



A Ten Elizabeth Carr enfatiza a intenção de seu comandante ao emitir uma ordem fragmentária para seus graduados na parte traseira de uma viatura blindada de transporte de pessoal, Mowag Piranha III, no Defence Forces Training Centre, Curragh Camp, condado de Kildare, Irlanda, em 2022. (Foto: *Airman* Sam Gibney, Corpo Aéreo Irlandês)

Rumo a uma teoria de liderança para o comando de missão

Comandante Gavin Egerton, Exército Irlandês

Tradução de Ana Luisa Gauz, Army University Press

Bati na porta do escritório do comandante da minha companhia com uma pasta de documentos na mão, pronto para informar o Comandante Dave Cowhig sobre o próximo exercício

que eu havia planejado. Eu era um comandante de pelotão treinando novos soldados, e o exercício de campanha estava se aproximando. Para um segundo-tenente promovido há menos de um ano, era um exercício de

campanha relativamente complicado que incluía um navio da Marinha, helicópteros e três áreas de treinamento diferentes. Informei Cowhig sobre cada parte do exercício e, quando cheguei aos detalhes administrativos, expliquei onde pretendia alojá-lo. Algumas semanas antes, eu havia conduzido um exercício de campanha mais curto, e Cowhig permaneceu conosco o tempo todo. Ele então me interrompeu: “Não, Gavin, eu não vou ficar com você durante o exercício. Virei para as partes críticas para ver como os alunos se saem, mas não ficarei lá durante a noite em nenhuma fase. Fiquei surpreso, imaginando que ele gostaria de me supervisionar de perto para garantir que os vários aspectos do exercício se encaixassem; sua presença mitigando os inevitáveis problemas que surgiriam. Percebendo minha surpresa, ele disse: “Gavin, confio em você para tomar decisões na minha ausência e fazer a coisa certa.” Para mim, esse foi um momento revelador sobre liderança.

Fui apresentado ao comando de missão como cadete quando nossos instrutores nos incentivaram a usar

O Comandante Gavin Egerton, do Exército Irlandês,

é oficial de infantaria com 22 anos de serviço. Foi nomeado para funções de comando, estado-maior e treinamento no país e foi desdobrado para o exterior para operações em quatro ocasiões: uma vez no Chade e no Mali e duas vezes no Líbano. Concluiu mestrado em Comunicação Política pela Dublin City University e está concluindo Ph.D. em História pela University College Cork, onde defenderá a tese “The Application of Mission Command in Multinational Forces (‘A aplicação do comando de missão em forças multinacionais’). Formou-se no Command and General Staff College, em Fort Leavenworth, e atua como instrutor na Irish Command and Staff School.

ordens de missão durante o adestramento de ataque do pelotão — para focar no *que* e no *por que*, não em *como*. Mas agora, finalmente, como o comandante da minha companhia havia dito, confiava-se na minha capacidade de tomar decisões sem supervisão porque (presumivelmente) eu havia demonstrado competência no exercício de campanha anterior, e ele agora confiava no meu discernimento. Isso representou o comando de missão na prática, e eu me senti empoderado.

Esse episódio despertou em mim um interesse na filosofia do comando de missão que cresceu ao longo dos anos, levando-me a empregá-la com meus subordinados,

tanto na sede durante o adestramento quanto em desdobramentos para o exterior durante operações. Fico fascinado pela forma como alguns comandantes se destacam no comando de missão, enquanto outros têm dificuldade para aplicá-lo, microgerenciando os subordinados em vez de confiar em seu discernimento. Parece que alguns comandantes se adequam melhor à filosofia de comando do que outros, indicando que alguns estilos de liderança podem ser mais compatíveis com o comando de missão do que outros. Mas um conhecimento maior da teoria da liderança poderia ajudar os comandantes a se adaptarem e empregarem o comando de missão de forma mais eficaz? Em caso afirmativo, que teorias oferecem as melhores chances de sucesso? Neste artigo, exploro algumas teorias de liderança notáveis para destacar as mais compatíveis com o comando de missão.

Origens do comando de missão

As origens conceituais do comando de missão remontam ao *Auftragstaktik* da Prússia no século XIX. Após perdas significativas nas mãos do Grande Exército de Napoleão Bonaparte em Jena-Auerstedt, em 1806, a Prússia de Frederico Guilherme III tornou-se subserviente à França.¹ Refletindo sobre as batalhas, os oficiais prussianos observaram que Napoleão havia empregado uma certa dose de comando descentralizado, delegando autoridade aos comandantes de seu corpo de exército, o que lhe conferiu maior flexibilidade de forma geral.² Por sua vez, Frederico Guilherme III empregou uma estrutura de comando de cima para baixo e extremamente centralizada, com pouco espaço para ação independente ou iniciativa entre seus comandantes subordinados.³ As lições aprendidas foram aproveitadas para transformar o Exército da Prússia. Antes da virada do século seguinte, comandantes como Helmuth von Moltke supervisionaram uma mudança cultural rumo ao empoderamento e adotaram uma nova filosofia de comando, o *Auftragstaktik*.⁴ Tratava-se de uma filosofia que incluía elementos de comando e controle, táticas de combate, concepção de guerra, relações superior-subordinado e, o mais importante, liderança.⁵

Seu sucessor moderno, o comando de missão, tornou-se o modelo de comando prototípico para as forças ocidentais nos últimos anos, com as forças armadas de muitas nações adotando-o como sua filosofia de comando preferida.⁶ O Exército dos EUA

não é diferente, definindo o comando de missão como “a abordagem do Exército em relação ao comando e controle, que possibilita a tomada de decisão pelos subordinados e a execução descentralizada adequada à situação”.⁷ A doutrina dos EUA reconhece que “a guerra é intrinsecamente caótica e incerta” e, portanto, os planos devem ser capazes de mudar para atender a uma situação em rápida evolução. Como os líderes subordinados estão, em geral, em melhor posição para entender o que está acontecendo, os comandantes devem “aproveitar a engenhosidade dos subordinados”.⁸

Teoria da liderança

O comando de missão é uma filosofia tanto de liderança quanto de comando. Embora este artigo se concentre nos aspectos da liderança, é importante ter em mente que o comando, especialmente quando exercido em tempos de guerra, é uma forma única de autoridade e responsabilidade sem igual na vida civil. As decisões tomadas pelos comandantes e suas ordens levam seus subordinados a arriscarem suas vidas e realizarem ações não instintivas em um ambiente normal. Historicamente, o comando tem sido difícil de definir e é possivelmente o conceito militar menos compreendido.⁹ No entanto, a definição das Forças Armadas dos EUA é útil, descrevendo o comando como “a autoridade que um comandante das Forças Armadas exerce legalmente sobre subordinados, graus hierárquicos ou postos”.¹⁰ Grande parte da literatura sobre comando de missão tende a se concentrar na teoria de comando, porém muitos dos atributos e comportamentos dos comandantes que aplicam com êxito o comando de missão residem no âmbito da liderança. Portanto, estudar a teoria de liderança é importante para entender o que faz o comando de missão ter sucesso.

De forma geral, a teoria de liderança pode ser dividida em duas escolas de pensamento conflitantes: uma percebe a liderança como ciência, a outra, como arte. Os apoiadores da abordagem científica acreditam que a liderança é um conjunto de habilidades que pode ser ensinado, enquanto aqueles no campo da arte veem a liderança como uma coleção de qualidades naturais, algo com o qual a pessoa nasce. Por exemplo, em meados do século XIX, a teoria do grande homem, do historiador britânico Thomas Carlyle, alegou que algumas pessoas nascem com atributos inatos que as

tornam grandes líderes.¹¹ Isso representa uma implicação interessante para a prática do comando de missão: talvez alguns líderes sejam mais adequados à filosofia devido à habilidade natural ou aos atributos de personalidade. No entanto, a preponderância da literatura e o consenso predominante é que a liderança é um conjunto de habilidades ensinadas que podem ser aprimoradas por meio do estudo e da prática.

O estudo da teoria da liderança pode ser dividido em diversas eras principais, que podem ser subdivididas em várias teorias. Embora, de forma geral, seja bastante interessante explorar cada teoria de liderança, nem todas são úteis para o estudo do comando de missão especificamente. Portanto, as teorias selecionadas e discutidas abaixo apresentam as qualidades mais pertinentes ao comando de missão e, portanto, merecem um exame mais aprofundado.

Teoria dos atributos. A teoria dos atributos surgiu com Francis Galton, que em sua obra de 1870, *Hereditary Genius* (“Gênio Hereditário”, em tradução livre), postulou que as habilidades naturais e inatas de uma pessoa não podiam ser aprendidas, mas eram transmitidas de geração em geração.¹² Os estudiosos dessa teoria procuraram identificar as características de grandes líderes e compará-las com as de líderes em potencial, buscando o conjunto de atributos únicos que diferenciavam os líderes eficazes dos menos eficazes.¹³ Em 1948, o especialista em liderança e gestão, Ralph M. Stogdill, concluiu que uma pessoa em posição de liderança se destacará em relação às outras nas seguintes características: sociabilidade, iniciativa, persistência, saber como fazer as coisas acontecerem, autoconfiança, olhar atento e percepção das situações, cooperação, popularidade, adaptabilidade e facilidade verbal.¹⁴ Indiscutivelmente, muitas dessas características estão associadas a um comandante subordinado suficientemente competente a quem a liberdade de ação e o comando descentralizado poderiam ser concedidos. Portanto, o estudo da teoria dos atributos — apesar de sua aparente obsolescência — tem um papel a desempenhar na decisão sobre com quem o comando de missão pode ser empregado. Os comandantes poderiam usar isso para desenvolver seus próprios critérios com base na teoria e experimentação/experiência para avaliar a quem, sob seu comando, e o quanto, eles se sentem mais à vontade para delegar autoridade.

No entanto, Stogdill observa que os atributos de liderança mudam conforme a situação e, portanto, as qualidades e características necessárias em um líder são determinadas pelas exigências da situação.¹⁵ Em outras palavras, um líder eficaz em uma situação pode não ser necessariamente um líder em uma situação diferente.¹⁶ Essa visão é corroborada pelo estudioso de psicologia Richard D. Mann, que, em 1959, apontou que existiam provas suficientes para justificar uma abordagem situacional da liderança, sugerindo que a estabilidade de um modelo de liderança é uma função da tarefa e da composição e cultura do grupo que está sendo liderado.¹⁷ Isso sugeriria que o comando de missão, em vez de ter aplicabilidade universal, depende da missão, da unidade designada à missão e da cultura predominante nessa unidade.

Teoria comportamental. Como o nome sugere, essa teoria examina o comportamento de indivíduos em papéis de liderança, significando uma mudança de foco em relação aos atributos de liderança.¹⁸ A teoria comportamental funciona descrevendo os principais componentes do comportamento do líder, em vez de dizer aos líderes como se comportar.¹⁹ Os estudiosos que apoiam essa teoria acreditam que os líderes são formados, não nascem prontos, e, portanto, qualquer um pode se tornar um líder eficaz se adotar certos comportamentos de liderança. Esse é um ponto de vista bastante positivo ao considerar líderes que parecem incompatíveis com o comando de missão, ou aqueles a quem a liberdade de ação e autoridade não são delegadas, com a implicação de que podem ser desenvolvidos para se tornarem mais compatíveis com o comando de missão.

Em 1949, Bernard M. Bass conduziu uma série de experimentos com discussões em grupo sem líder, observando os participantes enquanto resolviam problemas e avaliando o desempenho de cada indivíduo em termos de comportamento de liderança.²⁰ Ele então pediu aos membros dos grupos que indicassem colegas, dos próprios



Comandante de pelotão entrega uma ordem preparatória de operação aos seus graduados, usando o estilo de ordens de missão para um ataque imediato de pelotão na Kilworth Training Area, condado de Cork, Irlanda, em 2019. (Foto: Comandante Gavin Egerton, Exército Irlandês)

grupos, percebidos como tendo demonstrado o maior potencial de liderança.²¹ Essa técnica reconhecia o papel da situação ou do contexto na liderança.²² A técnica de Bass poderia ser adaptada para identificar comandantes subordinados com potencial para ação independente e tomada de decisão, apresentando-lhes cenários de comando descentralizados durante o treinamento tático e observando seu comportamento. Isso poderia então ser usado para incutir uma cultura de comando de missão nos níveis mais subalternos, no início da carreira de oficiais e graduados. Poderia também criar confiança e tranquilidade nos superiores para “afrouxarem as rédeas” a fim de delegar com mais liberdade e maior frequência.

Teoria situacional. A teoria situacional reconhece que não existe um estilo universal de liderança que se adapte a todas as circunstâncias.²³ Portanto, um líder bem-sucedido adaptará seu estilo de liderança conforme a situação. Os estudiosos dessa teoria buscam compreender a influência de fatores contextuais na eficácia do líder — em especial, onde os líderes estão interagindo com os subordinados para concluir tarefas específicas.²⁴ Nesse sentido, isso enfatiza o valor de entender os subordinados e desenvolver seus conjuntos de habilidades.

Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard foram os pioneiros dessa teoria. Em 1969, sugeriram quatro estilos de liderança: de delegar, compartilhar, persuadir e determinar.²⁵ Cada um desses corresponde ao nível de maturidade do seguidor. Em outras palavras, seus níveis de compromisso e competência, variando de “elevado”, para o estilo de delegar, a “baixo”, para o estilo de determinar. Hersey e Blanchard observaram que um estilo ótimo de supervisão pode ser prescrito para determinados níveis de maturidade subordinada.²⁶ Esses estilos de supervisão se originam de combinações de líderes focados em tarefas e líderes focados em relacionamentos. Para subordinados com baixa maturidade, o estilo de comportamento ótimo do líder é centrado na tarefa, com os líderes determinando aos subordinados o que fazer. À medida que a maturidade do subordinado aumenta, o estilo de comportamento do líder se torna mais centrado no relacionamento e menos centrado na tarefa. Quando os subordinados atingem os níveis mais elevados de maturidade — totalmente comprometidos e altamente competentes — o estilo de liderança é o de delegar, e os líderes acabam sendo vistos como redundantes ou desnecessários.²⁷

Em vez da adoção de um único estilo de liderança por um líder, essa teoria sugere que os líderes devem aplicar um estilo (ou estilos) específico apropriado a uma situação específica. Essa abordagem está intimamente alinhada com a filosofia de comando de missão, especialmente a ideia de que o comando existe em um espectro, com comando detalhado em uma extremidade e comando de missão no extremo oposto. Um líder militar competente e experiente deve considerar todos os fatores antes de aplicar uma abordagem de liderança específica, incluindo quanta delegação e liberdade podem ser distribuídas. Como ex-diretor do Centro de Liderança do Exército (*Center for Army Leadership*), o Cel Tom Guthrie observa: “Bons líderes adaptam sua abordagem de liderança conforme a missão, o ambiente operacional

e experiência, treinamento, proficiência e habilidades de seu estado-maior e líderes e unidades subordinados.”²⁸

A maturidade (ou, no sentido militar, competência profissional) e o compromisso dos subordinados ditarão o estilo de liderança aplicado e quanta delegação e empoderamento podem razoavelmente resultar. Em outras palavras, em algumas situações pode ser impossível empregar o comando de missão devido à presença de subordinados insuficientemente competentes.

Teoria transformacional. O historiador James MacGregor Burns discutiu pela primeira vez a liderança transformacional em sua influente obra de 1978, *Leadership* (“Liderança”, em tradução livre), em que traçou distinções entre os estilos de liderança transformacional e transacional.²⁹ O trabalho de Burns se concentrou na liderança e no poder político, mas foi expandido e amplamente disseminado por Bass como teoria da liderança transformacional. A liderança transformacional é frequentemente comparada com a liderança transacional, portanto ambas devem ser consideradas juntas para fins de contexto.

Líderes transacionais são aqueles que lideram seus seguidores por meio de um mecanismo de troca social, como a concessão ou negação de recompensa financeira em troca de produtividade. Os líderes transacionais usam a recompensa pelo bom desempenho ou a ameaça/punição pelo desempenho ruim para garantir o trabalho exigido dos subordinados.³⁰ No contexto militar, a ameaça tácita de repreensão (ou mais grave, punição) pelo posto superior resultará na obediência dos subordinados aos comandos que recebem. Por outro lado, o bom desempenho é recompensado por vários métodos, desde elogios públicos e relatórios de avaliação de desempenho positivos até promoção e concessão de condecorações e medalhas. Trocas transacionais como essas representam a maior parte das interações entre líderes e seguidores.³¹

Os líderes transformacionais são diferentes, pois estimulam e inspiram os seguidores a se comprometerem com uma visão compartilhada, transformando-os em solucionadores de problemas inovadores, ao mesmo tempo que desenvolvem a capacidade de liderança dos seguidores por meio de instrução e mentoria.³² Os líderes transformacionais ajudam os seguidores a crescerem e se tornarem líderes pelo empoderamento. Essa teoria se baseia em premissas de que se pode confiar nas pessoas, que todos têm uma contribuição a fazer e que os problemas são mais bem resolvidos no escalão mais

baixo.³³ Líderes bem-sucedidos que constroem essas culturas expressam e transmitem uma visão clara. Eles então alinham seus subordinados em torno de sua visão e os empoderam com a responsabilidade de alcançar essa visão.³⁴ Os produtos de uma filosofia de liderança transformacional são relacionamentos de estímulos mútuos e seguidores que se transformam em líderes.³⁵

Os aspectos da liderança transformacional, como a construção de uma cultura de confiança, o empoderamento dos seguidores (transformando-os em líderes) e a busca de uma visão ecoam a essência do comando de missão. Portanto, é provável que aqueles que empregam com êxito o comando de missão também sejam praticantes da liderança transformacional. As interações de liderança transacional ocorrerão em um ambiente favorável ao comando de missão, ao mesmo tempo que operam em um contexto de liderança transformacional. Muitos dos ingredientes importantes do comando de missão, como a intenção do comandante, o empoderamento e a autoridade descentralizada, residirão no domínio da liderança transformacional, mas, uma vez implementadas, as interações entre os comandantes serão normalmente transacionais e exigirão menos explicações e debates.

Conclusão

O exame das teorias citadas anteriormente indica que os líderes devem ajustar seu estilo de liderança conforme suas capacidades, as capacidades de seus subordinados e a natureza da situação e da tarefa. Idealmente, isso é um ajuste automático e instintivo, e não uma decisão consciente. Aqueles que desejam se destacar no comando de missão devem estudar uma ampla gama de teorias e estilos de liderança, preparando-se para reagir a essas variáveis. No entanto, investir tempo no estudo das teorias exploradas neste artigo seria mais benéfico, pois elas se alinham intimamente com o sentimento de comando de missão.

A teoria dos atributos poderia ser usada para definir quais qualidades e características são mais predominantes nos subordinados que prosperam em um ambiente de comando de missão. Os comandantes podem empregar isso para avaliar com quem se sentem mais confortáveis para delegar autoridade sob seu comando. Complementando isso, a teoria comportamental poderia ser aproveitada para estudar comandantes que praticam com êxito o comando de missão para identificar os principais comportamentos dessas pessoas. Usando uma adaptação da técnica

de experimentação em grupo de Bass, os comandantes poderiam então identificar os subordinados que exibem tais padrões de comportamento e, portanto, são mais adequados à liberdade de ação e a quem a autoridade deve ser delegada. Esse tipo de avaliação poderia ser incorporado ao treinamento de liderança de graduados e oficiais por meio de cenários de aprendizagem empírica, apresentando aos líderes o comando de missão no início de suas carreiras. Isso deixaria os comandantes mais à vontade para delegar aos subordinados e, assim, reduziria alguns vieses e barreiras ao comando de missão.

A teoria situacional está alinhada à ideia de comando como um espectro, com comando detalhado em uma extremidade e comando de missão na outra. Os comandantes devem considerar todos os fatores situacionais antes de aplicar qualquer abordagem específica ao comando e à liderança, como a maturidade dos subordinados, a missão e as tarefas designadas e o ambiente operacional. Isso os ajudará a decidir onde, no espectro de comando, devem operar em uma determinada situação. Também significa compreender quando e onde o comando de missão é mais apropriado.

O estudo da teoria transformacional provavelmente terá o maior retorno sobre o investimento para aqueles que desejem empregar o comando de missão com êxito maior. Muitos aspectos da liderança transformacional, como desenvolver confiança, empoderar seguidores e expressar e buscar uma visão, refletem os princípios do comando de missão. A ideia de alinhar os seguidores rumo a uma visão compartilhada, por exemplo, ecoa a comunicação bem-sucedida da intenção de um comandante. Os líderes transformacionais instruem e orientam seus seguidores a desenvolverem sua própria capacidade de liderança e trabalhar rumo à visão compartilhada, desenvolvendo confiança mútua no processo. Além disso, os comandantes desenvolvem seus subordinados para que trabalhem a fim de alcançar níveis mais elevados de competência profissional (maturidade) e, assim, tornarem-se mais propensos a serem empoderados com a delegação de autoridade para a tomada de decisão — o cerne do comando de missão.

Desde o meu momento revelador sobre liderança com Cowhig há tantos anos, tenho lido ampla e profundamente sobre liderança e comando na esperança de desenvolver minha capacidade de liderança e a de meus subordinados, para me tornar, então, um praticante mais

bem-sucedido do comando de missão. As teorias de liderança discutidas anteriormente têm características que contribuem, individual e coletivamente, para uma teoria de liderança agregada compatível com a essência

do comando de missão. Para qualquer comandante que pretenda desenvolver sua filosofia de liderança e empregar o comando de missão de forma mais eficaz, estudar essas teorias oferece as melhores chances de sucesso. ■

Referências

1. Neil M. Heyman, "France Against Prussia: The Jena Campaign of 1806", *Military Affairs* 30, no. 4 (1966): p. 186-98, <https://doi.org/10.2307/1985399>.
2. Eitan Shamir, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), p. 27.
3. Donald E. Vandergriff, *Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2019), p. 27.
4. Werner Widder, "Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership", *Military Review* 82, no. 5 (September-October 2002): p. 4, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Hot-Spots/docs/MC/MR-Sep-Oct-2002-Widder.pdf>.
5. David M. Keithly e Stephen P. Ferris, "Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations", *Parameters* 29, no. 3 (Autumn 1999): p. 119, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol29/iss3/7>.
6. Russell W. Glenn, "Mission Command in the Australian Army: A Contrast in Detail", *Parameters* 47, no. 1 (Spring 2017): p. 21, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol47/iss1/4/>; Anthony C. King, "Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collectivist Model", *Parameters* 47, no. 1 (Spring 2017): p. 7, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol47/iss1/3/>.
7. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], July 2019), p. 1-3.
8. *Ibid.*, p. 1-3 a 1-4.
9. Roger H. Nye, *The Challenge of Command* (New York: Penguin Group, 1986), p. 29.
10. Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington DC: U.S. GPO, 2017), GL-5.
11. Bert Alan Spector, "Carlyle, Freud, and the Great Man Theory More Fully Considered", *Leadership* 12, no. 2 (April 2016): p. 252, <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>.
12. Francis Galton, *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences* (New York: D. Appleton, 1870), p. 1.
13. Spector, "Carlyle", p. 251.
14. Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology* 26, no. 1 (January 1948): p. 63, <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*, p. 65.
17. Richard D. Mann, "A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups", *Psychological Bulletin* 56, no. 4 (July 1959): p. 246-47, <https://doi.org/10.1037/h0044587>.
18. Robert G. Lord et al., "Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research", *Journal of Applied Psychology* 102, no. 3 (March 2017): p. 437, <https://doi.org/10.1037/apl0000089>.
19. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016), p. 78-79.
20. Bernard M. Bass, "An Analysis of Leaderless Group Discussion", *Journal of Applied Psychology* 33, no. 6 (December 1949): p. 527, <https://doi.org/10.1037/h0058164>.
21. Lord et al, "Leadership in Applied Psychology", p. 437.
22. Victor H. Vroom e Arthur G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist* 62, no. 1 (January 2007): p. 19, https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf.
23. Geir Thompson e Robert P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions", *Leadership Quarterly* 20, no. 5 (October 2009): p. 838, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>.
24. Beverly Alimo-Metcalfe, "A Critical Review of Leadership Theory", in *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, ed. H. Skipton Leonard et al. (Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2013), p. 19.
25. Paul Hersey e Ken Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), p. 152.
26. Thompson e Vecchio, "Situational Leadership Theory", p. 838.
27. Robert P. Vecchio, R. Craig Bullis e Donna M. Brazil, "The Utility of Situational Leadership Theory: A Replication in a Military Setting", *Small Group Research* 37, no. 5 (October 2006): p. 408, <https://doi.org/10.1177/1046496406291560>.
28. Tom Guthrie, "Mission Command: Do We Have the Stomach for What Is Really Required?", *Army* 62, no. 6 (June 2012): p. 26, https://www.ansa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf.
29. Bruce A. Tucker e Robert F. Russell, "The Influence of the Transformational Leader", *Journal of Leadership and Organisational Studies* 10, no. 4 (Spring 2004): p. 103, <https://doi.org/10.1177/107179190401000408>.
30. Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (Winter 1990): p. 20, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
31. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper Perennial Political Classics, 2010), p. 4.
32. Bernard M. Bass e Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2005), p. 4.
33. Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio, "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly* 17, no. 1 (Spring 1993): p. 113, <http://www.jstor.org/stable/40862298>.
34. *Ibid.*
35. Burns, *Leadership*, p. 4.