



## Liderança: a importância da sua influência na satisfação do funcionário

**Luan Patrick Reis Serafim Lete<sup>1</sup>, Tuany Maria Caetano Moreira<sup>2</sup>, Quézia Cristina Dos Santos Silva<sup>3</sup>, Lilian Beatriz F. Longo<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Graduando em Administração, UNIFACIG, patrickluan1988@icloud.com

<sup>2</sup>Graduando em Administração, UNIFACIG, tuany.moreira01@gmail.com

<sup>3</sup>Graduando em Administração, UNIFACIG, qqquezia3@gmail.com

<sup>4</sup>Mestre em Administração, UNIFACIG, lilianfacig@hotmail.com

**Resumo:** A liderança é um fenômeno social que pode ser definido através da capacidade de uma pessoa influenciar um grupo ou outro indivíduo. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar como a gestão do líder no ramo comercial afeta a satisfação dos seus funcionários. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e emprego de entrevista, utilizando a técnica de saturação dos dados. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os funcionários que recebem mais apoio emocional e estão em um clima organizacional agradável se sentem mais satisfeitos e motivados. Desta forma, conclui-se que as lideranças autênticas e transformacionais foram as que mais cativaram e influenciaram de forma positiva a satisfação pessoal, profissional e a produtividade de seus funcionários.

**Palavras-chave:** Liderança; Líder; Satisfação; Produtividade.

**Área do Conhecimento:** Ciências sociais aplicadas.

### 1. INTRODUÇÃO

A liderança é tida como o fenômeno social dependente das relações entre as pessoas e a sua capacidade em exercer influência no comportamento dos outros, uma vez em que ela é determinante no processo de motivação e na realização de tarefas na esfera social e organizacional. Dessa forma, a presença de uma liderança forte é capaz de alterar o comportamento dos liderados para alcançar melhores resultados, tanto no cumprimento de determinadas tarefas, quanto no alcance das metas desejadas pelo líder (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

Mais do que delegar tarefas e funções, os líderes projetam uma direção, formam uma visão para o futuro, incluem os seus liderados e se comunicam com eles, levando as motivações e inspirações necessárias para que os mesmos atinjam o esperado (PINTO, 2005). Para exercer tais atribuições, Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que a liderança se faz por meio das habilidades inatas, das habilidades adquiridas e do poder exercido nos âmbitos formais e informais das organizações das quais eles fazem parte.

Contudo, tantas atribuições trazem diversos problemas, o que influi no desempenho da equipe e afeta diretamente a eficiência e a eficácia da organização como um todo. Entre um dilema e outro, o líder necessita desenvolver estratégias e impulsionar os resultados, de forma coesa, onde equilíbrio o desenvolvimento próprio e de seus liderados, utilizando até mesmo de fatores externos, que são determinantes em problemas recorrentes como absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Diante disso, a problemática deste estudo consiste em conhecer: como a gestão do líder afeta a satisfação de seus funcionários?

Este estudo torna-se relevante, pois a cultura organizacional está presente em diversos setores da organização, tendo influência em diversos âmbitos comportamentais dos líderes e funcionários, passando também pela estruturação de ideias, estratégias e desenvolvimento da organização (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002). Além da liderança poder aparecer de diversas formas, sendo autocrática, situacional, democrática e liberal.

Diante disso, a fim de contribuir para a investigação sobre liderança no contexto organizacional, o presente estudo visa analisar como a gestão do líder no ramo comercial afeta a satisfação de seus funcionários na cidade de Manhuaçu-MG. Pretende-se dessa forma, evidenciar que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a eficácia de uma boa liderança (BARLING; KELLOWAY; INVERSON, 2003).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Liderança pode ser definida através da capacidade de uma pessoa em influenciar outro indivíduo ou um grupo para alcançar seus desejos, metas e objetivos. Segundo Matos e Chiavenato (1999, p. 96), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

“Os primeiros estudos sobre liderança, realizados até a II Guerra Mundial, tiveram como preocupação maior definir e isolar os atributos físicos, psicológicos e aptidões que diferenciassem os líderes dos não-líderes e os líderes eficazes dos não eficazes” (CAIXEIRO, 2014, p. 149). Essas características ou competências são chamadas popularmente de traços ou traços de personalidade, esses considerados como qualidades ou características naturais da personalidade (CHIAVENATO, 1993).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) os traços de personalidade podem auxiliar na identificação de um líder ou de um futuro líder. Os traços possuem uma maior funcionalidade para identificar uma liderança e seu surgimento do que classificar a eficácia e qualidade de um líder. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) extroversão, conscienciosidade, empatia, abertura para novas experiências e a inteligência emocional são os principais traços de liderança em uma personalidade. Para o autor, a extroversão está ligada à sua boa relação com sua equipe, o seu bom humor e carisma. A conscienciosidade está atrelada ao cuidado com o todo e a responsabilidade, já a empatia está atrelada a facilidade de se colocar no lugar do outro e entender os seus sentimentos. A abertura à novas experiências é o traço ligado à aventura, onde o líder se coloca em novos desafios e está aberto a novas possibilidades, mesmo que com elas possa vir algum risco. Por fim, a inteligência emocional que se refere a capacidade do líder em conhecer o seu emocional e os seus sentimentos.

Já a teoria contingencial de Fiedler indica ser necessária uma adequação no estilo que um líder utiliza na interação com seus subordinados e o grau de influência e controle que a situação necessita (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Na teoria de Fiedler um líder deve se adequar na forma em que ele possui um melhor desempenho, sendo uma atitude plausível e coerente mudar o líder de uma organização para se adequar a situação em que se encontra no momento ou alterar a situação vivenciada para aquele líder já existente saber se adequar de uma boa forma e a resolvê-la (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

“Um dos temas mais estudados e discutidos na área de comportamento organizacional é a liderança” (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010, p. 2). Ela é subdividida em alguns tópicos, sendo eles, a liderança autocrática, onde o foco está no chefe, a democrática, onde o foco está dividido entre o líder e sua equipe (SILVA et al., 2016), a liberal, onde o foco está voltado totalmente para a equipe, e por último a liderança situacional, onde o foco varia de acordo com a situação, a maturidade e nível dos profissionais envolvidos. Encontram-se também conceitos relacionados à liderança carismática, a transformacional e a autentica (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Os tópicos abaixo, definem melhor cada conceito.

### **2.1. Liderança Autocrática**

Este modelo de liderança também é conhecido como liderança autoritária ou diretiva (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011). A liderança autocrática está totalmente baseada na estrutura tradicional, onde o líder é responsável por todas as decisões para o grupo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nela, apenas o líder traça as diretrizes a serem seguidas, as providências, as técnicas para o cumprimento das tarefas e a ordem que ele julgar mais importante (CHIAVENATO, 1993). Ainda de acordo com o mesmo autor, nesse tipo de liderança, o gestor é responsável por designar qual tarefa determinada pessoa irá realizar. Contudo, pode-se ver que o líder toma suas decisões de forma individual, desconsiderando as opiniões de seus liderados, focando apenas nas tarefas a serem realizadas (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

### **2.2. Liderança Democrática**

O Líder conhecido como democrático é aquele que partilha a tarefa de liderança com seus funcionários (SILVA et al., 2016), estabelecendo um papel de orientador e estimulador para o seu grupo de colaboradores. Entretanto todas as decisões técnicas para alcançar os objetos e deliberações de tarefas são tomadas por todo o grupo (CAIXEIRO, 2014). O líder democrático procura ser objetivo e se limitar aos fatos no momento de conceder elogios e críticas (CAIXEIRO, 2014). Ele também busca aconselhar tecnicamente o grupo quando necessário e quando é solicitado (CAIXEIRO, 2014). De modo geral, o líder democrático busca ser parte da equipe e compartilhar o seu poder de decisões com todo o grupo (CAIXEIRO, 2014).

### **2.3. Liderança Liberal**

A liderança liberal possui um estilo onde o líder possui uma interação mínima e entrega uma extrema liberdade para decisões grupais e até mesmo individuais (CAIXEIRO, 2014). A divisão de tarefas e escolha de parceiros de trabalho ficam a critério do grupo, o líder não é participante e não se preocupa em regular ou avaliar os seus liderados (CAIXEIRO, 2014). Segundo Caixeiro (2014). Quando ocorrem debates para se resolver algum problema, o líder apenas mostra os fatos e matérias, deixando as decisões por conta do grupo, quando questionado ele apenas esclarece as dúvidas e comenta as decisões já tomadas pelo grupo.

O estilo liberal – conhecido também como *laissez-faire*, termo em francês que significa “deixe fazer” – pode parecer, a princípio, simplesmente pela ideia de liberdade, o mais desejado por uma equipe de profissionais conscientes de sua capacidade técnica e de autogerenciamento (CARNEIRO, 2016, p.7-8).

### **2.4. Liderança Carismática**

Na teoria da liderança carismática, os liderados conferem características extraordinárias e até mesmo heróicas aos seus líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). “A liderança carismática desperta uma grande motivação e satisfação por parte dos seguidores ao realizarem suas tarefas, pelo fato de sentirem afinidade com seus líderes” (PRESTUPA, 2008). Os líderes carismáticos possuem uma visão de futuro melhor e mais próspero em seus critérios, e passam essa visão como algo compreensivo aos demais, eles também possuem comportamentos fora do convencional, intitulados como inovadores, são perceptíveis as capacidades de quem está ao seu redor, suas necessidades e sentimentos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para alcançar seu objetivo, um líder carismático está disposto a correr riscos pessoais, se sacrificar e assumir os custos de suas atitudes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Adolf Hitler é um grande exemplo de liderança carismática, pois ele usou de acontecimentos ao seu redor que não agradavam a população e de seu carisma para atingir o seu objetivo, promover o nazismo e exterminar todos que fossem contra ele e seus ideais (REES, 2012).

### **2.5. Liderança Transacional**

Segundo Guerrea, Tartarotti e Camargo (2018), a liderança transacional possui o objetivo de orientar os colaboradores, com o fim de atingir suas metas, deixando explícito o papel e os requisitos das tarefas designadas para cada funcionário, onde de acordo com Gil (2012) visa uma maior produtividade e resultados técnicos. Esse tipo de liderança é formado por imposição de força e ameaças (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Como um motivador, ela também utiliza de recompensas conforme o desempenho do colaborador (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Os líderes transacionais seguem um padrão de alto grau de impaciência e não expressam empatia e preocupação com seus liderados, estão mais preocupados com a agilidade nas tarefas e o menor tempo utilizado para alcançar os resultados desejados (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018), além disso, eles também não se preocupam em possuírem um clima de satisfação organizacional (TOMEI; RICHE, 2016), outro traço em suas personalidades é serem agitados, inflexíveis e fechados a mudanças (NETO et al., 2012).

A liderança transacional está longe de ser considerado o estilo ideal para um líder (NETO et al., 2012). Este tipo de liderança desestimula a mudança, o desenvolvimento das organizações e deturpa o comprometimento profissional (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Contudo, “a liderança transacional nutre um clima organizacional de tensão e insegurança, reduzindo a iniciativa da equipe que se limitará a fazer somente o que for ordenado” (CAMPELO, 2005).

### **2.6. Liderança Transformacional**

O estilo de liderança transformacional é voltado para relações humanas. Tendo motivação, preocupação, empatia e respeito como a base de trabalho com seus colaboradores (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Um líder transformacional utiliza de uma influência idealizada de seus liderados, estímulo intelectual, motivação inspiracional e considerações individualizadas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Esse tipo de líder consegue inspirar de forma excepcional os seus seguidores. Inspirações essas que transcendem os seus próprios interesses e impactam os seus liderados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ressaltando os aspectos comportamentais, esse estilo de liderança é voltado para as pessoas que possuem uma identificação nas relações

humanas e alguns aspectos comportamentais como a ética, *feedback* edificante e clareza na comunicação (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

## 2.7. Liderança Autêntica

Os líderes autênticos sabem quem são, quais são os seus valores e no que acreditam. Eles agem de forma correta e em comunhão com todas as suas crenças (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A liderança autêntica possui a ética e a confiança como suas bases, os seus líderes sempre buscam agir de forma honesta e aberta para com seus liderados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), sendo o seu maior foco e valor. A liderança autêntica ocorre através da legitimação de um líder, utilizando de suas ações positivas, honestas e a valorização das contribuições de seus colaboradores, assim conquistando a confiança de seus liderados e alcançando o êxito da liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A Liderança Autêntica (LA) é caracterizada como um estilo de liderança sob o qual o líder não apenas se preocupa com os resultados organizacionais, mas também com [sic] promover capacidades psicológicas positivas e o desenvolvimento das potencialidades de seus seguidores, ao mesmo tempo em que promove um clima positivo de ética e toma decisões com base em seus valores pessoais, sempre de cunho positivo (CAMPOS, 2018, p. 8).

## 2.8 Liderança e Satisfação no Trabalho

De acordo com o referencial teórico, liderança pode ser definida através da capacidade de uma pessoa em influenciar outro indivíduo ou um grupo para alcançar seus desejos, metas e objetivos. Segundo Marsono colaboradores (2015), o clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação dos funcionários, pois quando se existe motivação, o clima é agradável e positivo, gerando assim a satisfação de todos. Já quando não existe a motivação, ocorrem sentimentos de insatisfação, frustração e conflitos (MARSON et al., 2015).

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação entre o que o trabalhador tem sobre o seu trabalho e a realização de seus valores através dessa atividade, gerando uma emoção positiva e de bem-estar. A escolha de uma profissão e a conformidade com sua realidade estão diretamente associadas a diversos aspectos importantes como a satisfação e sua autoestima organizacional, pois de maneira geral todos querem estar satisfeitos com o que trabalham e desejam alcançar seus objetivos individuais (MARSONet al., 2015).

## 3. METODOLOGIA

Este estudo utilizou como parâmetro metodológico, a pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2014) tem a finalidade de descrever as características da população pesquisada. Foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que procurou contemplar a “subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos” que foram investigados (VERGARA, 2005, p. 257). Como técnica para a coleta de dados foi utilizada a entrevista, que de acordo Gil (2012, p. 109), é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Optou-se por um roteiro semiestruturado, uma vez que para Manzini (1990/1991, p. 154), esse tipo de entrevista focaliza “em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”.

A amostra foi selecionada de forma aleatória, totalizando 12 respondentes. Foi utilizada a saturação dos dados para finalizar o número de entrevistas, conforme recomenda Fontanella, Ricas e Turato (2008). Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977, p.14) “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Perfil da Amostra

Dando início a análise e discussão dos resultados após a coleta de dados. Abaixo se destaca o perfil dos entrevistados conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil dos entrevistados**

Entrevistados	Cargo	Idade	Ramo de atuação da empresa
E1	Vendedor	20 anos	Varejista de vestuário
E2	Consultor estratégico de negócios	30 anos	Varejista agrícola
E3	Vendedor	26 anos	Varejista de moveis e eletrodomésticos
E4	Vendedor	23 anos	Varejista de papelaria
E5	Vendedor	21 anos	Varejista de acessórios de informática
E6	Agente de financiamentos e seguros	19 anos	Venda de financiamentos e seguros
E7	Vendedor	31 anos	Atacadista de peças e acessórios para celular
E8	Vendedor	20 anos	Varejista de papelaria
E9	Vendedor	22 anos	Locação de artigos para festa e decoração
E10	Vendedor	21 anos	Varejista farmacêutico
E11	Atendente	20 anos	Venda de produtos e serviços financeiros
E12	Vendedor	19 anos	Varejista de material elétrico

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra analisada é constituída em sua maior parte por vendedores do ramo varejista e que atuam em diferentes mercados. Os dados foram coletados em sua maioria em jovens de 19 a 23 anos, tendo apenas dois entrevistados com idade igual ou superior a 30 anos.

#### **4.2. Análise dos dados**

Na maior parte das entrevistas foram identificados líderes autênticos e transformacionais. Os estilos carismáticos e democráticos também se destacaram, possuindo uma boa parcela dos líderes se caracterizando em alguma dessas lideranças. Lideranças tidas como autocráticas e transacionais apareceram em um menor número dos líderes. Vale ressaltar que um mesmo líder pode se caracterizar em mais de um estilo de liderança, possuindo alguns traços de cada. De modo geral, foi percebido que os líderes buscam trazer uma liderança mais aberta e moderna, como se pode observar no relato abaixo:

[...] sempre muito atualizado sobre gerenciamento e liderança, sempre procura delegar e ensinar para todos as funções e sempre ver todos os lados para tomar a melhor decisão (E3).

Os líderes autênticos e transformacionais possuem características semelhantes em relação ao bem estar de seus colaboradores, levando em consideração que o líder autêntico não se preocupa apenas com os resultados das organizações, ele também se preocupa com o desenvolvimento do potencial de sua equipe e seu bem estar psicológico (CAMPOS, 2018), e também tendo em vista que o estilo de liderança transformacional é amplamente voltado para as relações humanas, como a motivação, preocupação, empatia e respeito com seus colaboradores (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). Podemos observar essas características nos líderes de nossos entrevistados, conforme relato abaixo:

[...] suas principais características são a responsabilidade e o respeito com todos os funcionários [...] sempre proporciona cursos para melhor dedicação ao trabalho [...] sempre disposto a explicar as dúvidas e fazer elogios [...] (E5).

Através das entrevistas identifica-se que a liderança autocrática, possui uma base na estrutura tradicional de liderança, onde o líder é responsável por todas as decisões para o grupo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). É um estilo de liderança que traz insatisfação, frustração e desmotiva os seus funcionários, como podemos observar através do relato abaixo:

[...] influência de forma negativa, impondo sobrecarga de tarefas [...] quase nunca divide suas decisões [...] não me motiva psicologicamente, como com elogios e orientações [...] (E9).

Os dados coletados reforçam a ideia de Marson, Sena, Silva e Mello (2015), onde os funcionários que recebem incentivos, estímulos e estão em um bom clima organizacional, se sentem mais satisfeitos e felizes com trabalho que realizam. As lideranças autênticas e transformacionais foram as que mais cativaram e influenciaram de forma positiva a satisfação pessoal, profissional e a produtividade de seus funcionários, pois esses líderes sabem ouvir seus colaboradores, se preocupam com seu bem estar psicológico e sempre buscam motivá-los, abaixo temos um relato onde percebemos uma forte característica de um líder transformacional que soube se adaptar após ouvir seus colaboradores:

No início era uma liderança mais tradicional, mas com o passar dos anos, eu e a outra funcionaria conversamos muito com ela e agora a situação tem ficado bem diferente [...] está mais aberta e moderna [...] busca sempre elogiar quando um serviço é bem executado e quando temos alguma dificuldade ela não tem preguiça de ensinar e nos incentivar [...] (E4).

Os resultados das entrevistas apontaram que a maioria dos envolvidos se sentem satisfeitos em seu ambiente de trabalho, satisfação essa oriunda de diversos fatores, como participação na tomada de decisões, apoio em suas tarefas e a preocupação de seus líderes com seu bem-estar psicológico. Esses pontos que geram satisfação são estratégias gerenciais adotados por seus líderes, que buscam trabalhar de maneira mais inovadora e flexível, pois um funcionário satisfeito pode trazer vários pontos positivos para a organização, como a rentabilidade e proatividade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a gestão do líder no ramo comercial afeta a satisfação de seus funcionários é um tema de suma relevância, pois com a evolução dos anosos colaboradores passaram a possuir novas necessidades para sua satisfação, e o trabalho está totalmente atrelado a ela. Diante disso, esse estudo buscou entender como a gestão do líder afeta a satisfação dos funcionários no ramo comercial de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações.

Após analisar os dados, percebe-se que líderes autênticos e transformacionais conseguem atingir uma maior satisfação de seus colaboradores, pois eles estão empregando uma gestão mais inovadora e flexível, dando espaço em suas decisões.

Em geral, os funcionários entrevistados contam que recebem apoio em suas tarefas e sentem uma preocupação dos seus líderes em relação ao seu bem-estar, recebendo orientações e motivações como elogios e benefícios. Apenas um entrevistado se declarou insatisfeito com seu trabalho e a gestão empregada sobre ele, alegando sobrecarga de tarefas, desorganização pessoal e financeira de seu líder.

Evidenciou-se dessa forma, que líderes mais abertos a ouvirem e ajudar seus funcionários são os mais bem-sucedidos em relação a trazer satisfação aos seus funcionários. Recomenda-se futuros estudos analisando a gestão em outras áreas, como a educacional, buscando analisar como essa gestão pode influenciar na satisfação dos alunos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

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.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977

BARLING, J.; KELLOWAY, E. K.; IVERSON, R. D. *High-qualitywork, job satisfaction, and occupational injuries*. Journal of Applied Psychology, p. 276-283, 2003.

CAIXEIRO, C. M. B. A. *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Universidade de Évora. 2014. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10174/11416>>. Acesso em 30/04/2019.

CAMPELO, A. M. *Gestão de pessoas: compreendendo o comportamento humano nas organizações*. Recife: Editora do Autor, 2005.

CAMPOS, M. I. **Liderança autêntica:** Desenvolvimento e validação de um teste de julgamento situacional. Universidade de São Francisco, Campinas, 2018. Disponível em: <<https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/427/1226732086579964.pdf>>. Acesso em 20/10/2019.

CARNEIRO, B. O. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho.** PUC Rio, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30853/30853.pdf>>. Acesso em 20/10/2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração.** 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. **XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração** (ANPAD), Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr2749.pdf>>. Acesso em 20/10/2019.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde:** contribuições teóricas. 2008. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2015.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo, ed. Atlas S.A., 2014

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. 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.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARSON, L. S. C. et al. A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador: Um estudo em uma empresa. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_267.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_267.pdf)>. Acesso em 20/10/2019.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Makrons Books, 1999.

NETO, A. C. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região.** 2005. 241 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PRESTUPA, A. N. L. A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 4, p. 1-27, 2008.

REES, L. **Historiador decifra 'carisma' de Hitler e vê paralelos no mundo de hoje.** Jornal G1 Mundo, 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2012/11/historiador-decifra-carisma-de-hitler-e-ve-paralelos-em-mundo-hoje.html>>. Acesso em 20/10/2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management Quarterly**, Washington, v. 42, n.1, p.29-35, Spring. 2001.

SILVA, A. P.; COSTA, D.; ROCHA, G.; ULIAN, R. A Importância do Líder Democrático para o Colaborador. **Revista Eletrônica FABE**, v. 6, n. 7, 2016 <<http://www.fabeemrevista.com.br/7/integra/03.pdf>>. Acesso em 20/10/2019.

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.

SORENSEN, J. B. The strengthofcorporatecultureandthereliabilityoffirmperformance. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.47, n.1, p.70-91, Mar. 2002.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 1.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005