



Estilos de liderança do setor moveleiro de Bento Gonçalves/RS

Adriane Bruchêz, Alice Munz Fernandes, Paulo Fernando Pinto Barcellos

RESUMO

Liderança consiste na arte de fazer com que os outros desejem fazer algo que acredita-se que deve ser feito, caracterizando-se, portanto, como fator decisório para o sucesso das organizações. Este estudo teve por objetivo identificar o estilo de liderança predominante nas empresas do setor moveleiro do município de Bento Gonçalves/RS. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e adotou-se como procedimento técnico o estudo de casos múltiplos. Através da adoção de um protocolo de coleta de evidências adaptado do *Multifactor Leadership Questionnaire*®, realizaram-se entrevistas com nove gestores de empresas de diversos portes do setor em estudo, e posteriormente foi realizada a análise qualitativa de conteúdo. Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante é o transformacional, caracterizado pelo comprometimento dos liderados com os objetivos da empresa, assim como pela motivação e inspiração que os líderes exercem sobre seus liderados. Reconhecem-se as limitações desta pesquisa em relação à dificuldade de generalização de seus resultados, e, como sugestões de estudos futuros, recomenda-se a replicação deste em outros setores econômicos e também em outros polos moveleiros, a fim de identificar a existência de algum padrão de liderança.

Palavras-Chaves: Liderança Transformacional. Liderança Transacional. Liderança Laissez-Faire. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Setor Moveleiro.

1 INTRODUÇÃO

A atual chamada “economia do conhecimento”, traz em sua essência a ideia de que as empresas precisam ser detentoras de conhecimento e conseguir transformá-lo em vantagem competitiva (LASTRES; CASSIOLATO; ARROIO, 2005). Nesse sentido, Kotter (2000) salienta que para a existência da mudança é imprescindível à ação de uma liderança eficaz,

Em relação à definição de liderança, Follet (1997) salienta que esta consiste na habilidade de compreender uma situação global. Por sua vez, Zaleznik (2004) considera que a liderança inevitavelmente relaciona-se ao poder de influenciar outras pessoas e suas ações. Quanto à importância da liderança para o sucesso das organizações, Galbrait e Galbrait (2005) apresentam a Regra de São Bento como a obra-prima dos princípios da liderança. Dentre os diversos estilos de líderes, os autores afirmam que aqueles orientados pela liderança pelo exemplo, fundamentados pela prática da humildade e da determinação são capazes de se adaptarem as diversas situações conforme o necessário, independente de tempo e lugar.

Todavia, a liderança é composta por distintos estilos (ABERTHEY; BOUWENS; LENT, 2010). Partindo desse pressuposto, esse estudo buscou identificar o estilo de liderança praticado pelos gestores das empresas do setor moveleiro do município de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul. A relevância da população estudada se justifica pelo impacto do setor para a economia nacional, visto que, em termos de faturamento, este ocupa a segunda colocação no País (AGDI, 2015), correspondendo a 8% do total das exportações do setor (SINDMÓVEIS, 2015), como detalhado a seguir no item 2.5 deste estudo.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Liderança

Para Yukl (1989), o estudo da liderança tem sido parte importante e central da literatura há várias décadas. Fiorelli (2001) reconhece a falta de consenso sobre o assunto, de modo que o caráter evolutivo das ideias demonstram que a liderança trata-se de algo situacional, dinâmico e ligado à natureza humana, ou seja, é algo difícil de ser descrito, mas fácil de ser percebido e sentido (BENNIS, 2004).

De acordo com Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961) a liderança consiste na influência interpessoal exercida em determinada situação e dirigida através do processo de comunicação direcionada para a realização de um ou mais objetivos específicos. Segundo Packard (1962), a liderança nada mais é do que arte de fazer com que os outros desejem fazer algo que você está convencido de que deve ser feito. Enquanto que Katz e Kahn (1978) definem liderança como sendo a influência incremental sobre o cumprimento mecânico através das diretrizes rotineiras da organização. Por sua vez, Hollander (1978) considera que o processo de liderança geralmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, sendo orientado para o atendimento de objetivos mútuos, de modo que não se configura apenas como cargo de líder, mas requer esforços de cooperação por parte de outros indivíduos.

Bergamini (1994) afirma que a maioria dos conceitos de liderança conhecidos tem em comum o fato de que liderança relaciona-se à um fenômeno grupal onde envolvem, no mínimo, duas pessoas, além de tratar-se de um processo de influência intencionalmente exercido pelo líder sobre seus liderados. Para Yukl (1994), a liderança consiste em um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos liderados, assim como a escolha de objetivos para o grupo, a organização das atividades de trabalho para a realização dos objetivos, a motivação dos seguidores para alcançá-los, a manutenção de relações de cooperação e trabalho em equipe, além da obtenção de apoio e cooperação de pessoas de fora da organização.

Barcellos (2010) colabora afirmando que a essência da liderança é o relacionamento, sendo através deste que o líder constrói sustentação para sua autoridade moral. Para Follet (1997, p. 179) os liderados respeitam o líder pelos seus princípios, e não por coersão ou utilitarismo, de modo que “homens com essa habilidade criam um poder e grupo, em vez de expressar um poder pessoal”. Nessa mesma linha, Cohen e Fink (2003, p.254) salientam que o elemento fundamental da liderança é a “influência que os líderes exercem sobre os outros e a influência que eles recebem de volta”, opondo-se ao poder coercitivo que fortalece unicamente a resistência (GREENLEAF, 2002).

Galbraith e Galbraith (2005), afirmam que a liderança eficaz é baseada no exemplo, onde a humildade e a força consistem nos pilares norteadores do comportamento do líder. Colins (2001) salienta que existem diferentes níveis de liderança, sendo que o líder de nível 5 consiste naquele cuja genuína humildade pessoal combina-se com sua intensa vontade profissional, caracterizando-se como o último estágio de liderança.

Segundo Bergamini (1994), o termo liderança remete a conceitos aparentemente diferentes, o que se deve ao como e por quem é dirigido. Justamente por se tratar de um conceito universal entre os seres humanos, diferentes definições e conceitos são defendidos (BASS, 2008). Para Bass (2008, p. 25), a liderança consiste na “integração entre dois ou mais membros de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas dos membros envolvidos”.

Entretanto, a gestão das organizações modernas não considera mais os conceitos ultrapassados de liderança (KOUZES; POSNER, 1997), de modo que segundo Fransen et al. (2015), os líderes não operam isoladamente, sendo encaixados em uma teia de relações interpessoais. De acordo com Aberthy, Bouwens e Lent (2010), a liderança é comumente



definida a partir de diferentes tipologias constituídas por distintos estilos. Sendo assim, para a realização desta pesquisa, adotou-se a liderança transacional e transformacional, o que se deve ao fato desta ser considerada como uma das mais influentes teorias contemporâneas sobre liderança (HU et al., 2012), além de ambos os estilos terem sido pesquisados amplamente nas três últimas décadas (ZHU et al., 2013), assim como a liderança Laissez-faire ou não-transacional.

2.2 Liderança Transformacional

De acordo com Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), a liderança transformacional é proativa e caracteriza-se pela sensibilização que os líderes exercem em seus liderados em relação à importância dos objetivos coletivos. Para Vizeu (2011), simultaneamente a busca pela conquista de objetivos previstos, os líderes transformacionais inspiram seus liderados através do estímulo ao desenvolvimento de necessidade de auto realização.

Esse estilo de liderança direciona um senso particular de autoestima nos liderados, promovendo um sentimento de pertencimento (BASS; RIGGIO, 2005), criando laços emocionais e inspirando valores (GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012). Bass (1990) afirma que a liderança transformacional faz com que os liderados ultrapassem os seus próprios interesses, visto que maximiza seus ideais e níveis de maturidade. A liderança transformacional está relacionada aos processos de mudança de comportamento nas organizações, através da criação do comprometimento e envolvimento com a missão da empresa (BASS, 1990). Para Fonseca e Porto (2013), esse estilo de liderança refere-se aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados, inspirando-os e direcionando-os, de modo que o interesse da organização transcenda seus interesses pessoais.

Segundo Bryman (2004) a liderança transformacional é composta pelo carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual. Por sua vez, Hu et al. (2012) salienta que esse estilo de liderança está engajado em classes de comportamentos inter-relacionados, constituídos pela influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Popper e Mayselless (2002) apresentam uma abordagem acerca da estrutura psicológica dos líderes transformacionais centrada em quatro proposições, quais sejam: o desejo para influenciar, capacidade e forte desejo para dar, otimismo, elevado nível de curiosidade e abertura à experiência. Além disso, a liderança transformacional transmite a visão e o sentido da missão, comunicando suas expectativas de forma carismática. Sendo assim, esse estilo de liderança está relacionado com os índices baixos de rotatividade, maior produtividade e satisfação dos funcionários (ROBINS, 2002).

2.3 Liderança Transacional

De acordo com Steiner (1976), a liderança transacional é fundamentada quando o comportamento entre dois indivíduos é mais inteligível de ser examinado em termos de transações. Em relação a isso, Howell e Avolio (1993) afirmam que esse estilo de liderança objetiva estimular os seguidores para o alcance do nível de desempenho desejado, sendo que o fornecimento de recompensas está condicionado à conclusão satisfatória daquilo que foi acordado.

Observa-se, portanto, que esse estilo de liderança é fundamentado em um processo de troca, seja de natureza econômica, política ou psicológica (BURNS, 1978), concentrado na realização de tarefas (TYSSEN; WALD; SPIETH, 2014). Desse modo, o líder objetiva satisfazer seus próprios interesses (BASS, 2008). Para Smith (2005), o líder transacional também monitora o desempenho dos liderados e propõe ações corretivas quando necessário. Todavia, segundo Bass e Avolio (1993), a liderança transacional não deixa de ser eficaz, visto



que apenas se limita ao contrato explícito entre líder e liderado. Em relação a isso, Kotter (1992) e Robbins (2002) salientam que esse tipo de líder influencia e move o grupo na direção desejada através das relações de troca e do esclarecimento de papéis e tarefas a serem executadas.

Para McWhinney (1997), a liderança transacional também é chamada de liderança autocrática e visa articular e estabelecer posições definidas pelo líder. Desse modo, Gardner e Cleavenger (1998) salientam que as habilidades desse estilo de líder são possivelmente mais efetivas em ambientes previsíveis e estáveis, cuja estratégia eficaz consiste nas atividades gráficas de verificação de desempenho prévio.

2.4 Liderança *Laissez-Faire* ou Não Transacional

Segundo Bass e Riggio (2005), a liderança *laissez-faire* consiste na ausência da liderança, de modo que caracteriza-se pela falta de envolvimento do líder com os problemas organizacionais. Maximiano (2000, p. 206) define esse estilo de liderança como liderança liberal, onde “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”. Para Robbins (2002), isso se deve ao fato dos líderes *laissez-faire* assumirem o pressuposto que os liderados são motivados intrinsecamente.

Em relação aos aspectos negativos da liderança *laissez-faire*, Nogueira (2005) afirma que apesar das atividades do grupo serem intensas, o resultado produzido pode ter uma qualidade inferior a desejada. Além disso, Boonyachai (2011) salienta que, justamente por esses líderes realizarem escassas críticas e avaliações, os liderados precisam buscar outras fontes para o apoio a tomada de decisão.

2.5 Setor Moveleiro

De acordo com o Centro Gestor de Inovação Moveleiro (CGIMOVEIS, 2015), o setor moveleiro é caracterizado pela reunião de diversos processos de produção, englobando uma diversidade de matérias-primas e de produtos finais, podendo assim ser segmentado, tanto de acordo com os materiais cujos móveis são confeccionados (madeira, metal, etc), quanto conforme o uso a que se destinam (residência e escritório, principalmente).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), o Estado de São Paulo concentra o maior número de empresas do setor moveleiro, todavia, a Região Sul detém os maiores polos produtores e/ou exportadores do País. Conforme a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI, 2015), em termos de faturamento do setor moveleiro, o Rio Grande do Sul ocupa a segunda colocação, atrás apenas de São Paulo. O setor moveleiro, segundo dados da Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS) em 2013, totalizou 2.580 empresas, refletindo na geração de 44.574 postos de trabalho, cuja produção superior a 93 milhões de peças correspondem à uma movimentação financeira de R\$6,9 bilhões. Essa produção representa 13,8% das empresas em atividade no País, equivalendo a 18,2% da produção nacional, 13,6% em volume de pessoas empregadas e 30,7% das exportações brasileiras (MOVERGS, 2013).

Sob um aspecto temporal, o faturamento das empresas gaúchas do setor moveleiro cresceu 67,5% no período de 2009 a 2013, o que representa uma expansão média de 13,8% ao ano (MOVERGS, 2013). Segundo o Relatório de Acompanhamento Setorial (RAIS, 2010), a Serra Gaúcha possui 1.541 empresas, cabendo ao município de Bento Gonçalves abrigar 300 indústrias, cuja estimativa de faturamento foi de R\$ 2,48 bilhões de reais, gerando cerca de 9.098 empregos diretos (SINDMÓVEIS, 2013).

O polo moveleiro de Bento Gonçalves surgiu no final do século XIX, quando os primeiros marceneiros, em sua maioria imigrantes italianos, iniciaram a produção de móveis.



Quase a totalidade da produção deste polo se destina aos móveis residenciais, sendo que 56,2% das empresas produzem dormitórios e 48,8% móveis de cozinha (ABDI, 2008).

2.6 Multifactor Leadership Questionnaire®

De acordo com o *Multifactor Leadership Questionnaire®*, desenvolvido por Bass e Avolio (1995), existem características que melhor discriminam cada estilo de liderança, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Assertivas MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire®*)

Assertivas	Atributo	Fator
A10 Gero orgulho por estarem do meu lado	Carisma (atribuído)	Liderança Transformacional
A18 Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo		
A21 Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim		
A25 Demonstrro um senso de poder e confiança		
A6 Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes	Carisma (comportamento)	
A14 Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação		
A23 Considero as consequências éticas e morais das decisões		
A34 Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	Inspiração motivacional	
A9 Falo de forma otimista sobre o futuro		
A13 Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado		
A26 Artigo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro		
A36 Expresso confiança de que metas serão alcançadas	Estimulação intelectual	
A2 Examino situações críticas perguntando se são adequadas		
A8 Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas		
A30 Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	Consideração individual	
A32 Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades		
A15 Invisto meu tempo ensinando e treinando		
A19 Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo	Recompensa	
A29 Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros		
A31 Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes		
A1 Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços	Gerenciamento por exceção (ativo)	
A11 Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho		
A16 Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas		
A35 Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas		
A4 Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	Gerenciamento por exceção (passivo)	
A22 Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas		
A24 Mantenho-me a par de todos os erros		
A27 Dirijo minha atenção às falhas		
A3 Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	Laissez-faire	
A12 Espero as coisas darem errado para começar agir		
A17 Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo"		
A20 Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir		
A5 Evito me envolver quando assuntos importantes surgem	Esforço extra por sócios	
A7 Estou ausente quando necessita de mim		
A28 Evito tomar decisões		
A33 Demoro a responder as questões urgentes		
A39 Faço com que os outros façam mais do que o esperado	Efetividade individual no grupo/organização	
A42 Elevo o desejo dos outros de obter sucesso		
A37 Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho		
A40 Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	Satisfação como líder	
A43 Sou eficaz em atender as necessidades da organização		
A45 Lidero um grupo que é eficiente		
A38 Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios		
A41 Trabalho com os outros de maneira satisfatória	Fatores de Resultado	
A44 Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação		

Fonte: Bigliuzzi (2007)



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como aplicada, visto que se direciona a aquisição do conhecimento objetivando sua aplicação em uma situação específica (GIL, 2010).

Tratando-se da abordagem, consiste em pesquisa qualitativa que, conforme Minayo (1999, p.21), “trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que permite uma análise aprofundada”. De acordo com Stake (2011), a pesquisa qualitativa é utilizada para estudar fenômenos causais e envolventes, abrangendo o mundo social, questões epistemológicas, ideológicas e filosóficas (BRYMAN, 1988).

Em relação à finalidade, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Trata-se de exploratória, pois pretende “conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências do dito fenômeno” (RICHARDSON, 1999, p. 326). O objetivo descritivo é estruturado a fim de medir as características descritas em uma questão de pesquisa, considerando um panorama em um determinado ponto no tempo (HAIR JR. et al., 2005). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa realizada caracteriza-se como estudo de caso, que segundo Yin (2005, p. 32), possibilita investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Considera-se como população de estudo as 345 empresas do setor moveleiro do município de Bento Gonçalves/RS ativas no ano de 2015, segundo dados do Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (SINDIMÓVEIS). Assim, tratando-se do número de unidades de análise, configura-se como estudo de casos múltiplos, visto que considera mais do que uma única unidade de análise (YIN, 2015). Desse modo, quanto ao número de casos, Eisenhardt (1989, p. 544) afirma que “enquanto não há nenhum número ideal de casos, um número entre 4 e 10 casos geralmente funciona bem”. Assim, adotou-se como amostragem 9 (nove) unidades de análise, selecionadas por adoção.

A coleta de evidências foi realizada por dois pesquisadores, e ocorreu no período de 15 a 25 de junho de 2015, através de entrevistas com gestores de empresas do setor moveleiro do município de Bento Gonçalves/RS, sendo norteadas por protocolo semiestruturado adaptado do *Multifactor Leadership Questionnaire*®, desenvolvido por Bass e Avolio (1995). Sete dos nove questionários foram enviados via e-mail aos respondentes, e nos outros dois casos as entrevistas foram feitas por meio de ligações telefônicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de análise dos resultados consiste em extrair sentido dos dados coletados, prepará-los para análise, conduzir análises distintas, aprofundar seu entendimento e explicar seu significado mais amplo (CRESWELL, 2007). Para tanto, neste estudo, foi aplicado o método de análise qualitativa de conteúdo, que tem por objetivo a redução de material, pelo qual é realizada a síntese da análise de conteúdo e a omissão de trechos irrelevantes, ou seja, a categorização das respostas (FLICK, 2009).

A categorização é uma operação de classificação de elementos característicos de um conjunto de diferenciação e seguida pelo reagrupamento segundo o gênero, por meio de critérios previamente estabelecidos. A etapa da categorização dos resultados das transcrições não é obrigatória, no entanto na maioria dos procedimentos é feita a análise e se organiza ao entorno de um processo de categorização. As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos com as mesmas características e podem empregar dois processos opostos: no primeiro, as categorias são fornecidas e no segundo, as categorias não são fornecidas, o que resulta na classificação analógica e progressiva dos elementos (BARDIN, 2011). Dessa forma, as respostas dos entrevistados foram categorizadas e posteriormente divididas em blocos que se referem à apresentação do gestor entrevistado, respostas dos entrevistados



quanto a liderança transformacional, respostas dos entrevistados quanto a liderança transacional, e entrevistados com características de liderança *laissez-faire*.

Assim, através do quadro 2, foi possível obter informações acerca do perfil do próprio gestor, como por exemplo, qual o tempo de exercício na função, seu grau de escolaridade e há quantos anos a empresa em que trabalha atualmente está no mercado. Pode-se observar que a idade dos gestores entrevistados é de 28 anos ou mais, 55,55% dos entrevistados são do sexo feminino, e são gestores há três anos e meio ou mais, sendo que um deles já é gestor há 35 anos. As empresas em que os entrevistados trabalham já estão no mercado há 6 anos ou mais, sendo que uma delas existe há 30 anos.

Quanto ao porte da empresa, utilizando a classificação de porte definida pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2015), apresentado no Quadro 2, foi possível identificar pelo faturamento médio anual que: 22,2% dos entrevistados são gestores de Microempresas, pois possuem faturamento médio anual inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões; 44,5% dos entrevistados são gestores de Pequenas Empresas que possuem faturamento médio anual entre R\$2,4 milhões e R\$ 16 milhões; e 33,3% dos entrevistados são gestores de médias empresas com faturamento anual entre R\$ 16 e R\$ 90 milhões.

O porte da empresa pode ser analisado ainda quanto ao número de funcionários. Dessa forma, segundo classificação do Sebrae, foi possível identificar que: 33,3% dos entrevistados trabalham em empresas que possuem até 19 funcionários, o que as classifica como Microempresas; 22,2% dos entrevistados trabalham em empresas que possuem entre 20 e 99 funcionários o que as classifica como Pequenas Empresas; e 44,5% dos entrevistados trabalham em empresas que possuem entre 100 e 499 funcionários, o que as classifica como Médias Empresas.

Quadro 2 – Perfil do entrevistado e do objeto de estudo

ENTREVISTADO	Dados do Entrevistado					Dados da Empresa		
	Gênero	Idade	Estado civil	Tempo de exercício profissional na função que desempenha atualmente	Grau de escolaridade	Tempo de fundação	Faturamento médio anual	Número de funcionários
E1	Masculino	38	Casado	18 anos	Superior Completo	21 anos	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	De 20 a 99 funcionários
E2	Masculino	33	Casado	5 anos	Superior Incompleto	30 anos	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	De 100 a 499 funcionários
E3	Masculino	61	Divorciado	35	Médio Completo	6 anos	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Até 19 funcionários
E4	Feminino	28	Casado	6 anos	Especialização	38 anos	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	De 100 a 499 funcionários
E5	Masculino	32	Solteiro	16 anos	Especialização	9 anos	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	Até 19 funcionários
E6	Feminino	36	Casado	10	Mestrado Incompleto	18 anos	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	De 100 a 499 funcionários
E7	Feminino	30	Casado	3 anos e meio	Superior Incompleto	18 anos	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	De 20 a 99 funcionários
E8	Feminino	33	Solteiro	4 anos	Superior Completo	9 anos	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	De 100 a 499 funcionários
E9	Feminino	29	Casado	5 anos	Superior Completo	10 anos	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Até 19 funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores.



Quanto à identificação do estilo de liderança, foram utilizadas as assertivas presentes no Quadro 1 que correspondem aos questionamentos realizados aos entrevistados, e utilizadas como questionamentos em um questionário semiestruturado. As respostas às questões foram divididas por estilo de liderança correspondente, analisadas e categorizadas conforme Quadro 3, que corresponde às respostas dos entrevistados divididas por categorias, de acordo com as questões referentes ao estilo de liderança transformacional. Para as categorias interpretadas pelos pesquisadores, foi escolhido o esquema de legendas de cores que são:

Nunca

De vez em quando

Algumas vezes

Relativamente frequente

Frequentemente, se não sempre

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados quanto a Liderança Transformacional

Assertivas	Respostas dos entrevistados por categorias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
A10	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes
A18	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes
A21	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente
A25	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente					
A6	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes
A14	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A23	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre
A34	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes
A9	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A13	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A26	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A36	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre
A2	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente
A8	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A30	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A32	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente				



A15	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes
A19	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre
A29	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre
A31	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 4 corresponde às respostas dos entrevistados divididas por categorias, de acordo com as questões referentes ao estilo de liderança transacional.

Quadro 4 - Respostas dos entrevistados quanto a Liderança Transacional

Assertivas	Respostas dos entrevistados por categorias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
A1	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Nunca	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente
A11	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A16	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A35	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre			
A4	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Nunca	Algumas vezes	Algumas vezes
A22	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Relativamente frequente	De vez em quando	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A24	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente	Algumas vezes	Algumas vezes	Relativamente frequente	Algumas vezes
A27	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente frequente	De vez em quando	De vez em quando	Relativamente frequente
A3	De vez em quando	De vez em quando	De vez em quando	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	De vez em quando	De vez em quando	De vez em quando
A12	De vez em quando	Nunca	De vez em quando	De vez em quando	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca	De vez em quando	De vez em quando
A17	Relativamente frequente	De vez em quando	Relativamente frequente	De vez em quando	Algumas vezes	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
A20	Algumas vezes	Nunca	De vez em quando	Frequentemente, se não sempre	De vez em quando	De vez em quando	Frequentemente, se não sempre	De vez em quando	Relativamente frequente

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 5 corresponde às respostas dos entrevistados divididas por categorias, de acordo com as questões referentes ao estilo de liderança não transacional ou laissez-faire.



Quadro 5 - Respostas dos entrevistados quanto a Liderança Não Transacional ou *Laissez-Faire*

Assertivas	Respostas dos entrevistados por categorias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
A5	Algumas vezes	Nunca	De vez em quando	Nunca	De vez em quando	Algumas vezes	Nunca	De vez em quando	Nunca
A7	De vez em quando	Nunca	De vez em quando	Nunca	Nunca	Algumas vezes	De vez em quando	De vez em quando	Nunca
A28	Frequentemente, se não sempre	Nunca	Algumas vezes	De vez em quando	De vez em quando	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	De vez em quando
A33	Nunca	Nunca	De vez em quando	De vez em quando	Algumas vezes	Algumas vezes	Relativamente frequente	De vez em quando	Algumas vezes

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os Fatores de Resultados, apresentados no Quadro 6, identificam a opinião dos respondentes em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados através dela. Esse resultado pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades relacionadas à liderança, considerando a própria percepção do líder.

Quadro 6 – Respostas dos entrevistados quanto aos Fatores de Resultados

Assertivas	Respostas dos entrevistados por categorias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
A39	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Algumas vezes
A42	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A37	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes
A40	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Algumas vezes
A43	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre
A45	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A38	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente
A41	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Algumas vezes	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre
A44	Frequentemente, se não sempre	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Relativamente frequente	Frequentemente, se não sempre	Relativamente frequente	Relativamente frequente

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após a realização da categorização por assertivas, foi realizada a contagem da frequência com que a mesma resposta foi obtida, apresentado no Quadro 7, para que se pudesse identificar qual o estilo de liderança predominante nas indústrias moveleiras da cidade de Bento Gonçalves.



Quadro 7 – Frequência das respostas

Assertivas	Liderança Transformacional		Liderança Transacional		Liderança Laissez-Faire	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Nunca	0	0%	6	5,6%	11	30,5%
De vez em quando	0	0%	21	19,4%	13	36,1%
Algumas vezes	28	15,6%	23	21,3%	8	22,2%
Relativamente frequente	98	54,4%	35	32,4%	2	5,6%
Frequentemente, se não sempre	54	30,0%	23	21,3%	2	5,6%
Total	180	100%	108	100%	36	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, através da contagem de frequência, foi possível identificar que as indústrias moveleiras da cidade de Bento Gonçalves possuem liderança predominantemente transformacional, sendo que 54,4% dos entrevistados responderam realizar ações e atitudes relativas ao comportamento de líder transformacional com relativa frequência, e 30% dos entrevistados responderam realizar essas ações e atitudes frequentemente, se não sempre. Além disso, 32,4% dos entrevistados responderam ter ações e atitudes relativas a liderança transacional com relativa frequência. Enquanto que 36,1% dos entrevistados responderam realizar ações e atitudes relativas à liderança não transacional somente de vez em quando, e 30,5% responderam nunca ter esse tipo de atitude ou realizar esse tipo de ação.

Quanto à frequência das respostas categorizadas referentes aos fatores de resultados, apresentados no Quadro 8, pelo qual é possível identificar a percepção dos respondentes em relação à sua própria atuação como líder, foi possível constatar que 61,7% dos entrevistados considera ter atitudes e realizar ações satisfatórias aos subordinados e à empresa, e que consideram eficiente e eficaz o desempenho de seus liderados e o seu próprio.

Quadro 8 – Frequência das respostas referentes a Fatores de Resultados

Assertivas	Fatores de Resultado	
	Frequência	%
Nunca	0	0%
De vez em quando	0	0%
Algumas vezes	14	17,3%
Relativamente frequente	50	61,7%
Frequentemente, se não sempre	17	21,0%
Total	81	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, o estudo demonstrou que os líderes das indústrias moveleiras de Bento Gonçalves/RS, praticam ações e atitudes predominantemente de liderança transformacional e transacional. Além disso, apresentou como os líderes desse setor percebem que influenciam na eficiência e eficácia de sua equipe de trabalho, fazendo com que seus subordinados façam mais do que o esperado e atendendo as necessidades da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou identificar o estilo de liderança predominante nas empresas do setor moveleiro do município de Bento Gonçalves/RS. Assim, foram abordados os três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e Não Transacional ou *Laissez-faire*, com o emprego do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire®*. Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante é o transformacional, caracterizado pelo



comprometimento dos liderados com os objetivos da empresa, assim como pela motivação e inspiração que os líderes exercem sobre seus liderados.

Foi possível, ainda, identificar as limitações desta pesquisa em relação à dificuldade de generalização de seus resultados. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a replicação deste em outros setores econômicos e, também, em outros polos moveleiros, a fim de identificar a existência de algum padrão de liderança.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; LENT, L. V. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n.1, p. 2-16, 2010.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Relatório de Acompanhamento Setorial: indústria moveleira**. UNICAMP, v. 1, jun. 2008.

AGÊNCIA GAÚCHA DE DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO - AGDI. **APL moveleiro da Serra Gaúcha**. Disponível em: <http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1351259590_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20-%20APL%20Moveleiro%20da%20Serra%20Gaucha.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – MOVERGS. **Relatório Setorial 2014. Polo Moveleiro do Rio Grande do Sul**. Disponível em <http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs_77.pdf> Acesso em 20 jun. 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Porte da empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 06 jul 2015.

BARCELLOS, P. Buscar no passado uma visão para o futuro. **Gestão Eficaz**, n. 04, a. 02, p. 34-39, dez., 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.

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

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**. 2 ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.



BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2 ed. New York: Psychology Press, 2005.

BENNIS, W. G. As sete idades do líder. **Harvard Business Review**, Janeiro, p.34 - 41, 2004.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BIGLIAZZI, S. M. L. **Liderança e Formação Acadêmica** - Uma Análise da Contribuição dos Cursos de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Gestão na Opinião dos Alunos. 2007. 139 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2007.

BOONYACHAI, Y. **Na investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's cultural dimensions**. Tese de Doutorado, Shouthern Cross Business School, Southern Cross University, Austrália, 2011.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.T; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais** – ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 256-281.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in Social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CENTRO GESTOR DE INOVAÇÃO MOVELEIRO – CGIMOVEIS. **Características gerais do setor moveleiro**. Disponível em: <
<http://www.cgimoveis.com.br/tecnologia/caracteristicas-gerais-do-setor-moveleiro> > Acesso em 06 jun. 2015.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLINS, J. C. **Level 5 Leadership: the triumph of humility and fierce resolve**, Harvard Business Review, January 1, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

EISENHART, K. M. Buinding theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FIGLIARELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, v.12, n. 2, p. 157-166, 2013.



FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANSEN, K.; VAN PUYENBROECK, S.; LOUGHEAD, T. M.; VANBESELAERE, N.; DE CUYPER, B.; VANDE BROEK, G.; BOEN, F. Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. **Social Networks**, v. 43, p. 28-38, 2015.

GALBRAITH, C. S.; GALBRAITH, O. **O Código Beneditino de Liderança: gerenciamento de empresas de resultados**. São Paulo: Landscape, 2005.

GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-

GUTIÉRREZ, Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GARDNER, W. L.; CLEAVENGER, D. The impression management strategies associated with transformational leadership at the word-class level: a psycho historical assessment. **Management Communication Quarterly**, v. 12, p. 3-41, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENLEAF, R. K. **Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness**, 25 ed. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: The Free Press, 1978.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 6, p. 891-902, 1993.

HU, J.; WANG, Z.; LIDEN, R. C.; SUN, J. The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n.5, p. 860 – 868, 2012.

KATZ, D.; KAHN, R. **The social psychological of organizations**. 2 ed. New York: Wiley, 1978.

KOTTER, J. P. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCWHINNEY, W. **Paths of change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MINAYO, M. C. de S. **Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social**. Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. 14 ed. Petrópolis, 1999.

NOGUEIRA, C. A. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PACKARD, V. O. **The pyramid climbers**. New York: Fawcett Crest Book-McGraw-Hill, 1962.

POPPER, M.; MAYSELLES, O. Internal world of transformational leaders. In: AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. (Eds.), **Transformational and charismatic leadership: The road ahead** Monographs in Leadership and Management, pp. 203-229. New York: Elsevier, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICROEMPRESA – SEBRAE. **Critérios de classificação de empresa**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em 06 jul. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Oportunidades para o Setor Moveleiro**. Disponível em < [http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/1BO_M%C3%B3veis_Junho_Nichos%20\(1\).pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/1BO_M%C3%B3veis_Junho_Nichos%20(1).pdf) > Acesso em 01 jul. 2015.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES – SINDMÓVEIS. **Empresas**. Disponível em < <http://www.sindmoveis.com.br/portal/empresas/> > Acesso em 06 jul. 2015.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES – SINDMÓVEIS. Dados do Setor. < <http://www.sindmoveis.com.br/portal/downloads/dados-setor/> > Acesso em 06 jul. 2015.

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

STAKE, S. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEINER, C. **Os papéis que vivemos na vida: a análise transaccional de nossas interpretações quotidianas**. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.



TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARICK, F. **Leadership and organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.

TYSSEN, A. K.; WALD, A.; SPIETH, P. The challenge of transactional and transformational leadership in projects. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 3, p. 365-375, 2014.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Introducing the world of education: A case study reader**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.

ZALEZNIK, A. Managers and Leaders: Are they different? **Harvard Business Review**, January, p. 74-81, 2004.

ZHU, W.; NEWMAN, A.; MIAO, Q.; HOOKE, A. Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: do different types of trust make a difference? **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 94-105, 2013.