



LIDERANÇA: EVOLUÇÃO DAS SUAS PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS

Aloir Pedruzzi Junior, José Moreira da Silva Neto, Marcos Roberto de Lima Leandro,
Nubiana de Lima Irmão Pedruzzi
(UNIR)

Resumo: A liderança é um tema recorrente no mundo acadêmico, há muito tempo vem sendo tema importante de pesquisa. Com a atual diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, se verifica que o tema não caiu em “démodé”, muito pelo contrário, se torna cada vez mais necessário o estudo dos diversos estilos de liderança, de modo que possamos assinalar estilo adequado para cada tipo de organização, situação ou equipe. Diante deste cenário o líder é um fator diferencial no sentido de manter o alinhamento de sua equipe com a estratégia organizacional, assim sendo o estudo das principais abordagens teóricas da liderança torna-se importante para uma maior compreensão sobre o assunto. Buscando identificar e conhecer um pouco sobre as principais abordagens teóricas da liderança foi utilizado a metodologia da pesquisa bibliográfica, que permite que se tome conhecimento de material relevante, tomando-se por base o que já foi publicado em relação ao tema, de modo que se possa delinear as teorias que marcaram o início de cada abordagem e, assim, identificando a evolução da teoria da liderança de modo que possam servir de embasamento para pesquisas futuras.

Palavras-chaves: Liderança; Abordagens das Teorias da Liderança; Evolução da Teoria da Liderança

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema recorrente no mundo acadêmico, há muito tempo vem sendo tema importante de pesquisa. Alguns autores alegam, que desde a época de Platão, já havia estudos e preocupação em repassar a aprendizagem para os líderes políticos. Com a atual diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, se verifica que o tema não caiu em “*démodé*”, muito pelo contrário, se torna cada vez mais necessário o estudo dos diversos estilos de liderança, de modo que possamos assinalar estilo adequado para cada tipo de organização, situação ou equipe.

Com a perspectiva atual da diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a ser lideradas, em meio ao período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento, o desenvolvimento de líderes alinhados aos objetivos organizacionais ganha um papel importantíssimo para o crescimento da organização. Pacheco, Scofano e Beckert (2006) compararam os antigos paradigmas industriais com os novos paradigmas da sociedade do conhecimento, conforme observado na Quadro 1, e através dessa comparação pode-se observar que na sociedade do conhecimento o capital humano passa a ter maior importância, sendo assim apresenta novos desafios para a organização e seus líderes.

Quadro 1 – Comparação de Paradigmas (Industrial x Conhecimento)

Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Previsibilidades / Estabilidades	Imprevisibilidade / Instabilidade
Mão de obras especializada	Empreendedor e Multifuncional
Capital financeiro	Capital Intelectual
Estrutura tradicional	Estrutura Virtual e Flexível
Manutenção do status	Flexibilidade e adaptabilidade a novas posições

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p.29)

Segundo Mueller e Mayer (2003), a liderança vem recebendo, cada vez mais, um papel de destaque. Uma nova era vem surgindo. A linguagem emergente é da política e o discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para iniciativa. Desta forma, torna-se obsoleta a equiparação entre habilidades de liderança e posição hierarquicamente ocupada.

A globalização e os avanços tecnológicos aceleraram os processos de mudança e as organizações estão inseridas em um contexto caracterizado por um interminável processo de

rupturas e fragmentações, numa época de incertezas e instabilidade, chamada por escritores modernos de “era da descontinuidade” (FOSTER; KAPLAN, 2002). Diante deste cenário o líder é um fator diferencial no sentido de manter o alinhamento de sua equipe com a estratégia organizacional e o estudo das principais abordagens teóricas da liderança e a reflexão do papel do líder torna-se importante para maior compreensão sobre o assunto.

2. REFERENCIAL TEORICO-EMPIRICO

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

O tema liderança, a cada dia que passa, ganha maior importância aos olhos dos que se encontram na posição de ser um líder, tanto quanto aos que se encontram em posição de ser liderado. Tendo em vista tal importância, se faz necessário buscar um maior entendimento sobre o conceito de liderança, identificando os traços comuns de maior importância para um líder e assim buscando dirimir má interpretação sobre administrar x liderar.

A liderança e a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUSER; POSNER, 1997, p. 3).

Frequentemente se confunde a liderança com boa administração, enquanto boa administração diz respeito alcançar objetivos por meio da elaboração de planos e projetos de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados, a liderança, por outro lado, segundo Robbins (2002), pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Más, o que é um Líder? A Liderança não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem o poder. Estas deverão atuar com conhecimento, habilidade e especialização nas relações interpessoais, carisma, independentemente da posição que ocupa na organização.

Segundo Kotter (2000), um líder tem, dentre diversas atividades, como principal a produção de mudança, ao qual sua ação deve encontrar-se pautada sobre três bases fundamentais:

estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas.

Para Bennis (1996), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. No atual ambiente de constante transformação e turbulência se faz necessário à presença de uma liderança, e que a mesma seja a força incentivadora e direcionadora tornando possível o crescimento da organização em meio a mercados competitivos, tornando o simples exercício da autoridade insuficiente diante desse contexto.

Conforme a Teoria Clássica da Administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999) na evolução do conceito de liderança, houve uma transição do estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, onde a orientação é voltada para a motivação ao empregado e o considerando uma parte integrante da organização. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, o líder tornou-se uma figura importante alinhando a organização a estratégia e estimulando que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de autorealização. O envolvimento dos empregados na tomada de decisão os torna mais comprometidos às metas da organização. O Quadro 2 apresenta as principais diferenças entre um líder e um gerente

Tabela 2 – Comparação de Paradigmas (Líder x Gerente)

Líder	Gerente
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de Problemas
Inspirador	Firme em seus Pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p.30).

A liderança, nos dias atuais, deve ser capaz de se moldar com rapidez ao turbilhão do dia-a-dia, e envolver os seguidores nesse desafio, os tornando mais participativos na tomada de decisões cotidianas. As principais características que os líderes atuais devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996).

2.2 EVOLUÇÃO TEÓRICA DA LIDERANÇA

A liderança é o tipo de temática que não se é possível definir explicitamente sua origem. Mas é possível verificar preocupação sobre o assunto desde a época de Platão, porém ganha força a partir da preocupação, dos teóricos e administradores das organizações, com referência ao comportamento organizacional.

Os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar levas de seguidores. A teoria administrativa começou mostrar seu interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisar como um campo de conhecimento. Para Taylor, a natureza humana era inerentemente preguiçosa, e cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional (TOLFO, 2004).

A liderança, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização, ganhou importância para os administradores, tornando-se um campo de estudo da Administração.

Buscando analisar a evolução do pensamento do construto da liderança, serão utilizadas as principais abordagens de liderança presente na literatura: Personalidade, Comportamental, Situacional, Contingencial, Transacional e Transformacional, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais Abordagens da Liderança

Principais Abordagens
Abordagem da personalidade
Abordagem comportamental
Abordagem situacional e contingencial

Abordagem transacional

Abordagem Transformacional

Fonte: elaborado pelos autores.

2.3 Abordagem da Personalidade

A abordagem da Personalidade se inicia com os primeiros estudos sistemáticos na busca de compreender a liderança. Em função da tentativa de identificar as características, físicas, mentais e culturais de um líder, essa busca ficou conhecida como Teoria dos Traços. Até meados da década de 1940, permaneceu bem aceita a Teoria de Liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais à execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores (TOLFO, 2000).

Na busca de mensurar as características de um líder, os pesquisadores utilizaram duas abordagens: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas comuns; 2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2002).

A longo do tempo constatou-se que a abordagem baseada nos traços era ineficaz, as combinações de características não eram suficiente para identificar com consistência os líderes dos não-líderes, ou eficazes dos não-eficazes. A teoria falhou por não considerar a influência dos fatores externos.

2.4 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Surgida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho (TOLFO, 2000).

A abordagem comportamental, apesar de parecer que se acrescenta a Teoria dos Traços, se diferenciava por oferecer uma lista de estilos ou comportamento ao invés uma lista de traços pessoais. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções (TOLFO, 2000).

Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados (MARQUIS; HOUSTON, 1999 apud TOLFO, 2004).

Segundo Stoner e Freeman (1995), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”. Os estudos distinguiram a liderança em uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando à direção e à produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Tendo em vista tal observação, deduziu-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos e que o treinamento de pessoas em comportamento adequado de liderança seria capaz de liderar com maior eficácia.

Estudos desenvolvidos nas Universidades de Ohio e de Michigan, na década de 60, deram impulso às Teorias Comportamentais. Os pesquisadores desenvolveram uma abordagem que enfatizou dois tipos de liderança: centrada na tarefa (autocrática) e centrada nas pessoas (democrático). Cabe à liderança autocrática, geralmente identificada em organizações segundo os moldes clássicos de administração, criar condições para que as tarefas sejam realizadas com eficiência. Quanto à liderança democrática seu foco encontra-se centrado nas pessoas, preocupando-se mais com seus subordinados e procurando criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe. Ao se considerar os estudos desenvolvidos por McGregor, são possíveis relacionar a liderança centrada nas tarefas com a Teoria X clássica, ao passo que a centrada nas pessoas encontra correlato na Teoria Y.

2.5 ABORDAGEM SITUACIONAL / CONTINGENCIAL

Mesmo com o avanço na Teoria Comportamental se tornou claro a dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes. Em função dessa dificuldade a abordagem contingencial buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e verificar que estilo de liderança é ideal para uma determinada situação. Dentre as variáveis identificadas, as principais foram:

- A personalidade e a experiência anterior do líder;

- As expectativas e o comportamento dos superiores;
- As características, expectativas e o comportamento dos subordinados;
- As exigências das tarefas;
- A cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares.

Dentre os trabalhos a respeito da Teoria Contingencial, destaca-se o de Hersey e Blanchard. Os pesquisadores elaboraram a Teoria do Ciclo Vital da Liderança. Partindo do estudo de Tannenbaum e Schmidt, que identificaram dois tipos de comportamento do líder: voltado à tarefa (autocrático) e as relações interpessoais (democrático), e a Teorias do Desenvolvimento Psicológico, que diz que o indivíduo nasce imaturo e direcionam-se para o amadurecimento, os dois pesquisadores sugerem que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada.

Para a Teoria do Ciclo Vital a maturidade é a capacidade e a vontade de uma pessoa assumir seu próprio direcionamento profissional. Na figura 1 podemos observar que o relacionamento líder-servidor passa por quatro fases: para subordinados imaturos, que não conheçam a tarefa e não apresentem segurança, o estilo apropriado de liderança é o de *determinar* o que deve ser feito. Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder *persuadir*. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve *compartilhar*, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de *delegar*. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento.

2.6 Abordagem Transacional

A abordagem da liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário. Os líderes transacionais se esforçam para satisfazer o desejo dos liderados que em troca recompensa o líder com o cumprimento da tarefa.

Segundo Kirkbride (2006), a liderança transacional não se restringe apenas como transações de troca de natureza econômica como também troca de natureza político e psicológico entre líderes e liderados.

2.7 Abordagem Transformacional

A abordagem da liderança transformacional é a mais utilizada atualmente para se abordar o fenômeno de liderança. Esta se ocupa em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SALDER, 2003).

A liderança transformacional baseia-se na busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Assim o líder tem o papel de trazer os liderados para o processo de validação do planejamento organizacional. A liderança transformacional situa-se no atual contexto das mudanças no ambiente de trabalho, como no fato das organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipe.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada foi a pesquisas bibliográficas, que permite que se tome conhecimento de material relevante, tomando-se por base o que já foi publicado em relação ao tema e fazendo uso de fontes secundárias, pois as mesmas vêm acompanhadas de manifestações críticas de interesses para o presente trabalho, de modo que se possa delinear uma nova abordagem sobre o mesmo, chegando a conclusões que possam servir de embasamento para pesquisas futuras.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo cuja existência todo mundo conhecia, mas que ninguém sabia definir. Tem se aparecido e desaparecido muitas outras teorias sobre liderança. Algumas se concentravam no líder. Outras se concentravam na situação. Nenhuma resistiu à prova do tempo (BENNIS; NANUS, 1988).

Através da pesquisa realizada concluiu-se que o estudo da liderança, apesar de sua sistematização só ter ocorrido após a metade do século XIX, é possível observar interesse sobre o assunto desde os tempos de Platão. A liderança passa a ter ênfase a partir das primeiras escolas administrativas, onde passou a ser analisada como um campo de conhecimento.

De acordo que as organizações foram se tornando complexas, maior importância foi sendo atribuída ao líder. A função de um líder como um manipulador de empregados devido a inerente preguiça humana, conforme dito por Taylor, não mais supria as necessidades das organizações, o líder tinha que alcançar os objetivos organizacionais, para isso definia e fazia cumprir as tarefas.

Mas é na Psicologia que se encontram os primeiros estudos sistemáticos. Estudiosos buscavam compreender a liderança através das características, físicas, mentais e culturais de um líder, busca essa conhecida com a Teoria dos Traços.

Surgida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho.

A abordagem da liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário. Os líderes transacionais se esforçam para satisfazer o desejo dos liderados que em troca recompensa o líder com o cumprimento da tarefa. Essa abordagem ganhou força com a Teoria Transacional de Burns.

Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação. Dentre os trabalhos a respeito da Teoria Contingencial, destaca-se o de Hersey e Blanchard.

Em busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional, a abordagem da liderança transformacional é a mais utilizada atualmente para abordar liderança. A liderança transformacional ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SALDER, 2003).

Quadro 4 – Marco Inicial das Abordagens da Teoria da Liderança

<i>Marco Inicial</i>	<i>Abordagem</i>	<i>Autor</i>	<i>Teoria</i>	<i>Característica</i>
Início do Séc. XX	Personalidade	--	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.

1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blanchard	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.

Fonte: elaborado pelos autores.

Traduzindo os resultados alcançados, o Quadro 4 permite visualizar a principal teoria dentro de cada abordagem, com seus respectivos autores, assim, marcando momento importante na linha do tempo e podendo melhor visualizar a cronologia da evolução da Teoria da Liderança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta revisão foi possível identificar as principais abordagens teóricas sobre liderança, assim como seus marcos iniciais, e concluir que não há como descrever estilo de comportamento de um líder propondo que algum desses comportamentos seja melhor que o outro para se atingir a eficácia.

Também, se observou que, com o avanço das pesquisas sobre liderança, foi possível identificar algumas das complexas variáveis situacionais ou ambientais que têm peso suficiente para determinar condições que favoreçam ou prejudique este ou aquele estilo de liderança.

No entanto, o que se pode perceber é que líderes com características diferentes alcançaram êxito em situações também especiais. Assim conclui-se que não existe melhor estilo de liderança, mas sim o estilo adequado para determinada situação.

Após analisar a evolução da teoria de liderança, pelo ponto de vista da sua abordagem teórica, foi possível identificar a origem dos diversos estilos de líderes descritos hoje em dia.

Também foi possível concluir que não se justifica afirmar que as teorias se contradizem, pelo contrário, se complementam, cada vez oferecendo maior esclarecimento pelo assunto e que ainda existe muito a se esclarecer sobre liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Destruição criativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIRKBRIDE. P. **Developing transformation leaders: the full range leadership model in action**. Journal of Human Relations, 1957.

MUELLER, A.; MAYER, L. **Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade**. IN: Semead, Anais, São Paulo, USP, 2003.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Aruna C.; BECKERT, MARA. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALDER, P. **Leadership and organizational learning**. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: oxford University Press, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TOLFO, S. R. **Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.