



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROBSON PEDROSA DE OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de  
campo em uma organização varejista no Município de Campina Grande – PB.**

SOUSA - PB

2021

ROBSON PEDROSA DE OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo em  
uma organização varejista no Município de Campina Grande – PB**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador(a): Profa Dra. Joyce Aristécia Siqueira Soares

SOUSA - PB

2021



O48e Oliveira, Robson Pedrosa de.

Estilos de liderança e desempenho organizacional: um estudo de campo em uma organização varejista no Município de Campina Grande - PB. / Robson Pedrosa de Oliveira. – Sousa, 2021.

33 f.

Projeto de pesquisa (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares.

1. Liderança. 2. Organização varejista. 3. Desempenho. 4. Resultados. 5. Contingência impostas pelo mercado. I. Soares, Joyce Aristércia Siqueira. II. Título.

CDU: 658(043.1)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Marly Felix da Silva  
Bibliotecária-Documentalista  
CRB-15/855



Universidade Federal  
de Campina Grande



CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**COMISSÃO DO TRABALHO DE CURSO**

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO**

As **15:00h** horas do dia **27/maio/2021**, compareceu o (a) aluno (a) **Robson Pedrosa de Oliveira** para defesa pública do Trabalho de Conclusão em forma de **Artigo** intitulado **ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de em uma organização varejista no Município de Campina Grande – PB.** – requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração. Constituíram a banca examinadora os professores **Joyce Aristéria Siqueira Soares** (orientador (a)), **José Lucas da Silva Siqueira** (avaliador(a)) e **Marconi Araújo Rodrigues** (avaliador(a)). Após a exposição oral, o (a) candidato (a) foi arguido (a) pelos componentes da banca que, após reunião em caráter reservado, decidiram **aprovar** a produção acadêmica. Para constar, lavramos a presente ata assinada por membros da Comissão de TC, do Curso de Administração da UACC/CCJS/UFCG.

Sousa-PB, **27/maio/2021**.

**Flávio Lemenhe**  
**Mat. SIAPE 1612419**

Membro da Comissão de TC do Curso de  
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

**Luma Michelly Soares Rodrigues Macri**  
**Mat. SIAPE 1995059**

Membro da Comissão de TC do Curso de  
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

## **ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo em uma organização varejista no Município de Campina Grande – PB**

**Robson Pedrosa de Oliveira<sup>1</sup>**

### **RESUMO:**

No contexto dos negócios, o processo de liderança é fundamental para o direcionamento das pessoas em direção aos objetivos da organização e adequação às contingências impostas pelo mercado. O objetivo deste trabalho consistiu em identificar o estilo de liderança predominante em uma organização varejista, no Município de Campina Grande – PB, e relacionar com o desempenho da equipe. Os procedimentos metodológicos adotados tomaram por base o MQL de Avolio e Bass (2004) e Reis Neto et al., (2012) para buscar indicar relações entre o estilo de liderança predominante identificado e os resultados alcançados pela equipe. Concluiu-se que o estilo de liderança predominante foi o transformacional e quando relacionado ao desempenho da equipe apontou que o desempenho da equipe pode estar relacionado com o contexto em que o trabalho é realizado, em que existe relativa liberdade para os colaboradores se desenvolverem.

**Palavras-chave:** Liderança; Desempenho; Resultados.

### **ABSTRACT:**

In the business context, the leadership process is fundamental for directing people towards the organization's objectives and adapting to the contingencies imposed by the market. The objective of this work was to identify the predominant leadership style in a retail organization, in the Municipality of Campina Grande - PB, and to relate it to the team's performance. The methodological procedures adopted were based on the MQL by Avolio and Bass (2004) and Reis Neto et al., (2012) to seek to infer relationships between the predominant leadership style identified and the results achieved by the team. It was concluded that the predominant leadership style was transformational and when related to the performance of the team, he pointed out that the performance of the team may be related to the context in which the work is performed, with relative freedom for employees to develop.

**Keywords:** Leadership; Performance; Results.

## **1. INTRODUÇÃO**

Cada vez mais, o mundo está apresentando sinais de progresso social e econômico, e este feito vem ditando uma crescente necessidade de modificações e soluções imediatas nos diversos tipos de empresas, causando nas pessoas uma urgência por disponibilidade,

<sup>1</sup> Bacharelado em administração pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Email: robs.pedrosa@hotmail.com.

superação, visão para o futuro e aptidões renováveis (VELOSO, SILVA e DUTRA, 2012). Partindo deste princípio, as empresas estão em constante necessidade de mudança, esta que está diretamente relacionada à competitividade dos novos mercados, a governança corporativa e o desenvolvimento econômico (PATTNAIK e KUMAR, 2014).

Ainda que haja um acordo de que a inovação abranja o emprego de novos conceitos que incitam o desempenho financeiro, esta definição oferece interpretações que vão depender da situação em que ela se insere (HRISTOV e REYNOLDS, 2015).

Em se tratando de varejo, este como sendo um dos maiores setores da economia em muitos países e diferentes culturas, pode-se afirmar que muitos negócios que surgiram como comércios de pequeno porte cresceram a ponto de se tornarem grandes centros de referência nacional. Levy e Weitz (2000) definem o varejista como o negociante que vende produtos e/ou serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Por outro lado, Parente (2000) afirma que o varejo incide naquelas atividades que envolvem o processo de venda que acolhe a uma necessidade particular do consumidor final. Em outras palavras, o varejista é toda instituição cuja função primeira se baseia na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

O mercado varejista abarca diferentes tipos de funções e serviços. Dentre eles, pode-se citar as lojas de departamento, que são aquelas que trabalham com linhas de produtos distintas, separadas por áreas específicas (PARENTE e BARKI, 2014).

No contexto dos negócios, o processo de liderança é fundamental para o direcionamento das pessoas em direção aos objetivos da organização, em como para a adequação às contingências impostas pelo mercado. A todo instante, as empresas buscam prosperidade e durabilidade dos seus negócios, o que gera a necessidade de novos artifícios para que se consiga lidar com quaisquer adversidades que possam vir a prejudicar o andamento de seus empreendimentos (SULLIVAN et al., 2009).

Dentro dessa perspectiva, para lidar com tais adversidades, o estilo de liderança adotado pela organização pode contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores, tendo em vista que são as pessoas que transformam os resultados da empresa e esses resultados podem ser bons ou ruins, a depender da maneira como estes colaboradores são conduzidos. Por isso, o processo de liderança envolve a habilidade de influenciar e motivar as pessoas com o objetivo de atingir metas em comum. Em se tratando de prosperidade e

durabilidade de negócios, é importante que aquele escolhido para estar à frente de uma equipe tenha a habilidade de lidar e conduzir pessoas. Eleger este profissional e aqueles que farão parte de sua equipe é um processo complexo e de longa duração, que demanda dedicação e planejamento (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Por muito tempo, os líderes foram vistos como aqueles que tinham como único papel dirigir seus funcionários de forma hierárquica e/ou até mesmo autocráticas. Para Gallon et al. (2013) esta visão está ultrapassada, visto que a melhor forma para se liderar uma equipe é permitindo que o grupo caminhe com autonomia e liberdade o suficiente para que se alcance os objetivos identificados, tendo no líder uma figura motivadora e não intimidante. Posner e Kouzes (2011) afirmam que o bom líder deve traçar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo, capacitar outras pessoas a ação e encorajar o coração.

Na literatura, (Arruda e Chrisóstomo, 2010; De Lima Neto e Marques, 2016; Nobre e De Melo, 2017), apresentam a liderança como fundamental para as organizações inseridas em ambientes em constantes mudanças, através da articulação das demandas organizacionais e individuais. Complementar a estes trabalhos (Dias e Borges, 2015; De Lima e Gomes, 2017; Silva, Nunes e Andrade, 2019;) destacam em seus estudos o impacto da liderança no desempenho das organizações.

Também a associação do estilo de liderança com o desempenho organizacional vem sendo apontada em investigações (Koene, Vogelaar e Soeters, 2002; Wilderom, Van Den Berg, e Wiersma, 2012; Steffens, Fonseca, Ryan, Rink, Stoker, e Pieterse, 2018), indicando que a maneira como as pessoas são conduzidas por seus líderes tem impacto nos resultados alcançados pelos liderados e, conseqüentemente, pela organização. Tais resultados podem ser positivos ou negativos, a depender de como os liderados percebem e aceitam o estilo de liderança em suas equipes.

Assim, identificar e entender o estilo de liderança predominante em uma organização é de fundamental importância, tendo em vista que, pode ajudar a organização a prever a evolução ou involução dos resultados de suas equipes, além de apontar a necessidade de mudanças ou aprimoramentos quanto a maneira como as pessoas estão sendo lideradas na organização. Contudo, esse processo de identificação deve perpassar pela análise das características apresentadas pelos líderes e pelos resultados alcançados pela organização, em termos de desempenho. Portanto, a presente investigação procura responder ao seguinte questionamento: **como o estilo de liderança afeta o desempenho organizacional?**

Para responder a tal questionamento propõe-se o seguinte objetivo: identificar o estilo de liderança predominante em uma organização varejista, no Município de Campina Grande – PB, e relacionar com o desempenho da equipe.

A pesquisa é relevante, sobretudo por se tratar de um tema que vem despertando atenção no campo acadêmico e de negócios, considerando os resultados que podem ser alcançados pela predominância de estilos de liderança. Sendo assim, faz-se necessário ampliar o escopo de discussões sobre o tema, como é o caso de relacionar o desempenho organizacional com o estilo de liderança, possibilidade esta que permitirá, a partir desta investigação, contribuir para apontar caminhos para melhorar ou manter os resultados da organização investigada.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Organizacional**

Segundo Araújo (2013), o mercado exige do líder que este apresente métodos convincentes de liderança, uma vez que são eles os responsáveis por inspirar e enriquecer o ambiente ao seu redor. A liderança deve ser primordial em todos os momentos, aparecendo em forma de estimas, conceitos e/ou ideias; e voltada para o aprimoramento da organização, assim também como a transformação da equipe para a aquisição dos objetivos e metas propostos.

Levando em conta o mercado atual, principalmente o seu ambiente competitivo, as organizações estão cada vez mais valorizando aqueles funcionários proativos e engajados em seus deveres e metas, tendo em vista que estes somados a uma boa liderança são a chave para o alcance de um alto desempenho organizacional (DALLABONA, SILVA e LAVARDA, 2019).

Muitos estudos na última década vêm trazendo um comparativo entre os diversos estilos de liderança, assim como a relação destes com o comprometimento organizacional e o desenvolvimento de equipes. Além das investigações já citadas, pode-se acrescentar: Weaver e Yancey (2010), Mehta e Maheshwari (2013), Yozgat et al. (2014) e Colbert, Barrick e Bradley (2014), cujos objetivos consistem em analisar a influência que os líderes exercem em



relação aos seus liderados, e de que forma essa influência interfere na performance da organização.

Ainda se tratando de comprometimento organizacional, podemos afirmar que são muitos os elementos que podem influenciar o contentamento no trabalho e o desempenho da equipe. O comportamento do líder em relação à gestão é um dos elementos mais importantes, já que este irá ditar o entrosamento do ambiente, tornando mínimo o intuito dos funcionários de deixar a organização, e, por fim, fazendo com que eles sejam mais comprometidos com o negócio (WEBB, 2011).

Colbert et al. (2014) cita que, além disso, o comprometimento organizacional não é importante apenas para o progresso da organização, mas também está diretamente ligado ao enriquecimento ambiental e de equipe. As hipóteses que abordam os diferentes estilos de liderança afirmam que, uma vez que se pretende alcançar as metas propostas dentro de uma organização, é primordial que seus líderes criem um bom relacionamento com os seus liderados, a fim de instigar os seus engajamentos e comprometimento com os objetivos em comum. É por esse motivo que Colbert et al. (2014) sugere uma relação muito próxima entre liderança e comprometimento organizacional. Em seu estudo é mostrado que a liderança daqueles que trabalham diretamente com os colaboradores tem uma força muito maior do que aquela apresentada em relação aos líderes que não trabalham diretamente com a equipe. Mais uma vez, isso prova que a liderança é uma característica importante na formação do vínculo entre funcionário e organização.

## **2.2 Estilos de Liderança**

O estilo de liderança se define como o comportamento e um conjunto de características apresentadas pelos líderes como meios de influenciar as pessoas ao seu redor e interagir com os segmentos interessados. Geralmente, os líderes expõem um exemplo bastante sólido de condutas que resumem o seu estilo de liderança. Por fim, afirma-se que o estilo de liderança é aquele que dá o tom ao espaço corporativo e pode adaptar o método e desempenho da força de trabalho (DUBRIN, 2015).

De acordo com Mullins (1985), a administração é um cargo de ampliação. É graças ao processo de administração que as tarefas são qualificadas, dirigidas e direcionadas para a produção, em benefício das metas e objetivos que regem a organização. No intuito de se

alcançar um bom funcionamento de progresso e ampliação, assim também como melhoria no desempenho das tarefas, é importante que se desenvolva um projeto onde se priorizem as competências técnicas e habilidades sociais dos seus líderes.

Autores como Maximiano (2008) e Vergara (2007) também definem os estilos de liderança que formaram o alicerce de seus estudos, entretanto, Dias e Borges (2015) determinam os diferentes estilos de liderança de acordo com as características apresentadas a seguir:

- a) **Liderança autocrática:** O líder busca associar a imagem de si mesmo ao autoritarismo nas decisões tomadas, sem avaliar as ideias de seus liderados, ou seja, ele acredita que as suas decisões são ordens que devem ser cumpridas sem mais objeções. Os trabalhos realizados pelos liderados, na maior parte das vezes, são feitos sob grande pressão, de onde surgem muitos pontos de crise, fracasso e agressividade;
- b) **Liderança liberal:** O líder admite toda e qualquer tipo de decisão para a equipe. Ele só aparece quando sua ajuda é solicitada, sua conduta em relação aos liderados é branda e sem vigor, os trabalhos cumpridos não exigem satisfação quanto a qualidade dos serviços, fazendo com que os liderados mostrem sinais de egocentrismo, agressividade, e, mais uma vez, fracasso. A liderança liberal, se exercida dentro de um espaço onde as circunstâncias não exijam certo nível de maturidade dos liderados, pode resultar em efeitos muito negativos para a entidade, uma vez que o líder não impõe respeito diante de sua equipe, e sua tomada de decisões passa a ser facilmente ignorada já que este permitiu uma grande abertura para que a equipe tomem decisões por si só;
- c) **Liderança democrática:** Neste último estilo, o líder busca obter a igualdade dos trabalhos a serem realizados dentro de sua equipe, onde todos compreendem a real obrigação de cada um, e existe abertura para que o grupo discuta as tomadas de decisões, otimizando a resposta dos problemas e oferecendo soluções mais eficientes, assim também como ideias mais criativas. Os trabalhos são realizados pelos liderados com contentamento, qualidade, empenho e responsabilidade, onde todos se sentem parte da meta alcançada.

Avolio e Bass (1991) sugeriram o *Full-Range of Leadership Theory – FRLT*, ou o Conjunto Completo da Teoria De Liderança, caracterizado como estudo que observa os estilos de liderança e os definem como sendo: transacionais, transformacionais e de *laissez-faire*.

- a) A teoria FRLT define como Liderança Transacional aquela onde uma gratificação é dada quando o resultado esperado ou a meta proposta são realizados com sucesso.
- b) Já a Liderança Transformacional é aquela em que o líder analisa e pronuncia sua perspectiva quanto as tarefas propostas, adaptando um exemplo que pode provocar a aceitação dos seus liderados, e posteriormente de alto desempenho, provendo apoio de maneira individual e estimulando intelectualmente a sua equipe.
- c) O *laissez-faire* se define pela falta da liderança na equipe de trabalho. Condutas listadas na FRLT induzem diretamente a relação de estresse nos deveres dos liderados e os estilos de liderança.

Explanando de forma mais abrangente, determina-se que o estilo de liderança transacional seja aquele em que os líderes trocam inúmeras experiências com seus liderados. A natureza destas experiências é variada e os líderes as colocam em prática através de políticas e artifícios situados, gerando recompensas ou penalidades no decorrer da realização das tarefas de seus liderados (AVOLIO e BASS, 1991).

O líder transacional é caracterizado como aquele capaz de interatuar com os seus liderados apenas de acordo com a sua necessidade. Os líderes transacionais proveem menos suporte e orientação aos seus liderados quando comparados aos líderes transformacionais. Ainda de acordo com Avolio e Bass (1991), aqueles funcionários que trabalham em ambientes onde eles contam com menos suporte e empatia diante de suas necessidades inclinam-se a sentir sinais de estresse no trabalho.

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* é definido como um método passivo de ação junto aos cooperadores, tendo em vista que o líder diminui o papel de liderança ao mínimo. A *laissez-faire* é geralmente definida como a falta de liderança, caracterizada pela ausência de tomada de decisões, assim também como pela falta de comprometimento para alcance dos objetivos, ausência de autoridade, e irresponsabilidade frente as tarefas exercidas (AVOLIO e BASS, 1991).

O líder que se encaixa dentro do conceito *laissez-faire* é comumente distante e apático, o que resulta na ineficiência da resolução de tarefas, ausência de abarcamento nos problemas que abrangem a entidade e incentivo de conflitos entre empregados. O líder foi encarregado para um serviço de liderança, porém, na prática, os deveres relacionados a este cargo não são exercidos. Dentre os vários efeitos negativos que abrangem a adoção deste estilo de liderança, pode-se citar o alto nível de estresse no ambiente de trabalho, somado a desordem e confusão diante do papel de líder e liderados, assim também como o aumento da descortesia entre os empregados dentro da entidade organizacional (AVOLIO e BASS, 1991).

### **2.3 Liderança e Desempenho de Equipes**

Conforme apontaram os estudos citados nesta investigação, o estilo de liderança do líder está diretamente relacionado ao comportamento de seus funcionários, quanto a eficiência, motivação, desempenho, dentre outros fatores para o progresso de uma organização. Sendo assim, o líder, junto aos seus liderados, aproveitam-se de uma associação de qualidades, habilidades e condutas, aplicando-as em seus projetos e ideias, agregando sentidos e valores individuais que serão de grande importância coletiva (DALLABONA, SILVA e LAVARDA, 2019).

Um dos maiores desafios enfrentados pelo líder está em ser a ponte que liga os objetivos e metas às suas respectivas soluções. Em contrapartida ao popular “dar ordens”, o líder deve ser aquele que encarrega responsabilidades, e age como um guia na partilha de seu conhecimento. Além disso, ele é o responsável por inspirar a equipe e criar um espaço favorável ao comprometimento e à criatividade, tornando o ambiente disciplinado, porém simples (DALLABONA, SILVA e LAVARDA, 2019).

Alguns estudos como, por exemplo, Sá e Lemoine (1998) e o de Bycio, Hackett e Allen (1995) evidenciam que há bastante tempo o estilo de liderança vem influenciando o comprometimento organizacional dos indivíduos que fazem parte de uma instituição. Conforme define Souza e Cappellozza (2019), os funcionários precisam de condições de trabalho que lhes deem suporte, com o intuito de mantê-los engajados ao longo dos anos. Para tal fim, é preciso que a organização conte com o apoio de dois fatores primordiais: otimização das funções e construção do ambiente de suporte dentro da equipe. Em ambos os casos, o líder gestor atua diretamente.

Seguindo o estudo de Wolff et al. (2013), para que se alcance um bom desempenho dentro de uma equipe, o líder precisa:

- a) articular sua perspectiva, criar objetivos claros, desenvolver missões, projetos e planos de ação;
- b) ter a competência necessária para integrar os membros de sua equipe;
- c) garantir que se cumpram as tarefas propostas adequadamente;
- d) ser capaz de ser um guia que inspira a vontade de produzir produtos e serviços de qualidade;
- e) ter a competência de se comunicar com todo e qualquer funcionário de forma clara e objetiva, visando estreitar as relações interpessoais com os seus liderados;
- f) ser ágil na resolução de conflitos e na construção do consenso;

g) ser capaz de criar um meio que ceda espaço para que os funcionários se sintam livres para expressar suas vontades, visões, e ideias.

Já segundo Anup e Muncherji (2007), outras técnicas que se sobressaem dentro do contexto de liderança, e que deveriam ser características fundamentais tanto da percepção do líder, quanto da dos clientes são:

a) Direção e significado: a primeira coisa a se fazer é saber guiar/dirigir e dar significado para a sua equipe. É de suma importância que o liderado compreenda como ele pode contribuir de forma bem-sucedida para o alcance dos objetivos definidos.

b) Confiança: o bom líder é aquele que carrega em si uma aura de confiança no meio organizacional, designando, desta forma, um ambiente suscetível ao sucesso, e incentivando o respeito entre líder e liderados com o melhor emprego de suas capacidades.

c) Otimismo: o otimismo é algo contagiante. O líder otimista é aquele que não se abate diante das adversidades, mas sim aquele que enfrenta as dificuldades e as supera. Assim, os obstáculos acabam por se caracterizar como um momento para que o líder aja com ousadia, permitindo assim que a equipe alcance as metas que um líder pessimista não iria conseguir alcançar. Isso significa que um líder otimista sabe como inventar um ambiente de trabalho positivo e atuante.

d) Busca de resultados: é primordial que o líder tenha a ação de apoiar a equipe de forma direta na procura dos resultados propostos, colaborando para o arranjo de um meio bem-sucedido.

A função fundamental que o líder exerce dentro de uma organização é o de administrador das mudanças, principalmente diante de uma sociedade cada vez mais caminhando rumo à tecnologia, e suscetível a constantes mudanças políticas e socioeconômicas.

Em contrapartida, a competição do mercado atual e a exigência de qualidade estabelecem que o líder domine novas técnicas e comportamentos, além de uma nova atitude profissional, com mais conhecimento e apreciação dos trabalhos em equipe; equipe esta que entrega seu desempenho também sob responsabilidade do líder, uma vez que este irá motivar, prover objetivos e metas e, principalmente, servir como a grande influência para seus liderados. Destarte, diante das teorias apresentadas nesta pesquisa, o enquadramento desta investigação sucedeu-se na teoria proposta por Avolio e Bass.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho pode ser classificado em relação a natureza da pesquisa, aos objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema.

Quanto a natureza a pesquisa foi classificada como aplicada, tendo vista a busca de produção de conhecimentos para aplicação prática direcionada a resolução de problemas específicos (PRODANOV E FREITAS, 2013). Sendo assim, o objetivo da investigação foi identificar o estilo de liderança predominante em uma organização varejista, no Município de Campina Grande – PB, e relacionar como desempenho da equipe.

Em relação aos objetivos a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2008) as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Já a pesquisa exploratória é utilizada em situações nas quais é necessário analisar o problema com maior exatidão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão (MARCONI E LAKATOS, 2003). Para o problema de pesquisa proposto por esta investigação, a pesquisa exploratória ajudará a compreender como o estilo de liderança pode impactar os resultados do liderados e da organização.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa foi caracterizada como bibliográfica e de campo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) é aquela elaborada a partir de material já publicado, consistindo principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Já a pesquisa de campo objetiva a busca informações sobre um determinado problema em que se buscam respostas, por meio da observação de situações e recolhimentos de informações relacionadas com o problema investigado (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Quanto a abordagem do problema a pesquisa foi classificada como quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa objetiva apresentar informações que podem ser mensuráveis, de modo a representar opiniões e informações numericamente. Já a pesquisa qualitativa se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade em que é tratado o universo dos significados e que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

O universo e amostra desta investigação foi uma empresa do ramo de serviços de varejo, localizada no Município de Campina Grande – PB. O instrumento de pesquisa consistiu em dois questionários direcionados para avaliar o estilo de liderança e o desempenho

da equipe, respectivamente. O questionário para identificar o estilo de liderança foi desenvolvido a partir do modelo de Avolio e Bass (2004) do Questionário Multifatorial de Liderança – MLQ, em que foram apresentadas aos respondentes 21 (vinte e uma) declarações para julgamento. A avaliação do questionário para identificação do estilo de liderança predominante considerou, conforme Avolio e Bass (2004), a pontuação para cada fator determinada pela soma de três itens especificados no questionário. Por exemplo, para determinar sua pontuação para o fator 1, influência idealizada, some suas respostas para os itens 1, 8 e 15. A soma das pontuações para cada fator está apresentada na Tabela 1:

Tabela 1 – Pontuação dos Fatores

<b>Fator</b>	<b>Tema</b>	<b>Pontuação/soma</b>
<b>Liderança Transformacional</b>		
Fator 1	Influência Idealizada	(itens 1, 8 e 15)
Fator 2	Motivação Inspiradora	(itens 2, 9 e 16)
Fator 3	Estimulação Intelectual	(itens 3, 10 e 17)
Fator 4	Consideração Individual	(itens 4, 11 e 18)
<b>Liderança Transacional</b>		
Fator 5	Recompensa contingente	(itens 5, 12 e 19)
Fator 6	Gerenciamento por exceção	(itens 6, 13 e 20)
<b>Liderança Laissez - Faire</b>		
Fator 7	Laissez-faire	(itens 7, 14 e 21)

Fonte: Avolio e Bass (2004).

Em seguida os resultados das pontuações foram classificados como Alto, Moderado e Baixo, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Resultados das Pontuações.

<b>Resultado das Pontuações</b>	
Alto	9 a 12 pontos
Moderado	5 a 8 pontos
Baixo	0 a 4 pontos

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (1990).

O instrumento de pesquisa para avaliar o desempenho da equipe tomou por base Reis Neto et al., (2012) e observou dois aspectos: Contexto e Tarefa. O questionário Consistiu em 19 questões/afirmações em que os respondentes foram solicitados a jogar, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação do Desempenho da Equipe

Questões	Aspectos Avaliados
Q1 e Q2	Tarefa
Q2 a Q19	Contexto

Fonte: Adaptado de Reis Neto et al., (2012)

Em seguida, os dados foram analisados a partir de estatística descritiva básica, por meio de média aritmética e contextualizados a partir da literatura. Buscou-se apresentar uma relação entre o estilo de liderança e o desempenho da equipe a partir dos resultados observados. Os dois questionários foram enviados por meio de formulário do google.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Quatro pessoas em posição de liderança na empresa estudada aceitaram participar da pesquisa na posição de respondentes do questionário aplicado; dentre elas duas do sexo feminino, e duas do sexo masculino, apresentando assim um equilíbrio de gênero quanto a participação dos líderes na empresa. Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes em posição de liderança, 75% da amostra (3 respondentes) contavam com Ensino Superior completo, enquanto que 25% contava com Pós-Graduação (1 respondente).

Diante das informações sobre o perfil dos respondentes apresentadas, nota-se que todos os participantes da pesquisa possuem nível superior completo, indicando assim que as organizações estão se preocupando em atrair e manter competências dentro do ambiente de trabalho, uma vez que uma pessoa mais qualificada tem maior probabilidade e preferência diante das menos qualificadas.

Por fim, conhecendo-se a amostra da pesquisa, os itens a seguir irão apresentar a percepção destes líderes acerca de seus perfis de liderança.



## 4.2 Estilos de Liderança

A liderança é, sem dúvida, um sistema fundamental para o pleno funcionamento das organizações e união de seus membros, assim também como para movimentar os meios necessários para que se cumpram todas as metas desejadas.

Entendendo verificar as características relacionadas à liderança transformacional e transacional, Avolio e Bass (2004) desenvolveram o questionário MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). A Tabela 4 evidencia a percepção dos respondentes com relação ao seu próprio estilo de liderança, por meio auto avaliativo.

Tabela 4- Percepção dos respondentes com relação ao perfil de liderança.

Questões	Média	Desvio padrão
Q1	4	0
Q2	3,25	0,5
Q3	2,75	0,957427108
Q4	3,5	0,577350269
Q5	3,5	0,577350269
Q6	4	0
Q7	2,75	1,5
Q8	4	0
Q9	3,5	0,577350269
Q10	3,25	0,957427108
Q11	2,75	1,258305739
Q12	2,75	1,258305739
Q13	1,75	1,5
Q14	1	1,154700538
Q15	3,5	0,577350269
Q16	3,75	0,5
Q17	3,25	0,957427108
Q18	3,5	1
Q19	3,75	0,5
Q20	3,5	0,577350269
Q21	1,5	1,732050808

---

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dos resultados encontrados na tabela 4, buscou-se identificar o estilo de liderança dos líderes respondentes em sete fatores, que envolveram a soma de grupos de respostas dos respondentes.

A partir dos dados apresentados na Tabela 4, construiu-se os dados da Tabela 5, que representa os estilos de liderança avaliados na percepção dos líderes respondentes conforme pode ser observado abaixo.

Tabela 5 – Estilos de Liderança identificados.

Estilos de Liderança							
	Influência Idealizada	Motivação Inspiradora	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa contingente	Gerenciamento por exceção	Laissez-faire
	4	3,25	2,75	3,5	3,5	4	2,75
	4	3,5	3,25	2,75	2,75	1,75	1
	3,5	3,75	3,25	3,5	3,75	3,5	1,5
<b>Média</b>	3,83	3,5	3,083	3,25	3,33	3,08	1,75
<b>Fator</b>	<b>11,5</b>	<b>10,5</b>	<b>9,25</b>	<b>9,75</b>	<b>10</b>	<b>9,25</b>	<b>5,25</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Portanto, conforme dados levantados na tabela 5, podemos afirmar que o fator 1, Influência Idealizada, obteve maior média dentre os respondentes 3,83 concluindo que estes vão além dos interesses pessoais para o bem do grupo conforme sugere Bass (2006). O Fator para esse estilo de liderança caracterizou-se em 11,5, o que pode ser considerado alto. Abelha et al. (2018) descreve a Influência Idealizada como aquela que apresenta líderes que são um modelo para seus seguidores, que se identificam com eles e procuram replicar seus comportamentos.

A Motivação Inspiradora 3,5; Estimulação Intelectual 3,083; Consideração Individual 3,25; Recompensa Contingente 3,33 e Gerenciamento por Exceção 3,08; obtiveram fatores bastante semelhantes e igualmente altos – 10,5; 9,25; 9,75; 10 e 9,25; respectivamente – concluindo assim que os respondentes se enxergam como líderes que inspiram e motivam sua equipe constantemente, provocam o desafio, estimulam os esforços dos seus liderados ao máximo incentivando-os sempre a buscar novas visões e soluções para resolução dos problemas, assim também como criam um ambiente colaborativo e amigável, com incentivos de recompensa, onde o líder está sempre atento a irregularidades e imperfeições no ambiente de trabalho (ABELHA et al., 2018)

Por fim, ao contrário da liderança transacional, a *Laissez-faire* (5,25 – moderada) representa uma indiferença à liderança. Ou seja, seriam aquelas situações onde o líder evita se envolver quando surgem questões importantes, ou se ausenta quando necessário evitando assim tomar decisões (BASS, 2006). Esta categoria passiva de liderar pode se tornar danosa, tendo em vista que durante o decorrer desta pesquisa foram apresentados estilos eficientes de liderança que apresentavam líderes ativos e participantes, sugerindo assim que para que se cumpram metas e objetivos dentro da organização é necessário que se tenha um líder motivador e que esteja sempre solícito a solucionar problemas e motivar sua equipe.

Assim, diante dos resultados, pode-se observar que o estilo de liderança predominante identificado foi o transformacional, o que significa que a equipe de trabalho desenvolve suas

tarefas a partir de um contexto de liberdade para poderem desenvolver-se através da criatividade e gerar resultados para a organização.

#### 4.3 Desempenho da Equipe

Muitos autores discutem, concordam e discordam, na ideia do conceito de equipe. Dentre esses autores e ideias, por exemplo, Peter Drucker (2001) acredita que existam apenas três tipos de equipes verdadeiras: aquela cujos integrantes tem posições fixas: o que quer dizer que estes trabalham na equipe, mas não em equipe; aquela cujos integrantes tem posições fixas, porém trabalham em equipe; e aquelas onde os integrantes tem posições principais ao invés de fixas, ou seja, estes tem que adaptar-se ao ambiente de trabalho e agir conforme necessário para sua equipe.

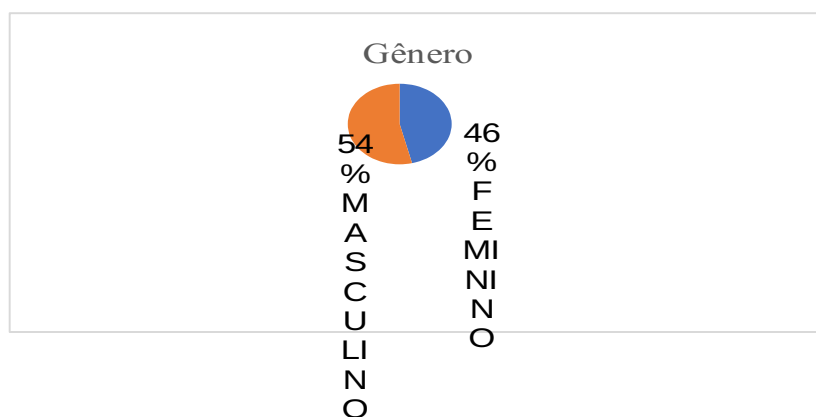
Assim, diante de tais considerações, são apresentados os resultados da pesquisa relacionados com o desempenho da equipe.

##### 4.3.1 Perfil dos Respondentes

Após identificado o estilo de liderança preponderante dos gestores que estão em posição de liderança na empresa, foi direcionado um questionário para avaliar o desempenho da equipe de trabalho com o intuito de, posteriormente, fazer associações ao estilo de liderança identificado.

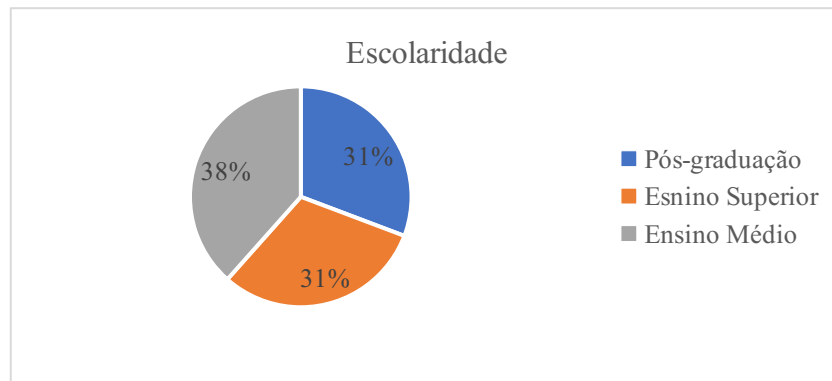
Desse modo 13 (treze colaboradores) foram inqueridos quanto ao seu desempenho na organização e a influência do processo de liderança de seu superior. No Gráfico 1 e Gráfico 2 estão expostas informações sobre o gênero e formação dos respondentes.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 2 – Nível de Instrução.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme Gráfico 1, observa-se que 54% da amostra respondente é do gênero masculino, enquanto 46% é do gênero feminino. Já no Gráfico 2, nota-se que há um equilíbrio quanto à escolaridade da amostra, 38% tem Ensino Médio completo, 31% tem Ensino Superior completo, e 31% tem Pós-Graduação.

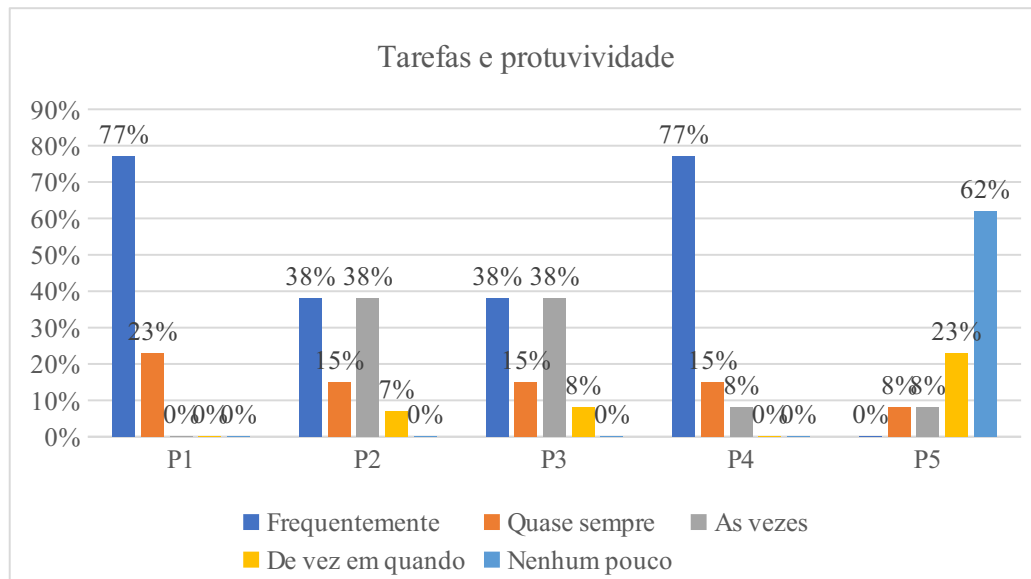
A seguir serão apresentados os resultados sobre a percepção da equipe de colaboradores com relação ao seu desempenho e atuação do líder.

#### 4.3.2 Desempenho de Equipes

Conforme observado, o processo de liderança pode influenciar o desempenho da equipe, onde a participação do líder nesse processo de desenvolvimento e promoção de melhores resultados para a organização é primordial na busca de autonomia da equipe.

Diante do exposto, os resultados serão apresentados a seguir seguindo blocos de cinco perguntas/afirmativas, a fim de melhor visualizar e discutir as informações. O Gráfico 3 apresenta os resultados referentes as cinco primeiras afirmações sobre o desempenho da equipe relacionado com as tarefas recebidas e nível de produtividade que foram direcionadas através do instrumento de pesquisa para os treze colaboradores da equipe.

Gráfico 3 – Tarefas e Produtividade (P1-P5)



Fonte: Elaboração Própria.

Ainda observando o gráfico, no que se refere a primeira afirmação, “cumpro as tarefas dentro do prazo estabelecido” representada por (P1), 77% dos colaboradores responderam que frequentemente cumprem as atividades e 23% “quase sempre”. Esse resultado expressa o compromisso dos colaboradores com a organização e está diretamente relacionado com o desenvolvimento da equipe. A esse respeito Bergamini e Beraldo (1998) salientam que o desempenho da equipe depende não somente da ação e comportamento dos indivíduos, mas também da atuação do líder que é responsável pela gestão desse desempenho e variáveis envolvidas na realização das tarefas da equipe.

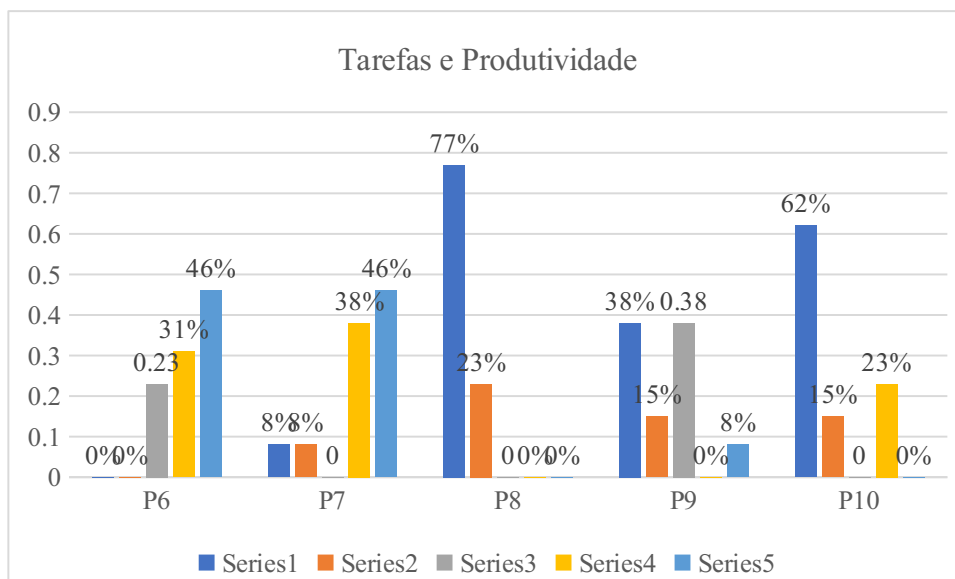
Na segunda afirmação, “recebo tarefas especiais para realizar”, representada por (P2), 38% responderam que frequentemente recebem tarefas especiais para realizar, 15% responderam “quase sempre”, 38% “às vezes” e 8% responderam “de vez em quando”. Na terceira afirmação, “tenho uma produção no trabalho maior que a esperada”, 38% responderam que frequentemente tem uma produção maior que a esperada, 38% “às vezes”, 15% “quase sempre” e 8% “de vez em quando”.

Na quarta afirmação, “considero que o meu trabalho me permite uma qualidade de vida aceitável”, representada por (P4), 77% responderam “frequentemente”, 15% “quase sempre” e 8% “às vezes”. Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho é considerada um dos grandes desafios da liderança, uma vez que grande parte dos autores associam a qualidade de vida das equipes a um grande custo, indo em contramão ao aumento dos lucros e da

produtividade (RODRIGUES, 2009). No caso em questão, a qualidade de vida deve ser observada a partir do contexto de trabalho que permita um ambiente agradável aos colaboradores.

Na quinta afirmação, “recebo reclamações pelo trabalho que executo”, representada por (P5), a grande maioria de 62% respondeu “nenhum pouco”, 23% “de vez em quando”, 8% “às vezes” e 8% “quase sempre”. Por muitas vezes, as reclamações dentro do ambiente de trabalho e a forma como alguns liderados executam as tarefas de maneira diferente daquela que lhes foi proposta inicialmente está associada a desmotivação deste grupo, o que impede o total desenvolvimento de seus potenciais. Isso acontece, pois, na maior parte do tempo, estas tarefas são excessivamente burocráticas e repetitivas. Sendo assim, para lidar com estas situações, o líder precisa delegar tarefas desafiadoras para seus liderados, de forma que estes se sintam úteis e engajados no trabalho, com vontade de permanecer na organização (SEBRAE, 2017).

Gráfico 4 – Tarefas e Produtividade (P6-P10)



Fonte: Elaboração Própria.

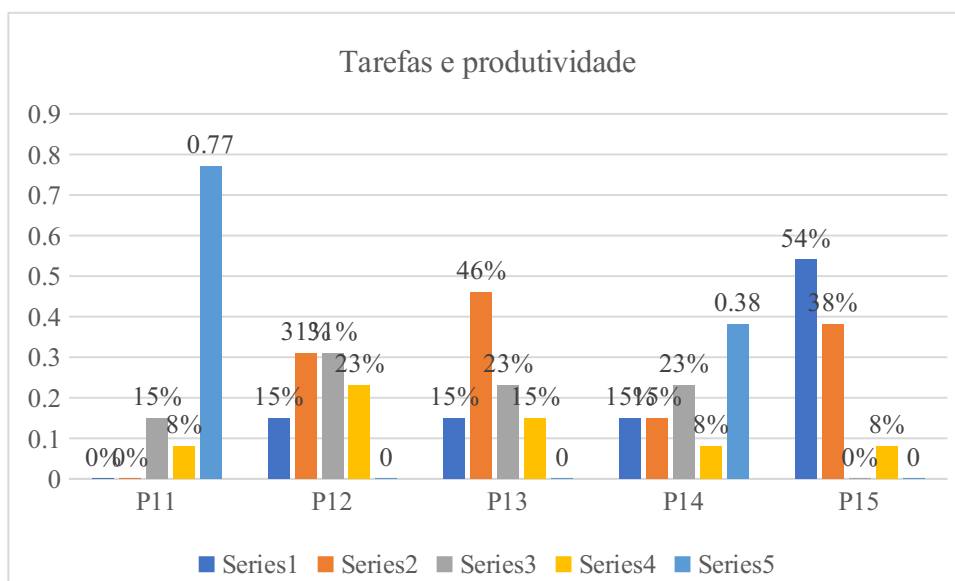
Na sexta afirmação, “costumo fazer tarefas de um jeito diferente do que foi pedido”, representada por (P6), 46% responderam “nenhum pouco”, 31% “de vez em quando” e 23% “às vezes”. Na sétima afirmação, “sou orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costumo fazer”, representada por (P7), 46% responderam “nenhum pouco”, 38% “de vez em quando”, 8% “quase sempre” e 8% “frequentemente”. Na oitava afirmação, “percebo

que o meu trabalho ajuda a melhorar esta empresa”, representada por (P8), 77% responderam “frequentemente” e 23% responderam “quase sempre”.

Na nona afirmação, “tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos” representada por (P9), 38% responderam “frequentemente”, 38% “às vezes”, 15% “quase sempre”, e 8% “nenhum pouco”. Na décima afirmação, “me reconhecem como responsável pelos resultados da empresa”, representada por (P10), 62% responderam “frequentemente”, 23% “de vez em quando” e 15% “quase sempre”.

Assim como os itens 5 e 6 mostram como a forma da proposta de execução das tarefas influencia na produtividade e motivação das equipes; nos itens 7, 8 e 9 podemos observar mais uma vez a importância que o líder deve oferecer à execução de tarefas. Mostrar para os seus liderados o porquê de se estar executando determinada tarefa e quais são os seus objetivos, motivando sua equipe e deixando claro qual é o seu foco; estimula a cooperação entre os membros e os motiva a cumprir suas metas (MOTTA, 2008).

Gráfico 5 – Tarefas e Produtividade (P11-P15)



Fonte: Elaboração Própria.

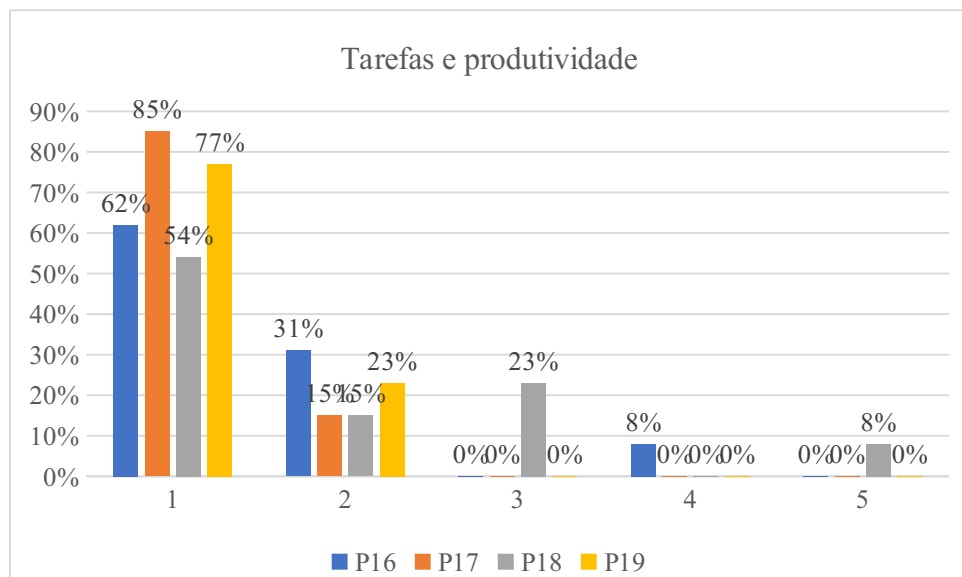
Na décima primeira afirmação, “tenho conflitos profissionais no trabalho”, representada por (P11), 77% responderam “frequentemente”, 15% “às vezes” e 8% “de vez em quando”, Na décima segunda afirmação, “procuro meu líder para tirar dúvidas sobre o trabalho”, representada por (P12), 31% responderam “quase sempre”, 31% “às vezes”, 23% “de vez em quando” e 15% “frequentemente”.

Bass (2006) sugere que a liderança é o ponto principal na formação da personalidade do grupo, exercendo papel significativo em seu comportamento, persuadindo e influenciando, sendo instrumento para alcançar metas, assim também como o elo que une a equipe e causa interação entre ela; corroborando com Jacobs e Jaques (1990) e Yukl (1989) que apontam a liderança como sendo fator principal para dar sentido e propósito ao esforço coletivo da equipe.

Na décima terceira afirmação, “me auto-oriento dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente”, representada por (P13), 46% responderam “quase sempre”, 23% “às vezes”, 15% “frequentemente” e 15% “de vez em quando”. Na décima quarta afirmação “realizo atividades que vão além do cargo que ocupo”, representada por (P14), 38% responderam “nenhum pouco”, 23% “às vezes”, 15% “frequentemente”, 15% “quase sempre” e 8% “de vez em quando”.

Na décima quinta afirmação, “sou persistente para realizar as tarefas prescritas”, representada por (P15), 54% responderam “frequentemente”, 38% “quase sempre” e 8% “de vez em quando”.

Gráfico 6 – Tarefas e Produtividade (P16-P19)



Fonte: Elaboração Própria.

Na décima sexta afirmação, “tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas”, representada por (P16), 62% responderam “frequentemente”, 31% “quase sempre” e 8% “de vez em quando”.



Gasstmann (2008) afirma que líder e liderado devem ser responsáveis por criar novos meios de trabalho. A função do líder nesse contexto é de executar e facilitar estas mudanças, a fim de produzir resultados satisfatórios para a equipe, fazendo com que seus liderados se sintam motivados a seguir seus passos e, também, criar novas técnicas de executar tarefas.

Na décima sétima afirmação, “coopero com os colegas de trabalho”, representada por (P17), 85% responderam “frequentemente” e 15% “quase sempre”. Na décima oitava afirmação, “obedeço a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes”, representada por (P18), 54% responderam “frequentemente”, 23% “às vezes”, 15% “quase sempre”, e 8% “nenhum pouco”. Por fim, na décima nona afirmação, “defendo os interesses da organização”, representada por (P19), 77% responderam “frequentemente” e 23% “quase sempre”.

Por fim, os itens 17, 18 e 19 também estão relacionados, mais uma vez, a motivação da equipe. Nestas situações, o líder pode criar um “sistema de reconhecimento” para sua equipe a fim de adquirir tal motivação. Robbins (2005) sugere que este sistema de reconhecimento pode ser um elogio, seja de forma pública ou privada, ou ainda em formato de premiação, este último estando relacionado a teoria do reforço: que recompensa um esforço com uma espécie de bônus, estimulando sua repetição. Este reconhecimento pode vir de diversas formas, seja ela um cumprimento, um *e-mail*, uma celebração dentro da organização onde se deixa clara a satisfação da organização perante o desempenho e sucesso de sua equipe.

Mais uma vez, o líder e sua liderança se definem essenciais em todos os contextos dentro das organizações. A forma com que o líder decide conduzir e, principalmente, motivar sua equipe, irá ditar a produtividade e eficiência das tarefas e metas propostas. O líder também é responsável por gerar interação e união entre seus liderados, assim também como promover novas propostas de execução de tarefas e um sistema de reconhecimento de sua equipe, a fim de mantê-los sempre motivados e gerar boa qualidade de vida.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Resgatando alguns conceitos, o estilo de liderança se define como o comportamento e um conjunto de características apresentadas pelos líderes como meios de influenciar as pessoas ao seu redor e interagir com os segmentos interessados. Geralmente, os líderes expõem um

exemplo bastante sólido de condutas que resumem o seu estilo de liderança. Por fim, afirma-se que o estilo de liderança é aquele que dá o tom ao espaço corporativo e pode adaptar o método e desempenho da força de trabalho (DUBRIN, 2015).

O estilo de liderança do líder também está diretamente relacionado ao comportamento de seus funcionários, quanto a eficiência, motivação, desempenho, dentre outros fatores para o progresso de uma organização. Sendo assim, o líder, junto aos seus liderados, aproveitam-se de uma associação de qualidades, habilidades e condutas, aplicando-as em seus projetos e ideias, agregando sentidos e valores individuais que serão de grande importância coletiva (DALLABONA, SILVA e LAVARDA, 2019).

Sendo assim, seguindo os resultados da pesquisa, observou-se que o estilo de liderança transformacional identificado pode estar relacionado com os resultados da equipe, uma vez que os resultados apresentados se demonstram relativamente satisfatórios do ponto de vista da equipe. Assim, concluiu-se que o estilo de liderança tem influência nos resultados da equipe e, em especial a liderança transformacional identificada.

Constatou-se ainda que, de acordo com a percepção dos respondentes, a visão destes em relação as tarefas e produtividade da equipe parece estar equilibrada seguindo os dados coletados pela pesquisa. Este fato por significar uma possível sincronia entre os membros da equipe, principalmente na execução de tarefas e na realização das metas propostas.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa colaborou para o acrescente nos conhecimentos sobre estilos de liderança, tema que se mostrou e se mostra a cada dia mais importante para as organizações. Diante disso, é importante deixar o convite para que mais pesquisas venham a se concretizar para que o estudo da liderança e o desempenho de equipes se enriqueçam cada vez mais.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. **Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

ANDRADE, P. C.; ROSÁRIO, R. A.; MOREIRA, T. A. P.; REIS NETO, A. C. D. **A Incidência de Liderança Tóxica em uma Empresa Multinacional do Setor de Call Center.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 3, p. 376-392, 2019.

ANUP, K. Singh. MUNCHERJI, Nina. (2007). **Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework.** *Global Business Review*, v. 8, p. 119.

ARAÚJO, W. S. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações.** 2013. Monografia 93f. (Bacharelado em Administração) – Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações.** Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

AVOLIO, B. J., & BASS, B. **The full - range of leadership development .** Binghamton: Center for Leadership Studies. (1991).

AVOLIO, B. J., & BASS, B. M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler.** Set. Redwood City, CA: Mind Garden.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. **Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes.** Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 6, p. 534–538, dez. 2014.

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

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. **Liderança: Uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders, A Partir Da Ótica Dos Liderados.** Organização & Sociedade, v.11, n.31, set/dez, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deodel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. In: **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COLBERT, A. E., BARRICK, M. R., & BRADLEY, B. H. (2014). **Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness.** *Personnel Psychology*, 67(2), 351–387

DALLABONA, L. F.; SILVA, D. M.; LAVARDA, C. E. F. **Variáveis Contingenciais, Estilos de Liderança e Folga Organizacional Predominantes em uma Indústria Têxtil de Santa Catarina.** Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 17, n. 1, p. 21-41, 2019.

DE LIMA NETO, Anísio Carlos; MARQUES, Marcella Raphaelle Antunes Santiago Nogueira; DA ROSA, Daniella Botti. **A importância da liderança transformacional nas organizações.** 2016.

DE LIMA, Thales Batista; GOMES, Sabrina Lima. **Os Estilos de Liderança na Gestão Hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa-PB.** Revista Organizações em Contexto, v. 13, n. 26, p. 19-71, 2017.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães (2015). **Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público**. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUBRIN, A. J. (2015). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. Nelson Education

DUVERGER, Maurice. **Introdução in: Ciência Política, Teoria e Método**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1962, p. 9-39.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: BA: Casa da Qualidade, 1996.

GALLON, Shalimar; BITENCOURT, Betina Magalhães; FLECK, Carolina Freddo. (2013). **A pesquisa sobre Liderança no Brasil: publicações no enanpad ao longo de 10 anos**. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/CGE/article/view/179/212>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

GASSTMANN, Ademir. **A liderança no contexto de uma organização**. In: KARKOTTI, Gilson. *Liderança*. Curitiba: Camões, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HRISTOV, L., & REYNOLDS, J. (2015). **Perceptions and practices of innovation in retailing: Challenges of definition and measurement**. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(2), 126-147. doi:10.1108/ijrdm-09-2012-0079

JACOBS, T. O.; JAQUES, E. **Military Executive Leadership**. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B. (Eds). **Measures of Leadership**. West Orange: Leadership Library of America, 1990.

KOENE, B. A. S., VOGELAAR, A. L. W., & SOETERS, J. M. M. L. (2002). **Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations**. *Leadership Quarterly*, 13, 193-215.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. (2008). **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo, Saraiva.

LEVY, M., & WEITZ, B. (2000). **Essentials of retailing**. Boston, EUA: Irwin McGraw-Hill.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Atlas, São Paulo, 5. Ed., 2003.

MEHTA, S., & MAHESHWARI, G. C. (2013). **Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment**. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.

- MENDES, K. D. S. ; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências.** integrative literature. Texto & Contexto Enferm, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out/dez, 2008.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- MULLINS, L. **Management and managerial behavior.** *Hospitality Management*, v. 4, n. 1, p. 3-1, 1985.
- NOBRE, Thalita Lacerda; DE MELLO, Renata Homem. **Liderança nas Organizações: Um estudo sobre esta competência na atualidade.** Revista Iluminart, v. 1, n. 14, 2017.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PATTNAIK, C. & KUMAR, V. (2014). **Emerging market firms in the global economy.** *International Finance Review*, v. 15, p. 307, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- PIRES, Á. P. (2014).
- POSNER, Barry; KOUZES, James. (2011). **O coração da Liderança: os sete passos para estimular pessoas e aumentar resultados.** 3 ed. São Paulo: Gente.
- PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.
- REIS NETO, M. T. et al. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 3, p. 18-35, 2012.
- ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa.** In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22o Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1998.
- SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP). **Liderança e Gestão de Equipes, pg. 11.** 2017
- SALOMÃO, M. A. **Desenvolvimento de Equipes.** In: BOOG, G. G. [Org.]. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. cap. Desenvolvimento de Equipes, p. 507-532.
- SERVIÇO APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA (SEBRAE). **Relatório de Gestão.** 2018. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

SHEN, M. J; CHEN, M. C. **The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries.** Social Behavior and Personality, v.35, n.5, p.643-658, 2007

SILVA, Priscila Lopes da; NUNES, Simone Costa; ANDRADE, Darly Fernando. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.

SOUSA, R. L.; CAPPELLOZZA, A. **Os Efeitos dos Estilos de Liderança e Vício em Internet no Tecnoestresse.** Revista Administração em Diálogo, v. 21, n. 1, p. 39-62, 2019.

STEFFENS, Niklas K. et al. **How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance.** The Leadership Quarterly, v. 29, n. 6, p. 637-647, 2018

SULLIVAN, S. E., FORRET, M. L., CARRAHER, S. M. & MAINIERO, L. A. (2009). **Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes.** Emerald Group Publishing Limited, v. 14, n. 3, p. 284-302.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da, e DUTRA, Joel Souza. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações.** Rev. bras. orientac. prof [online]. 2012, vol.13, n.2, pp. 197-208. ISSN 1984-7270.

WALTON, R. Criteria For Quality Life. In DAVIS, L. A. B. **The quality of working life: problems, prospects and state of the art.** New York: The Free Press, 1975.

WEBB, K.S. (2011). **Emotional Intelligence and Worker Commitment: The Impact of Leaders Behavior on Employee Commitment to Their Supervisor and the Organization.** Advancement of Management and International Business Conference Proceedings.

WILDEROM, Celeste PM; VAN DEN BERG, Peter T.; WIERSMA, Uco J. **A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance.** The Leadership Quarterly Magazine. Volume 23, Issue 5, October 2012, Pages 835-848

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. **O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013

YUKL, G. **Managerial Leadership: A Review of Theory and Research.** Journal of Management, v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.

APENDICE I – INSTRUMENTOS DE PESQUISA

**Questionário Multifatorial de Liderança – MLQ (Avolio e Bass (2004) para identificação do Estilo de Liderança**

Leia as afirmativas e julgue conforme pontuação indicada para Nenhum pouco = 0; De vez em quando = 1; Às vezes = 2; Quase sempre = 3; Frequentemente, senão sempre =5.

<b>Ordem</b>	<b>Afirmações para Julgamento</b>	<b>Nenhum pouco - 0</b>	<b>De vez em quando - 1</b>	<b>Às vezes - 2</b>	<b>Quase sempre - 3</b>	<b>Frequentemente, senão sempre- 4</b>
Q1	Eu faço os outros se sentirem bem por estar perto de mim					
Q2	Eu expresso com algumas palavras simples o que podemos e devemos fazer					
Q3	Eu possibilito que outros pensem sobre velhos problemas de novas maneiras					
Q4	Eu ajudo os outros a se desenvolverem					
Q5	Eu digo aos outros o que fazer se eles quiserem ser recompensados por seu trabalho					
Q6	Fico satisfeito quando outros atendem aos padrões acordados					
Q7	Estou contente em permitir que outros continuem trabalhando da mesma maneira sempre					

Q8	Outros têm fê total em mim					
Q9	Eu forneço imagens atraentes sobre o que podemos fazer					
Q10	Eu forneço aos outros novas maneiras de ver coisas intrigantes					
Q11	Eu deixo os outros saberem como eu acho que eles estão					
Q12	Eu ofereço reconhecimento / recompensa quando outros alcançam seus objetivos					
Q13	Enquanto as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada					
Q14	O que quer que os outros queiram fazer está OK para mim					
Q15	Outros têm orgulho de estarem associados a mim					
Q16	Eu ajudo outros a encontrar significado em seu trabalho					
Q17	Eu faço com que outros repensem ideias que nunca haviam questionado antes					
Q18	Dou atenção pessoal a outras pessoas que parecem rejeitadas					
Q19	Chamo a atenção para o que os outros podem obter pelo que realizam					
Q20	Conto aos outros os padrões que eles devem conhecer para realizar seu trabalho					
Q21	Não peço mais dos outros do que o absolutamente essencial.					



## APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Questionário – Avaliação de Desempenho Reis Neto et al., (2012)**

Leia as afirmativas e julgue conforme pontuação indicada para Nenhum pouco; De vez em quando; Às vezes; Quase sempre; Frequentemente.

<b>Ordem</b>	<b>Afirmações para Julgamento</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>De vez em quando</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Frequente mente</b>
Q1	Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos					
Q2	Recebo tarefas especiais para realizar.					
Q3	Tenho uma produção maior no trabalho que a esperada					
Q4	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas					
Q5	Recebo reclamações pelo trabalho que executo					
Q6	Costumo fazer tarefas de um jeito diferente do que foi pedido					
Q7	Sou orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costumo fazer					
Q8	Percebo que o meu trabalho ajuda a melhorar esta empresa					
Q9	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos					
Q10	Me reconhece como responsável pelos resultados da					

	empresa					
Q11	Tenho conflitos profissionais no trabalho					
Q12	Procura meu líder para tirar dúvidas sobre o trabalho					
Q13	Me auto oriento dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente					
Q14	Realiza atividades que vão além do cargo que ocupo					
Q15	Sou persistente para realizar as tarefas prescritas					
Q16	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas					
Q17	Coopero com os colegas de trabalho					
Q18	Obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes					
Q19	Defendo os interesses da organização					