâncias do poder e do controle, atribuindo-lhe um caráter

excessivamente 'ingênuo' e 'ideologicamente marcado'. O Quadro 1 sintetiza os principais achados desses autores, a partir da perspectiva de acadêmicos e pesquisadores nacionais.

**QUADRO 1.** Principais aspectos associados ao construto liderança no contexto atual

Temas-chave	Caracterização	Relatos
Estágio atual do Construto: <i>esgotamento e crise</i>	<i>Esgotamento</i> teórico dos estudos sobre liderança, com retorno às teorias de traços, carisma e liderança heroica.	"O construto, ele acabou. Parece que, de repente, os pesquisadores desta área acharam que o assunto já está esgotado".
		"Isto é aquela coisa mais vulgarizada, mas vulgarizada no mal sentido do termo. Quer dizer, não é uma coisa vulgarizada no sentido de ser espalhado para tudo, não, mas de falta de conteúdo. Isto é quase que a mediocridade teórica".
		"Mais de fazer as coisas acontecerem. Agora o que eu acho curioso, mas está em linha com esta coisa da criação ou recriação de mitos administrativos, é o ressurgimento, um pouco se quiser fazer um vínculo teórico, com a teoria dos traços".
Desenvolvimento de líderes <i>versus</i> normalização da gestão	Implicações do caráter mecanicista da gestão à emergência e retenção de líderes.	"Eu acho que o espaço é um pouco limitado, porque a empresa quer resultados sim, mas ela não quer que você também perturbe muito e traga muitas novidades não. Se você resolver revolucionar aqui lá dentro, você não vai ser muito bem visto. Você vai ameaçar as pessoas e você vai perturbar. Então é uma liderança, mas dentro de certos limites, de certo espaço".
		"No século XXI, as organizações e os executivos vão ter que fazer um exercício de humildade mesmo e reconhecer que a possibilidade de controle reduziu pelo menos 80% daquela possibilidade de controle que o século XX permitiu. A função da liderança do executivo, do gestor, vai ser de perturbar o sistema, porque as organizações deixaram de ser máquinas controláveis e para serem sistemas alto organizados, de vida própria".
Noção de Líder <i>versus</i> gestor	Evidências de relações entre liderança situacional e a priorização de líderes sobre gestores	"Agora uma coisa interessante que a gente vê é que se você vai em uma empresa e pergunta para eles qual a abordagem que vocês usam de liderança, a maioria fala de liderança situacional. E na minha visão, eu acho que isto está muito ligado à questão da operacionalização da aplicação, todo este processo de avaliação, de <i>Balanced Scorecard</i> , de você tomar aquele conceito abstrato, genérico, em algo quantificável, em algo palpável ou algo mensurável".
		"Então, gerenciamento é um coisa e liderança é outra, e sempre puxando para o status em relação ao tema liderança, com o primo rico sendo a liderança e o primo pobre o gerente, e todo mundo na organização querendo ser líder, não gestor. E nas organizações, na minha visão, o que precisa melhorar é o papel do gestor, nós precisamos de um



		maior profissionalismo é da gestão”.
Desenvolvimento de competências e liderança	Discussão da liderança como resultante de conhecimentos, habilidades e atitudes da organização, a serem desenvolvidos em seus membros, assim com à noção de substitutivos da liderança	“Dentro de um grupo existem vários processos, vários temas, vários ciclos que podem ser ou virtuosos ou viciosos, e o líder tem que coordenar estes processos para que eles não se tornem viciosos”
		“O papel da habilidade para expressar emoções e empatia para cooperação em grupos de trabalho. Então quer dizer que o cara teria que ter esta capacidade de incentivar as pessoas a expressar as suas emoções e a desenvolver estas características necessárias à cooperação em grupos de trabalho. É lógico que seria uma liderança muito voltada para situações de grupo, e este tipo de coisa”.
Desenvolvimento de líderes para o século XXI	Aborda as preocupações acerca dos desafios de se gerir os novos perfis profissionais e desenvolver líderes, em especial, no contexto da chamada Geração Y e seguintes	“As organizações precisam ficar atentas ao fato de que elas não são mais as únicas proprietárias do sistema de carreira e planejamento de trajetórias, porque as pessoas também estão planejando as suas carreiras”.
		“Hoje em dia, o gerenciamento chega rápido na vida das pessoas, eu sou do tempo que você para virar analista sênior precisava de 15 anos de experiência, sênior, analista máster. Hoje em dia com 5 anos todo mundo é gerente. E eu percebo também muita gente que não tem vocação para ser gerente, que acaba sendo por uma decorrência. Então, tem que ser, eu preciso ganhar mais e vencer este desafio e, estão, eu aceito mais pela grana. E aí eu perco um bom técnico e ganho um mau gestor”.

**FONTE:** Sant’Anna, Campos, Lótfi, 2010.

Visando à análise comparativa entre resultados obtidos junto aos acadêmicos brasileiros, Sant’anna, Lótfi, Nelson, Campos, Leonel (2011) incorporam ao estudo levantamento de dados realizado com colegas norte-americanos. Os resultados obtidos com professores do berço da *leadership* indicam diferenças significativas no pensamento dos dois grupos. A mais relevante consiste na centralidade que o estudo e ensino da liderança representam para os interesses e identidades profissionais dos professores norte-americanos, quando comparados com os acadêmicos brasileiros. Nessa direção, vale registrar que somente muito recentemente a Liderança foi incorporada como tema no maior encontro nacional da comunidade acadêmica brasileira em Administração, o Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD.

Os autores apontam também que diferentemente da percepção de acadêmicos nacionais quanto a certo *esgotamento* dos estudos sobre a liderança, REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.4, p.5-20, Outubro - Edição Especial sobre Liderança. 2014 - ISSN 2179-8834



com poucas novidades e qualidade na produção desenvolvida nas últimas décadas, a quase totalidade dos professores norte-americanos investigados destacam o vigor da área com destaque para teorias recentes, como a “*Teoria da Relação entre Líderes e Membros – LmX*” (LIDEN;GRAEN, 1980;GRAEN; UHL-BIEN, 1998), Ademais, destacam que embora manifestem pontos de vista a favor de uma dada abordagem em relação a outra, os norte-americanos parecem acreditar que tais trabalhos, mais contemporâneos, representam pesquisas empíricas consistentes que adicionam valor substantivo aos cânones da pesquisa sobre liderança, assim como adicionam valor cumulativo. Diversos deles, inclusive, descrevem e criticam, detalhadamente, achados de tais pesquisas, referenciando artigos publicados em importantes periódicos acadêmicos internacionais e salientando utilizá-los na estruturação de disciplinas e projetos de desenvolvimento de lideranças (SANT’ANNA, LÓTFI, NELSON, CAMPOS, LEONEL, 2011).

Em estudo posterior, dessa vez tendo como público alvo “gestores” do setor público, Oliveira, Sant’anna e Lótti (2010) evidenciam questões e desafios em torno da liderança e seu desenvolvimento no contexto da “Nova Administração Pública”(BRESSER PERREIRA, 1997, 1996), os quais se agrupam em cinco temas centrais: “Tônica na eficiência e em resultados”, “desafios da transição para uma nova administração pública”, “incorporação de políticas e práticas de gestão inspiradas no setor privado”, “especificidades da liderança na esfera pública”.

Para Oliveira, Sant’anna e Lótti (2010), tais achados revelam tentativas e experiências de introjeção e disseminação de práticas discursivas e dispositivos de gestão típicas do meio empresarial. Os dados do estudo por eles conduzidos permitem, também, identificar um conjunto de atributos de competências individuais associadas ao gestor e aos líderes do setor público. Na posição de gestores são requeridos, além da capacidade de compreensão da dinâmica da “máquina pública”, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade e de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica. Já para o líder eficaz requerem-se atributos como: capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados,

legitimidade, bom senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e *sprit des corps*.

Mais recentemente, a partir de estudos visando investigar o fenômeno da liderança em dinâmicas de reconversão de funções econômicas de cidades e requalificação de espaços urbanos (NELSON e SANT'ANNA, 2014; SANT'ANNA, OLIVEIRA, DINIZ, 2013; NELSON e SANT'ANNA, 2012; OLIVEIRA, SANT'ANNA, DINIZ, 2012) incorporam aos estudos sobre o tema a investigação do universo das relações de poder, em que lideranças comunitárias, empreendedores locais e cidadãos comuns apresentam-se como “mediadores” e agentes de transformação em diferentes escalas - macro, meso e, sobretudo, micro.

Os achados obtidos por esses autores, no entanto, tendem a corroborar considerações de Friedman (1991), que, em nível macro, a dimensão política, no sentido da *polis*, se vê reduzida ao nível do “supérfluo”, prevalecendo uma forma de funcionamento das instituições baseada em uma espécie de “administração das necessidades”, em que caberia às “lideranças” - ou melhor “gestores” - o papel de melhor gerir os recursos disponíveis, alocando-os da forma mais otimizada. Disso advém uma série de considerações também nos níveis meso e micro.

Em primeiro lugar, considerações quanto ao caráter pragmático associado ao imaginário da liderança - nos níveis empresarial, político e comunitário - expressos na tônica no individualismo. No caso das lideranças públicas e comunitárias assiste-se à redução de seus papéis a meras fontes de atração de benesses e investimentos para a cidade ou sua comunidade, assim como de construção de infraestrutura necessária a mantê-la atraente aos olhos dos potenciais investidores. Segundo, a tendência à “profissionalização” das lideranças, notadamente públicas: de “homens e mulheres públicos”, para “gestores de recursos e necessidades” (FRIEDMAN, 1991). Terceiro, expectativas quanto à emergência de “líderes heroicos”, “populistas” e “messiânicos”, capazes de, magicamente, converterem-se em “salvadores da pátria” dos excluídos e marginalizados do mercado.

Em suma, conforme observa Sant'Anna (2011), parece prevalecer, enaltecida pela intensificação de uma “mística gerencial” que enfatiza personalidades

vinculadas a padrões disciplinados de trabalho e eficiência na alocação de recursos e resultados, uma “ética gerencial do poder”, que enfatiza a “liderança coletiva” - ou “substitutivos” - que capazes de eliminar ao máximo riscos e vulnerabilidades decorrentes de dependências e subjetividades individuais, convertendo líderes em gestores - preferencialmente “desubjetivados”, senão “normalizados” - e em grande escala.

Além de direta ou indiretamente suscitarem reflexões acerca da relevância de novos enfoques epistemológicos, teóricos e metodológicos aos estudos sobre a liderança, os artigos apresentados nesta edição evidenciam tendências quanto à consideração de objetos de investigação e sujeitos de pesquisa comumente ignorados na literatura clássica sobre o tema, incluindo profissionais de enfermagem (*“Líderes e Liderados à Luz do Grid Gerencial”*), acadêmicos (*“Estilo de Liderança do Professor e Satisfação do Estudante”*), gestores em incubadoras tecnológicas (*“Análise Compreensiva do Papel do Líder no Processo de Externalização de P&D”*), equipes brasileiras de desenvolvimento de softwares (*“Concepções de Eficácia: u. Estudo em Equipes de Desenvolvimento de Software”*).

Destaca-se, ainda, ênfase em articulações entre a liderança ou outros elementos do Comportamento Humano nas Organizações, como Estresse Ocupacional (*“Estresse Ocupacional e Liderança”*), Inteligência Emocional (*“Inteligência Emocional de Líderes em Empresa de Confeção”*), Valores (*“Lideranças Estudantis e Executivas: análise Comparativa de Valores Pessoais”*) e Competências (*“Atuação e Perfil de Liderança em Instituições Financeiras de Grande Porte”*); bem como sua análise tendo por base contextos em que prevalece a demanda por tomada de decisões frente a situações críticas (*“Perfil de Liderados e Eficácia da Liderança em Situações Críticas”*) e de busca por novas formas de relações profissionais associadas a gênero (*“Percepções de executivos e executivas sobre estilos de liderança”*).

É nesse contexto de mudanças em todos os níveis - comportamentais, organizacionais, sociais - e em ritmo jamais visto que vemo-nos diante do desafio de relações pautadas por novas e antigas contradições, paradoxos, ambiguidades, modismos; bem como de espaços de resistência e novas formas de articulação

indivíduo-trabalho-organizações-sociedade, calcadas em estilos mais saudáveis de liderança.

Finalmente, agradecemos aos autores que contribuíram na composição desta edição, por seus importantes aportes a esse debate e a todos, excelente leitura e reflexões.

## Referências

AVOLIO, B.; LUTHANS, F.; WALUMBWA, F. *Authentic leadership: theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, 2004.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Oxford, v. 8, n. 1, p. 9-32, Jan./Mar. 1999.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo estado. *Revista do Serviço Público*, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.

BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.

BURNS, J. M. *Leadership*. N. York: Harper & Row, 1978.

CARVALHO NETO, A. M.; SANT'ANNA, A. S. Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, 2013.

DVIR, T. *et al.* Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, New York, v. 45, n. 4, p. 735-744, Jul./Aug. 2002.

FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRIEDMAN, J. *Planificación en el ámbito público*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Publicas, 1991.

GREENLEAF, R. K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and gretness*. Mahwah: Paulist Press, 1977.

HOWELL, J. M., AVOLIO, B. J. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *The Executive*, v. 6, p. 43–52, 1992.

LAUB, J. Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, v. 60, n. 02, p. 308, 1999.

LIMA, G. S. *O impacto da deificação do líder nos estudos sobre liderança: um estudo a partir da teoria da estruturação de Giddens*. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/Pucminas, Belo Horizonte.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. *Authentic leadership: a positive development approach*. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, p. 241 – 258, 2003.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. Structuration and community context among entrepreneurial types in two Brazilian communities. In: 17<sup>th</sup> International Academy of Management and Business Conference. *Proccedings...* São Paulo: IAMB, 2014.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. Entrepreneurial types and community dynamics in Tiradentes, Brazil. In: Academy of Management Annual Meeting. *Proccedings...* Boston: AOM, 2012.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Types of entrepreneurs in the reconversion process of economic functions in towns: Paraty case study (Rio de Janeiro State). In: TMS Management Studies International Conference. *Anais...* Olhão, Portugal: TMS, 2012.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; LÓTTI, S. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 44, n. 6, 2010.

POLLARD, W. C. O líder servidor. In: HESSELBEIN, F.; OLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Liderança relacional: *Dom – Revista da Fundação Dom Cabral*, n. 26, 2015.

SANT'ANNA, A. S. OLIVEIRA, F. B.; DINIZ, D. M. Liderança no setor público: uma análise em processo de reconversão de funções econômicas de cidades. *Faces – Revista de Administração*, v. 12, n. 3, p. 96-115, 2013.

SANT'ANNA, A. S. Competências de liderança ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANT'ANNA, A. S.; LÓTFI, S.; NELSON, R. E.; CAMPOS, M. S.; LEONEL, J. N. A constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars. *BrazilianAdministrationReview – BAR*, v. 8, n. 2, 2011.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. *Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?* In: XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SILVA, A. S. *A liderança como relação de poder: uma investigação a partir dos tipos ideais weberianos*. 2013. Projeto de Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/Pucminas, Belo Horizonte.

VILELA, J. R. P. X. *O líder e a liderança: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno*. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/Pucminas, Belo Horizonte.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A Multiple-level Multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, v.29, n.3, , p.143-163, 2001.



