

REFLEXÕES SOBRE OS PAPÉIS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Camila da Silva Barbosa¹ – camilabarbosa.dsb@gmail.com

Mônica M^a Barbosa Gueiros² – monicabgueiros@gmail.com

1. RESUMO

De forma gradual no decorrer da história, as organizações se tornaram cada vez mais dinâmicas, inovativas e otimizadas. Nessa perspectiva, o capital humano passou a ser o bem mais precioso das instituições, pois através dele é possível mobilizar e usar os recursos de forma coerente ao atingimento dos objetivos estipulados.

Em geral, as empresas necessitam de profissionais de gestão de pessoas para gerir o capital humano de maneira estratégica. No entanto, esses profissionais também devem assumir uma postura holística, de modo a atuar eficientemente nos variados campos organizacionais.

Nessa linha de pensamento, Ulrich (1998) traz à tona a teoria sobre os Múltiplos Papéis da Administração de Recursos Humanos, suscitando que essas pessoas, ou a área como um todo, deveria: administrar as estratégias de RH, como um parceiro estratégico da instituição; gerir a sua infraestrutura, assumindo o papel de especialista administrativo; atuar como defensor dos funcionários, no sentido de administrar a contribuição dos mesmos; e ainda ser agentes de mudança, trazendo transformações à organização.

Olhando, no entanto, para esses papéis apontados pelo autor, entende-se que os mesmos apresentam bastante similaridade quando comparados às características de um líder transformacional, o qual toma como base um relacionamento mais próximo aos seus liderados em prol de o desenvolver para o atingimento de altos níveis de desempenho, ao passo que alinha toda a sua equipe aos objetivos empresarial (PANTOJA, 2005; VASQUÉZ; ANTÓN, 2018).

Sendo assim, o presente trabalho tem como propósito trazer o diálogo entre as teorias supracitadas, levando-nos a identificar e compreender os seus pontos de congruências através do estudo teórico comparativo desenvolvido.

Palavras-chave: recursos humanos; transformacional; papéis; congruência

¹Graduada em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco.

²Professora Doutora da Universidade Federal de Pernambuco.

2. INTRODUÇÃO

De um lado: mundo globalizado, era pós-digital, inovação para a sobrevivência (SANTAELLA, 2016). Do outro: inspirar pelo exemplo (MEIRINHOS; BARRETO, 2018), ser agente de mudança (BARROS *et al.*, 2019), e promotor de desenvolvimento (ULRICH, 1998). Nunca dois grupos de palavras como estes estabeleceram tamanha sintonia, relevância e coerência como agora, a nível local, regional, nacional e internacional.

Vive-se nas organizações um ritmo acelerado de inovações, transformações tecnológicas e culturais e, nesse ínterim, para acompanhar esse cenário, os profissionais de diversas áreas necessitam se reinventar dia após dia, e é nessa perspectiva que surge o conceito de liderança como potencializador dessa reinvenção organizacional no decorrer das décadas (MUZZIO, 2017).

Esse novo modo de olhar a liderança pressupõe que o profissional como líder deve ter propriedade para aprender, se posicionar e atuar como agente de transformação, mudança, inovação, ao mesmo tempo que inspira e mobiliza a equipe em prol de objetivos comuns através do domínio de habilidades e características necessárias para o momento contextual (ARAÚJO *et al.*, 2019; MUZZIO, 2017; VASQUÉZ; ANTÓN, 2018; NETO; MARQUES; ROSA, 2016).

Ao mesmo tempo, a Administração de Recursos Humanos desempenha seus papéis, se portando como líder de todo o capital humano dentro das organizações, o qual terá que passar por adaptações, mudanças e se moldar à nova realidade do mercado, sendo o RH o responsável pelo processo de consolidação da cultura e agente estratégico frente a cada desafio (ULRICH, 1998).

É válido destacar que o conceito da área de Recursos Humanos tem passado por mudanças graduais na história acompanhadas de suas alterações na nomenclatura, tais como: departamento de relações industriais – preocupava-se com a eficiência e controle de custos; relações humanas – início dos estudos sobre os fatores psicológicos no trabalho; departamento de recursos humanos – foco no recrutamento, seleção, treinamento e avaliação; gestão de pessoas – direcionamento na qualidade do trabalho interno e satisfação do cliente, entre outras (SANTOS; SANTOS, 2020; MACÊDO, s.d.).

Esse profissional necessita desenvolver capacidades, como a de se antecipar a tendências e surpresas futuras através de previsões criativas; idealizar as necessidades do cliente interno e oportunidades de ressignificações no atendimento às suas demandas, com a capacidade de empreender novas ideias; se antecipar aos novos modelos e moldes tecnológicos e humanos, investindo tempo e recursos para a sua expansão, entre outras situações (BERGUE, 2019).

A significativa participação desse líder no contexto local abre portas de oportunidade para a expansão e compreensão do seu cenário, sanando dores, anseios e demais demandas pessoais e organizacionais, o que nos abre um leque de oportunidades de atuação nesse ecossistema de constante evolução pessoal, social e tecnológica (MUZZIO, 2017; BERGUE, 2019).

No entanto, não podemos esquecer que a o tema liderança é retratado há muitos e muitos anos e que até chegarmos aos conceitos atuais, houve uma vasta gama de teorias e aplicações em construção ativas nesse espectro desde a escola clássica.

Desse modo, é possível comentar que as principais contribuições sobre a liderança vieram das teorias, como: a dos traços e personalidade (LIMA; NETO, 2011), estilos de liderança (PANTOJA, 2005), liderança transacional (RODRIGUES, 2017), liderança carismática (AREDE, 2013), liderança contingencial (BERGAMINI, 1994), liderança situacional (ESTRABELLI; PELLEGRINI; DIAS, 2015), liderança transformacional (ARAÚJO *et al.*, 2019), liderança servidora (ALMEIDA, 2015), entre outras.

No entanto, o presente trabalho busca discutir, de forma reflexiva, as características em comum entre a Teoria da Liderança Transformacional e os Múltiplos Papéis assumidos pela Administração de Recursos Humanos (ULRICH, 1998) que perpassam o tempo, mantendo-se vivas e influentes até os dias atuais.

Por assim dizer, assume-se aqui como líder transformacional aquele que está preocupado em dedicar atenção aos temas que causam preocupações aos seus liderados, ajudando-lhes em suas necessidades, ao mesmo tempo que estimula, capacita e desenvolve-os em seu aspecto profissional, engajando-os estrategicamente à resolução de problemas de forma criativa, ao passo que os empodera para a tomada de decisão (SANTOS *et al.*, 2010).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Ulrich (1998), os profissionais de Recursos Humanos devem assumir quatro papéis estratégicos nas organizações, os quais são: a administração de estratégias de recursos humanos, a administração da infraestrutura da empresa, a administração da contribuição dos funcionários, e a administração da transformação e da mudança.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da Infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para

Mudança			mudança'
---------	--	--	----------

Fonte: adaptado do livro “Os campeões de Recursos Humanos” (ULRICH, 1998).

Acredita-se que esses papéis continuam presentes no cenário atual das organizações, e o intuito de trazer as metáforas é o de aproximar a definição a algo mais tangível e inteligível, trazendo elementos simples e objetivos à construção dessa persona, incorporada pela equipe de gestão de RH das instituições. Deste modo, pode-se assumir que:

O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos (ULRICH, 1998).

Contundentemente, a multiplicidade de papéis assumidos pela gestão de RH estabelece forte semelhança com o conceito de liderança, o qual não está associado único e exclusivamente a um cargo gerencial. Para além disso, ele traz consigo a capacidade de estabelecer padrões, mobilizar recursos, atingir metas, gerar satisfação, instituir culturas e, principalmente, influenciar comportamentos e atitudes que gerem respostas à organização (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZZOTE, 2018).

Deste modo, tornou-se notório que, com o decorrer do tempo, as teorias e desdobramentos sobre o tema têm buscado aprofundar o lado subjetivo do líder, como forma de desmistificar o lado mecanicista trazido com a Revolução Industrial, mantendo em seu cerne a busca por produtividade, efficientização e eficácia, passando a considerar definições como a seguinte, a qual explicita que

Um líder tem características e habilidades específicas conforme cita Santiago (2007): habilidades de liderança frente a atividades técnicas (entendimento e proficiência em uma atividade específica), humanas (competência do líder de trabalhar efetivamente como membro de um grupo) e conceituais (capacidade de visualizar o empreendimento como um todo); crer em si mesmo, ter humildade, paixão pelo trabalho, consciência de outras realidades e amor pelas pessoas, combinado com a capacidade para solidão; liderança focada na realização; reconhecimento do encadeamento dinâmico das várias partes como um todo; líderes como agentes de mudança, entre outras (SILVA; NASCIMENTO; CUNHA, 2017).

A definição acima explicitada por Silva, Nascimento e Cunha (2017) está mais associada ao contexto da liderança transformacional, a qual pressupõe que o líder e o liderado são parceiros no ambiente organizacional e atuam de maneira integrada, congruente e harmoniosa, em prol de objetivos em comum. Nessa visão, o líder não é apenas aquele que dá a ordem, mas aquele que auxilia, e oferece condições ao subordinado de se autodesenvolver, assim como propaga um ambiente de união entre os colaboradores, investindo na internalização de valores coletivos.

Teoria da Liderança Transformacional

Conhecida inicialmente através de Downton, em 1973, Burns (1978 apud VIZEU; CALAÇA, 2013) a aperfeiçoa e propõe uma integração à teoria do líder para com o seguidor, de modo a perceber as nuances e individualidades desse segundo protagonista, de modo pessoal e mais

humanizado, para o atingimento de metas e alavancagem organizacional positiva, dando origem ao que chamamos de: liderança transformacional (VIZEU; CALAÇA, 2013)

Diferentemente da liderança transacional, a qual pressupõe uma transação de troca entre líder e liderados, movido por recompensas, em sua maioria, econômicas/financeiras mediante o alcance dos resultados esperados (PANTOJA, 2005), a liderança transformacional admite uma relação mais próxima com os colaboradores, a qual vai além de trocas e recompensas, pois pressupõe que o líder transforma e inspira positivamente aos liderados, para além dos seus interesses pessoais (ARAÚJO *et al.*, 2019).

Entende-se que, há um reforço das relações humanas, como “empatia, motivação, feedback construtivo, respeito, consideração” (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018) e, seus enfoques principais são as “emoções, valores, ética, padrões e metas de longo-prazo” (RODRIGUES, 2017), de modo a criar uma empresa ou organização “adaptativa, inovadora e dinâmica” (NDIGA *et al.*, 2014 apud ARAÚJO *et al.*, 2019).

Acredita-se que isso estimula uma maior motivação nos funcionários, dado que conseguem estabelecer uma relação humana, profissional e pessoal amistosa com seu líder, adotando a real convicção de que são importantes para as atividades e processos e que, para além de recompensas monetárias, eles terão o reconhecimento e satisfação no atingimento de seus objetivos, além de um feedback justo, espontâneo e próximo (VIZEU, 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utilizou a abordagem metodológica bibliográfica em sua formulação, a qual se debruça em analisar documentos científicos, tais como: artigos, dissertações de mestrado, teses, livros, enciclopédias, ensaios e periódicos (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009), justificada pela necessidade em consultar materiais que já receberam análise e tratamento e expõem perspectivas organizadas de forma metódica, as quais são ricas para o embasamento requerido.

Neste contexto, toma-se também como base o raciocínio lógico, expresso na afirmação de Gil (2008), fazendo menção a pesquisa como um procedimento sistemático e racional, o qual proporciona a obtenção de insumos expressivamente significativos, com o intuito de produzir respostas aos problemas que foram propostos.

A primeira fase proposta se preocupou com a realização de leituras de dissertações de mestrado, artigos e livros, que oferecessem clareza e base à compreensão dos conceitos do tema escolhido, destrinchando-o de maneira didática na formulação do referencial teórico – fase bibliográfica.

Após essa abertura, na seção Análise e Discussão, foi estruturada a compreensão das características congruentes entre a Teoria da Liderança Transformacional e os papéis que a Administração de Recursos Humanos assume. E, por fim, com o intuito de arrematar e sintetizar a reflexão estabelecida, um quadro explicativo foi elaborado com os principais pontos de atenção apontados na discussão, os quais foram fundamentais para expressar os resultados dessa comparação entre teorias.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Como já fora expressado, a Administração de Recursos Humanos possui um papel fundamental dentro de qualquer organização. Isso, porque, ela é responsável por gerir o maior capital que uma empresa possa ter: o humano. Categoricamente, é através das pessoas que a operação, gestão e desenvolvimento da instituição se torna possível e atingível (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZZOTE, 2018).

Desse modo, como outrora explicitado, Ulrich (1998) determina uma visão bem mais holística para o papel dos profissionais de RH, de modo que abranja não apenas itens operacionais, mas também estratégicos, colocando-os como chave para mudanças e estratégias organizacionais, ainda que não menosprezando o lado operacional da questão.

De maneira similar, e aqui entra a chave de nossa análise, a Teoria da Liderança Transformacional assume o líder como um propulsor de mudanças organizacionais, gestor de estratégias e mobilizador da equipe em prol de um ambiente desafiador, proativo e harmonioso, tornando-o, assim, alguém que necessita de uma visão empresarial integral para, nada mais, nada menos, gerir pessoas (VASQUÉZ; ANTÓN, 2018; PAZ, 2018; BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012).

Nesse sentido, paralelamente, as duas teorias – Papéis da Administração de Recursos Humanos e Teoria da Liderança Transformacional – apresentam similaridades e pontos de congruência na perspectiva de que ambos os profissionais devem estar aptos a apresentar um conjunto de técnicas, posturas e características frente ao capital humano sob sua responsabilidade.

Desse modo, o presente trabalho elaborou quatro afirmações, as quais expressam as similaridades congruentes que deseja salientar entre as teorias, tomando como base as metáforas apresentadas em Ulrich (1998) para explicar os papéis inerentes à Administração de RH, sendo elas:

a) o líder transformacional também é parceiro estratégico: similarmente ao papel definido ao RH, a liderança transformacional também atua como parceiro estratégico, de modo a adequar suas práticas e as de sua equipe às estratégias institucionais, gerindo as competências de seus subordinados ao atingimento dos objetivos empresariais e proporcionando o desenvolvimento através do diagnóstico organizacional (ROSA; CERRUTTI; GOMES, 2020; VASQUÉZ; ANTÓN, 2018; PAZ, 2018; TORRES, 2018).

b) a liderança transformacional apresenta características de especialista administrativo: nesse ponto, é possível salientar a característica do líder transformacional em ser responsável por gerir e desenvolver novos processos organizacionais, a fim de garantir a eficiência empresarial através de otimizações e adequação à realizada das equipes, em harmonia com os objetivos estipulados (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO, 2010).

c) o líder transformacional também é defensor dos funcionários: inegavelmente, o líder transformacional assume a postura de defensor dos funcionários, ao passo que expressa preocupação com as necessidades pessoais e profissionais dos seus liderados, desenvolve-os para níveis mais elevados do saber, os ajudando melhorar o desempenho, gera satisfação no trabalho ao grupo, mantendo um clima de maior motivação, e despende de atenção individualizada à cada um, fazendo-os sentir especiais e envolvidos (SILVA;

NASCIMENTO; CUNHA, 2017; ROMERO; MURILO, 2008; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012).

d) a liderança transformacional atua como agente de mudança: por fim, o líder transformacional toma para si a responsabilidade por gerar mudanças no ambiente corporativo, fazendo com que o ambiente organizacional seja dinâmico, inovativo e eficiente. Essas mudanças, muitas vezes, são culturais, o que o faz ser um catalisador cultural, empreendendo essas transformações desde a sua concepção até sua plena implementação e funcionamento, contribuindo para a alavancagem positiva de todo o ecossistema no qual está inserido (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012; WEYMER; MOREIRA, 2017; MINETTO, 2016; NETO; MARQUES; ROSA, 2016).

Sendo assim, a fim de que os conceitos levantados aqui sejam melhor compreendidos e os pontos de congruência fixados, segue abaixo quadro explicativo com as principais características encontradas:

Tabela 1: Congruências entre as teorias dos Papéis da Administração de RH e a Liderança Transformacional

Papéis da Administração de Recursos Humanos	Principais Características dos Papéis – Ulrich, 1998.	Principais Congruências com a Liderança Transformacional
Administração Estratégica de Recursos Humanos <i>(metáfora: parceiro estratégico)</i>	“... ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo”	De acordo com Rosa, Cerrutti e Gomes (2020), os líderes transformacionais têm a capacidade de se ajustarem às estratégias da organização, de modo a influenciar toda a sua equipe.
	“... parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos”	Segundo Vásquez e Antón (2018), o líder transformacional é estratégico no sentido de harmonizar a equipe ao atingimento dos objetivos organizacionais, gerindo o clima e as competências de seus liderados.
	“As práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais”	Conforme delineado em Melo (2004 apud PAZ, 2018), o líder transformacional direciona seus liderados ao alcance dos objetivos organizacionais.
	“... dominaram a arte do diagnóstico organizacional e ajustaram as práticas de RH às estratégias empresariais”	Torres (2018) defende que o líder transformacional é apto a gerar desenvolvimento à organização na qual está inserido e, para tal, uma das premissas para que isso ocorra é a realização do diagnóstico organizacional.
Administração da Infraestrutura da	“... exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes”	Os líderes transformacionais também se responsabilizam em desenvolver e modificar processos, tornando-os mais

<p>Empresa <i>(metáfora: especialista administrativo)</i></p>	<p>“Os profissionais de RH criam infra-estruturas mediante o constante exame e melhoria dos processos de RH” “O resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa”</p>	<p>eficientes, gerando otimização às atividades para toda a cadeia administrativa organizacional (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO, 2010)</p>
<p>Administração da Contribuição dos Funcionários <i>(metáfora: defensor dos funcionários)</i></p>	<p>“... implica que os profissionais de RH se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subalternos”</p>	<p>Como bem cita Silva, Nascimento e Cunha (2017), a liderança transformacional sempre se preocupa “com as necessidades de realização pessoal e profissional dos liderados”</p>
	<p>“Em empresas nas quais o capital intelectual se torna uma fonte crucial do valor da empresa, os profissionais de RH devem ser ativos e agressivos no desenvolvimento desse capital”</p>	<p>A liderança transformacional se preocupa em desenvolver o seu grupo “para níveis maiores de intelectualidade, criatividade e desempenho” (ROMERO; MURILO, 2008)</p>
	<p>“Os resultados da administração da contribuição dos funcionários são representados pelo maior envolvimento e competências dos mesmos”</p>	<p>Esse tipo de liderança desperta nos funcionários uma maior motivação e altos níveis de desempenho, gerando um maior nível de satisfação no trabalho (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018)</p>
	<p>“eles dedicam tempo e presença pessoal aos funcionários (...) as principais atividades (...) são ouvir, responder, e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis”</p>	<p>O líder transformacional tem como uma das características principais a consideração individualizada, o que significa dizer que ele “dirige atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina, aconselha” (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012)</p>
<p>Administração da Transformação e da Mudança <i>(metáfora: agente da mudança)</i></p>	<p>“Transformação acarreta mudança cultural (...); os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais”</p>	<p>Nesse sentido, a base transformacional da liderança atribui ao líder a missão de empreender mudanças culturais necessárias e influenciar os liderados nessa transformação (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012)</p>
	<p>“Os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança”</p>	<p>O líder transformacional, de igual modo, é visto como alguém que auxilia no processo de mudança organizacional de sua concepção à conclusão (WEYMER; MOREIRA, 2017)</p>
	<p>“Os profissionais de RH podem precisar forçar ou facilitar um diálogo sobre valores quando identificam novos comportamentos que ajudarão a manter a empresa competitiva ao longo do tempo”</p>	<p>Em termos comportamentais, podemos dizer que o líder transformacional dá ênfase às mudanças de “atitudes, crenças e valores dos colaboradores” (MINETTO, 2016)</p>
	<p>“Aqueles que são agentes de mudança</p>	<p>Da mesma forma, o líder transformacional é entendido como</p>

	ajudam a fazer com que ela aconteça”	agente de mudanças organizacionais, empreendendo-as e influenciando aos seus liderados (NETO; MARQUES; ROSA, 2016)
--	--------------------------------------	--

Fonte: elaborado pelas autoras.

5. CONCLUSÃO

Por fim, a reflexão comparativa exposta no presente trabalho delinea algumas similaridades importantes entre a teoria de Ulrich (1998), sobre os Papéis da Administração de Recursos Humanos e a Teoria da Liderança Transformacional, sustentada por vários autores.

Sendo assim, observamos que, de forma atuante, o líder transformacional é parceiro estratégico, atua como especialista administrativo, é defensor dos funcionários e agente de mudanças organizacionais, o que o torna, holisticamente, capaz de gerir pessoas, estratégias e objetivos na organização.

Esses profissionais se tornaram cada vez mais necessários nas empresas, de modo a gerar valor através de suas capacidades de alinhamento às estratégias para o atingimento dos objetivos, modificar processos obsoletos para um maior desempenho, se preocupar individualmente como as necessidades de seus subordinados, proporcionando motivação e satisfação no trabalho, assim como empreendendo transformações, dinamizando suas rotinas e atuando como catalisadores culturais (ROSA; CERRUTTI; GOMES, 2020; CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO, 2010; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; MINETTO, 2016)

Essa perspectiva reafirma que a área de RH nas empresas precisa de líderes transformacionais, sendo o seu papel também treinar seus funcionários para tais atividades, em um processo de capacitação e melhoria do desempenho organizacional como um todo.

6. REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel M., CARNEIRO, Paulo C.C., CAVAZZOTE, Flávia S.C.N. **Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho**: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. v. 20. n. 4. p. 516 – 532. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo: RBGN, 2018.

ALMEIDA, Saulo P. **Tradução, adaptação e validação do *Servant Leadership Questionnaire*** – SLQ (Escala de Liderança Servidora – ELSE). Dissertação de Mestrado. Sergipe: UFS, 2015. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6012/1/SAULO_PEREIRA_ALMEIDA.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2020.

ARAÚJO, Luiz F. G. da Silva. MOTTA, Kátya A. M. B. SOUZA, Ivone F. COSTA, António A. **Perfil de Liderança**: estilo transformacional, transacional e laissez-faire. Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações. n. 9. p. 45-73. R-LEGO, 2019.

AREDE, Caroline B. **A Liderança Carismática de Max Weber**: um estudo de caso de FHC e Lula. Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo: Insper, 2013. Disponível em:

<http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/127/Caroline%20Banzoli%20Ared e_Trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em 27 de abril de 2020.

BARROS, Francis M. PENHA, Pedro X. SILVA, Cleiton M. D. SILVA, Andressa K. GOMES, Ana F. de Paula. **Os múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba/MG**. Revista de Carreiras e Pessoas. v. 9. n. 2. São Paulo: RECAPE, 2019.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

BRANCHER, Indiará B. OLIVEIRA, Elizabeth W. M. RONCON, Aleksander. **Análise da presença das características da liderança transformacional: estudo observacional no filme “invictus”**. XV SEMEAD, 2012. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/549.pdf>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

CORREIA, Rui. MAINARDES, Emerson W. LOURENÇO, Luís. **A liderança transformacional como factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa**. Paraná: Revista Gestão Industrial, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/535>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

ESTABELLI, Shayani. PELLEGRINI, Fernanda. DIAS, Keiti D. **Liderança situacional nas organizações**. Conferência Internacional em Gestão de Negócios. Paraná: I CINGEN, 2015.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, Rodrigo M. A. TARTAROTTI, Solange. CAMARGO, Maria E. **Liderança Transacional e Transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo. v. 12. n. 6. ReAT, 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Camila/Downloads/Guerra_Tartarotti_Camargo_2018_Lideranca-transacional-e-trans_51106.pdf>. Acesso em 26 de abril de 2020.

LIMA, Gustavo S.; NETO, Antônio M. de Carvalho. **Uma leitura da evolução das teorias sobre Liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3., 2011, João Pessoa. Anais... João Pessoa: EnGPR, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR227.pdf>>. Acesso em 25 de abril de 2020.

MACÊDO, Elivânia. **A Evolução Histórica do RH – do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 17 de julho de 2020.

MEIRINHOS, Rosa. BARRETO, Ana M. **A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos**. v. 18. n. 33. Lisboa: Media e Jornalismo, 2018. Disponível

em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S2183-54622018000200006&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em 27 de abril de 2020.

MINETTO, Cleomar. **Produção científica sobre liderança transformacional: análise bibliométrica nas bases de dados Scopus e Web of Science entre os anos 2010 a 2016**. Cerro Largo: UFFS, 2016. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1640/1/MINETTO.pdf>>. Acesso em 22 de junho de 2020.

MUZZIO, Henrique. **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade**. Revista de Administração Contemporânea. v. 21. n. 1. Curitiba: Rev. Adm. Contemp., 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552017000100107&script=sci_arttext>. Acesso em 27 de abril de 2020.

NETO, Anísio C. L. MARQUES, Marcella R. A. S. N. ROSA, Daniella B. **A importância da liderança transformacional nas organizações**. RACE, 2016. Disponível em: <<https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

PANTOJA, Sérgio R. G. **Liderança: uma relação eficaz**. Dissertação de Mestrado. São Luís: UNICAMP, 2005.

PAZ, Luisa M. C. V. **Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas**. Dissertação de Mestrado. Brasília: UNB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32311/1/2018_LuisaMagalh%c3%a3esCoelho%c3%81vilaPaz.pdf>. Acesso em 22 de junho de 2020.

RODRIGUES, Inês da G. S. M. **Liderança Transformacional e Transacional: um estudo de caso na caixa geral de depósitos**. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa: ISCTE, 2017. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15834/1/ines_mendes_rodrigues_diss_mestrado.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2020.

ROMERO, Sonia M. T. MURILO, Ana P. C. **Liderança transformacional: uma análise do cargo de coordenador em uma instituição de ensino superior**. 2008. Disponível em: <<http://www.cefint.com.br/Adm/arquivospdf/ArtOPINIOLiderTransf0701B.pdf>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

ROSA, Cássio M. da. CERRUTTI, Marisia R. GOMES, Giancarlo. **Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no *Work Life Balance***: estudo em uma instituição de ensino. GUAL, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2020v13n2p161/43367>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

SÁ-SILVA, Jackson R. ALMEIDA, Cristóvão D. GUINDANI, Joel F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. Ano I. n. 1. RBHCS, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>>. Acesso em 27 de abril de 2020.

SANTAELLA, Lucia. **Temas e dilemas do pós-digital: a voz da política.** São Paulo: Paulus, 2016.

SANTOS, Glaucia F. ASSUNÇÃO, Juliana J. O. LIMA, Ana B. TÓFOLI, Irso. **Estilos de Liderança: Enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor.** Revista Científica do Unisalesiano. Ano 1. n. 2. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>>. Acesso em 25 de abril de 2020.

SANTOS, Valdevino A. SANTOS, Sheyla A. R. A. **A importância da evolução do conceito de recursos humanos para a gestão de pessoas nas organizações.** 2020. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-import%C3%A2ncia-da-evolu%C3%A7%C3%A3o-do-conceito-de-recursos-humanos-para-a-gest%C3%A3o-de-pessoas-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em 17 de julho de 2020.

SILVA, Miriam M.B., NASCIMENTO, Eduardo M., CUNHA, Jacqueline V.A. **Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação?** Revista Capital Científico, v. 15. n. 4. Revista Eletrônica: RCCe, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46982/satisfacao-dos-funcionarios-e-estilos-de-lideranca--existe-uma-relacao---->>. Acesso em 26 de junho de 2019.

TORRES, Wendy N. M. **Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú Barranco – 2018.** Perú: Universidad Autónoma del Perú, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/643/3/WENDY%20NICOLE%20MORALES%20TORRES.pdf>>. Acesso em 23 de junho de 2020.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

VÁSQUEZ, Rosa G. G. ANTÓN, Carlos A. C. **Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Liderazgo Transformacional para Mejorar el Clima Institucional del Personal de la Institución Educativa N° 10075 –Pampa la Victoria – Pátapo – Lambayeque 2015.** Tese de Doutorado. Peru: Universidad César Vallejo, 2018.

VIZEU, Fábio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa.** Revista de Administração Mackenzie (Online). v. 12. n. 1. São Paulo: RAM, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000100003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 27 de abril de 2020.

VIZEU, Fábio. CALAÇA, Pedro A. **De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns.** IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR164.pdf>>. Acesso em 27 de abril de 2020.

WEYMER, Alex S. Q. MOREIRA, Vilmar R. **O papel da liderança transformacional na reconstrução de significados compartilhados de uma unidade estratégica de negócios da área da saúde.** RGSS, 2017. Disponível em:

<<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/280>>. Acesso em 22 de junho de 2020.