



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **OS FATORES QUE INFLUENCIAM A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO DA LIDERANÇA E NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

### **Isabella Bertoncini**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na  
Universidade Federal de Santa Catarina  
isabella.bertoncini@yahoo.com.br.

### **Cristiano José Castro de Almeida Cunha**

Doutor em Administração de Empresas pelo Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen,  
Alemanha  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade  
Federal de Santa Catarina  
cunha@egc.ufsc.br.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## RESUMO

**Objetivo:** Construir um mapa das pesquisas sobre o desenvolvimento da liderança e o desenvolvimento do adulto, com vistas a identificar quais os principais fatores que influenciam na promoção do desenvolvimento da consciência e que impactam na eficácia da liderança e nos resultados organizacionais

**Design/Methodologia/Abordagem:** Pesquisa qualitativa, revisão integrativa, levantamento nas bases de dados *Web of Science*, Scopus, EBSCOHost e SciElo.

**Resultados:** a) há uma relação positiva entre o desenvolvimento da consciência e a personalidade, os desafios de vida, a estabilidade da consciência e o ambiente; b) foram encontrados achados nos quais há divergência de entendimentos se a educação e determinada idade promovem o desenvolvimento da consciência.

**Originalidade/valor:** foi identificado um *gap* de pesquisa sobre a correlação entre desenvolvimento de liderança e desenvolvimento do adulto nos estudos de Day et al. (2014), que trata de um estado da arte sobre estudos realizados sobre desenvolvimento de líder e liderança nos últimos 25 anos.

**Palavras-chave:** desenvolvimento da liderança. desenvolvimento do adulto. teoria construtivista desenvolvimentista. desenvolvimento do ego. desenvolvimento da consciência.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **THE FACTORS THAT INFLUENCE THE PROMOTION OF THE DEVELOPMENT OF CONSCIOUSNESS AND THAT IMPACT ON LEADERSHIP PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL RESULTS**

### ***ABSTRACT***

**Goal:** *Build a map of research on adult development and leadership development to identify the key factors that influence the development of consciousness and impact on leadership effectiveness and organizational results*

**Design / Methodology / Approach:** *Qualitative research, integrative review, research in the Web databases Science, Scopus, EBSCOHost and SciElo.*

**Results:** *a) there is a positive relationship between the development of consciousness and the personality, the challenges of life, the stability of consciousness and the environment; b) were found where there is divergence of understanding if education and a certain age promote the development of consciousness.*

**Originality / value:** *a research gap on the correlation between leadership development and adult development was identified in the studies of Day et al. (2014), which deals with a state of the art research on adult development and leadership development over the last 25 years.*

**Keywords:** *leadership development. adult development. developmentalist constructivist theory. development of the ego. development of consciousness.*



## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva, a partir do mapeamento da literatura sobre o desenvolvimento de liderança e o desenvolvimento do adulto, realizar um levantamento sobre quais são os principais fatores que facilitam a promoção do desenvolvimento da consciência, e que impactam na eficácia da liderança e nos resultados organizacionais.

Preliminarmente buscou-se identificar a teoria predominante nos estudos que correlacionam esses dois tipos de desenvolvimento na literatura sobre liderança. Em seguida, procurou-se especificar e analisar quais os principais elementos facilitadores do desenvolvimento da consciência que interferem na performance da liderança.

Constatou-se a predominância da teoria construtivista-desenvolvimentista nas pesquisas sobre desenvolvimento de liderança em contextos organizacionais, especialmente nos estudos de Torbert et al. (2004). Essa teoria considera como tema central o sujeito, seu crescimento e a elaboração de formas de uma pessoa de compreender o *self* e o mundo.

Em termos de relevância, o estudo justifica-se para ampliar pesquisas sobre a temática da liderança, incluindo a possibilidade de elementos que venham a subsidiar análises mais críticas. Ademais, foi diagnosticada carência de estudos científicos sobre desenvolvimento de liderança e desenvolvimento do adulto (DAY et al., 2014).

Este artigo foi dividido em quatro tópicos: o primeiro consiste na presente introdução, contemplando a definição do objeto da pesquisa, sua relevância, objetivos. No segundo, será apresentada a base conceitual deste estudo, que discutirá a teoria desenvolvimentista construtivista, e a relação entre o desenvolvimento da consciência e a educação, a idade, a personalidade, os desafios de vida, a estabilidade da consciência e o ambiente. O terceiro capítulo especificará o método de pesquisa utilizado; e o quarto apresentará os resultados obtidos.



## 2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

### 2.1 A LIDERANÇA E A TEORIA DESENVOLVIMENTISTA CONSTRUTIVISTA

A teoria construtiva-desenvolvimentista é uma das mais utilizadas na literatura da gestão e liderança (MCCAULEY et al., 2006) e se fundamenta na teoria dos estágios de desenvolvimento de adultos<sup>1</sup>.

O termo "construtivo-desenvolvimentista" foi primeiramente sugerido por Kegan (1982), para se referir a uma corrente de trabalho em psicologia que estuda o desenvolvimento de processos de significação e de tomada de significado ao longo da vida. McCauley et al. (2006) esclarecem que a teoria é "construtiva", pois trata de interpretações e construções de uma pessoa e interpretações de experiências, e é "desenvolvimentista" na medida que observa a forma como essas construções e interpretações de uma experiência se tornam mais complexas ao longo do tempo. A teoria construtivista-desenvolvimentista toma, assim, como seu sujeito o crescimento e a elaboração de formas de uma pessoa de compreender o *self* e o mundo.

A teoria construtiva-desenvolvimentista é concernente a dois aspectos básicos de desenvolvimento: (a) organização de princípios que regulam o modo como as pessoas fazem sentido para elas mesmas e para o mundo (*ordens de desenvolvimento*); e, (b) forma como esses princípios reguladores são construídos e reconstruídos ao longo do tempo (*movimento do desenvolvimento*).

As ordens de desenvolvimento são estágios consecutivos do desenvolvimento de uma pessoa, de forma que cada estágio que se sucede transcende e inclui o estágio anterior.

---

<sup>1</sup> Moshman (2003) *apud* Esper (2015) destaca que o desenvolvimento de adultos acontece por meio de um conjunto de experiências vividas pelo indivíduo, chamadas de experiências desenvolvimentais. A partir das experiências de vida, o adulto promove a mudança desenvolvimental em um processo que tende a ser qualitativo, ou seja, tende à melhoria; é progressivo, no sentido de ocorrer em diversos estágios; além de ser dirigido internamente, tratando-se de um processo de crescimento pessoal (MOSHMAN, 2003). Três principais domínios se relacionam ao processo de desenvolvimento de adultos: a) a cognição epistêmica, relativa à construção racional de uma série de perspectivas cada vez mais complexas acerca de um determinado conhecimento e de sua natureza; b) o desenvolvimento moral da pessoa; c) a formação da identidade, envolvendo o amadurecimento da percepção de si mesmo e de outros (DAY; HARRISON; HALPIN, 2009; MOSHMAN, 2003).



Quando uma determinada ordem de desenvolvimento for alcançada, a anterior é mantida, permanecendo como uma perspectiva disponível ao indivíduo. Desta forma, a cada ordem o entendimento se torna mais complexo e profundo, se comparado às ordens anteriores (COOK-GREUTER, 2004; MCCAULEY et al, 2006).

As ordens de desenvolvimento foram classificadas por Kegan (1994) em três níveis: dependente, independente e interdependente. Na primeira os indivíduos têm o senso do *self* derivado de suas conexões com os outros. O senso de aprovação, respeito mútuo e afiliação são preocupações centrais. Já na independente, o *self* passa a ser entendido como uma identidade própria e autônoma; a competência e o resultado são os focos centrais desses indivíduos, e o conflito é considerado como potencialmente útil se conduzir ao esclarecimento e a melhores soluções. Por fim, na ordem interdependente, o *self* é um produto da interação com os outros; ao invés de ser uma única entidade preeexistente e predeterminada, o *self* é um projeto passível de revisão, capaz de assumir variadas formas em resposta a contingências. A autoexploração e o desenvolvimento do *self* e dos outros é o centro de interesse. O conflito é experimentado como algo inevitável e uma oportunidade de se envolver com mútua transformação com os outros (MCCAULEY et al., 2006).

As proposições básicas da teoria construtiva-desenvolvimentista são as seguintes:

a) as pessoas constroem ativamente maneiras de entender e dar sentido a si mesmas e ao mundo;

b) existem padrões identificáveis de significados, fazendo com que as pessoas compartilhem o que existe em comum entre elas; esses padrões são referidos de maneira variada, como estágios, ordens de consciência, formas de saber, os níveis de desenvolvimento, princípios organizacionais, ou ordens de desenvolvimento;

c) ordens de desenvolvimento se desdobram em uma sequência invariável específica; cada ordem é sucessiva e transcendente, incluindo a ordem anterior;

d) em geral, as pessoas não regridem; uma vez que uma ordem de desenvolvimento foi construída, a ordem anterior perde a sua organização de função, mas permanece como uma perspectiva que pode ser refletida;



e) as ordens subsequentes incluem todas as ordens anteriores, as ordens posteriores são mais complexas (que suportam compreensão mais abrangente) que as ordens anteriores; ordens posteriores não são melhores, em nenhum sentido absoluto;

f) o movimento do desenvolvimento de uma ordem para a próxima é guiado por limitações na atual forma de construção do significado; isso pode acontecer quando uma pessoa enfrenta maior complexidade do ambiente, que exige uma forma mais complexa de entender a si mesmos e ao mundo;

g) a ordem de desenvolvimento das pessoas influenciam como elas percebem ou se tornam conscientes, portanto, o que podem descrever, refletir e mudar (COOK-GREUTER, 2004).

Kegan (1994) constatou em suas pesquisas que a maioria dos adultos está em processo de desenvolvimento entre as ordens dependentes e independentes, e McCauley et al. (2006) ressaltam que poucas pessoas atingem a terceira ordem de desenvolvimento.

A passagem de uma ordem de desenvolvimento para outra é chamada de *movimento do desenvolvimento*, e ocorre quando o modo de ver e compreender o mundo do indivíduo não corresponde mais satisfatoriamente à complexidade do ambiente em que esse se encontra, exigindo dele, assim, um modo mais complexo de poder compreender a si mesmo e também ao mundo (COOK-GREUTER, 2004; MCCAULEY et al, 2006; ESPER, 2015).

Já a teoria desenvolvimentista-constructivista do estágio do desenvolvimento do ego de Loevinger (1976) fornece uma estrutura de conceitualização de como os indivíduos constroem significados para si e para o mundo de forma mais complexa ao longo da vida por meio de fases.

Vincent et al. (2015b) esclarecem que esse autor propôs uma sequência de fases, caracterizadas por preocupações qualitativamente conscientes distintas, de expressões de impulso dos estilos de controle interpessoal e cognitivos (Manners e Durkin, 2001). Cada estágio de mudança de percepção da realidade oferece uma perspectiva mais integrada. O desenvolvimento avança em direção a uma maior autoconsciência e autonomia pessoal, aumento da consciência interpessoal, diminuindo a defesa e aumentando a flexibilidade, a uma maior capacidade de reflexão, habilidade de interagir com o ambiente, tolerância para a



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

diferença e ambiguidades, complexidade cognitiva, responsabilidade e autonomia pessoal (COOK-GREUTER, 2004).

Torbert et al. (2004) adaptaram a teoria de Loevinger (1976) para criar um *framework* com estágios denominados “lógica de ação”, com vistas a facilitar sua aplicação mais ampla para o desenvolvimento de liderança em contextos organizacionais. Eles associaram diretamente a capacidade de liderança aos estágios de desenvolvimento da consciência.

Os estágios de desenvolvimento da consciência são pré-convencional, convencional e pós-convencional. Os indivíduos que estão na camada de pré-convencional são caracterizados pela impulsividade, falta de percepção e pensamento simplista e normalmente encontrados em crianças pequenas. Contudo, Miller e Cook-Greuter (1994) levantaram em suas pesquisas que aproximadamente 10% da população adulta nas sociedades ocidentais funcionam dentro dessa camada. O estágio convencional caracteriza-se pela adesão do indivíduo a valores, normas, crenças e práticas convencionais. Cerca de 80% dos adolescentes e adultos se encontram nesse nível (COOK-GREUTER, 2004; MILLER & COOK-GREUTER, 1994). Por fim, no "pós-convencional" (em torno de 10-20% da população), os indivíduos são capazes de reconhecer a natureza construída da realidade e examinar criticamente e intelectualmente as normas, as práticas, os valores, as crenças convencionais e as estruturas institucionais existentes. Adultos que operam a partir desta camada têm uma maior tolerância com esses paradoxos e ambiguidades, são capazes de pensar multisistemicamente, e se adaptam de maneira criativa às novas contingências e circunstâncias da vida (COOK-GREUTER, 2004, VINCENT et al., 2015a).

Torbert et al. (2004) correlacionou esses estágios com as ordens de desenvolvimento, conforme descreve o Quadro 1.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

**Quadro 1 - Estágios de desenvolvimento da consciência.**

Nível	Estágio	Manifestações típicas
Pré-convencional	Impulsivo	Dependente dos outros para o controle. Necessidades e impulsos físicos. Os outros são compreendidos em dicotomias simples (bom e mau, limpo e suja etc.). Regras mal compreendidas.
	Oportunista (Auto-protetor)	Autocontrole frágil. Horizonte de curto prazo (horas ou dias). Concentra-se em coisas concretas. Enganoso, manipulador, explorador. Preocupado em ficar de fora dos problemas, em não ser pego; externalização, culpa. Falta objetivos e ideais de longo prazo. Vê a sorte como o centro. Rejeita <i>feedback</i> crítico. 4,3% dos achados podem estar nesse estágio, por Cook-Greuter (2004).
Convencional	Diplomata (Conformista)	Centrado no grupo e imita o comportamento de alto status dos membros do grupo/autoridade. Regras e normas aceitas sem questionar. O que é convencional e socialmente aprovado é "correto" (embora também possam estar em conformidade com algumas normas rígidas não convencionais para se encaixar com um grupo particular). Preocupação com a reputação, aceitação social, aparência e coisas materiais. As pessoas (incluindo o <i>self</i> ) são percebidas em termos de estereótipos. Conceitualmente simples, pensamento 'preto e branco'. Sentimentos entendidos a nível banal. Uso de clichês, frases favoritas e piadas pré-fabricadas. Uma semana a 3 meses dura o horizonte de tempo. 11,3% estão nesse estágio (COOK-GREUTER, 2004).
	Especialista	Distinção entre o <i>self</i> e o grupo. Permite alguma modificação de regras absolutas, mas é basicamente uma fase posterior da versão do Diplomata. Concentra-se no domínio de um ou mais ofícios ou disciplinas específicas. Desejo de ficar de fora, de ser único. Perfeccionista. Aumento, embora ainda limitadamente, do autoconhecimento e valorização de múltiplas possibilidades nas situações. Relações descritas em termos de sentimentos (não apenas ações). Há autocrítica e aceita <i>feedback</i> externo somente de mestres do ofício reconhecidos. Valores de decisões com base em técnica e mérito. Humor tende a brincadeiras. Seis meses a 1 ano horizonte de tempo. 36,5% neste estágio (COOKGREUTER, 2004).
	Empreendedor	Padrões de autoavaliação. Conquistas são altamente valorizadas. Reflexivo, responsável e empático. Esforça-se para melhorar <i>dossel</i> . Pensa em ir além das preocupações pessoais para as da sociedade. Exibe e percebe a complexidade da verdade conceitual. Pode ter uma perspectiva mais ampla e pode discernir padrões. Princípios de moralidade. Mutualidade nos relacionamentos. Autocrítica. Aceita o <i>feedback</i> comportamental. Um a três anos de horizonte de tempo. 29,7% estão nesta fase (COOK-GREUTER, 2004).

Pós-convencional	Individualista	Intensificado senso de individualidade. Tem uma perspectiva relativista. Interessado em sua própria autoexpressão e na dos outros. Tolerante tanto para si mesmo e quanto para os outros. Pode tornar-se um dissidente. Consciência de conflitos internos e paradoxos pessoais, sem um sentido de resolução ou de integração. Valores de relacionamentos estão acima das conquistas. Pode fornecer menos segurança e menos firmeza na liderança de seus seguidores de tão consciente está em relação às camadas de pressupostos e interpretações de trabalho do cotidiano. Possível paralisia no processo de tomada de decisão. 11,3% encontrado nesta fase (COOK-GREUTER, 2004).
	Estrategista	Autoconhecimento em ação. Intuitivamente reconhece as suas próprias fases e a dos outros e as acessa criativamente para alcançar os resultados desejados. Reenquadramento de problemas e busca soluções transformadoras. Respeito aprofundado por outras pessoas quanto à sua individualidade e singularidade e sua necessidade de encontrar seu próprio caminho/cometer seus próprios erros. As relações são vistas como interdependentes, mais do que dependente/independente. Tolerância para a ambiguidade e o reconhecimento de paradoxos (incluindo conflitos internos). Procura a autorrealização/autoatualização. Vive a expressão de sentimentos. Humor existencial espirituoso. 4,9% encontrado nessa fase (COOK-GREUTER, 2004).
	Alquimista/ Integrado	Autoatualização. Começa a ver próprios pensamentos e hábitos de linguagem e tornar-se consciente de divisões profundas e paradoxos inerentes ao pensamento racional. Ciente das defesas do ego para a autopreservação. O auge pode ser experimentado experiências ou 'estados de fluxo'. Muitas vezes, desempenham papéis fundamentais em muitas organizações ao mesmo tempo. A participação intencional no trabalho de transformação histórica/espiritual. 2,0% encontrado nesta fase (COOK-GREUTER, 2004).

Fonte: Adaptado de Hy e Loevinger (1996), Manners e Durkin (2001), Cook-Greuter (1999, 2004), Marko (2006) e Torbert et al. (2004).

Inúmeros estudos demonstraram que os líderes mais bem sucedidos estão classificados em ordens mais elevadas de desenvolvimento (GAMBRELL et al., 2011). No mesmo sentido, Ghosh et al. (2013) apontaram pesquisas que demonstram que os líderes em ordens de desenvolvimento superiores são mais eficazes nos papéis de liderança devido à sua capacidade de responder às demandas de liderança complexas (HARRIS E KUHNERT, 2008; SPILLETT, 1995; STRANG E KUHNERT, 2009; VAN VELSOR E DRATH, 2004).

Helsing et al. (2014) comprovaram que a eficácia de liderança se correlaciona a níveis mais elevados de desenvolvimento, tendo em vista que aqueles com capacidades mais complexas demonstraram ser mais capazes de lidar com desafios de liderança mais complexos, e os indivíduos que se comprometem com seu desenvolvimento pessoal aumentam suas capacidades de liderança efetiva.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

MacCauley et al. (2006) constataram que os gestores com ordem de desenvolvimento superiores são mais propensos a capacitar e inspirar seus subordinados, apoiando Kuhnert e Lewis (1987), os quais afirmam que os líderes precisam estar, pelo menos, na ordem independente para serem líderes transformacionais e eficazes, corroborando o conteúdo da obra de Torbert et al. (2004) e de Kegan e Lahey (2009).

Vincent et al. (2015b), Barker e Tobert (2011), Bartone et al. (2007), Brown (2012), Harris e Kuhnert (2008), Helsing e Howell (2014), Joiner e Josephs (2007) relataram associações entre o maior desenvolvimento da consciência e o melhor desempenho na liderança, e nos resultados organizacionais. Nesse mesmo sentido, Laske (2003) e Strang e Kuhnert (2009) têm equiparado desenvolvimento da consciência à capacidade para conduzir os outros.

Rooke & Torbert (2005) entendem que vários tipos de experiências que podem desencadear e apoiar a transformação de um líder de uma ordem de desenvolvimento para outra, tais como: (a) as mudanças pessoais que provocam a busca de novas perspectivas; (b) os eventos externos, por exemplo, uma promoção que proporciona a oportunidade para expandir capacidades; (c) mudanças nos métodos de trabalho do líder e do ambiente; e (d) desenvolvimento planejado e intervenções estruturadas. Torbert et al. (2004) sugerem uma prática de desenvolvimento adicional: investigação-ação, para promover o desenvolvimento das habilidades de autogestão.

Esse entendimento vai de encontro à teoria construtiva de desenvolvimento, quando assevera que o movimento de desenvolvimento ocorre em resposta aos novos desafios que impõem limites sobre a utilidade de uma pessoa para o significado da estrutura atual.

Existem fatores individuais que facilitam o desenvolvimento da consciência. Bartone et al. (2007), Manners e Durkin (2000) e Palus e Drath (1995) afirmam que os processos de desenvolvimento da consciência podem ser mediados pelos fatores psicológicos e de personalidade duradouros, além de outros fatores de estado de estabilidade da consciência, ambientais e socioculturais.

Tais fatores normalmente operam de forma interdependente, e quando considerados em conjunto, podem permitir uma avaliação facilitadora do indivíduo para o desenvolvimento (DAY E SIN, 2011; PALUS E DRATH 1995).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A seguir serão analisados alguns desses fatores, quais sejam: educação, idade, personalidade, desafios de vida, estado da estabilidade da consciência e fatores ambientais.

## **2.2 A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E A EDUCAÇÃO**

Cohn (1998) pesquisou ao longo de dez anos a correlação entre educação e estágio de consciência, e encontrou elementos que comprovam que os níveis mais elevados de educação e formação profissional não garantem movimento para a camada pós-convencional. Da mesma forma, Vincent et al. (2015a) não encontrou em seus estudos correlação significativa entre idade ou nível de educação e quantidade de desenvolvimento da consciência, em pesquisa realizada em programa de liderança comunitária (CPLs).

Por outro lado, Truluck e Courtenay (2002) encontraram relação positiva significativa entre nível educacional e desenvolvimento da consciência em uma amostra de adultos mais velhos, com 55 anos ou mais, com maior percentagem de graduados e pós-graduados que atingiram o estágio de consciência individualista (primeiro pós-convencional). Eles concluíram que níveis de escolaridade podem influenciar o desenvolvimento da consciência na idade adulta mais velha.



## **2.3 A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E A IDADE**

Pesquisas apoiam a hipótese de Loevinger (1985) de que o nível de consciência estabiliza para a maioria dos indivíduos até ao início da idade adulta (COHN, 1998; TRULUCK E COURTENAY, 2002; COOK-GREUTER, 2004).

Cohn (1998), Cook-Greuter (2004), Truluck e Courtenay (2002), Palus e Drath (1995) e Helson et al. (1984) *apud* Vincent et al. (2015a) confirmam que a idade cronológica pode ser um fator importante para facilitar o desenvolvimento da consciência, tendo em vista a adesão (e não adesão) às normas socioculturais, verificada, principalmente, entre as idades de 30, 40 e 50 anos.

Palus e Drath (1995) e Van Velsor e Musselwhite (1986) descrevem que a ‘crise de meia idade’, que ocorre no início e meados da década de 40, e que se caracteriza pela autodúvida e reexame pessoal desencadeado por crises de casamento, carreira *burn-out*, contenção etc. poderia provocar o desenvolvimento da consciência.

Contudo, Vincent et al. (2013 e 2015a) identificaram em suas pesquisas que a idade não influencia no desenvolvimento da consciência, nem tampouco que esta pode desempenhar um papel significativo na transição do desenvolvimento.

## **2.4 A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E A PERSONALIDADE**

Day e Sin (2011) e Arvey et al. (2006) entendem que algumas pessoas podem ter uma predisposição para serem líderes, possivelmente devido a características herdadas. Fatores de personalidade, como extroversão (JUDGE; BONO; ILIES e GERHARDT, 2002) e experiências de liderança anteriores auxiliam a desenvolver um nível elevado de eficácia de liderança (HANNAH; AVOLIO; LUTHANS; HARMS, 2008).

Vincent et al. (2013) entendem que fatores que podem facilitar o progresso de desenvolvimento parecem incluir o grau de exposição a experiências de vida juntamente com traços de personalidade específicos, os quais interagem formas complexas de eventos de vida



e influenciam a probabilidade de tal exposição, se tais eventos são percebidos como desequilibrantes<sup>2</sup> em relação às estruturas do existentes. Manners e Durkin (2001) sugeriram que a abertura, a autoaceitação, a autoeficácia, a flexibilidade, o desejo de desafios e o *locus* interno de controle podem desencadear o desenvolvimento potencial da consciência. Bartone et al. (2007) adicionaram a esses elementos a refletividade, a orientação para a realização, e a firmeza como possibilidades adicionais.

## **2.5 A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E OS DESAFIOS DE VIDA**

Vincent et al. (2015b) constataram que desafios de vida tiveram importante influência pessoal e profissional nos entrevistados em sua pesquisa, promovendo seu desenvolvimento, uma vez que criaram as condições para mudanças. Para aqueles que haviam se deslocado para um estágio de consciência posterior, os desafios enfrentados no trabalho foram os de maior destaque (78%), seguidos de fatores de apoio (22%), mortes (11%), relacionamentos desfeitos (11%), transferências (7%), nascimentos (7%) e doenças (7%).

Relativamente aos desafios no trabalho, 62% dos entrevistados mencionaram que haviam recebido uma promoção, começado um novo emprego ou haviam atribuído um significativo adicional às suas responsabilidades.

Quanto às demais circunstâncias mencionadas, Musselwhite (1985) descobriu que partos e doenças tiveram efeito negativo sobre a transferência de aprendizagem em um programa de desenvolvimento de liderança. Contudo, tais eventos, também estudados na pesquisa de Vincent et al. (2015b) comprovaram que nem sempre essas variáveis provocam um impacto negativo no desenvolvimento da consciência. Muito pelo contrário, desencadeiam, muitas vezes, efeitos de interação de emparelhamento ou agregação de experiências (para a vida e para o desenvolvimento em conjunto), de acordo com Day et al. (2014).

---

<sup>2</sup> Experiências desequilibrantes (*desquilibrating*), para Manners e Durkin (2000), são aquelas que são emocionalmente desafiadoras (abertas à interpretação positiva); interpessoais por natureza; pessoalmente notáveis e emocionalmente envolventes.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Palus e Drath (1995) afirmam que os períodos de desafio ou insatisfação podem indicar uma abertura para intervenções no desenvolvimento, quando se seleciona pessoas para programas de desenvolvimento, devendo priorizar aqueles que experienciam o trabalho como significativo, bem como outras mudanças de vida e desafios.

Tais constatações corroboram com os achados de Pfaffenberger (2007), no sentido de que descrições de superação os desafios da vida foram quase onipresente nas histórias do crescimento da consciência.

## **2.6 A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E A ESTABILIDADE DA CONSCIÊNCIA**

O estágio de estabilidade de consciência pode facilitar o desenvolvimento do adulto (DUNSKY, 2002).

Heatherton e Nichols (1994) *apud* Vincent et al. (2015b) explicam que a investigação sobre as tentativas de mudança de vida (reavaliação dos objetivos e significado da vida) pode ter relevância para a fase da estabilidade de consciência, uma vez que as histórias de tentativas de mudança de vida bem sucedidas são mais propensas a mencionar experiências emocionais intensas, ameaças externas e eventos-focais, os quais, muitas vezes, culminam em uma 'cristalização de descontentamento', fazendo com que ligações contraditórias de eventos em conjunto formem um padrão negativo de pensamento dissonante (BAUMEISTER, 1994), ou uma 'cristalização do desejo', em que um futuro desejado se torna mais claro e o indivíduo é atraído para ele (BAUER et al., 2005).

Bauer et al. (2005) constataram que a maioria das histórias relatadas contêm tanto elementos descontentamento quanto de desejo, mas aqueles no qual o motivo predominante para a mudança de vida foi mover em direção a algo desejável no futuro (em vez de simplesmente escapar de uma situação ruim) foram associados a um maior bem-estar.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **2.7 A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA E O AMBIENTE**

Os ambientes familiares, de trabalho e da comunidade em que um indivíduo está inserido podem facilitar o desenvolvimento da consciência de um indivíduo, fornecendo o apoio ou o desafio de significado a estruturas existentes (MANNERS E DURKIN, 2001; PALUS E DRATH, 1995).

No que concerne ao local de trabalho, Vincent et al. (2015b) afirmam que há um crescente corpo de literatura sugerindo maneiras de lidar com desafios do local de trabalho, e intervenções específicas em programa de desenvolvimento de liderança, podem ser importantes na contribuição para o desenvolvimento da consciência (GHOSH et al., 2013; JOINER E JOSEPHS, 2007; PALUS E DRATH, 1995; ROOKE E TORBERT, 2005; TORBERT et al., 2004; VALCEA et al., 2011). Contudo, há pouca pesquisa empírica que tem testado esta hipótese.

### **3 MÉTODO**

Para elaborar a presente revisão integrativa sobre desenvolvimento de liderança foi primeiramente estabelecido o tema de pesquisa (desenvolvimento de liderança).

Após, buscou-se efetuar levantamento dos artigos científicos presentes nas bases de dados internacionais reconhecidas pela academia sobre o assunto: *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCOHost* e *SciElo*, com os termos “*Leadership development*”. Foram encontrados 5.656 artigos, de 2005 a 2015.

Tendo em vista o grande número de artigos encontrados, buscou-se recortar o tema procedendo à leitura e análise do artigo “*Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory*” (DAY et al., 2014), que é um estado da arte dos últimos 25 anos sobre desenvolvimento de liderança e do líder. Dentre os temas sugeridos para pesquisas futuras foi apontada a correlação entre desenvolvimento de liderança e desenvolvimento do adulto.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Assim, retornou-se às bases de pesquisa anteriormente referidas, pesquisando pelos descritores “*Adult development*”, “*Leadership development*” e “*Leader development*”, incluindo como limitadores artigos científicos.

**Quadro 2 – Artigos localizados em bases internacionais sobre desenvolvimento de liderança e desenvolvimento do adulto**

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>
Promoting post-conventional consciousness in leaders: Australian community leadership programs	Vincent, N.; Ward, L.; Denson, L.
Triggers, Timing and Type: Exploring Developmental Readiness and the Experience of Consciousness Transformation in Graduates of Australian Community Leadership Programs	Vincent, N.; Denson, L.; Ward, L.
Understanding Leadership from the Inside Out: Assessing Leadership Potential Using Constructive-Developmental Theory	Helsing, D.; Howell, A.
Developmental networks at work: Holding environments for leader development	Ghosh, R.; Haynes, R. K.; Kram, K. E.
Personality Preferences and Their Relationship to Ego Development in Australian Leadership Program Participants.	Vincent, N.; Denson, L.; Ward, L.
Leading complex change with post-conventional consciousness	Brown, B. C.
Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories	Day, D. V.; Sin, H.
Cultivating leadership: The need for renovating models to higher epistemic cognition	Gambrell, K.M.; Matkin, G. S.
Mapping complexity of mind: using the subject-object interview in coaching.	Berger, J. G.; Atkins, P. W. B.
Issues & observations: Adult development theory may boost global leadership.	Hoppe, M. H.
The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership	McCauley, C. D.; Drath, W. H.; Palus, C. J.; O'Connor, P. M. G.; Baker, B. A.
Making the case for a developmental perspective	SR Cook-Greuter, S. R.
Integrating skill acquisition and perspective taking capacity in the development of leaders	Russell, C. J.; Kuhnert, K. W.

Fonte: elaborado pela Autora.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Ao seguir, conforme orientação de Botelho, Cunha e Macedo (2011), procedeu-se à leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave dos quatorze artigos encontrados<sup>3</sup>, procurando verificar a adequação dos trabalhos nos critérios de seleção.

Para tanto, adotou-se a técnica da matriz de síntese proposta por Klopper, Lubbe e Rugbeer (2007), compilando-se os artigos selecionados nas colunas da matriz, e consignando-se nas linhas as categorias designadas para proceder a futura análise de cada artigo.

A matriz foi preenchida com as citações dos artigos selecionados em cada uma das categorias. Concluído o preenchimento da matriz, partiu-se para a fase de análise e interpretação dos resultados da revisão integrativa, com o intuito de discutir os textos acadêmicos para apresentar as conclusões obtidas a partir de sua análise.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

McCauley et al. (2006) observaram que fatores psicológicos, de personalidade, ambientais, socioculturais e “de estado da estabilidade da consciência” provocam impacto sobre a eficácia dos líderes. Embora esses autores tenham estudado esses temas extensivamente, há muito poucos estudos que relacionaram tais fatores ao desenvolvimento da consciência até a presente data (DAY et al., 2014; PALUS E DRATH, 1995).

Por essa razão, este artigo buscou identificar na literatura de desenvolvimento de liderança e desenvolvimento do adulto, os construtos que perfilham os fatores que facilitam o desenvolvimento da consciência no contexto organizacional, uma vez que, na literatura, já está sedimentado o entendimento de que indivíduos com maior grau de desenvolvimento da consciência são líderes mais eficazes e que há fatores que colaboram para que haja o movimento para ordens de desenvolvimento mais elevadas.

Nesta pesquisa foi identificada a predominância, nos quatorze artigos localizados em bases internacionais de pesquisa reconhecidas, dos seguintes fatores facilitadores do

---

<sup>3</sup> Registra-se que dois achados foram excluídos e não computados na lista dos quatorze artigos selecionados, haja vista que um deles tratava-se do livro *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, dos autores Day, Harrison e Halpin, e o outro se referia a uma reportagem sobre o recebimento desse livro no *Second Annual Reader's Choice Award for Publications on Leadership*.



desenvolvimento da consciência: educação, idade, personalidade, desafios de vida, estado da estabilidade da consciência e fatores ambientais.

No que diz respeito à relação entre o desenvolvimento da consciência e a educação, em dois estudos não foi encontrada correlação entre essas duas variáveis que comprovem que os níveis mais elevados de educação e formação profissional garantam um movimento do desenvolvimento da consciência para as camadas pós-convencionais (COHN, 1998; VINCENT et al., 2015a). Todavia, Truluck e Courtenay (2002) comprovaram o contrário: que há uma relação positiva significativa entre nível educacional e desenvolvimento da consciência.

No que se refere à relação entre o desenvolvimento da consciência e a idade, Cohn (1998), Cook-Greuter (2004), Truluck e Courtenay (2002), Palus e Drath (1995), Helson et al. (1984), Palus (1993) e Van Velsor e Musselwhite (1986) entendem que a idade cronológica pode ser um fator importante para facilitar o desenvolvimento da consciência. Já Vincent et al. (2015a e 2015b) comprovaram em suas pesquisas que essa variável não influencia no desenvolvimento da consciência, nem tampouco que pode desempenhar um papel significativo na transição do desenvolvimento.

No que concerne à personalidade, há o entendimento na literatura sobre liderança de que algumas pessoas têm uma predisposição para serem líderes, tendo em vista a presença de determinadas características, tais como: a autoaceitação, autoeficácia, a flexibilidade, o desejo de desafios, o *locus* interno de controle, refletividade, a orientação para a realização e a firmeza, que podem desencadear o desenvolvimento potencial da consciência (BARTONE et al., 2007; MANNERS E DURKIN, 2001).

Vincent et al. (2013) entendem que fatores que podem facilitar o progresso de desenvolvimento parecem incluir o grau de exposição a experiências de vida, juntamente com traços de personalidade específicos, os quais interagem com formas complexas de eventos de vida, e influenciam a probabilidade de tal exposição se tais eventos são percebidos como desequilibrantes em relação às estruturas dos existentes.

Os desafios de vida tiveram importante influência pessoal e profissional na promoção do desenvolvimento da consciência (VINCENT et al., 2015b). Para aqueles que haviam se deslocado para um estágio de consciência posterior, os desafios enfrentados no trabalho foram



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

os que tiveram maior destaque, seguidos de fatores de apoio, mortes, relacionamentos desfeitos, transferências, nascimentos e doenças. Assim, essas constatações corroboram com os encontrados na pesquisa de Pfaffenberger (2007), no sentido de descrições de superação, os desafios da vida foram quase onipresentes nas histórias do crescimento da consciência.

Quanto aos fatores de estado de estabilidade da consciência, foi constatado que o estágio de estabilidade de consciência pode facilitar o desenvolvimento do adulto (DUNSKY, 2002). Tentativas de mudança de vida (reavaliação dos objetivos e significado da vida) podem ter relevância para de fase da estabilidade de consciência (VINCENT et al., 2015b).

Por fim, os ambientes familiares, de trabalho e da comunidade nos quais um indivíduo está inserido podem facilitar o desenvolvimento da consciência de um indivíduo, fornecendo o apoio ou o desafio de significado a estruturas existentes (MANNERS E DURKIN, 2001; PALUS E DRATH, 1995).

Dessa forma, com base no levantamento da literatura sobre liderança, pode-se concluir que os fatores que comprovadamente podem facilitar o desenvolvimento de liderança são os concernentes à personalidade, aos desafios de vida, ao estado de estabilidade de consciência e ao ambiente.

Para futuras pesquisas, sugere-se que sejam estudados o impacto de tais fatores no contexto brasileiro, especificamente do setor público, notadamente carente de pesquisa sobre desenvolvimento de liderança.

## REFERÊNCIAS

ARVEY, R. D., ROTUNDO, M., JOHNSON, W., ZHANG, Z., & MCGUE, M. The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. **The Leadership Quarterly**, 17, 1–20, 2006.

BARKER, E. H., & TORBERT, W. R. **Generating and measuring practical differences in leadership performance at postconventional action-logics**. In: A. H. Pfaffenberger, P. W. Marko, & A. Combs (Eds.), *The postconventional personality: Assessing, researching, and theorizing* (pp. 39–56). New York: State University of New York Press, 2011.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

BARTONE, P.; SNOOK, S.; FORSYTHE, G.; LEWIS, P.; BULLIS, C. Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 490–504, 2007.

BAUER, J. J.; MCADAMS, D. P.; SAKAEDA, A. R. Crystallization of desire and crystallization of discontent in narratives of life-changing decisions. **Journal of Personality**, v. 73, n. 5, p. 1181–1214, 2005.

BAUMEISTER, R. F. **The crystallization of discontent in the process of major life change**. In T. Heatherton & J. Weinberger (Eds.), *Can personality change?* Washington, DC: American Psychological Association, 1994.

BERGER, J. G.; ATKINS, P.W.B. Mapping Complexity of Mind: Using the Subject-Object Interview In Coaching. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, v. 2, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. J. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista eletrônica gestão e sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

BROWN, B. Leading complex change with post-conventional consciousness. **Journal of organizational change management**, v. 25, n. 4, p. 560 -577, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

COHN, L. D. (1998). Age trends in personality development: a quantitative review. In: P. M. Westenberg, A. Blasi, & L. D. Cohn (Eds.), **Personality development: Theoretical, empirical and clinical investigations of Loevinger's conception of ego development**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 133–143, 1998.

COOK-GREUTER, S. (1999). **Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement** (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database <http://search.proquest.com/docview/304503009?accountid=8203>

\_\_\_\_\_. Making the case for a developmental perspective. **Industrial and Commercial Training**, v. 36, n. 7, 2004. Disponível em: <<http://www.cook-greuter.com/>>. Acesso em: 24 nov. 2015.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

DAY, V.D; PENG SIN, H. Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 545 -560, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect-com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. HARRISON, M. M.; HALPIN, S. M. **An integrative theory of leadership development: Connecting adult development, identity, and expertise**. New York: Taylor and Francis, 2009.

\_\_\_\_\_. FLEENOR, J.W.; ATWATER, L. E.; STURM, R.E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, February 2014, p. 63-82. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

DUNSKY, H. Transition in the structures of consciousness (Unpublished master's thesis). Saybrook Graduate School and Research Centre: San Francisco, 2002.

ESPER, A. J. F. **Análise Comparativa de Programas de Desenvolvimento de Líderes**. 2015. 225 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: UFSC, 2015.

GAMBRELL, K.M.; MATKIN, G. S.; BURBACH, M. E. Cultivating Leadership: the Need for Renovating Models to Higher Epistemic Cognition. **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 3, p. 308-319, 2011. Disponível em: <<https://www.researchgate.net>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

GHOSH, R.; HAYNES, R. K.; KRAM, K. E. Developmental networks at work: holding environments for leader development. **Career Development International**, v. 18, n. 3, p. 232-256, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

KEGAN, R. **The evolving self: problem and process in human development**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

\_\_\_\_\_. **In over our heads: the mental demands of modern life**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

\_\_\_\_\_, & LAHEY, L. L. **Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2009.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

KLOPPER, R.; LUBBE, S.; RUGBEER, H. The matrix method of literature review. **Alternation**, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2007. Disponível em: <<http://uir.unisa.ac.za/>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

KUHNERT, K.W.; LEWIS, P. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. **Academy of Management Review**, 12, 648–657, 1987.

HANNAH, S. T., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., & HARMS, P. D. Leadership efficacy: Review and future directions. **The Leadership Quarterly**, 19, 669–692, 2008.

HARRIS, L.S.; KUHNERT, K.W. Looking through the lens of leadership: a constructive development approach, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, n. 1, p. 47-67, 2008.

HELSING, D.; HOWELL, A. Understanding Leadership from the Inside Out: Assessing Leadership Potential Using Constructive-Developmental Theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 23, n. 2, p. 186-204, 2014. Disponível em:<<http://jmi.sagepub.com/>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

HELSON, R.; MITCHELL, V.; MOANE, G. Personality and patterns of adherence and nonadherence to the social clock. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 46, n. 5, 1984.

HOPPE, M. H. Issues & Observations: Adult Development Theory May Boost Global Leadership. **Leadership In Action**, v. 27, n. 3, p. 21-22, 2007. Disponível Em: <<http://onlinelibrary.wiley.com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

HY, L. X.; LOEVINGER, J. **Measuring Ego Development**. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

JOINER, B.; JOSEPHS, S. Developing agile leaders. **Industrial and Commercial Training**, 39(1), 35–42, 2007.

JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILIES, R., & GERHARDT, M. W. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, 87, 765–780, 2002.

LASKE, O. E. Executive development as adult development. In J. Demick & C. Andreoletti (Eds.), *Handbook of adult development* (pp. 565–584). US: SpringerLOEVINGER, J. (1976). **Ego development**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

LOEVINGER, J. **Ego development: conception and theories**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1976.

\_\_\_\_\_. Revision of the sentence completion test for ego development. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 48, n. 2, p. 420-427, 1985.

MANNERS, J.; DURKIN, K. (2001). A critical review of the validity of ego development theory and its measurement. **Journal of Personality Assessment**, v. 77, n. 3, p. 541-567.

MARKO, P. Exploring facilitative agents that allow egodevelopment to occur (Doctoral dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 67(4), 2006.

MCCAULEY, C. D.; DRATH, W. H.; PALUS, C. J.; O'CONNOR, P. M.G.; BAKER, B. A. The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. **The Leadership Quarterly**, vol. 17, n. 6, p. 634 -653, 2006. Disponível em: <<http://www.ccl.org>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

MILLER, M. E.; COOK-GREUTER, S. R. from postconventional development to transcendence: visions and theories. In: MILLER, M. E.; COOK-GREUTER, S. R. (Ed.). **Transcendence and mature thought in adulthood: the further reaches of adult development**. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 1994.

MOSHMAN, D. Developmental change in adulthood. In: DEMICK, Jack; ANDREOLETTI, Carrie (Ed.). **Handbook of adult development**. New York: Springer, 2003.

MUSSELWHITE, W. C. (1985). **The impact of timing on readiness to learn and transfer of learning from leadership development training: a case study** (Doctoral dissertation). Retrieved from Proquest Dissertations and Thesis Database (Order Number 700208645).

PALUS, C. J. (1993). Transformative experiences of adulthood: A new look at the seasons of life. In J. Demick, K. Bursik, & R. DiBiase (Eds.), **Parental development**. New Jersey: Erlbaum.

PALUS, C. J.; DRATH, W. H. **Evolving leaders: A model for Promoting Leadership Development in Programs**. USA: Centrefor Creative Leadership, 1995.

PFAFFENBERGER, A. (2007). **Exploring the pathways to postconventional personality development** (Doctoral dissertation). Retrieved from Proquest Information and Learning Company.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

ROOKE, D.; TORBERT, W. R. Seven transformations of leadership. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 4, p. 66–76, 2005.

RUSSELL, C. J.; KUHNERT, K. Integrating Skill Acquisition and Perspective Taking Capacity in the Development of Leaders. **Leadership Quarterly**, v. 3, n. 4, p. 335-353, 1992. Disponível em: <<http://www.ou.edu/russell/pdf/lq91b.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

SPILETT, M. **Women student leaders constructions of leadership: a developmental perspective**, Dissertation Abstracts International, 56, 06A06A (UMI No. 9534635), 1995.

STRANG, S.E. AND KUHNERT, K.W. Personality and leadership development levels as predictors of leader performance. **The Leadership Quarterly**, vol. 20, n. 3, p. 421-433, 2009.

TORBERT, W. R. et al. **Action inquiry: the secret of timely and transforming leadership**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.

TRULUCK, J. E.; COURTENAY, B. C. Ego development and the influence of gender, age, and educational levels among olderadults. **Educational Gerontology**, v. 28, n. 4, p. 325–336, 2002.

VALCEA, S., HAMDANI, M. R., BUCKLEY, M. R., & NOVICEVIC, M. M. Exploring the developmental potential of leader–follower interactions: A constructive-developmental approach. **The Leadership Quarterly**, 22(4), 604–615, 2011.

VAN VELSOR, E.; MUSSELWHITE, W. C. The timing of training, learning and transfer. **Training and Development Journal**, v. 40, n. 8, 58–59, 1986.

VINCENT, N.; WARD, L; DENSON, L. Personality Preferences and Their Relationship to Ego Development in Australian Leadership Program Participants. **Journal of Adult Development**, v. 20, n. 4, p. 197-211, 2013. Disponível em: <<http://link.springer.com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Promoting post-conventional consciousness in leaders: Australian community leadership programs. **Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 238-253, Apr. 2015a. Disponível em: <<http://www.sciencedirect-com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Triggers, Timing and Type: Exploring Developmental Readiness and the Experience of Consciousness Transformation in Graduates of Australian Community Leadership Programs



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

**Journal of Adult Development.** v. 22, n. 4, p. 183-205, 2015b. Disponível em:<<http://link.springer.com>>. Acesso em: 24 nov. 2015.