

Revista Científica

FACULDADE ATENAS- PARACATU-MG

Indexadores:

latindex

LivRe
Revistas de livre acesso

ISSN 1980-6957 | Ano 2021 V13 Nº.2



FACULDADE
ATENAS

www.atenas.edu.br
38 3672-3737

LIDERANÇA: influência em relação ao desempenho no ambiente organizacional

Ailson Rodrigues Monteiro
Ana Cecilia Faria
Analice Aparecida dos Santos
Robson Ferreira dos Santos

RESUMO

A função do líder é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que o mesmo necessita desenvolver competências para o alcance dos resultados almejados pela organização. Diante disso, o objetivo desse estudo é analisar o perfil de liderança com ênfase nos estilos de liderança transacional e transformacional, analisando os vários aspectos desses estilos de liderança. No estilo transacional é enfatizado a supervisão, organização e desempenho, trabalhando com metas e punições, recompensando e punindo de acordo com o desempenho. No estilo transformacional o líder colabora com os liderados, identificando as necessidades e criando uma visão de inspiração, buscando o desenvolvimento e a mudança na maneira de pensar e de agir. A justificativa desse trabalho baseia-se na necessidade de análise entre o perfil da liderança e o desempenho da equipe, de modo a verificar qual estilo de liderança leva ao melhor desempenho da equipe a transacional ou transformacional.

Palavras-chave: Liderança. Transacional. Transformacional.

ABSTRACT

The role of the leader is fundamental to the success of an organization, since it needs to develop skills to achieve the results desired by the organization. Therefore, the objective of this study is to analyze the leadership profile with emphasis on transactional and transformational leadership styles, analyzing the various aspects of these leadership styles, in the transactional style supervision, organization and performance is emphasized, working with goals and punishments, rewarding and punishing according to performance. In the transformational style, the leader collaborates with the leaders, identifying the needs and creating a vision of inspiration, seeking development and change in the way of thinking and acting. The justification of

this work is based on the need for analysis between the leadership profile and the team's performance, in order to verify which leadership style leads to the best performance of the team to transactional or transformational.

Keywords: Leadership. Transactional. Transformational.

1 INTRODUÇÃO

A história da Liderança é antiga, provavelmente nascida antes de Cristo, quando os povos sentiram a necessidade de viver em comunidade e, para que isso fosse possível, seria necessário alguém que funcionasse como um espelho, um modelo a ser seguido. Bass (2004), em seus estudos, relata que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300 A.C. A liderança dentro da teoria administrativa (HOLLANDER, 1964; FOLLET, 1997; KOTLER, 2000) começa a ser estudada nas primeiras escolas da administração, quando o fator humano passa a ser estudado e a atuação do líder relacionada diretamente à eficiência da organização (VEDOVELLO, 2014).

Atualmente continua sendo amplamente discutida, pois o mundo corporativo se modifica rapidamente e valorizando cada vez mais o recurso imaterial das empresas. Nesse contexto, a liderança é de fundamental importância para garantir o sucesso dos projetos, alcançar os objetivos da organização, otimizar recursos e processos, motivar e inovar. Conforme afirma Burns (1978) “[...] liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos da terra.”.

De acordo com Thamhain (2004), o desempenho da equipe é influenciado pela liderança. Rego (1998) afirma que as atividades empresariais vêm se interessando mais pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores para que se possa integrar os aspectos comportamentais na busca de melhores resultados.

Assim sendo, torna-se relevante abordar os aspectos relacionados à liderança de equipes. O líder passa a ter a missão de integrador dos objetivos funcionais, precisam ser capazes de entender as várias funções e criar um ambiente onde as pessoas possam mostrar suas potencialidades.

Dentre as diversas teorias de liderança, estão os estilos transacional e transformacional, que serão o foco deste estudo. Muitas pesquisas já abordaram os estilos de liderança Transformacional e Transacional, tais como: Vedovello e Pichia (2014), Tomei e Riche (2015) e Guerra e Tartarotti (2015).

No estilo de liderança transformacional o líder colabora com os liderados, identificando as necessidades e criando uma visão para orienta-los numa visão de inspiração, buscando o desenvolvimento e a mudança na maneira de pensar, almejando sempre a melhoria. A ênfase é dada para o senso de missão em busca de

ideais, estimulando a criatividade, inovação, questionamentos e crítica construtiva, de modo a identificar os problemas e suas diversas formas de solução pela apresentação de pontos de vista diferentes.

A liderança transacional enfatiza a supervisão, organização e desempenho do grupo. Nesse estilo o líder leva seus liderados a cumprirem as metas por meio de recompensas e punições. Ele não se preocupa com outro tipo de motivação para sua equipe e apenas segue a demanda estabelecida por meio do esclarecimento de papéis e exigência de tarefas, recompensando ou punindo de acordo com o desempenho.

As rápidas transformações da sociedade e do mercado trazem a necessidade de ajustes nas organizações para atender aos desafios impostos e alcançar o sucesso organizacional. Neste sentido, uma das principais preocupações das empresas está em obter maiores índices de produtividade, sendo estes alcançados não apenas pela implantação de novas tecnologias, mas, também, nas adaptações dos recursos humanos às novas necessidades apresentadas.

A melhoria do desempenho, tem sido o foco de muitas organizações em busca de desenvolvimento. O crescente nível de exigências vem pressionando cada vez mais os seus gestores, levando-os a buscar e assumir um papel de liderança estratégica. As mudanças no mundo dos negócios e das organizações requerem a revisão do papel do líder para atender às novas exigências.

Segundo Soto (2002), compete aos líderes conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudanças constantes. E, cada vez mais, as pesquisas têm constatado que fatores contextuais e estilos de liderança influenciam positivamente o desempenho organizacional (BASS; AVOLIO 1992; BASS, 1990; BRYMAN, 2004; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Portanto, este trabalho buscará relacionar os estilos de liderança transformacional e transacional, para demonstrar seus impactos nos resultados da equipe de trabalho. Partir-se-á da premissa de que liderar eficazmente é exercer influência sobre os liderados, levando-os a desenvolver habilidades e conquistando o comprometimento para o alcance de metas comuns, ou seja, o líder é o condutor capaz de direcionar uma equipe para a geração de resultados.

De acordo com Gonçalves e Mota (2010), a capacidade de liderança de um gestor associa-se ao sucesso ou fracasso da organização. Perciuncula e Antoniulli

(2017) dizem que uma equipe em sintonia pode apresentar resultados superiores e o comportamento dos componentes em buscas desses resultados é muito influenciado pela atuação e postura do líder. Acredita-se que, nas empresas a liderança está intimamente ligada aos resultados da equipe de trabalho, no sentido de que ela pode ser considerada de sucesso quando consegue influenciar positivamente o desempenho. Nesse estudo especificamente, serão trabalhadas as teorias da liderança transformacional e transacional.

A justificativa desse trabalho baseia-se na necessidade de análise entre o perfil da liderança e o desempenho da equipe, de modo a verificar qual estilo de liderança leva ao melhor desempenho da equipe.

Nesse contexto, também haverá uma contribuição acadêmica para o tema pois os estudos brasileiros que testam a relação desempenho e os estilos de liderança transformacional e transacional, apesar de crescentes, ainda são poucos.

Neste contexto, será analisada a relação entre os estilos de liderança transformacional e transacional, e suas influências em relação ao desempenho da equipe de trabalho.

2 TEORIAS DE LIDERANÇA

O conceito de liderança vem se transformando ao longo do tempo, acompanhando as mudanças impostas ao mercado pela globalização e crescente busca pela maior competitividade. O Quadro 1 apresenta o conceito de liderança ao longo do tempo, de acordo com a visão de alguns autores.

Quadro 1 - Conceitos de liderança

AUTOR	ANO	CONCEITO
Stogdill	1948	Denominou a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para a realização de objetivos.
Tannenbaum	1972	Destaca a liderança como uma influência interpessoal que, através da comunicação, leva a equipe a alcançar um objetivo específico.

Burns	1978	Conceituou liderança como um processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, bem como por recursos econômicos, políticos e outros, em um contexto de competição e conflito, a fim de alcançar objetivos perseguidos, independentemente ou mutuamente, pelos líderes e por seus seguidores.
Hersey	1986	A liderança é fundamental para todo tipo de organização pois consiste em conhecer as particularidades humanas e ser capaz de conduzir pessoas. Toda situação onde existe influência de um sobre o outro, existe liderança.
Hersey e Blanchard	1988	Abordam liderança como o processo de influenciar as atividades dos subordinados para a realização de esforços conjuntos.
Bass	1990	A liderança é o esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros.
Yukl	1994	Define liderança como um processo de influência e interpretação dos fatos a fim de manter as relações de colaboração e espírito de equipe.
Bergamin	1994	A liderança se vincula fortemente à eficiência produtiva, tendo como premissa a capacidade dos líderes e liderados atingirem os resultados organizacionais.
Syroit	1996	A liderança é um conjunto de atividades realizadas por quem possui uma posição hierárquica superior para conduzir e orientar outras atividades dos subordinados e atingir o objetivo do grupo.
House	1999	Foca a liderança como sendo a competência de alguém para influenciar, motivar e levar os outros a aumentarem a eficácia da organização a que pertencem.
Vieira	2002	É o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida.

Drummond	2007	Afirma que a liderança é sempre baseada em relações interpessoais e que líderes conseguem fazer com que o egoísmo pessoal dos membros de grupos e coletividades seja provisoriamente substituído por uma disposição coletiva de agir em prol de metas comuns.
Hooper e Potter	2010	A liderança é um assunto fascinante e ocorre para que os indivíduos de um grupo tenham capacidade de interagir e criar sinergias para conduzir de forma consonante ao sucesso.
Kouzes e Posner	2012	A liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por objetivos compartilhados complementando ainda que existe uma diferença entre dar apoio e dar ordens.
Rouco e Sarmento	2012	Afirma que a liderança não influencia somente de forma direta os seus membros, mas também de forma indireta os seus comportamentos e desempenhos, ao afetar o ambiente interno e externo da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as diversas definições de liderança há um ponto convergente: a influência. Todos os autores colocam a liderança como um processo de influenciar o comportamento humano.

As teorias de liderança foram se desenvolvendo e o que se pode notar é que os estudos se redirecionaram para o estilo de liderança do líder e não mais para atributos específicos. Tal movimento, iniciado a partir da década de 1940, distanciou-se, por exemplo, da Teoria dos Traços que analisava as características individuais do líder, para passar a explicar suas ações específicas e a definição de liderança (MCEWEN; WILLS, 2009).

Nessa linha, estudiosos buscaram combinar traços que pudessem definir se uma pessoa era ou não um bom líder e assim selecionavam pessoas que consideravam adequadas para liderar e lhes designava autoridade. Essa teoria dividia os traços e qualidades em três características que podiam mostrar se a pessoa era líder ou não. Primeiro, a personalidade era avaliada para observar como era a postura perante os outros em termos de coragem, audácia, autoconfiança, sensibilidade, diplomacia, entre outros. Segundo uma estrutura física que demonstrasse força, boa

aparência e postura eram traços que indicavam que a pessoa era um líder nato; e, por último, eram avaliadas as habilidades intelectuais na inteligência, capacidade de se comunicar com os outros, conhecimentos gerais, capacidade de falar outras línguas, etc. A combinação desses traços apresentava o grau de liderança de uma pessoa.

Na década seguinte, Lewin (1951) e White e Lippitt (1960) apresentaram estudos que denominavam os estilos de liderança como autocrático, democrático e *laissez-faire*. A partir dessa teoria aparecem as relações entre os estilos de liderança com o comportamento do líder e liderados no processo de trabalho.

O líder tem o estilo autocrático se centraliza o poder, estimula o comportamento dependente e submisso de seus liderados e define claramente as ações do grupo passando assim uma sensação de segurança devido à previsibilidade de tudo. Nesse estilo o desempenho costuma ser alta ao passo que a criatividade, automotivação, e a autonomia são baixas (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Para Kron e Gray (1998), a liderança democrática conduz o trabalho em conjunto e todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela persuasão e pelo ensino. Com um líder democrático existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com os outros estilos de liderança, autocrática ou *laissez-faire* (MARQUIS; HUSTON, 2010; MCEWEN; WILLS, 2009).

O líder *laissez-faire* caracteriza-se pela importância que direciona ao grupo, pela ausência de controle, oferecendo pouca ou nenhuma orientação, usando a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersando por todo o grupo a tomada de decisão (MARQUIS; HUSTON, 2010). Nesse sentido, o líder não desempenha a liderança e as pessoas rapidamente perderão o senso de iniciativa e realização. O líder, permissivo demais, com pouco ou nenhum controle, levará a equipe a um trabalho desorganizado onde as pessoas não sabem nem se importam com aquilo que devem fazer (KRON; GRAY, 1998). Por outro lado, se todos os membros estiverem altamente motivados e conseguirem se auto-direcionar, esse tipo de liderança poderá resultar em muita criatividade e desempenho (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Noutra vertente apresenta-se a liderança participativa, onde todos apresentam suas contribuições. Objetivos são definidos em conjunto com o líder e a forma de atingi-los é planejada, propiciando maior satisfação (KRON; GRAY, 1998).

Com a evolução das pesquisas acerca da liderança foi reconhecido que as características, os traços e comportamento do líder, não eram suficientes para explicar o conceito.

A liderança situacional, desenvolvida na década de 1970 por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, é composta pelo comportamento da tarefa, comportamento do relacionamento e nível de maturidade do liderado. Essa teoria se baseia no nível de maturidade do empregado: à medida que a pessoa amadurece o estilo de liderança foca menos as tarefas e fortalece as relações. O nível de maturidade não é fixo ou constante e pode mudar conforme a tarefa ou objetivo. De acordo com a teoria, o líder deve ser capaz de adequar os estilos de liderança para atender as demandas individuais e situacionais (MCEWEN; WILLS, 2009).

Entre as teorias contemporâneas de liderança ainda existem outras tipologias: liderança carismática, liderança servidora, liderança orientada para os recursos humanos, liderança transformacional e liderança transacional.

A liderança carismática afirma que o líder que tem a capacidade de influenciar os seus subordinados sem que haja sequer um motivo. O líder carismático não possui traços ou características específicas que permita identificá-los como tal, entretanto, existem uma série de fatores pessoais e ambientais que conduzem à manifestação desse tipo de liderança.

Um líder carismático sempre possui um sonho que se efetiva na sua razão de existir e pelo qual está disposto a tudo para que se concretize. Outra característica é, segundo House (1977), a sua grande capacidade de comunicação, sobretudo no aspeto emocional. Esta característica permite que os liderados se identifiquem e compartilhem do sonho do líder. Da mesma forma, a empatia é característica que pode ser notada nos líderes carismáticos. Com relação aos fatores ambientais que fazem surgir o líder carismático estes geralmente estão ligados a situações de instabilidade, incerteza e perigo. Para ele, o líder carismático possui três características básicas: autoconfiança, poder de domínio e convicção da integridade moral das suas crenças. Este tipo de liderança desenvolve subordinados com comportamento alegre, motivado e devoto ao seu líder.

A Liderança Servidora é, para Hunter (2006), a que assume uma maior notoriedade nos estilos de liderança. Ela consiste na capacidade do líder de não focar apenas nos negócios e em fatores econômicos, mas também na consideração do capital humano. Talvez seja esse um dos maiores desafios dos líderes atuais, e uma das mudanças mais atuais que tem ocorrido nas organizações de forma a torná-las competitivas no mercado. Segundo Lacerda (2005), o papel do líder servidor é ajudar o desenvolvimento de sua equipe, preocupando-se mais em “servir” os seus liderados do que propriamente em dar ordens.

James MacGregor Burns (1978) afirma que a liderança no ser humano é exercida quando uma pessoa que tem um objetivo, mobiliza recursos e outras pessoas, motivando-as para seguirem na mesma direção. Neste sentido, a essência da relação da liderança está na interação entre pessoas que, apesar dos diferentes níveis de motivação, potencial ou competências, perseguem um objetivo comum. Segundo ele, esta interação pode se dar através de dois estilos de liderança: transacional e transformacional.

Neste trabalho o foco será os estilos de Liderança Transacional e Transformacional, uma das abordagens mais recentes dentre as diversas teorias apresentadas. Segundo Bergamini (2008), os conceitos da liderança transacional e transformacional são os que mais se destacam e que estão mais próximos da realidade das organizações. De acordo com Bryman (2004), a abordagem de Bass e Avolio (1990) sobre liderança transacional e transformacional está baseada, nas pesquisas de Burns (1978), no entanto, expande os seus conceitos. Ao contrário dos estudos iniciais, que delimitam limites contrários aos dois tipos de liderança, Bass as considera como dimensões separadas, mas detalha melhor a teoria mais genérica abordada por Burns, afirmando que a liderança transformacional foi construída a partir das bases da primeira (SILVA, 2011).

Os conceitos de Liderança Transformacional e Transacional, propostos em 1978 por James McGregor Burns, posteriormente abordado por outros autores tornou-se bastante popular nos últimos anos. É um estilo de liderança onde o líder colabora com os liderados para identificar a mudança e, posteriormente, orientá-la inspirando a todos em busca do bem da organização. No seu clássico livro *Leadership* (1978), Burns desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos usando os termos liderança transacional e transformacional. O líder transacional foi definido como aquele que enfatiza o trabalho padronizado e as tarefas

orientadas. O foco é a finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. Por outro lado, os líderes transformacionais foram definidos como aqueles que identificam potencial em seus seguidores (JOGULU; WOOD, 2006).

Bass (1985) desenvolveu a tipologia de liderança transacional e transformacional a partir dos trabalhos de Burns (1978) e mediu o grau em que os líderes são considerados transformacionais em termos do efeito nos subordinados (BARBUTO, 2005). Tanto Burns (1978) quanto Bass (1990) identificavam os líderes pelas suas ações e o impacto destas ações nos outros, mas não explicavam o processo interno que permitia explicar os diferentes estilos de liderança. Os líderes transformacionais buscavam o sucesso envolvendo colegas, subordinados, seguidores, clientes nos resultados ao longo do tempo (BASS, 1990, p. 17). Os seguidores dos líderes transformacionais demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a se comportar com performances acima das expectativas. A relação transformacional entre o líder e os seguidores é vista como uma mútua estimulação e inclui carisma, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação inspiracional (MITTAL, 2015).

O quadro 2 mostra as diferenças entre liderança transacional e transformacional.

Quadro 2 - Liderança Transacional x Liderança Transformacional

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Desenvolve a ideia de terminar as tarefas para ter a recompensa financeira	Desenvolve a ideia de um significado, estabelecendo as tarefas de forma desafiadora
Preocupação com poder e posição, política e vantagens	Preocupação com propósitos, valores, princípios éticos e morais
Estuda dados e resultados de curto prazo	Voltada para objetivos a longo prazo, sem comprometer princípios e valores
Preocupa-se com a correção dos desvios e não com a prevenção	Trabalha com a prevenção

Dirigida para questões diárias e de rotina	Ultrapassa as questões diárias
Segue o comportamento esperado com o trabalho dentro do sistema atual	Foca nas estratégias para cumprir objetivos atuais e futuros
Apoia sistemas que reforçam os resultados, aumentam a eficiência e geram ganhos em curto prazo	Identifica e desenvolve novos talentos, reconhece e recompensa contribuições para trabalhar o potencial humano

Fonte: Adaptado de Covey (1994).

3.1 Liderança Transacional

Na análise literal da palavra, transacional significa trocar algo por um outro objetivo, sentido ou ação. Segundo Steiner (1976), psicólogo americano, a teoria transacional se sustenta quando o comportamento entre duas pessoas é baseado em transações. Em sua essência, a liderança transacional fundamenta-se no cumprimento de obrigações contratuais, representada por objetivos a serem cumpridos, monitoramento e controle. Assim sendo, os líderes transacionais são aqueles que lideram através de trocas econômicas, ou seja, oferecem recompensas em troca de produtividade. Nessa relação as partes reconhecem o seu papel e aceitam o objetivo para o qual trabalham em comum.

Segundo Bryman (2004), a liderança transacional compreende uma troca entre líder e liderado, onde são oferecidas recompensas, usualmente na forma de prestígio ou dinheiro, para que os objetivos definidos sejam alcançados. Entretanto, para Bergamini (2008), embora a liderança transacional esteja baseada numa relação tipicamente caracterizada como estímulo e resposta, pode se tornar melhor caso se trabalhe mais proximamente dos indivíduos que compõem o grupo de liderados. Ainda, para liderar produtivamente a partir deste enfoque, é importante também que o líder tenha a cautela de especificar claramente as recompensas que devem ser esperadas a partir de um determinado desempenho individual.

Para Bergamini (2008), na liderança transacional, a influência ocorre do líder para o seguidor. Covey (1994) reforça também que alguns aspectos da liderança transacional são necessários na composição da liderança, contudo, a utilização das

características e parâmetros da liderança é fundamental para que haja a comunicação e definição clara das metas e objetivos.

A liderança transacional tem seu foco na interação entre líderes e liderados, onde um indivíduo ganha poder de influência e o sustenta ao longo do tempo. Este processo é recíproco, ou seja, liderados são recompensados enquanto o líder aumenta sua força atendendo as expectativas dos seguidores. Segundo Stone e Patterson (2005), este tipo de liderança funciona em situações de gerenciamento da rotina do dia a dia, onde não existe a preocupação com o futuro da organização, mas busca-se melhor desempenho dos liderados e resultados a curto prazo. Muitas vezes, tem um poder autocrático, baseado em recompensa, o que pode fazer com que os funcionários trabalhem motivados somente quando tiverem algo em troca. Por apresentar características coercitivas, o comprometimento afetivo dos funcionários pode ser reduzido, ou seja, quanto mais poder de coerção houver por parte do líder, menor será o comprometimento afetivo do liderado (ROSÁRIO; QUEIROZ; MARTINS, 2015).

Diversos autores apresentam conceitos acerca da liderança transacional como demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Conceitos de Liderança Transacional

AUTOR	CONCEITO
Campelo (2005)	Usa o poder coercitivo e compensatório, baseado em ameaças e recompensas.
Hellwig e Carrion (2007)	Proporciona baixo comprometimento organizacional. O trabalhador visualiza seu trabalho somente como um meio de sobrevivência.
Souza e Tomei (2008)	Estilo de liderança é marcado pela centralização, cobrança por resultados, feedback negativo e falta de atenção às necessidades dos liderados. A mudança e crescimento da organização não são estimulados.
Carvalho Neto (2012)	Prioriza agilidade, rapidez e a pressa, não permitindo a criação de um ambiente humanizado e adequado de

	trabalho. Envolve líderes enérgicos, inflexíveis e impacientes.
Fonseca, Porto e Barroso (2012)	Caracterizada por punições e recompensas relacionadas ao desempenho.
Gil (2012)	Foca na produção do subordinado. Passa a tratar os funcionários como instrumentos para que a empresa alcance seus objetivos.
DeCenzo e Wolter (2014)	Esclarece o papel do liderado suas tarefas para que trabalhem em direção à meta da organização.
Dias e Borges (2015)	Líderes transacionais são corretivos. Interferem somente quando houver o desvio das regras ou padrões ou quando não há o alcance dos mesmos. Colaboradores apresentam o mínimo de envolvimento podendo resultar em baixo índice de desempenho.
Rosário, Queiroz e Martins (2015)	Utiliza o poder de coerção, ocasionando baixo envolvimento e desempenho do funcionário.
Tomei e Riche (2016)	Tem influência na eficiência organizacional com o alcance de resultados financeiros e de mercado, mas gera um clima organizacional negativo.
Dias e Borges (2017)	É o estilo de liderança mais presente na administração pública brasileira com características para o atingimento de resultados, obtenção de recompensas e desempenho baseado no cumprimento de metas.

Fonte: Adaptado de Camargo e colaboradores., 2018.

A Liderança Transacional é sustentada no processo de reconhecimento associado, perante os resultados alcançados pelos subordinados. “A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses.” (BASS, 1999, p. 10). Neste tipo de liderança

os subordinados que apresentam bom desempenho são recompensados e os que não o tem, são penalizados. Ocorre quando o objetivo é a troca: concede-se recompensas aos subordinados em troca do cumprimento das suas tarefas e da sua submissão. O líder desenvolve o seu trabalho com os subordinados através de entendimentos para a realização das tarefas por mútuo acordo, e demonstrando quais as recompensas se os resultados previstos forem atingidos (BASS, 1997).

Segundo Bass (1997), os líderes transacionais evidenciam três características base:

a) recompensa contingente: enaltece a importância da recompensa para o cumprimento dos objetivos pelos subordinados;

b) gestão ativa por exceção: os subordinados são conduzidos a seguirem regras de conformidade, evitando erros, sendo estes corrigidos sempre que verificados;

c) gestão passiva por exceção: os líderes transacionais apenas intervêm quando acham necessário e sempre que os erros verificados são significativos.

O líder transacional transmite as expectativas de desempenho, as metas e o ponto em que serão confrontadas metas e recompensas. Também monitora o desempenho dos seguidores e propõe ações corretivas quando necessário (SMITH, 2005).

3.2 Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional aborda que os líderes devem ser aqueles que inspiram e estimulam os seus seguidores a atingirem resultados, sejam eles individuais ou coletivos, enquanto também desenvolvem suas próprias capacidades de liderança. Nesse estilo, serão estabelecidas metas desafiantes buscando-se alcançar altos níveis de comprometimento e satisfação. No entanto, afirmam Gonçalves e Mota (2010), que para que seja possível desenvolver a liderança transformacional é necessário que os liderados reconheçam suas atribuições, as cumpram e consigam buscar novas formas de executá-las.

Yukl (2002) coloca como princípio base desse tipo de liderança o efeito do líder sobre os seguidores, e do comportamento evidenciado por estes para alcançar esse efeito. Nesse tipo de liderança pode ser notado o compromisso dos subordinados com os objetivos do líder e da organização (BASS; AVOLIO, 2000). Na liderança

transformacional líderes e subordinados se interessam pelos objetivos de organizacionais de tal maneira que são levados a níveis superiores de motivação. Os líderes transformacionais são indivíduos proativos que buscam alcançar o desenvolvimento não só da organização, mas como do grupo e dos indivíduos, atingindo não só altos níveis de desempenho, como também morais e éticos.

Popper e Mayselless (2002) concentram sua análise do processo transformacional centrando-se na estrutura psicológica dos líderes transformacionais. Eles observam que as pessoas que têm como dominante o estilo transformacional apresentam algumas características bem definidas: a primeira dessas características é o desejo de influenciar e ser auto eficaz; a segunda característica é que esses líderes são indivíduos com capacidade e desejo para doar, o que evidencia preocupação com os outros; a terceira característica é que os líderes transformacionais são pessoas otimistas e a quarta característica se refere a um elevado nível de curiosidade e abertura à experiência. Em suma, esses autores defendem o ponto de vista de que líderes transformacionais têm uma estrutura psicológica com tendência à ascendência social, crença na capacidade de influenciar pessoas, motivação e habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador.

A liderança transformacional influencia os liderados a transcender seus interesses individuais para o bem do grupo, organização, ou sociedade, focando no progresso e desenvolvimento a longo prazo. De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam quatro importantes características:

- a) carisma ou influência idealizada: podendo ser atribuída ou comportamental, ela proporciona altos padrões de emulação, gerando visão e confiança;
- b) motivação inspiracional: provê desafios e engajamento dos seguidores para com objetivos compartilhados;
- c) estimulação intelectual: fomenta a formulação de uma visão, análise crítica e avaliação de situações, implementação de padrões, e a geração de soluções criativas;
- d) consideração individualizada: consiste no tratamento individual dos seguidores, via seu treinamento, desenvolvimento, orientação, na busca de seu crescimento.

O Quadro 4 demonstra conceitos de diversos autores acerca da liderança transformacional.

Quadro 4 - Conceitos de Liderança Transformacional

AUTOR	CONCEITO
Isidro-Filho e Guimarães (2008)	Favorece a aprendizagem, gerando maior percepção dos mecanismos de aquisição e compartilhamento de conhecimento, numa relação ética, transparente, com apresentação de feedback construtivo.
Souza e Tomei (2008)	Colabora no realinhamento dos valores e normas da organização e seus liderados sentem-se envolvidos no processo.
Strapasson e Medeiros (2009)	O líder transformacional estimula o desenvolvimento intelectual e criativo da equipe e comunica com clareza suas próprias expectativas e as da organização.
Carvalho Neto et al. (2012)	Os líderes transformacionais conduzem mudanças e se tratam liderados com respeito, empatia e consideração.
Fonseca, Porto e Barroso (2012)	Os funcionários são estimulados a querer o bem da organização. Há uma relação positiva entre a liderança transformacional e os valores que dizem respeito à mudança nas organizações.
Gil (2012)	Tem o foco nas relações humanas. Dá atenção aos liderados e às suas necessidades pessoais.
Thon et al. (2012)	Baseada no bom relacionamento. É fundamental no convívio cotidiano das relações humanas.
Roldan et al. (2013)	Contribui para a melhoria da produtividade, criatividade e gerenciamento do conhecimento.
Wolf, Cabral e Lourenço (2013)	É de extrema importância para a motivação de equipes.

Dias e Borges (2015)	Orienta os liderados quanto aos objetivos da empresa expressando seus propósitos e apresentando visão e missão de forma clara e simples.
Oliveira, Possamai e Valentina (2015)	O líder transformacional usa sua influência dando exemplo. Constrói o propósito da equipe e tem habilidades de comunicação. Ele atua como inspirador no alcance dos resultados, estimulando melhorias, mudanças e agilidade, atendendo as necessidades dos liderados.
Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016)	Gera estímulos positivos à satisfação quanto ao desempenho e à comunicação.
Tomei e Riche (2016)	Contribui para a satisfação em todos os índices de desempenho. Favorece a efetividade e induz a organização ao alcance dos objetivos tangíveis e intangíveis.
Dias e Borges (2017)	A liderança transformacional tem papel fundamental no desempenho dos funcionários, demonstrando melhores resultados na proatividade, inovação, criatividade e motivação da equipe.

Fonte: Adaptado de Camargo e colaboradores., 2018.

Segundo Burns (1978), a liderança transformacional estabelece um vínculo entre líder e liderado quando as pessoas estão engajadas entre si por buscarem o atendimento de necessidades de nível mais elevado. É neste contexto que a liderança transformacional sobressai, pois se refere à motivação intrínseca e desenvolvimento dos colaboradores. Este estilo sugere uma forma atrativa de liderança que ofereça um melhor ajuste aos grupos e às organizações complexas, que desejam um líder em ambientes incertos, um indivíduo que seja desafiador, ao mesmo tempo que forneça apoio necessário para a realização do trabalho (BASS; RIGGIO, 2006).

Segundo Bergamini (2008), a liderança transformacional tem reflexo direto na motivação dos liderados para realizarem mais do que o esperado ou combinado.

O nível de consciência quanto à importância dos objetivos do grupo é alto. Em última análise, torna-se moral elevando o nível ético tanto do líder quanto dos liderados, gerando, assim, uma transformação em ambos.

Os líderes transformacionais fazem muito mais pelos seus liderados e assim, conseguem resultados superiores, devido ao seu comportamento baseado na relação interpessoal com seus liderados. A abordagem transformacional requer, no entanto, o desenvolvimento dos líderes nas questões estratégicas, relacionais e técnicas. Sob este prisma, Rego e Cunha (2005) apresentam seis formas de atuação a serem adotadas pela liderança transformacional. Para eles, o líder deve:

- a) articular uma visão ambiciosa, mas realista, que seja compreendida pelos liderados e esteja de acordo com a visão institucional, na qual todos devem se espelhar;
- b) liderar pelo exemplo, ser um modelo de referência nas suas atitudes e condutas éticas, aspectos morais e legais;
- c) transmitir expectativas de desempenho elevadas aos liderados, demonstrando confiança e sendo exigente em relação aos resultados esperados;
- d) promover a aceitação dos objetivos da equipe e da organização entre os liderados, estimulando cooperação e empenho individual em prol do coletivo;
- e) tratar cada um dos liderados de forma individual, atentando-se às necessidades de cada um e promovendo o encorajamento para que se desenvolvam pessoal e profissionalmente a partir de feedbacks e delegação de responsabilidades;
- f) estimular intelectualmente os liderados, levando-os a tomar consciência dos problemas, induzindo o pensamento inovador e criativo.

Além desses aspectos, o aspecto carismático do líder é outra forma de demonstrar o respeito e a admiração por parte dos liderados que se identificam com ele. Nesse sentido, Bergamini (2008, p. 155) afirma que “[...] os líderes transformacionais despertam nos seguidores fortes sentimentos que se identificam com a pessoa dele e com a missão que ele representa, sendo, por isso, merecedores de confiança e fé daqueles que o seguem.”. Para Bergamini (2008), a liderança transformacional é o tipo de vínculo em que mais facilmente se conseguirá trabalhar

com pessoas realmente motivadas, porque assim, o líder pode desenvolver novas visões para a organização, mobilizando os liderados a trabalharem em busca do melhor desempenho individual e coletivo. Ainda segundo Bergamini (2008, p. 161), a liderança transformacional “[...] mostra ser a posição mais atual e mais valorizada por uma expressiva maioria de grandes organizações.”.

Quanto à ação em si, um líder transformacional é carismático, capaz de promover uma missão, estimular uma visão com respeito e confiança. Ele inspira a se ter altas expectativas e expressa os objetivos de maneira simples, promovendo ainda uma estimulação intelectual, buscando o desenvolvimento da inteligência, racionalidade e cuidado ao resolver problemas. Este tipo de líder trata a cada um de forma individualizada, acompanha e aconselha.

Já o líder no estilo transacional trabalha mais voltada à troca de recompensas conforme o esforço de cada um. Reconhece as conquistas de acordo com o desempenho. É aquele que gerencia observando desvios de regras e padrões para tomar as ações corretivas e intervém apenas quando o padrão não é alcançado.

3.2 Liderança e desempenho

A liderança é um processo que deve visar o desenvolvimento contínuo. O ser humano passou a ser valorizado como o ativo mais importante das empresas e é preciso saber impulsionar e direcionar esses talentos. Portanto, o líder precisa ser capaz de identificar as competências individuais e ajudar em seu desenvolvimento para que as pessoas alcancem seus objetivos. O líder deve aprender a ser um mentor, e se concentrar em ajudar as pessoas a dar o que têm de melhor e a desenvolver os próprios talentos e encorajar as pessoas a usarem a própria iniciativa e discernimento.

Lucena (1995) afirma que o desempenho está diretamente ligado ao cargo ocupado e à forma de atuar de cada um, desde que atividades, responsabilidades e resultados esperados pela organização sejam de conhecimento de todos, e, nessa linha, Dutra (2004) conceitua desempenho como sendo o conjunto de entregas e resultados de determinado colaborador para a organização, dividindo o conceito em dimensões: a primeira relacionada ao desenvolvimento, a segunda ao esforço e a terceira ao comportamento em que cada avaliação precisa ser realizada. Ele também afirma que a organização deve ter como condição básica a definição do que entende

como desempenho, quais os resultados almejados e a forma de medição para controlar esse desempenho

Apesar do contexto individual de desempenho, as organizações precisam mensurar isto de forma coletiva, ou seja, a partir do controle de desempenho do colaborador e da equipe na qual está inserido. Entretanto, esse controle deve aplicar técnicas e usar ferramentas que estejam em consonância com a estratégia da organização, para que seja possível uma ligação entre o seu objetivo estratégico e o que deve ser esperado de um. Dessa forma, espera-se avaliar de forma mais segura o desempenho dos colaboradores e da organização pois a preocupação com o desempenho e como torna-lo mais eficaz deve ser o ponto chave de atenção para aumentar a produtividade.

Lucena (1995) aborda três variáveis que geram impactos diretos na eficiência no desempenho: a maneira de ser do indivíduo (comportamento, essência), a atividade em si e o ambiente onde está sendo realizada. Ele ainda afirma que, quanto maior o ajustamento entre estilo, atividade e ambiente, maiores serão as chances de se obter do liderado um resultado de desempenho mais eficiente.

A gestão estratégica de pessoas e a avaliação de desempenho deu origem a diversas teorias e práticas, tanto no ambiente corporativo quanto no acadêmico. Brandão e Guimarães (1999) afirmam que isto gerou uma retórica nas organizações que as vezes utilizam de forma correta os conceitos de competência e desempenho. Ketchum e Trist (1992) afirmam que os problemas relacionados ao desempenho dependem diretamente da organização do trabalho e, principalmente, da relação que se estabelece entre o perfil do colaborador e as características das atividades a serem realizadas por eles. Para estes autores, deve-se organizar o trabalho de modo que ela permita a adequação gradual dos comportamentos, para que trabalhadores sejam conduzidos ao desenvolvimento de atitudes positivas nas funções a serem realizadas. Sobre isso, Beuren (2000) afirma que deve existir um sistema de informações que considere o processo de gestão e de organização de modo a permitir que o processo de avaliação de desempenho esteja estruturado em um formato que possa fazer com que o desempenho esteja disponível para toda a cadeia produtiva de forma coordenada e conjunta com as demais funções e áreas. Ele ainda aborda que, para que isto ocorra, é necessário que os padrões sejam previamente estabelecidos, para possibilitar a comparação entre o que foi planejado, o que é esperado e o que for efetivamente realizado.

Porter (2005) corrobora com Beuren (2000) ao afirmar que a avaliação de desempenho deve estar fortemente ligada às estratégias da organização para se ter a possibilidade de uma análise de resultados sistêmica e integrada. Ele conclui ainda que, nesta situação, o que difere uma organização da outra é justamente a capacidade de realizar a estratégia de forma eficaz, transformando-a em ação e resposta de resultados que devem ser desdobrados em toda a cadeia produtiva. Simons (2000) diz que a avaliação de desempenho serve principalmente para realizar o controle da implementação de uma estratégia organizacional e compara-la aos resultados individuais e coletivos, servindo como uma das principais ferramentas do controle de desempenho organizacional. Beuren (2000) afirma ainda que para cada necessidade estratégica, a organização pode criar indicadores de acompanhamento do desempenho, de forma a monitorar se as ações estão alinhadas com os objetivos organizacionais planejados.

Para Rocha (2002), existe um grau de dificuldade para se desenvolver sistemas de medição de desempenho que apresentem a eficiência esperada. De acordo com esse autor esse processo deve ser construído e realizado por todos os envolvidos no processo de medição para que seja possível a compreensão de toda a organização, facilite a implementação do controle e o feedback que ele possibilitará.

Uma dificuldade na implementação de um sistema de medição de desempenho nas organizações é em relação à seleção de quais indicadores serão analisados. Como já colocado nas abordagens de Neely e Bourne (2000), de acordo com Oliveira e outros (2003), frequentemente as organizações não consideram suas estratégias para fazer essa escolha e vão pela simplicidade dos indicadores ou facilidade de acesso aos dados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar o tema: “liderança: influência em relação ao desempenho no ambiente organizacional”, foi verificado que sim, a liderança é um fator determinante para o desempenho da equipe de trabalho.

Segundo Volpato (1998), existe nos trabalhadores uma fonte de criatividade e inovação, esses trabalhadores gostam de participar com sugestões e opiniões, não tendo o dinheiro como principal motivador, levam em conta também o reconhecimento sem abrir mão das recompensas que recebem.

Nestes estudos ficou evidenciado que a liderança transformacional influencia muito mais seus liderados, e assim, conseguem resultados superiores, devido ao seu comportamento baseado na relação interpessoal com seus liderados. Este estilo de liderança baseia-se nas relações humanas, tendo como características a empatia, o respeito, e preocupação pelo próximo.

Um líder transformacional é carismático, capaz de promover uma missão, estimular uma visão com respeito e confiança. Ele inspira a se ter altas expectativas e expressa os objetivos de maneira simples, promovendo ainda uma estimulação intelectual, buscando o desenvolvimento da inteligência, racionalidade e cuidado ao resolver problemas. Este tipo de líder trata a cada um de forma individualizada, acompanha e aconselha

REFERÊNCIA

BARBUTO, J.E. **Motivação e liderança transacional, carismática e transformadora: um teste de antecedentes.** Journal of Leadership and Organizational Studies. 2005.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. **A Ética da Liderança Transformacional.** Academy of Leadership Press, 1997.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, **Caráter e Comportamento de Liderança Transformacional Autêntico.** Leadership Quarterly, v.10, n.2, p.181-217, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **As implicações da liderança transacional e transformadora para o desenvolvimento individual, de equipe e organizacional. Pesquisa em Mudança Organizacional e Desenvolvimento.**v. 4, p. 231-272. Greenwich, 1990.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **As Implicações da Liderança Transacional e Transformadora para o Desenvolvimento Individual, De Equipe e Organização.** Pesquisa em Mudança Organizacional e Desenvolvimento, 1992.

BASS, B. M. & RIGGIO, R. E. **Liderança Transformadora.** (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada a organização de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005

BERGAMINI, C. W. **Motivação e liderança: uma questão de estilo**. In: BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. B. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Anais do XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em: <www.anpad.org.br> . Acesso em 14 Mar. 2020.

BRYMAN, A. (2004). **Liderança nas organizações**. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), Handbook de estudos organizacionais (Cap. 10, pp. 257-281). São Paulo: Atlas, 2004

BURNS, J. **Liderança**. New York: Harper & Row, 1978.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

FOLLETT, M. P. **Os elementos da liderança**. In: GRAHAM, P. (Org.). Mary Parker, 1997.

CAMARGO, M. E. et al **Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, 2015

CAMARGO, M. E. et al **Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, 2018.

JOGULU, U.D.; WOOD, G.J. **The role of leadership theory in raising the profile of women in management**. Equal Opportunities International, 25. 4. 2006.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. **Medindo o desempenho em um ambiente de negócios em mudança**. International Journal of Operations & Production Management , v.23, n.2, p.213-229, 2003.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1988.

HOLLANDER, E. P., **Líderes, Grupos e Influência**, N. Y., Oxford, University Press, 1964.

HOOPER, A., POTTER, J. **Liderança Inteligente** – Criar a Paixão pela Mudança (8ª Edição). Lisboa: Actual Editora, 2010

HOUSE, R. J. A. **Teoria da liderança carismática**. In J. G. Hunt e, & L. L. Larson (Eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press. 1977.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. **Todas as equipes não são criadas iguais: como o empoderamento dos funcionários realmente funciona**. Newbury Park : Sage, 1992.

KOTLER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

KRON T, GRAY A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente**. Rio de Janeiro: Interlivros; 1998

Kouzes, J. e Posner, B. . **O Desafio da Liderança**. Portugal: Caleidoscópico, 2012
LACERDA, D. **O Líder Espiritualizado**. Você S.A. São Paulo, No.82, pp.22-30. 2005.
LEWIN, K., Lippit, R e White, R.K. **Padrões de comportamento agressivo em climas sociais criados experimentalmente**, Journal of social Psychology, Vol. 10. 1 1960.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Edusp (tradução brasileira do original inglês de 1951). 1965.

LOWE, K. B., KROECK, K. G., SIVASUBRAMANIAM, N.. **A eficácia se correlaciona com a liderança transformadora e transacional: Uma revisão meta-analítica da literatura** MLQ.Leadership Quarterly, 7: 385- 425, 1996.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUIS B.L., HUSTON C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução por THORELL, Ana Maria. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MITTAL, R. **Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective**, International Journal of Business and Management, 02, Volume 10, Número 3. 2015.

POPPER, M.; MAYSELESS, O. **Mundo interno de líderes transformacionais**.In: AVOLIO. B.; YAMMARINO, F. (Org.). Transformational and charismatic leadership: The road ahead, 2. ed. Oxford: Elsevier Science, 2002.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. **A essência da liderança**. Lisboa: RH, 2005.

ROCHA, A. C. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**.v Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis 2002.

ROUCO, C.e SARMENTO, M. **Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competência de Liderança em Contexto Militar**. Revista CienticaProelium. Série VII. Nº3, pp. 18-38, 2012

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. **A Influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, v. 13, n. 13, p. 195 – 206.2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SIMONS, R. **Sistemas de medição e controle de desempenho para implementação de estratégia**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000

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

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2002

STEINER, Claude. **Os papéis que vivemos na vida. A Análise Transacional de nossas interpretações cotidianas**. Rio de Janeiro : Artenova, 1976.

STOGDILL, R. **Fatores pessoais associadas com a liderança: um levantamento da literatura**. Journal of Psychology, 25, 35-71. 1948.

SYROIT, J. **Liderança organizacional**. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas** (pp.237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote, 1996

TANNENBAUM, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. **Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas. Tradução Auriphebo B. Simões. 1972.

THAMHAIN, H. J. **Vinculações do ambiente do projeto ao desempenho: lições para a liderança da equipe**. International Journal of Project Management, v. 22, n. 7, p. 533-540, 2004.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. **Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas**. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, 2015.

VEDOVELLO, J. G. **A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de campinas**. 2012. 107 p. Dissertação (Mestrado) – Campo Limpo Paulista 2012. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertaCAo.pdf> Acesso em: 28 Mar. 2019.

VIEIRA, G. B. **Manual de Liderança Militar**. Academia Militar, Lisboa: Edições Atena, Lda, 2002

YUKL, G. A. **Liderança em Organizações**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994