



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: o estilo de liderança dos gestores do comércio atacadista de produtos de informática sob a percepção de seus colaboradores, Gurupi, Tocantins.

Acadêmica: Tamara Carneiro Pereira

Professor Orientador: Alexandre Ribeiro Dias, Me.

Área de Concentração: Recursos Humanos.

**GURUPI-TO
MAIO, 2018**

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: o estilo de liderança dos gestores do comércio atacadista de produtos de informática sob a percepção de seus colaboradores, Gurupi, Tocantins.

TAMARA CARNEIRO PEREIRA

Este Artigo foi julgado adequado e aprovado pela banca examinadora do Curso de Administração do Centro Universitário UNIRG.

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração

Prof. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada a Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof.º Adm. Alexandre Ribeiro Dias, Me.
Orientador

Prof.ª Adm. Cejana Marques Borges, Ma.
Banca Examinadora

Prof.ª Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Banca Examinadora

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: o estilo de liderança dos gestores do comércio atacadista de produtos de informática sob a percepção de seus colaboradores, Gurupi, Tocantins.

PEREIRA, Tamara Carneiro¹
DIAS, Alexandre Ribeiro²

RESUMO

O tema exposto lida com uma análise ambiental sob a perspectiva da liderança. O presente artigo pretende alcançar o estudo sobre a liderança transformacional e transacional, com objetivo de identificar dentre essas lideranças qual o perfil predominante percebido pelos seus liderados no comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática na cidade de Gurupi, TO. Quanto ao tipo de pesquisa, foi aplicado a exploratória com aproximação do método quantitativo, tendo-se posteriormente a análise de resultados, que distinguiu dentre os fatores apresentados a tendência ao perfil de líder transformacional.

Palavras-chave: Comércio Atacadista de Informática. Liderança Transacional. Liderança Transformacional.

ABSTRACT

The above topic deals with an environmental analysis from the perspective of leadership. This article intends to reach the study on transformational and transactional leadership, aiming at identifying among those leaderships the predominant profile perceived by those in the wholesale trade in computers, peripherals and computer supplies in the city of Gurupi, TO. As for the type of research, it was applied to the exploratory approach to the quantitative method, after which the results analysis was performed, which distinguished among the presented factors tending to the profile of the leader found as a transformational model.

Key Words:

Wholesale computer trade. Transactional Leadership. Transformational Leadership.

¹Acadêmica de Administração, Centro Universitário Unirg, tamaracarneirop@gmail.com

²Administrador, Mestre em Agronegócio, CEPAN – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, diaslex@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

Nas empresas existem um ambiente de mercado competitivo, na qual precisam de pessoas com habilidades de lideranças, pois é um aspecto essencial para o gerenciamento de pessoas com capacidade de estimular equipes, para que assim consigam atingirem objetivos em comum. Essa competitividade exigem das pessoas, atitudes, inovações e mudanças, a fim de atingirem resultados satisfatórios.

Na vida das empresas a liderança torna-se cada vez mais importante, devido vivermos em mundo globalizado de constantes mudanças, onde é preciso tomar decisões adequadas, guiando assim as empresas rumo ao sucesso. Essa importância se dá pelo fato de precisarem estarem sempre atentos às formas como desenvolvem suas equipes, nas quais serão reflexo de sua gestão de liderança.

O presente artigo aprofunda os conhecimentos da acadêmica na área de recursos humanos na qual oportuniza ao leitor uma revisão literária, que mostra o processo evolutivo da liderança até chegar a um novo conceito, liderança essa voltada a transformação, descrevendo suas características e o que a diferencia da liderança transacional.

Logo foi escolhido o comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática, que totalizam a quantidade de 4 lojas existentes e ativas no mercado da cidade de Gurupi, TO, que fica localizada no sul do estado e é a terceira maior cidade do estado do Tocantins, onde a sua economia é voltada a agricultura, pecuária e comércio. Considerada assim, uma cidade com pólo industrial e comercial na região sul do estado.

As 4 empresas atacadistas ficam localizadas no centro da cidade comercializando seus produtos e serviços informáticos, tendo-se conforme apontado pelos seus proprietários que as mesmas possuem capacidade de atendimento a cidades vizinhas. No que se refere à quantidade de funcionários ativos que executam suas determinadas funções nas lojas, são de 25 colaboradores, resultando assim, no total de amostra presente neste estudo.

Como qualquer organização, empresas do ramo de informática necessitam de bons líderes que no contexto das organizações modernas, a motivação, comunicação, inspiração, inovação e responsabilidade, são atividades chaves que atribui cada vez mais importância, e que pode alterar todo o clima organizacional.

Mediante a este contexto Robbins (2002), ressalta a precisão de apresentar a liderança vista por uma concepção que possa refletir sobre como é utilizada na teoria e na prática. Dessa forma, a proposta deste artigo trabalha com base na seguinte problemática:

Qual o estilo de liderança dos gestores do comércio atacadista de produtos de informática percebido pelos colaboradores por meio da denominação da liderança transformacional e transacional? Apoiando-se assim nessa problemática, o objetivo principal é estudar a liderança transformacional e transacional percebidos pelos seus liderados no comércio de informática de Gurupi, TO.

No que se refere a pontencialidades de mercado dessas empresas é de um crescimento positivo, pois a cidade abriga atualmente cerca de 100 mil habitantes e está se transformando em um grande centro de educação e tecnologia. Hoje conta com o Centro Universitário Unirg, Universidade Federal do Tocantins, o Instituto Federal do Tocantins, Senac e Senai etc. (GURUPI, 2013). Dessa forma, a cidade possui um grande potencial de público alvo para as empresas de informática que ofertam serviços e produtos, gerando aos proprietários oportunidades de investimentos no comércio desse ramo.

Aparentemente os ambientes internos das empresas apresentam boas condições de segurança tanto para os funcionários quanto a parte estrutural da empresa, os locais possuem ventilação adequada, limpeza necessária e espaços adequados, sendo a área de vendas, exposição de produtos, depósito, escritório, banheiro e, para as que ofertam serviço o espaço de montagem e manutenção.

2 METODOLOGIA

De acordo com o objetivo deste trabalho, foi utilizado o método dedutivo e o modelo de pesquisa exploratória. O método dedutivo lida com uma forma lógica de pressuposição das existências das verdades. Já a pesquisa exploratória segundo Cervo e Bervian (2002) não requer elaboração de hipóteses a serem trabalhadas, e sim definir objetivos em busca de informações sobre determinado assunto, tendo como principal objetivo a adaptação do fenômeno e obtenção a novas idéias, na tentativa de atingir maior familiaridade com o tema pesquisado. Dessa forma, o pesquisador tem que relevar as informações iniciais com mais detalhes para gerar uma maior aproximação do tema.

Quanto às técnicas de pesquisas que conduziram este artigo, foram aplicadas à pesquisa bibliográfica e o questionário. Que segundo Marconi e Lakatos (2002) a pesquisa bibliográfica alcança todos os seus limites referente ao tema de estudo, abrange toda bibliografia tornada pública, como jornais, revistas, livros, monografias, pesquisas etc. Desse modo, a pesquisa bibliográfica auxiliou o pesquisador ao entendimento e ao conhecimento

sobre determinado assunto, a fim de comprovar tudo o que foi descrito.

Marconi e Lakatos (2015) apontam o questionário como uma ferramenta de obtenção de dados descritos em perguntas de maneira igualitária, que devem ser respondidas por escrito pelas pessoas sem a presença do pesquisador. É formado por uma série organizada de perguntas que auxiliam os respondentes. Considerando-se assim, uma técnica muito importante e de grande influência para obtenção dos resultados do artigo.

Seguindo essa percepção, adaptou-se e aplicou-se o questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), originário por Avolio e Bass (2004) que tem determinado designação de *Multifactor Leadership Questionnaire*® – MLQ (Questionário Multifatorial de Liderança), com objetivo principal em avaliar os estilos de liderança transformacional, transacional e “laissez-faire” (não liderança). Este questionário no quadro brasileiro já foi aplicado em diversos estudos como nas dissertações de mestrado de Souza (2015), Ferreira (2008) e Benevides (2010), tornando-se assim, de grande valia sua utilização.

O referido questionário está dividido em duas partes, a primeira parte pergunta-se; sexo, idade, escolaridade, e tempo de serviço. Já a segunda parte é constituída por 45 confirmações variáveis que medem as proporções de liderança por intermédio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Explica-se nesta escala, 0= Nunca. 1= Raramente. 2= Algumas vezes, 3= Muitas vezes e 4= Frequentemente, se não sempre. Os participantes informaram nesta escala seu nível de discordância e concordância a respeito das questões.

Mensuraram-se os tipos de liderança transformacional, liderança transacional e laissez-faire (não liderança), por meio de 9 fatores. Os fatores que descreve a ligação da liderança transformacional são nomeados por: influência idealizada por atributos, influência idealizada por comportamentos, motivação por inspiração, estímulo intelectual e consideração individual. Já os fatores da liderança transacional são caracterizados como: gestão por exceção ativa, e recompensa contingente. Por fim tende-se o laissez-faire que significa o termo de referência de não líder que é medido pela gestão por exceção passiva.

No quadro 1 é mostrado as questões que correspondem a cada fatores, onde totalizaram 36 questões. Referente aos fatores esforço extra, eficácia e satisfação, não foram contempladas como objeto do estudo por evidenciar outros requisitos que não se encaixam com o objetivo da presente pesquisa.

Quadro 1: MQL – Questionário Multifatorial de Liderança

	Grupos	Fatores	Questões
Tipos de Lideranças	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	10 – 18 – 21 – 25
		Influência Idealizada (Comportamentos)	6 – 14 – 23 – 34
		Motivação Por Inspiração	9 – 13 – 26 – 36
		Estimulo Intelectual	2 – 8 – 30 – 32
		Consideração Individual	15 – 19 – 29 – 31
	Liderança Transacional	Gestão Por Exceção (Ativa)	4 – 22 – 24 – 27
		Recompensa Contingente	1 – 11 – 16 – 35
	Liderança Laissez-faire	Gestão Por Exceção (Passiva)	3 -12 – 17 - 20
		Laissez-faire	5 – 7 – 28 – 33
	Outros tipos de Liderança não contempladas no estudo	Esforço Extra	39 – 42- 44
Eficácia		37- 40- 43- 45	
Satisfação		38 - 41	

Fonte:© Avolio e Bass (2004), adaptado pela autora e extraído de Barreto (2009).

Quanto aplicação, o mesmo foi executado aos funcionários das empresas atacadista de produtos de informática em Gurupi, TO, que são 4 empresas localizadas no centro da cidade, na qual totalizou a quantidade de 25 funcionários respondentes. Foi aplicado de forma aleatória entre os dias 22 a 28 de fevereiro de 2018 em que algumas situações foram sancionadas dúvidas referente à escala de likert no momento em que decidiam suas percepções.

Posteriormente é feito a análise de dados como um procedimento de eficácia, na qual os dados são levantados e tratados, dessa forma é feito articulações com os métodos e teorias específicas. E seguindo as técnicas desenvolvidas no estudo, foi utilizada a análise quantitativa que segundo Oliveira (2004) “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações (...)”.

Seguindo neste contexto, a análise quantitativa deste artigo teve como controle em procedimentos estatísticos se importando no objeto central descrevendo assuntos abordados. Após a coleta de dados obtidos dos questionários, os mesmos foram organizados através do programa Excel, onde os dados foram colocados conforme as variáveis recomendadas para

este artigo.

Foi representado o perfil socioeconômico e os fatores que evidenciaram os tipos de liderança de maneira descritiva e explicativa em uma amostra total, não havendo a necessidade de tirar porcentagem. Foi levado em consideração as principais percepções apontadas pelo número maior de funcionários respondentes as devidas escalas.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Ao longo dos anos o termo liderança vem desfrutando um forte apelo para as pessoas que são dirigentes. Muitas vezes esse tema atribui um significado de “dom” mágico, necessitando assim a importância de definir o que é liderança.

O conceito de liderança se torna por muitas vezes difícil de se compreender, por ter sido definida de várias formas ao longo do tempo, na qual foram debatidos vários pontos de vistas entre os autores que perceberam a necessidade dessa investigação. E por mas que não existe ainda, uma definição global e universalmente aceita, é ressaltado em sua maioria, que a liderança sempre estará envolvida como um processo de influência, diferenciando apenas a forma como o dirigente irá influenciar.

Bowditch e Buono (1992) ressalta que a liderança pode ser classificada como um processo de influência de um determinado dirigente que orienta um certo grupo de indivíduos para o atingimento e estabelecimento de metas. Dessa forma, entende-se que são diferentes formas de liderança que podem ser desenvolvidas, algumas podem agir simultaneamente e outras pelas circunstâncias de possuírem grupos de diversas opiniões.

Na concepção dos autores Bennis e Nannus (1998), o papel da liderança se baseia em delegar poder aos empregados, com intuito de que eles busquem novas formas de agir. Entretanto, utiliza-se o poder e autoridade como forma de condução dos colaboradores em um verdadeiro papel de imposição: eu mando e você obedece.

O fator de influência mencionado, faz-nos entender que esse processo de relacionamento têm sentido duplo em duas dimensões, um por a influência dos líderes em disponibilizarem seu próprio exemplo aos demais, ocorrendo de maneira habitual em que cada pessoa está aberta e aceita a influência da outra. A outra dimensão envolve o poder como fator de influência em virtude do papel de líder em ocupar certa posição em uma estrutura organizacional.

Em seu processo evolutivo a liderança se fortaleceu na sustentação de teorias, que

procuravam entender suas características e comportamentos, onde pode-se salientar como mais importante a teoria dos traços, a teoria comportamental, a situacional-contingencial e a transformacional-transacional.

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS

A primeira formação sobre a pesquisa de liderança é o da “teoria dos traços”, essa teoria presume que os grandes líderes são diferentes das outras pessoas se limitando em vários atributos físicos e de personalidade. Dessa forma, foram desenvolvidos estudos que procuravam identificar traços universais das pessoas que exerciam o papel de líderes, porém durante muitos anos de estudos e pesquisas não foi possível distinguir uma só característica.

As principais características de traços pessoais ampliado nesses estudos recaíram em três grupos, o primeiro grupo inclui os fatores físicos, apreciando a formação física como altura, peso, idade e aparência pessoal. O segundo grupo se baseia na inteligência, clareza em se manifestar, conhecimentos, e escolaridade. Já o terceiro grupo inclui em características de personalidades a dominância, moderação, introversão, extroversão, autoconfiança, e controle emocional.

Bergamini (2009), ressalta que por mais que os estudos sobre os traços descreva as características principais de um líder não é possível definir uma certa ligação dessas características a outras posturas relevantes, por exemplo a eficácia no processo de liderança. Isso se baseia pelo fato das pessoas terem diversas personalidades, algumas são bem-humoradas, outras rabugentas, extrovertidas, nervosas, calmas e etc. Maximiano (2012 p. 290) reforça, “as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes.

Nesta concepção, as características apontadas como traços dos líderes não se qualificam como único requisito capaz de proporcionar a sua eficácia, porém essas teorias iniciais não deixam de ser consideradas importantes, pois através delas que vinheram outras orientações de pesquisas.

3.2 TEORIA COMPORTAMENTAL

Como não foi possível prosseguir muito as pesquisas sobre os traços, os estudiosos viam que além de definir o perfil do líder eficaz por meio de suas personalidades era preciso

dirigir a atenção para aquilo que o líder faz. Esta teoria parte da suposição de que existem comportamentos específicos que é percebido com clareza, que concedem distinguir o líder do não líder, pressupondo-se sobre o que é imprescindível para formá-lo.

Os estudiosos fizeram uma pesquisa na qual foram dispostos os três modelos diferentes de liderança para direcionar uma equipe de estudos de clubes juvenis, divididos em grupos onde os mesmos realizavam tarefas. Essa pesquisa foi desenvolvida afim de analisarem o impacto que esses estilos de liderança iam causar para os grupos de meninos divididos em grupo.

Chiavenato (2011) ressalta que esses estilos se nomeia por liderança autocrática, liberal e democrática na qual será descrita a forma como cada uma delas se sobressaiu na pesquisa:

a) Liderança Autocrática: O líder concentra suas decisões e determina suas regras ao grupo. Uma parte do grupo mostrou um comportamento violento, de grande insatisfação e nervosismo, já a outra parte do grupo demonstrou nenhuma voluntariedade nas tarefas, nem iniciativa e nem criação de amizade. O grupo gostavam das tarefas disponibilizadas, porém não expressaram bom humor em relação às circunstâncias. As tarefas somente se aprimoravam sob a presença do líder.

b) Liderança Liberal: O líder transmite todas as decisões ao grupo e deixa-o inteiramente acomodados e sem nenhum domínio. Atividades foram desenvolvidas com bastante alternâncias perdendo-se tempo com desentendimentos pessoais deixando assim as atividades relacionadas ao trabalho de lado. Foi visto o comportamento de individualismo e pouca consideração pelo líder.

c) Liderança Democrática: O líder interage bem com o grupo, estimula a participação igualitária das pessoas. Teve existência de formação de equipe de amizade e relacionamentos respeitosos. Houve relacionamento mútuo entre líder e subordinados que desenvolveram comunicações autênticas, concretas e agradáveis. O trabalho teve andamento mesmo com a ausência do líder e as tarefa foram realizadas de forma prazerosa e segura.

Robbins (2002) aponta que os pesquisadores buscavam algo mais específico no modo que os líderes se comportavam, e os resultados foram modesto no reconhecimento entre comportamento dos líderes e a performance do grupo.

Bergamini (1994) ressalta que assim como os estudos realizados na teoria dos traços, a teoria comportamental também não foi considerável para proporcionar a eficácia da

liderança. Isso estabeleceu oportunidades para extensão de outros pontos de vista, tendo como a preferência os que considerassem os aspectos situacionais.

3.3 TEORIA SITUACIONAL

A teoria situacional tem como ponto central de relevância, o estudo do comportamento contingente em liderança. Nessa teoria a liderança se torna um acontecimento que necessita tanto do líder e de seus seguidores quanto da situação. O aspecto relevante é pertencente as características comportamentais dos liderados, da situação e do instrumento do processo como todo.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o ponto de vista da abordagem situacional é o comportamento tal como é percebido, e não baseada em suposição de habilidade ou competência inata ou assimilada de liderança. Baseado no comportamento e ambiente há mais incentivos para a probabilidade de preparar as pessoas e adaptá-las aos estilos de comportamentos dos líderes aos mais variados tipos de situações.

Hersey e Blanchard (1986) informam que não existe uma só maneira de influenciar as pessoas, pois para que uma pessoa consiga influenciar uma equipe de pessoas irá depender do grau da sensatez dos envolvidos. Logo, os autores destacam duas dimensões dos comportamentos dos líderes: o comportamento voltado à tarefa e o comportamento voltado ao relacionamento. Entende-se por comportamento voltado à tarefa a dimensão em que o líder coordena sua equipe e os posiciona dizendo-lhes o que, como, quando, e onde fazer. Já o comportamento voltado ao relacionamento é a capacidade que um líder concede na comunicação entre sua equipe, tendo como principal objetivo motivá-las e encorajá-las.

Na figura 1, é apresentada uma curva prescritiva, na qual os dois tipos de comportamentos já citados formam quatro níveis de maturidade, que são: “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”. Isso significa a relação do convívio da maturidade a tarefa e os estilos de liderança apropriados a serem escolhidos a dimensão que os liderados passam da imaturidade para maturidade.

Figura 1: Liderança Situacional



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

Dessa forma, a aplicação da liderança situacional baseia-se em qualificar o nível de maturidade dos liderados e posteriormente a adaptação do estilo de liderança, na qual deve ser executado de acordo com as competências do grau de sensatez dos empregados.

Bryman (2004) põe em evidência que existia um relevante desapontamento referente às teorias contingenciais pelo fato dos resultados possuírem incertezas. Esse desapontamento de incertezas novamente procriou espaço para novas pesquisas e estudos sobre a liderança, desenvolvendo assim, a teoria transformacional.

3.4 TEORIA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

Bowditch e Buono (1992), evidenciam que existe um conjunto muito mais vasto de atividades agregado a de ser um líder do que o controle direto das atividades e comportamentos dos funcionários. E essa diferenciação conduziu a dois tipos básicos de liderança: transformacional e transacional.

Compreende-se por um líder transacional a relação que o mesmo têm sobre seus liderados como um processo de troca, como por exemplo a execução de uma determinada tarefa em troca de algo, um favor para o outro. Já os líderes transformacionais, têm um visão mais ampla, são inspiradores e capazes de comunicar uma visão que assemelha-se as metas superiores de uma organização, combina os seus interesses, e o carisma para revitalizar e motivar as pessoas a atingirem metas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Maximiano (2012, p. 302) ressalta que o líder transacional “é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas”. Dessa forma, essa liderança atenta-se a uma relação com seus subordinados limitada na medida que visualiza os interesses voltados somente a tarefa e objetivos organizacionais.

Maximiano (2012) descreveu o líder transacional como aquele que oferta recompensas materiais como, promoções, acréscimo salarial, independência e liberdade na aplicação do tempo, auxílio no atendimento de pedido relacionadas a transferência, indicação para outros projetos e dispensas.

Bass (2008) apóia essa idéia quando declara que um líder é transacional quando retribui seus colaboradores com prêmios ao realizarem com os objetivos definidos, mas ao mesmo tempo reivindica e corrige de maneira extremamente rígida quando não obtém resultados satisfatórios.

Já a liderança transformacional está apoiada e fundamentada na correlação de alvo e metas em conjunto, em que o líder influencia seu seguidor. Essa liderança atua de maneira que o líder e seguidor sigam a mesma direção, estabelecendo o clima de respeito a ambos de forma integral (GONÇALVES, 2008).

Entende-se que essa liderança possui uma ligação de parceria entre líder e seus subordinados, onde o líder não precisa desempenhar autoridade formal, sendo acompanhado e auxiliado voluntariamente pelos seus liderados, designando uma ligação afetiva, durável e seguramente responsável. Assim como os liderados devem entender as idéias de seus líderes, estes precisam entender também os objetivos de seus subordinados dando sentido assim a influência mútua.

Smith e Peterson (1994, p. 129) aprovam essa percepção quando ressaltam que o líder transformacional “deve conter aguda sensibilidade quanto a desejos e necessidades dos seguidores, assim como dos próprios”. Dessa forma, estes líderes recebem o acolhimento de seus liderados no que se refere à função da organização e aumentam neles a agilidade e competência de pensarem além dos seus interesses particulares.

Outro conceito de liderança transformacional é que ela ocorre na forma como o líder inspira seus liderados, da maneira que possibilite compartilhar uma visão. O líder permite e fornece auxílios indispensáveis para ampliar a capacidade das pessoas, gera um ambiente positivo e leve, impulsiona a responsabilidade e preenche as necessidades das pessoas (SMITH, 2005).

Soto (2005, p. 230) frisa que os “líderes transformacionais também são carismáticos”. O carisma se destaca a esse estilo de líderes pelo fato dos liderados concederem uma capacidade elevada quando se é observado certas circunstâncias que envolva as tarefas, esse atributo de carisma se envolve pela transformacional por serem semelhantes quanto à combinação exemplar de inspiração, motivação intelectual e atenção individualizada.

Conforme exemplificações acima é possível compreender que entre a liderança transacional e transformadora, tende-se o líder transformador como carismático, inspirador, revolucionário, agente de mudanças e renovador. E o líder transacional como negociador onde exerce sua liderança baseada em promessas e recompensas de forma manipuladora.

Bass (2006) exemplifica essas características pelos componentes de fatores desenvolvidos que medem e distingue essas lideranças, na qual são destacados no quadro 2 na página 16, como fatores da liderança transformacional: influência idealizada por atributos, influência idealizada por comportamentos, motivação por inspiração, estímulo intelectual e consideração individual. E da liderança transacional são nomeados os fatores por: gestão por exceção ativa e recompensa contingente. Logo em seguida é mencionado o *laissez-faire* que é caracterizado por não líder, aquele que não possui atributos transformacionais e nem transacionais, e tem como componente de fator: gestão por exceção passiva.

É mencionado por Bass (2006) que os líderes que possuem o fator de influência idealizada por atributos permitem que seus liderados tenham uma visão e razão de um propósito, induzindo ao respeito mútuo e confiança, o que gera um grande poder de influência para seus liderados que acabam fortalecendo os sentimentos que tem por seus líderes tendo em vista como exemplos únicos, depositando plena confiança e vontade de se identificar com eles a sua função.

No que se refere à influência idealizada por comportamentos Bass (2006) menciona que são líderes que se comportam de maneira que sejam modelos aos seus liderados, demonstrando seus valores mais importantes, posicionando-se sobre a tomada de decisão com ética e enfatizando a importância de se ter propósito e comprometimento coletivo. Dessa forma os líderes são admirados, inspiradores e respeitados, os liderados se espelham no modelo de seu líder e querem ser iguais. Os líderes possuem capacidades de perseverança e determinações admiráveis através de sua forte motivação para com sua equipe.

Nessa sequência Bass (2006) ressalta o fator de motivação por inspiração como aqueles líderes que acreditam na maneira de inspirar e motivar seus liderados em virtude de seus comportamentos. Passam sua visão referente ao futuro com clareza e de maneira

entusiasmada, promovendo expectativas positivas acerca do caminho a ser traçado, encorajando-os ao que deve ser feito. Dessa forma sublevam o espírito de equipe, que consequentemente integrará os objetivos comuns da organização como todo.

O fator do estímulo intelectual também incluso como característica de liderança transformacional é mencionada por Bass (2006) como líderes que estimulam o empenho de seus liderados a um novo ponto de vista com intuito de os tornarem criativos, inovadores com capacidade de solucionar problemas, serem questionadores e críticos. O líder agindo dessa forma faz-se que em sua ausência e sem a sua interferência direta, seus liderados amplifiquem sua capacidade de solucionar certas circunstâncias imprevistas.

Por fim, tende-se a consideração individual onde Bass (2006) evidencia que os líderes consideram as necessidades individuais de cada liderado, reconhecendo as capacidades e tentando satisfazer suas precisões. São bons ouvintes, aceitam as diferenças individuais adaptando-os ao crescimento na medida de suas necessidades e expectativas, proporcionam treinamento e desenvolvimento. Agindo dessa forma o líder pretende gerar um ambiente compatível a cada liderado afim de que ele desenvolva suas capacidades.

No que se refere a característica da liderança transacional a gestão por exceção ativa é mencionada por Bass (2006) aqueles líderes que supervisionam possíveis erros e falhas dos liderados a fim de corrigi-los. Os colaboradores da empresa são guiados a seguirem metas e regras de conformidade, interrompendo possíveis erros e são corrigidos sempre que for identificada alguma falha.

E sobre a recompensa contingente Bass (2006) exemplifica-a como troca entre líder e liderado, o resultado do trabalho juntamente com seu esforço são contemplados por elogios, promessas, e bônus. Essa característica eleva o interesse da recompensa para a execução das tarefas denominadas como objetivos aos seguidores, dando a exigência da finalização da tarefa.

Juntamente é ressaltado Laissez-faire (não líder) que conforme Bass (2006) significa a ausência de liderança, porque o líder em posição não se impõe aos liderados, fica ausente quando requer sua responsabilidade e não dispõe apoio quando necessário fugindo da tomada de decisão e os seus liderados acabam tomando as decisões precisas. Dentro deste contexto é destacado juntamente outro fator que caracteriza esse tipo de “não líder” que é a gestão por exceção passiva que segundo Bass (2006) são os líderes que apenas se manifestam depois de ocorrer algo grave, não há interferência do líder para evitar certos problemas.

Quadro2: Fatores da Liderança Transformadora, Liderança Transacional e Laissez-faire

	Grupos	Fatores
Tipos de Lideranças	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)
		Influência Idealizada (Comportamentos)
		Motivação Por Inspiração
		Estimulo Intelectual
		Consideração Individual
	Liderança Transacional	Gestão Por Exceção (Ativa)
		Recompensa Contingente
	Liderança Laissez-faire	Gestão Por Exceção (Passiva)
		Laissez-faire

Fonte:© Avolio e Bass (2004), adaptado pela autora e extraído de Barreto (2009).

A liderança carismática ou transformadora é estabelecida como o estilo que se fundamenta no reconhecimento entre o líder e os subordinados. Tendo como princípio a motivação para atingimento das metas estabelecidas como uma base moral e não de interesse como a liderança transacional. Esse estilo de liderança com o desenvolvimento das habilidades interpessoal acarreta os indivíduos a sentirem-se ansiosos, animados e prazerosos em notar que sobressaíram vencedores em meio a obstáculos percorridos (BERGAMINI, 2009).

Enquanto o líder transacional resolve os problemas organizacionais sem se direcionar a alguém em particular, aderindo decisões lógicas, facilitando as tarefas dos outros as coordenando, o líder transformacional preocupa-se com o estímulo que o mesmo pode proporcionar aos seus liderados, com o prazer e gosto no envolvimento das tarefas.

Bergamini (2009) põe em evidência que a liderança transformacional é considerada como a forma mais potente e duradoura. É admitida como a mais bem sucedida quando a missão é passar o objetivo as pessoas evidenciando seus próprios interesses e assim a equipe leva em consideração toda a organização, todas as pessoas que se envolvem para o atingimento dos objetivos propostos.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar o que foi retratado no objetivo deste trabalho, é preciso ser discutido os resultados da pesquisa. Conforme mencionado, os questionários foram aplicados aos funcionários das empresas atacadistas de produtos de informática em Gurupi - TO. A análise de resultados que será exposta está dividida em 4 perguntas de perfil socioeconômico como sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço. Na sequência vem a exibição do resultado do Questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), originário por Avolio e Bass (2004).

O perfil socioeconômico dos funcionários que foi apontado na referida pesquisa deu-se que 9 funcionários são do sexo masculino, e em sua maioria 16 funcionários do sexo feminino que empenham-se no mercado de trabalho de comércio da cidade. Com relação à análise que quantifica a idade, é evidenciado que o quadro de funcionários tem uma disposição jovem demonstrando em sua maioria que 13 funcionários se enquadram na idade entre 18 a 28 anos, 9 funcionários entre 29 a 40 anos, 2 funcionários entre 41 a 51 anos, apenas 1 funcionário abaixo de 18 anos, e nenhum funcionário acima de 52 anos.

Dentre a escolaridade dos respondentes 12 funcionários possuem entre graduação completa e incompleta, 11 funcionários possuem entre ensino médio completo e incompleto, e 2 funcionários possuem entre ensino fundamental completo e incompleto. Tendo-se assim a grande maioria de funcionários com conhecimentos superiores, uns já concluíram e outros estão em fase de andamento. O que aponta que os colaboradores se preocupam em ampliar seus conhecimentos.

Quanto ao período de serviço no setor comercial de informática é relevante ressaltar que 11 funcionários estão entre 2 a 5 anos trabalhando neste ramo, seguidos de 6 funcionários que estão há 2 anos, mais 6 funcionários entre 6 a 10 anos, 1 funcionário entre 11 a 15 anos e por fim 1 funcionário dentre 16 a 20 anos. Isso significa que a grande maioria dos funcionários possui certo tempo de experiência considerável nas empresas, possibilitando assim um melhor auxílio possível para a validação dos estilos de lideranças existentes.

No que se refere à influência idealizada por atributos, os líderes não se encaixaram como possuidores desse fator devido os liderados apontarem apenas uma característica desse atributo, característica essa evidenciada pelos funcionários que frequentemente seus líderes fazem com que eles tenham orgulho em se associar a ele, e quanto aos outros requisitos como: aos interesses pessoais para o bem de grupo, demonstração de confiança e poder, e as atitudes

exercida por eles que geram as pessoas possuir respeito por ele, foram apontados em sua maioria que apenas em algumas vezes essas atitudes são executadas pelos seus líderes, o que distancia nesse requisito de se ter uma influência idealizada por atributos, pois ele tende a possuir apenas um traço atribuído nesse fator.

Em relação ao fator de influência idealizada por comportamentos, a maioria dos funcionários evidenciou que em muitas vezes seus líderes agem de maneira que revela seus valores e crenças importantes, relata o valor de possuir uma forte motivação, considera as consequências morais e éticas de suas decisões e foca na importância de possuir um senso de missão coletiva, o que condiz a favor desse atributo e coaduna com as ideias de Bass (2006) onde explica que esses líderes se comportam de maneira que sejam modelos aos seus liderados, demonstrando seus valores mais importantes, posicionando-se sobre a tomada de decisão com ética, enfatizando a importância de se ter propósito e comprometimento coletivo, possuem capacidades de perseverança e determinações admiráveis através de sua forte motivação para com sua equipe.

Quanto ao fator motivação por inspiração foi revelado que os líderes agem com bastante frequência no que se refere à motivação. Os funcionários apontaram que seus líderes frequentemente agem de maneira otimista quando se refere ao futuro, se comunicam de forma entusiasmada com as metas e tarefas que precisam ser realizadas, encadeia uma visão que é capaz de convencer sobre o futuro e demonstra que acredita fielmente de que as metas serão alcançadas. Dessa forma, a motivação em que é questionada nesse fator descreve o líder como otimista, claro e positivo, o que corresponde a explicação de Bass (2006) quando evidenciou o fator motivação por inspiração o líder que promove expectativas positivas a do caminho a ser traçado, encorajando-os ao que deve ser feito. Dessa forma sublevam o espírito de equipe, que consequentemente integrará os objetivos comuns da organização como todo.

Seguindo em diante, tende-se o estímulo intelectual na qual foi apontando que o líder não contém todos os atributos que medem esse fator. Mesmo sendo evidenciado que frequentemente o líder examina as ideias iniciais críticas em relação às decisões a serem tomadas, eles agem apenas em algumas vezes quando se refere em buscar perspectivas diferentes para solucionar problemas, em sugerir novas formas de pensamento e avaliação de como finalizar tarefas e raramente não alcança a conquista de ver os liderados sendo capazes de enxergarem os problemas a partir de várias perspectivas diferentes. Dessa forma percebeu-se que o líder possui apenas um traço medido de estímulo intelectual, o que distancia desse requisito caracterizado como líderes que estimulam no empenho de seus liderados a fim de

amplificar a capacidade de solucionar problemas na ausência do líder.

Na sequência de mais um fator de liderança transformacional, foi detectado que os líderes deixam a desejar quando agem na consideração individual, mesmo que foi evidenciado que o líder age de forma frequente em possuir capacidade de tratar os liderados como indivíduo de forma específica e não somente como um membro do grupo, o mesmo raramente considera as necessidades, habilidades e absorção diferentes de cada colaborador, é evidenciado também por sua grande maioria de funcionários que o mesmo nunca emprega seu tempo ensinando em processos de *coaching*, ou seja, eles não se preocupam em ensinar em forma de treinamento. Com esses apontamentos é possível considerar e distinguir que o líder distancia desse fator, pois não compactua com as descrições apontadas por Bass (2006) que descreve que os líderes que possuem esse atributo são bons ouvintes, aceitam as diferenças individuais adaptando-os ao crescimento na medida de suas necessidades e expectativas, proporcionam treinamento e desenvolvimento.

Mediante o fator definido como característica da liderança transacional gestão por exceção ativa foi apontado por sua grande maioria, que frequentemente os líderes agem de forma que supervisionam os erros como sua principal função na organização, direcionando sua atenção principal às imperfeições para o atingimento dos padrões definidos para a atividade, logo conforme já mencionado no presente estudo na página 13 que os líderes que agem dessa forma mantêm uma relação com seus subordinados limitada na medida que visualiza os interesses voltados somente a tarefa e objetivos organizacionais. Esse resultado também comprova a exemplificação desse fator por Bass (2006) quando menciona que os colaboradores da empresa são guiados a seguirem metas e regras de conformidade, interrompendo possíveis erros e são corrigidos sempre que for identificada alguma falha.

No que se refere ao outro fator que identifica o líder transacional recompensa contingente, o resultado não permitiu posicionamento do mesmo, pois oscilou entre os funcionários apontarem que o líder, frequentemente auxilia-os em troca de seus esforços, expressam satisfação quando são atendidas suas expectativas, porém o líder age apenas algumas vezes em mais duas atitudes apontadas nesse fator, que é o tratamento de forma individual para aqueles colaboradores responsáveis por atingirem metas de desempenho de determinada tarefa e a maneira dele deixar claro o que seus funcionários podem esperar receber quando cumprem suas metas. Dessa forma, nesse fator conforme os apontamentos dos respondentes funcionários, não foram possíveis uma distinção que se enquadra nesse fator, pois os mesmos não deixaram claro quando apontaram duas atitudes como ação feita

frequentemente e duas atitudes feitas somente em algumas vezes por seus líderes.

Em relação à gestão por exceção passiva foi apontado em sua maioria que os comportamentos a ela associados foram raramente identificados pelos funcionários respondentes, esses tipos de comportamentos enquadra-se em o líder possuir falha para interferir algo que se torne sério futuramente, esperar as tarefas saírem erradas para depois agir, demonstrar acreditar que “se não tiver quebrado, não concerte” e mediante esses comportamentos, os liderados apontaram que raramente seus líderes exercem essas características e confirmou-se ainda, quando os mesmos apontaram que seus líderes frequentemente antes de agir certificam-se que os problemas podem se tornar permanentes. O que se entende que nesse fator o líder não se enquadra, uma vez que gestão por exceção ativa é uma característica de líderes que apenas se manifestam depois de ocorrer algo grave, não possui preocupação para evitar certos problemas.

Por fim tende-se o fator *laissez-faire* (não líder), que é medido por atitudes como de evitar se envolver quando surgem questões importantes, estar ausente quando necessário, evitar tomar decisões e demorar em responder questões urgentes, todas essas atitudes qualificam como atitudes de não líder uma vez que a liderança em si não se enquadra possuindo esses atributos. Foi evidenciado pelos funcionários em sua maioria que os líderes nunca agiram de forma ausente, sem tomar decisões importantes quando é necessário. O que condiz com Bass (2006) quando ressalta que se encaixam como não líderes aqueles que fogem de decisão e não dispõem apoio quando necessário. O que revela nesse contexto que os liderados não apontaram seus líderes como “não líderes”, justamente por eles não possuírem esses comportamentos.

Na continuação da análise dos dados resultantes, pode-se perceber que dentre os grupos que estão sendo medido a liderança transformacional e transacional, evidenciou-se que os líderes possui alguns fatores que são percebidos ou não pelos seus liderados, que se tornou possível a medição para a identificação de características a serem validadas. Dessa forma, foi exposto no quadro 3 os fatores percebidos pelos os funcionários, da liderança transformacional foram: influência idealizada por comportamentos e motivação por inspiração, e da liderança transacional foi confirmado somente o fator de gestão por exceção ativa.

Quadro3: Fatores Positivos das Lideranças Percebidos pelos liderados

Fatores Positivos Percebidos pelos Liderados	
Liderança Transformacional	Liderança Transacional
<ul style="list-style-type: none"> • Influência Idealizada por comportamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão por Exceção ativa
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação por Inspiração 	

Fonte: Dados Primários (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É ponto assente que o mercado de hoje torna-se cada vez mais exigente e competitivo, devido ao seu crescimento e mudanças constantes. Assim, cabem os líderes conduzirem este processo de mudança e crescimento e serem capazes de sobressaírem à competitividade. Esse mercado requer das organizações pessoas com habilidades de lideranças, pois é um aspecto essencial para o gerenciamento de pessoas com capacidade de estimular equipes, para que assim consigam atingirem objetivos em comum.

Nesse contexto, o estudo teve como proposta baseada na seguinte problemática: Qual o estilo de liderança dos gestores do comércio atacadista de produtos de informática percebido pelos colaboradores por meio da denominação da liderança transformacional e transacional? Nestas circunstâncias, tende-se como objetivo principal deste presente artigo o estudo sobre liderança transformacional e transacional, bem como seus fatores e características que são mencionados para análise de medição dos líderes existentes no comércio atacadista de produtos de informática na cidade de Gurupi-TO.

Para que essa proposta fosse posta em prática, foi utilizada a pesquisa exploratória, as técnicas de pesquisa bibliográfica e o questionário que serviu como um ponto de partida no estudo para atribuir a relevância das percepções que os liderados têm sobre seus líderes, o mesmo foi aplicado aos funcionários das empresas atacadista que são 4 empresas localizadas no centro da cidade, na qual totalizou a quantidade de 25 funcionários respondentes. Posteriormente foi feita análise quantitativa com controle em procedimentos estatísticos.

Nestas circunstâncias, deu-se um perfil de respondentes feminino, com uma faixa etária jovem de 18 anos a 28 anos, com conhecimentos superiores, uns já concluíram e outros estão em fase de andamento, mais o tempo de serviço entre 2 a 5 anos de trabalho, que auxilia e permite na identificação do perfil de liderança possível existente.

Com base nas evidências dos resultados obtidos, inquiriu-se que os gestores do comércio atacadista de produtos de informática segue o estilo de liderança transformacional devido suas características terem sido mais evidenciados, logo que essa liderança é medida por 5 fatores e a pesquisa teve-se destaque de alta frequência em 2 fatores caracterizado dessa liderança, que são a influência idealizada por comportamentos e motivação por inspiração. Logo a liderança transacional que possui 2 fatores de medição, gestão por exceção ativa e recompensa contingente foi evidenciado apenas o fator gestão por exceção ativa, o que ratificou-se que os gestores dessas lojas tende a ser o líder transformacional.

A liderança transformacional particularmente é relevante no segmento do comércio, porque dispõe uma conduta dominante na forma como os gestores podem assessorar sua equipe, uma vez que esse estilo de liderança apresenta um melhor desempenho. Pois os líderes tendenciou a se comportar de maneira que sejam exemplos aos seus liderados, demonstrando seus valores, posicionando-se sobre a tomada de decisão com ética, enfatizando a importância de se ter propósito e comprometimento coletivo, características essas apontadas e evidenciados no fator de influência idealizada por comportamentos, na qual se teve uma frequência alta evidenciada pelos seus colaboradores. E além desses comportamentos ratificou-se que os mesmos agem com bastante frequência no que se refere à motivação por inspiração, uma vez que esses líderes foram evidenciados como forma de agir de maneira entusiasmada, otimista, sendo claro e positivo. O que contribuiu a seguir o caminho da liderança transformacional.

A partir desses resultados tendenciados ao líder transformacional, logo é possível declarar por meio também dos resultados, que os líderes não foram identificados como *laissez-faire* (não líder) que é caracterizado como ausência de liderança, o que justifica esse resultado através dos mesmos induzirem as atitudes de líder transformacional, e o *laissez-faire* (não líder) só é positivo quando não se tem resultados de modelo de liderança transacional e transformacional, o que não se encaixa nesse presente estudo.

Conclui-se esse artigo com sugestões para futuros estudos, sugere-se fazer a mesma pesquisa em outras empresas na região ou até mesmo em outros estados, para tornar oportuna a comparação dos estilos de liderança realizados pelos demais gestores de outras áreas afins, e assim obtendo mais informações para o auxílio de desenvolvimento dos gestores em diversas empresas. Nesse estudo também poderia ser desenvolvido, por exemplo, uma pesquisa que demonstra as fragilidades da administração dos gestores que sendo apontadas pode cooperar para a aplicação de novas formas, estratégias e método no comportamento dos líderes e que

absorvem efeitos positivos no aperfeiçoamento dos líderes junto aos liderados.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. 3.ed. **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set.** Menlo Park: Mind Garden, 2004. 110 p.

BARRETO, A. T. D. V. **Liderança Transformacional na Escola.** 2009. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Políticas Educativas) – Universidade de Aveiro, Programa de Pós – Graduação em Ciências da Educação. Portugal, 2009.

BASS, B. M. **The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications.** 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership.** 2. ed. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2010.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1998. 208 p.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176p.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, vol. 34, n. 3, p. 102 – 114. 1994.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992. 305p.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 688p.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional.** 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal, 2008.

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de liderança: um estudo de auto percepção de enfermeiros gestores**. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.

GURUPI. Prefeitura Municipal, Secretaria da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Invista em Gurupi**. 2013. Disponível em: <<http://www.gurupi.to.gov.br/?page=invista-emgurupi>>. Acesso em: 05 Abril de 2017.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores - A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 428p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 296p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 504p.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 320 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

SMITH, P. B. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 2005.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura: Modelo de administração do evento**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 219p.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 313p.

SOUZA, A. V. O. **Estilos de liderança em cooperativa vinícola da Serra Gaúcha**. 2015. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós – Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2015.