

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
PÓS MBA EM LIDERANÇA

DENISE MILK VARGAS

TRANÇA E LAGRIMA - MINHA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇA!

Porto Alegre

2014

Denise Milk Vargas

TRANÇA E LAGRIMA - MINHA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇA!

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança, pelo Pós MBA em Liderança, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Patrícia Fagundes

Porto Alegre

2014

Denise Milk Vargas

TRANÇA E LAGRIMA - MINHA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇA!

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança, pelo Pós MBA em Liderança, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Patrícia Fagundes

Aprovado dezembro 2014

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Patrícia Fagundes

SUMÁRIO

5
6
6
11
13
16
18
19

1INTRODUÇÃO	5
2 UM PERSONAL COACHING ATRAVÉS DE “ ENROLADOS”	6
2.1 LIDERANÇA ONTEM - A TORRE.....	6
2.2 O MUNDO ALÉM DA TORRE: MINHA LIDERANÇA HOJE.....	11
2.2.1 Um sonho eu tenho sim!	13
• AMANHÃ – FELIZES PARA SEMPRE?.....	16
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
4 REFERÊNCIAS.....	19

- **INTRODUÇÃO**

O trabalho a seguir traduz-se na partilha de uma caminhada de reflexão e aprendizagem que se deu, a partir do desafio da realização da atividade de conclusão do Pós MBA em liderança.

Tendo como pontos norteadores refletir sobre a minha liderança ontem, hoje e amanhã foi se construindo, nos preciosos encontros com minha orientadora, insights, significações e resignificações que permitiram que eu pudesse olhar para a minha prática com outro sentido.

Ao longo dos encontros percebi que foi se criando uma bela aliança entre orientadora e orientada. De forma prazerosa e significativa, recebi desafios, através de dispositivos criativos, que serviram para solidificar ponto a ponto as aprendizagens.

Um dos desafios propostos, para refletir acerca de minha trajetória de liderança, foi escolher um conto que eu me identificava e propor um novo final, conforme o que eu me propunha como líder para o meu futuro. Escolhi o conto de fadas “Enrolados”, uma nova versão do clássico Rapunzel, produzido pela Disney.

Foi muito rico trabalhar com o conto e escolhi utilizá-lo para contar aqui essa caminhada de aprendizagem. Acredito que o conto vai dar ao texto a nuance característica do processo que vivi durante o personal coaching: leve e prazeroso, mas significativo e profundo ao mesmo tempo.

Que Deus me abasteça de sabedoria para contar essa bela história!

2 UM PERSONAL COACHING ATRAVÉS DE “ ENROLADOS”

A nova versão de Rapunzel proposta pela Disney, traz a história de uma menina dos cabelos longos e loiros que tinha o sonho de conhecer o mundo além de seus olhos.

Isso até parece um história comum, se esta menina não tivesse sido sequestrada quando ainda era um bebe por uma bruxa malvada em busca da juventude eterna e que a manteve presa em uma torre no lugar mais escondido do reino.

Seu contato com a realidade externa se dava através das tranças que lançava para que a “mãe” bruxa pudesse subir a torre.

Certo dia, um bandido charmoso de coração nobre acessa a torre e dispara o processo de transformação da vida Rapunzel. Ele acaba virando o príncipe encantado e cede aos encantos da tão bela princesa. Juntos se aventuram em busca da verdade, do amor e de reencontrar a família de Rapunzel, mas no seu caminho muitos perigos encontram até que seus destinos possam realizar.

2.1 LIDERANÇA ONTEM - A TORRE

Logo de cara, chamou minha atenção no filme, a parte inicial quando Rapunzel está presa na torre. Em primeiro lugar porque ela mesma se prendia em função das convicções que mantinha, pois não haviam grades. Em segundo lugar, porque mesmo naquele mundinho tão restrito em que vivia, ela criou uma rotina imensa de atividades para cumprir – completamente sem sentido.

Até que eu pudesse, assim como Rapunzel, me permitir descobrir um mundo além dos meus olhos, vivi muito tempo na “torre” profissional tendo como foco o fazer. E empreendia muita energia nesse processo. Olhando para trás vejo que promovi muitas ações, que tinham seu fim na própria execução.

Contudo, o período na torre sustentou a construção de importantes aprendizagens, que passo a passo, vem permitindo hoje, uma atuação com mais profundidade e por consequência, com impacto mais transformador.

Estabelecendo relações com bases teóricas remonto-me a refletir sobre a questão do carisma. Conforme Rouco (2005) a palavra carisma teve origem na antiga Grécia, sendo compreendida como um “dom de inspiração divina” foi designada às figuras mitológicas e também adotada por outras organizações ao longo da nossa história, como por exemplo nas várias instituições religiosas.

Entretanto, Max Weber, recorreu ao termo para designar uma forma de influência que não se baseava na autoridade formal. Conforme o autor, o carisma seria essa capacidade de influência, que perante as diferentes situações, conseguia reunir à sua volta um grupo de pessoas que acreditavam nas suas capacidades para apontar o melhor caminho que os levava ao encontro das suas expectativas, encarando-o como uma pessoa visionária e inspiradora dos valores tidos como referência.

De acordo com Collins 2001/ Conger 1989 algumas das teorias carismáticas mais evoluídas foram criticadas por não considerar os aspectos negativos do carisma, incluindo a perseguição dos projetos desproporcionados por apontar apenas a glória do líder, o desejo para a visibilidade pessoal e a adulação à exclusão da execução apropriada dos seus projetos, e da sua inabilidade frequente em desenvolver sucessores.

Conforme os estudiosos do tema, o norte da abordagem carismática é que a liderança deve ser visionária e aqueles que têm esta visão devem dar-lhe um sentido para novas finalidades, tornando-a mais forte, com significado e como um processo de ação coletiva.

Rouco (2005) coloca que o carisma é um atributo que os seguidores dão aos seus líderes baseados nos comportamentos observados. Os comportamentos que suportam a liderança carismática incluem a articulação de uma visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos seguidores, a sensibilidade ao ambiente, a coragem para tomar riscos e a disponibilidade para fazer auto-sacrifícios para materializar a visão da organização (CONGER & KANUNGO, 1998).

Os líderes carismáticos são descritos frequentemente como empreendedores inovadores por causa das suas habilidades em descobrir e procurar estar na vanguarda (CONGER,1999).

Analisando minha prática nesse período inicial de vivência na liderança, percebo que apresentava já nesse momento características de uma liderança carismática. Contudo, em muitos momentos evidenciava-se o lado negativo do carisma, como descrito pelos autores acima.

A seguir, apresento minha trajetória de construção de liderança, sendo esta a primeira tarefa do personal coaching:

Começo pela minha infância, nos anos finais do ensino fundamental. Lembro-me de ser escolhida como líder de turma e de estar à frente em projetos e gincanas na escola. A recordação vem acompanhada de um sentimento de garra, de atitude de se lançar a frente (talvez até a frente demais...).

Em seguida, lembro-me de minhas primeiras experiências profissionais. No minha primeira oportunidade de trabalhar na psicologia, fui convidada para estagiar junto a uma equipe multidisciplinar no CVI - Centro de Valorização do Idoso de Triunfo.

Fui muito empolgada para iniciar ao trabalho, na expectativa de aprender com os profissionais experientes. Mas, em função de uma manobra política, todos os profissionais foram demitidos e ficou sobre minha responsabilidade dar sequência ao trabalho. E o fiz, aos trancos e barrancos. Sem medo de errar, lancei-me ao desconhecido. Errei muito, aprendi muito e penso que dentro das minhas possibilidades, contribuí com aquelas pessoas. Não tinha medo de criar, de empreender. Recordo-me de muita vontade de fazer acontecer e de um sentimento de alegria de estar junto com as pessoas.

Venho de uma família humilde e fiz a graduação com crédito educativo. Tinha a preocupação de me formar e poder honrar com o compromisso de pagar essa dívida que havia adquirido. Então saí em busca de oportunidades. Refletindo hoje, sobre esse momento, consigo identificar características de proatividade, responsabilidade e iniciativa que mais tarde iriam também constituir minha liderança.

Iniciei um estágio em psicologia escolar no Colégio Coração de Maria (parecia ao acaso, mas minha mãe, minha referência de liderança é pedagoga, foi professora e até hoje atua como diretora de escola). E me achei lá, tanto que acabei ficando por 10 anos.

Era apaixonada por aquele universo. Comecei a empreender ações, desenvolver projetos e implantar processos que até então não eram desenvolvidos. Como reconhecimento da instituição, em seguida fui contratada. Nem era formada ainda.

Lá pude me experimentar em vários papéis. Fui estagiária, psicóloga e coordenadora de psicologia escolar. Apoiava os professores com foco em melhorar as condições de aprendizagem. Apoiava os alunos e pais em suas necessidades individuais. Apoiava a instituição para melhorar seus resultados enquanto empresa.

Tive estagiárias para desenvolver e aprendi muito com elas. Penso que não fui uma supervisora muito disponível. Avaliando de forma crítica, acredito que sempre fui meio protagonista demais, lançando-me em voos solos quando na verdade deveria andar com a equipe.

Conheci a líder mais inspiradora da minha vida. Uma irmã religiosa, extremamente letrada, estudiosa, empreendedora, audaz, sem limites para traduzir

em realidade seus sonhos. E, além disso, um ser humano sem igual – capaz de acolher no seu coração todos que estavam ao seu redor.

Ela me deu espaço e asas para voar. Aí sim, fiz tudo que entendia que era certo. Num determinado momento, conheci a gestora de pessoas do corporativo das Irmãs Filhas do Sagrado Coração de Jesus. Ela falou-me de uma proposta que gostaria de implementar nas escolas da Rede – Gestão de pessoas por competências. Fiquei tentada com a possibilidade de aprender e inovar. E lá fui eu e minha equipe: implantamos na escola o projeto. A partir daí comecei a trabalhar com a gestão da aprendizagem, num trabalho de reflexão e suporte individual aos professores.

Em paralelo, desenvolvia um programa de atividades junto aos líderes de turma. Sempre gostei muito desse trabalho, os líderes recebiam formação para trabalhar com a gestão de suas turmas, buscando atingir resultados que eles mesmos construíam com seus colegas. A gurizada tinha encontros semanais onde aprendiam sobre conceitos importantes para um líder, como gestão de pessoas, planejamento estratégico, etc. E, além disso, recebiam supervisão individual para analisar suas ações e projetos junto as suas turmas.

Paralelo ao trabalho no Coração de Maria eu já havia aberto consultório e estava atuando como psicóloga escolar em outras instituições. Mas a minha grande paixão sempre foi o Coração. Tínhamos uma equipe muito parceira e uma líder destemida, motivadora, desafiadora. Aquele ambiente me motivava.

Certo dia surgiu um convite para trabalhar na Odebrecht, no Polo Petroquímico. Cresci rápido na empresa, era muito dedicada, mas ao mesmo tempo era muito imatura. Novamente tive contato com uma líder fora de série, contudo com perfil bastante diferente da Ir Anair. Adriana era uma líder ponderada, madura, centrada. Dava espaço, mas dava limites. Lembro de sofrer muito nessa época (uma leve característica dramática), mas acho que foi o período que mais cresci como profissional.

Aqui acabei por seguir a mesma linha de atitudes de trabalho. Identificava oportunidades, criava iniciativas e implementava. Sempre apoiando, criando condições para melhorar resultados.

A Odebrecht ampliou minha visão de mundo. Tive a oportunidade de trabalhar fora do estado, de conhecer outras culturas. E a cultura da empresa era algo

encantador, de vanguarda! Trabalhei com eles e depois para eles em minhas primeiras experiências como consultora.

Nisso, me dei por conta que havia mudado. Que não queria mais andar em carreira tão solo assim. Comecei a perceber que era bom ter pessoas com quem contar de verdade. Que as coisas funcionavam melhor quando funcionavam juntas. E percebi que meu casamento não era assim. Que havia criado um jeito de me relacionar onde eu seguia a frente sozinha. Então me separei e minha vida deu uma guinada.

Reconstruí-me diferente, mais inteira nas relações, mais genuína quanto aos meus sentimentos. Descobri que não era mais apaixonada pelo que era antes. O consultório nunca havia feito meu olho brilhar, mas minha supervisora acreditava muito em mim e eu nela.

Comecei um novo relacionamento e uma nova carreira. Saí da Odebrecht, aos poucos fechei os consultórios, e tornei-me uma consultora. Cabe destacar que todo esse processo de tomada de decisão, se deu ancorado num intenso investimento em autoconhecimento.

Ser consultora é algo que é leve para mim. Tenho me encontrado nesse negócio. O trabalho flui, sinto que faço pouco esforço. Gosto de meus clientes. Gosto ver as pessoas crescendo e perceber que de alguma forma eu contribuo.

Aqui é possível identificar as primeiras características de uma liderança transformacional.

De acordo com Bass & Avolio, 1995, o objetivo da influência do líder transformacional é mudar a forma de como os liderados se percebem, enfatizando as possibilidades que o meio os coloca. Os líderes transformacionais tem como características: a proatividade, o empenho pelo desenvolvimento do grupo e da organização, buscam alcançar além do desempenho esperado, bem como convencem os liderados a alcançar elevados níveis de desempenho.

Como consultora, fico empolgada quando estou fechando um diagnóstico e começam a vir os insights acerca do entendimento da dinâmica da instituição. Incomodo-me um pouco quando os clientes não seguem meu ritmo.

Penso que ainda tenho um pezinho forte na operação, mas a supervisão tem me ajudado a avançar sobre isso.

Depois de 6 anos de psicoterapia, acho que me tornei uma pessoa melhor para mim e penso que também para os que estão ao meu redor. Sinto um incomodo de que ainda tenho muito para melhorar.

2.2 O MUNDO ALÉM DA TORRE: MINHA LIDERANÇA HOJE

As primeiras cenas de Rapunzel, quando se arrisca a sair da torre apresentam o misto de alegria e culpa, em cenas e falas muito expressivas.

Atuo exclusivamente como consultora à 2 anos e vivo, em alguns momentos uma ambiguidade de sentimentos. Durante os encontros de acompanhamento, isso se fez presente.

Quando no encontro de orientação, avançamos para pensar minha liderança hoje, minha orientadora solicitou que eu construísse um cartão de visitas que me representasse. Para cumprir com a tarefa solicitada foi necessário viver um desconforto.

O cartão abaixo, era o cartão que eu utilizava:



Havia produzido também um material que utilizava para apresentar a empresa. Em um dos slides havia a explicação do significado do nome da empresa.

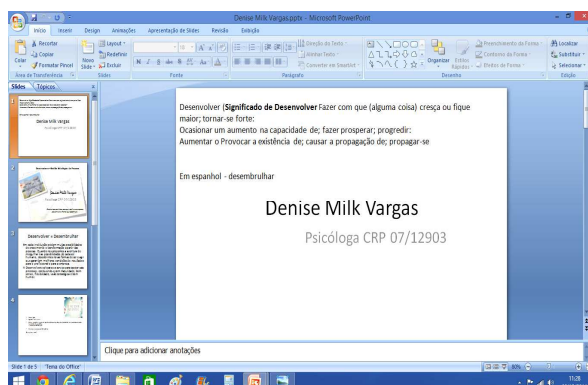


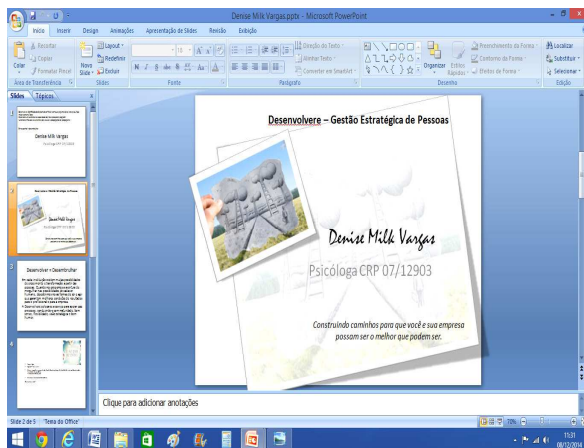
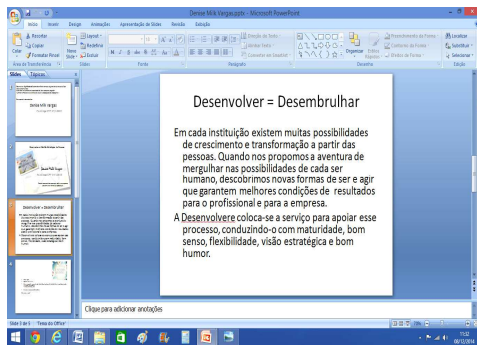
Fui me dando por conta que isso não me representava mais. Que este não era o sentido do meu trabalho hoje. Ele traduzia um outro momento de minha carreira. Foi criado no período onde eu atendia como principal cliente a Odebrecht Engenharia Industrial e agia tendo como foco a operação.

E então qual era o sentido? Este eu ainda não havia identificado, mas o desequilíbrio inerente ao processo de aprendizagem esse, estava instalado.

Hoje acredito que a consultoria não tem esse “poder” para determinar, pois a final a matéria prima dos processos são as pessoas. E estas, estão em constante processo de transformação. Além disso, o meu principal recurso de trabalho sou eu, e o que posso oferecer as pessoas?

A partir dessas reflexões, fui esboçando um novo cartão:





Esse material ainda se constitui como um esboço. Mas será ponto de partida para construção de um novo recurso de apresentação da consultoria.

Penso que ele representa um novo momento na minha carreira, ilustra parte de meu processo de transformação. Onde caminho para uma maior proximidade com as pessoas e para uma ação com mais profundidade. Onde aceito o desafio de assumir um lugar psi na empresa, disposta a ir além do objetivo e contribuir através da leitura do subjetivo da instituição, e a partir daí, auxiliar no processo de construção de

alternativas mais saudáveis para a realização das pessoas. Tudo de forma mais assertiva, alinhada as reais necessidades de cada empresa.

2.2.1 Um sonho eu tenho sim!

No filme Enrolados, em uma determinada cena Rapunzel e seu príncipe envolvem-se em uma confusão numa taberna de malfeitores. Chega um momento em que ela está encurralada, sem alternativa e então diz ao seu algoz que precisava que libertassem o príncipe, para que ela pudesse realizar o sonho de ver as luzes brilhantes. Sem obter resultado imediato, ela questiona: Vocês não têm sonhos? Na sequência cada um dos malfeitores começa a relatar através de uma música seus sonhos e talentos, que iam muito além da imagem que era percebida pelas pessoas.

Em meados do processo de personal coaching vivenciei o rompimento de um contrato por solicitação de um cliente. Em uma reunião ele, me comunicou que não gostaria de continuar com a consultoria nesse momento, pois não estava obtendo os resultados que esperava. Essa situação foi bastante impactante para mim, pois fez com que eu reavaliasse a minha prática. Percebi que falhei quando não atuei de forma estratégica e quando não investi em estudo e supervisão para esse cliente. Além disso, serviu para que eu direcionasse meu olhar para as minhas limitações e potencialidades, podendo identificar o que realmente eu tinha para oferecer e onde estavam concentrados os meus desafios.



Partilhando essa vivência com minha orientadora, fui provocada a fazer uma matriz swot pessoal. Recurso este, que foi muito precioso para dar clareza em relação às próximas ações:

Estabelecendo relação do conto com a minha carreira profissional, aos poucos fui entendendo que para conseguir atuar de forma mais estratégica, indo além da percepção comum eu precisaria ir mais fundo em relação a mim. Descobrimo meu sonho, talvez pudesse ajudar as pessoas a encontrarem o seu.

Agora consigo ter um olhar mais conciso sobre a minha realidade compreendendo o que tenho como forças e como desafios a serem vencidos.

Entendo que meus principais desafios situam-se na necessidade de ampliar a visão para além do sintoma, estabelecendo uma percepção sistêmica da realidade e assim, podendo atuar de forma assertiva.

Além disso, preciso vencer uma constante necessidade de aprovação para poder provocar os desconfortos necessários para que aconteçam os processos de aprendizagem. E mais do que isso, perceber o sofrimento do outro como parte de um processo de crescimento, oferecendo a continência necessária.

Por outro lado preciso reconhecer, humildemente que o resultado do trabalho está sujeitado ao desejo do outro, o qual eu não tenho poder.

Para dar conta dessas demandas pretendo continuar com processo de supervisão (agora semanalmente) e disciplinar-me com uma rotina de estudos. E, quem sabe, dar continuidade ao personal coach.

Em outra cena do filme, quando Rapunzel finalmente encontra as luzes, ela canta a seguinte música:

*“Tantos dias olhando das janelas
Tantos anos presa sem saber
Tanto tempo nunca percebendo
Como tentei não ver?
Mas aqui, a luz das estrelas
Bem aqui, vejo o meu lugar
Sim, aqui consigo sentir
Estou onde devo estar*

*Vejo enfim a luz brilhar
já passou o nevoeiro
Vejo enfim a luz brilhar
Para o alto me conduz
E ela pode transformar
de uma vez o mundo inteiro
Tudo é novo pois agora eu vejo
É você a luz”*

Como Rapunzel, há algum tempo eu sigo em busca do crescimento profissional. Como consultora, aos poucos estou vendo a luz brilhar, principalmente no meu olho. Sinto que encontrei algo que faço com prazer, que flui, que me é leve para ser feito. Sei que ainda existe um pouco de nevoeiro, mas sei aos poucos venho descobrindo qual o caminho a seguir e sei que isso é apenas o primeiro passo, pois a partir daí se descortina a necessidade de continuar a caminhada de esforço, de dedicação para poder evoluir efetivamente. Mas acima de tudo, sei que a luz está em mim, e que sou eu que preciso buscá-la.

2.3 AMANHÃ – FELIZES PARA SEMPRE?

No dia em que partilhei com minha orientadora a tarefa do conto, refletimos sobre as formas que Rapunzel percebia seu poder. Durante todo o conto, o poder dela estava no cabelo. Por isso era aprisionada pela bruxa, que usava do encanto das madeixas para manter a juventude. Depois, usou seus cabelos também para curar um ferimento do príncipe. Mas no final, o próprio príncipe a beira da morte, corta suas madeixas como uma forma de libertá-la da bruxa e falece em seus braços. Desesperada com a morte do príncipe e sem o poder dos cabelos, Rapunzel chora.

Para surpresa da princesa, a lágrima ao cair no peito de seu amado, mostra um poder que ela não conhecia e o traz de volta a vida.

Coloquei para minha orientadora que por muito tempo tive como verdade estabelecida que “meu poder” estava no que eu fazia. E que eu gostaria de ter “um poder” diferente e ela me questionou quer ser trança ou ser lágrima?

“A liderança transformacional através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (BASS, 1999, p.11).

Hoje consigo entender que mais importante do que aquilo que eu faço, é aquilo que eu consigo tocar na realidade com profundidade, permitindo às pessoas a oportunidade de se descobrirem diferentes, podendo ser o tanto melhores quanto podem ser.

Popper & Mayselless (2002) apresentam uma abordagem teórica para a descrição e compreensão do “mundo interno” (estrutura psicológica) dos líderes transformacionais, assente em quatro proposições. A primeira, refere que “o desejo para influenciar e ser auto eficaz são características essenciais para assumir vários tipos de líder (incluindo o transformacional)” (p.210). A segunda, refere que “os líderes transformacionais são indivíduos com capacidade e forte desejo para dar” (p. 212), evidenciando preocupação para com os outros. A terceira, refere que “os líderes transformacionais são otimistas” (p.214). Finalmente, a quarta, refere que “os líderes transformacionais são caracterizados por um elevado nível de curiosidade e abertura à experiência” (p. 215). De forma geral, a estrutura psicológica dos líderes transformacionais, envolve a disposição para a ascendência social, a crença na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador.

Hoje consigo entender o quanto isso tem haver comigo. Quero poder me qualificar, me desenvolver como pessoa e como profissional para realmente tocar as pessoas, de forma genuína. Quero tocar profundamente, mobilizar o sentimento, transformar de verdade.

Enfim, quero ser lágrima!

- **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A tarefa estabelecida na estrutura curricular do Pós MBA em liderança cumpriu, no meu processo de aprendizagem, uma função muito mais ampla e profunda do que o enriquecimento teórico.

Tive a preciosa oportunidade de vivenciar a construção de aprendizagens efetivamente significativas que mobilizaram um intenso processo de transformação.

Minha orientadora teve papel primordial nesse processo. Sua conduta profissional e a pessoa que ela é, foram determinantes para despertar em mim o desejo pelo crescimento. Os dispositivos e os questionamentos disparados nos encontros constituíram-se como mobilizadores do desequilíbrio necessário ao crescimento.

Foi muito inspirador vivenciar esta experiência. Quero ser um pouco ela nas minhas práticas. Tive um belo exemplo de liderança durante o personal coach!

E mais do que isso, pude me experimentar novamente como aprendiz e vivenciar como se dá legitimamente a construção de aprendizagem. Hoje tenho recursos para ser mais empática nas minhas ações de desenvolvimento no trabalho.

Enfim, encerro esse processo com a sensação de que valeu muito a pena!

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J. & BASS, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, 6, 199-218.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **The full range of leadership development: basic and advanced manuals**. Binghamton: Bass, Avolio & Associates, 1991

COLLINS, J. (2001). "Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve", in **Harvard Business Review**, 79(1), 66-76

CONGER, J. A. & KANUNGO, R. (1998). Charismatic leadership in organizations. London: **Sage Publications**

CONGER, J.A. (1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research", in **Leadership Quarterly**, 10(2), 145-179.

POPPER, M., & MAYSELESS, O. (2002). Internal world of transformational leaders. In B. Avolio & F.Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (**Monographs in Leadership and Management**, pp. 203–229). New York: Elsevi

ROUCO, J.C (2005). Liderança Carismática: Um Fator Estratégico para o Sucesso Organizacional, em Proelium – **Revista da Academia Militar**, 87-101.

<http://www.infoescola.com/administracao/tipos-de-lideranca>

.