



Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas

Leadership Style and Organizational Performance: a Comparative Description of Two Companies

Patrícia Amélia Tomei¹, Leonardo Riche²

RESUMO

Este trabalho analisou estilos de liderança e o desempenho organizacional a partir da comparação de duas empresas familiares brasileiras de pequeno porte do comércio varejista. Foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa para a análise dos dois casos com entrevistas com as lideranças para resgatar a história da organização, o papel dos fundadores, sua missão, visão, valores e estratégias organizacionais e aplicação de questionários para um grupo de liderados para identificar o estilo de liderança e analisar o desempenho empresarial. Os resultados do trabalho nos indicaram que os dois líderes possuem características transacionais, mas apenas o líder da empresa B possui traços de liderança transformacional. O desempenho da empresa A se destacou apenas nos seus resultados financeiros e de mercado, evidenciando um clima organizacional não satisfatório. Por outro lado, a empresa B apresentou indicadores satisfatórios para todos os índices de desempenho e validou a premissa da literatura organizacional de que a liderança transformacional induz a melhores resultados. O estudo comparativo dos dois casos evidenciou que a liderança transacional influencia na eficiência organizacional e o líder transformacional favorece a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis para a empresa.

Palavras-chave: Desempenho organizacional; Liderança transacional; Estilos de liderança, Liderança transformacional; Pequena empresa familiar.

ABSTRACT

This work analyzed leadership styles and organizational performance comparing two small Brazilian family-owned companies using a mixed-method quantitative and qualitative approach. Qualitative data were collected by means of interviews conducted with the respective company leaders about the history of the organization, the role of founders, and company mission, vision, values and organizational strategies. Quantitative data were collected by means of questionnaires applied to subordinates to identify the leadership style prevalent in the companies and business performance. Results showed that both leaders possess transactional leadership characteristics, but only the leader of company B has some transformational leadership characteristics. Company A's performance stood out only with respect to marketing and financial results, revealing an unsatisfactory organizational climate, while company B showed satisfactory results with respect to all measures of performance. The comparative study of the two cases revealed that transactional leadership influences

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RIO – Rua Marquês de São Vicente, 255, Gávea, CEP 22451-045, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. - patomei@iag.puc-rio.br

² Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RIO – Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. - leonardoriche@hotmail.com

organizational efficiency while transformational leadership favors effectiveness and the achievement of tangible and intangible returns for the company.

Keywords: *Organizational Performance; Transformational Leadership; Transactional Leadership; Leadership Styles; Small Family-owned Business.*

1 INTRODUÇÃO

Centenas de pesquisas e artigos têm sido elaboradas sobre liderança, um tema controverso abordado em diversas áreas de conhecimento. Conforme afirma Burns (1978) “liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos da terra”.

Entre as diferentes formas de abordagem do tema, é freqüente sua associação ao processo de mudança das organizações (Bass, 1990), onde são agregados ao líder atributos como visionário (Sashkin, 1988; Westley & Mintzberg, 1989) e carismático (Conger, 1989).

Este enfoque de liderança transformacional (Conger & Kanungo, 1988; Rouché et al. 1989) tem priorizado aspectos intrapessoais (Bennis & Nanus, 1985) ou inter pessoais (Bass, 1990) do processo de mudança, isto é, como os líderes comunicam e desenvolvem uma visão. (Tichy & Devanna, 1986).

No entanto, cada vez mais as pesquisas têm constatado que fatores contextuais e estilos de liderança influenciam positivamente o desempenho organizacional (Avolio & Bass, 1986; Bass, 1990; Bryman, 1992; Pettigrew, 1987, Lowe *et al.*, 1996). A confirmação de que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e o desempenho organizacional não é uma unanimidade nos trabalhos do tema, mas a maioria das pesquisas enfatiza que líderes transformacionais, colaborativos e participativos são fundamentais para o sucesso de uma organização. (Lowe *et al.*, 1996; Pedraja-Rejas *et al.* 2006).

Na literatura referente a estilos de liderança e desempenho organizacional três propostas metodológicas têm sido utilizadas: (a) ranqueamentos de estilos de liderança e desempenho coletados numa única fonte - nem sempre legitimando as correlações encontradas (Bycio *et al.*, 1995), (b) coleta de dados de fontes múltiplas (Keller, 1992), e, (c) coleta de dados de múltiplas fontes e múltiplos métodos tanto para a análise da liderança quanto da mensuração do desempenho (Avolio, *et al.*, 1988, Barling, *et al.*, 1996; Kirkpatrick & Locke, 1996).

Para contribuir para esta discussão, este trabalho tem como objetivo final aprofundar o tema utilizando múltiplas fontes e múltiplos métodos (quantitativos e qualitativos) de tratamento de dados primários e secundários.

Assim sendo, neste trabalho inicialmente será apresentado um referencial teórico que embasará a questão da liderança e desempenho organizacional, enfatizando diferentes modelos de análise. Num segundo momento será descrita a metodologia do trabalho, detalhando o roteiro das entrevistas realizadas e o questionário utilizado, adaptado da pesquisa da Professora Rajnandini Pillai do *Center for Leadership Innovation and Mentorship Building (CLIMB)* do *College of Business Administration* da California State University, San Marcos e do modelo de desempenho organizacional de Fey e Denison (2003). Por fim, os resultados encontrados serão utilizados na análise da relação entre estilos de liderança e desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos de Liderança

Em uma revisão dos estudos sobre liderança, Jogulu e Wood (2006) afirmam que o conceito vem sendo estudado desde o século XVIII e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas teóricas até chegar às teorias contemporâneas.

As primeiras pesquisas sobre liderança, a Teoria dos Traços de Personalidade (Stogdill, 1948), teve sua origem nos anos 20 e distinguia o líder dos liderados por meio de características de personalidade (físicas ou habilidades cognitivas). As teorias comportamentais de liderança que surgiram com a Segunda Guerra Mundial abriram novas abordagens para o tema e desviaram o foco para a identificação do melhor estilo de liderar. Vale mencionar a Teoria dos Estilos de Liderança apresentada por White e Lippitt em 1939 (White e Lippitt, 1960) que da mesma forma que os estudos de Kurt Lewin da University de Iowa nos falam da diferença entre estilos (democrático, autocrático e *laissez-faire*), e os estudos de Rensis Likert da University de Michigan, que identificaram a dicotomia: líderes orientados para tarefas e orientados para pessoas.

No final dos anos 70, Burns (1978) desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos usando os termos liderança *transacional* e *transformacional*. Os líderes transacionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. Em contraste, os líderes transformacionais foram definidos como aqueles que identificam potencial em seus seguidores (Jogulu & Wood, 2006). Para Burns, o líder transformador é capaz de fazer os seguidores abdicarem de suas próprias preocupações e batalharem por um objetivo comum para alcançar metas nunca imaginadas como possíveis (Barbuto, 2005).

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). 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)

Bass (1990) descreveu a liderança transacional como aquela que utiliza a transação entre líderes e seguidores recompensados ou disciplinados com base em seu desempenho no trabalho. Os reforços podem ser materiais ou simbólicos, imediatos ou posteriores, parciais ou totais. Ele argumentou que líderes transacionais "na maioria das vezes buscavam implementar e manter de forma marginal a qualidade e quantidade do desempenho, preocupando-se em como substituir um objetivo por outro, como reduzir a resistência e implementar decisões" (p. 27).

Esse estilo de liderança depende fortemente do poder do líder (Jogulu & Wood, 2006; Taylor, 2015). O autor identificou os estilos *laissez-faire*, gestão por exceção, e recompensa contingente como os principais tipos de liderança transacional. Muitos estudos referentes ao conceito de liderança transacional excluem o estilo *laissez-faire*, por considerar que ele representa a ausência de liderança (Barbuti, 2005; Verma *et.al.*, 2015).

A Figura 1 apresenta um resumo das principais características e componentes desses dois estilos de liderança.

Figura 1: Principais características e componentes da liderança transformacional e transacional

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA TRANSACIONAL
<p>Envolve mudanças dramáticas que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão.</p> <p>Ajudam a realinhar os valores e as normas da organização e, quando necessário, acomodam e envolvem mudanças internas e externas.</p> <p>Inspiram os seguidores a alcançarem retornos extraordinários, por providenciar tanto significado quanto entendimento.</p> <p>Carisma O líder é admirado e desperta identificação. Considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias.</p> <p>Atua como um modelo e compartilha riscos, se comporta de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores.</p> <p>Providencia visão e senso de missão, estimulando o orgulho e conquistando respeito e confiança.</p> <p>Motivação Inspiracional O líder motiva seus seguidores, providenciando significado e desafio ao trabalho. Além disso, os encoraja a visualizar estados futuros atraentes.</p> <p>Demonstra entusiasmo e otimismo, conseguindo assim espírito de time.</p> <p>Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar esforços e expressa propósitos importantes de maneira simples.</p>	<p>Enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas.</p> <p>Através de reforços positivos ou negativos, especificam e clarificam as metas e anunciam as recompensas apropriadas atreladas às performances.</p> <p>Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder.</p> <p>Esse estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.</p> <p>Laissez-faire O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.</p> <p>Não cumpre suas obrigações de supervisor e não guia seus subordinados.</p> <p>Oferece pouco suporte e não é atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres.</p> <p>Ausência de envolvimento dos supervisores.</p> <p>Gestão por exceção Os subordinados são punidos ou recompensados por uma determinada ação. Limita-se a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente. Rotineiramente fornece <i>feedback</i> negativo, pois inicia o contato com seus subordinados apenas a partir de falhas. Estimula os subordinados a manterem o status quo e a buscarem perfeição na execução de seu trabalho, sem estimular, no entanto, o crescimento do desempenho.</p>

<p>Estímulo Intelectual O líder estimula os seguidores questionando suas premissas, reformulando problemas e analisando velhas situações de novas maneiras. Não há ridículo ou crítica pública dos erros. Promove inteligência, racionalidade e cuidados na resolução de problemas, enquanto dá atenção pessoal aos indivíduos, fornecendo treinamento e conselhos.</p> <p>Consideração Individualizada O líder presta atenção à necessidade de desenvolvimento e crescimento de cada indivíduo, atuando como mentor ou treinador. Os seguidores são desenvolvidos com sucesso para níveis mais altos de potencial. Oportunidades de novos aprendizados são oferecidas e as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são levadas em conta.</p>	<p>A gestão por exceção pode ser ativa ou passiva: O líder passivo tende a se envolver apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de ação. Espera apenas o <i>status quo</i> dos subordinados, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera ser notificado de falhas. O líder ativo observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas quando necessário.</p> <p>Recompensa contingente O líder negocia a troca de retornos por esforço e promete recompensas. Tanto os líderes quanto os subordinados participam da abordagem de recompensas na gestão. Cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalho para atender às expectativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Boerner *et.al.* (2007); James (2005); Barbuto (2005).

Mais recentemente, o acúmulo de evidências empíricas indicadoras de que a liderança transformacional influencia o desempenho dos empregados estimulou os estudos teóricos sobre o tema (Kark, 2004; Deichmann e Stam, 2015). Estas pesquisas complementam os trabalhos do papel da liderança autêntica no desempenho das organizações (Monzani *et.al.*2015; Steinmann *et.al.*2015), e falam de valores intangíveis da liderança transformacional na justiça, desempenho e crescimento das organizações (Katou,2015).

Os estudos indicam, portanto, que o estilo de liderança transacional, que enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas, está mais alinhado com mudanças do tipo incremental, que visam a pequenas alterações como o aumento da eficiência e do uso dos recursos.

As mudanças organizacionais que envolvem ruptura de padrões e redirecionamento em função de grandes alterações são obtidas por líderes transformacionais que criam e ajudam na conscientização dos objetivos e das missões da organização (Soane *et.al.* 2015; Holten e Brenner,2015). Essa consciência é que dá aos seguidores a capacidade de olhar além de seus próprios interesses, o que, conseqüentemente, beneficia o grupo e a organização e é apontada em termos de efetividade, como uma das melhores maneiras de liderar pessoas (Lyra Couto-de-Souza e Tomei, 2008).

2.2 Desempenho Organizacional

Carneiro *et al* (2007) afirmam haver muitas definições para desempenho e pouco consenso entre a melhor definição ou quais critérios deveriam ser adotados. Os autores sugerem que desempenho deveria ser orientado pelos objetivos específicos da empresa para suas unidades de negócios e definido em torno de quatro abordagens principais:

Sobrevivência, Medidas contábeis, perspectivas de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

Para Neely *et al.* (1995) desempenho organizacional é o processo de quantificar a eficiência e eficácia das ações, o que é confirmado por Mac Arthur (1996) que associa desempenho à quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de compará-las às metas especificadas.

Alguns autores relacionam desempenho com estratégias como Fernandes (2006) que afirma que desempenho é o resultado do alinhamento entre estratégias, competências organizacionais e humanas, recursos e um sistema de mensuração, que sintoniza as ações em todas essas áreas e Fischmann e Zilber (2000) que nos falam da capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos baseada na implementação do seu planejamento.

Apesar de encontrarmos uma convergência na literatura organizacional no que diz respeito à conceituação desempenho, não se pode afirmar o mesmo no que diz respeito à sua forma de mensuração, tratamento e métricas (Fey & Denison, 2003).

A utilização de sistemas de medição de desempenho é vantajosa quando oferece suporte ao planejamento estratégico, monitorando a execução da estratégia e favorecendo o entendimento quanto aos objetivos a serem alcançados. O controle e a medição do desempenho produzem insumos benéficos à tomada de decisões da empresa, permitindo a projeção e interpretação de cenários futuros (Natal, 2005) e aumentando a competitividade empresarial.

Neely (1999) destacou sete razões principais para se adotar medidas de desempenho nas empresas: mudança nas naturezas do trabalho; aumento da competição; iniciativas isoladas de melhorias; certificados internacionais e nacionais de qualidade; mudança das regras organizacionais; mudança nas demandas externas; e poder da tecnologia da informação.

Autores como Macedo-Soares (2000) afirmaram que o desempenho é uma variável dependente de variáveis principais e independentes como: pessoas, fatores internos organizacionais e tecnologias empresariais que precisa ser estudada, compreendida e moldada. Baseados nas pesquisas de Isen e Baron (1991) eles constatam que esta abordagem dificulta a medição do desempenho empresarial em três pontos: (a) a influência positiva do desempenho passado no desempenho presente: as pessoas são mais criativas, persistentes, solícitas e mais aptas a tomarem decisões quando experimentam resultados anteriores satisfatórios, ou seja, o desempenho seria influenciado por uma motivação anterior; (b) o desempenho pode ser influenciado por um resultado anterior negativo com a busca pessoal de melhorias e (c) os efeitos de curto prazo de alguns mecanismos parecem ser divergentes dos efeitos de longo prazo.

A dificuldade de mensuração do desempenho segundo o tamanho da empresa é analisada por Dess e Robinson Jr (1984) que questionam a confiabilidade e acessibilidade das informações em pequenas empresas e Neely *et al.* (1995) nos falam da subjetividade das avaliações associadas aos sentimentos das lideranças de sucesso ou fracasso.

Uma série de fatores intangíveis no mundo competitivo atual torna inviável a mensuração do desempenho empresarial exclusivamente pelo método financeiro (Rangone, 1997).

Encontramos várias classificações de desempenho na literatura, das quais ressaltamos: (a) as pesquisas de Carneiro *et al.* (2007) onde são apresentadas quatro dimensões (expectativas dos *stakeholders*, classes de medida, perspectivas de referência e orientação temporal) e três subgrupos (nível de análise, objetividade dos dados e fonte dos dados); (b) Macedo & Silva (2004) e Natal (2005) que separam os indicadores em financeiros e não-

financeiro, (c) Low e Siesfeld (1998) na qual os autores relataram que a maioria das decisões é influenciada pelas informações relativas ao desempenho não financeiro das empresas, (d) Jacobson (1992), que incluiu os ativos invisíveis (indicadores não financeiros) como principais fontes de vantagem competitiva sustentável. Em seu estudo da Escola Austríaca de Estratégia, Jacobson menciona tecnologias, banco de informações sobre consumidores, marca, reputação organizacional, cultura da empresa e habilidade gerencial como ativos invisíveis de difícil imitação, (e) Marcoulides e Heck (1993) que propôs um modelo que mede 26 variáveis num contexto de cinco dimensões: estrutura e propósito da organização, valores organizacionais, organização da tarefa, clima organizacional, atitudes e objetivos do trabalhador e desempenho, (f) Kanji e Sá (2007) que além de afirmar que existem indicadores complexos com dados não financeiros, provaram também que poucos focam a qualidade nos serviços prestados, a satisfação dos consumidores e objetivos alcançados.

Na Figura 2 temos o resumo das diferenças entre a visão clássica (tradicional) e a visão inovadora de medidores de desempenho:

Figura 2: Principais características da visão tradicional e inovadora de métricas de desempenho

Sistemas de Métricas Tradicionais	Sistemas de Métricas Inovadoras
Foco Unidimensional (Indicadores Financeiros)	Foco Multidimensional (Combina uma variedade de Indicadores)
Baseado no custo/oportunidade	Baseado no Valor
Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Medidores de desempenho isolados	Medidores interdependentes
Ênfase no desempenho individual	Ênfase no desempenho do time
Predominância de medidas funcionais	Medidas Transversais (processos)
Foco no controle	Foco no aprendizado
Visão determinística da empresa e do contexto	Aceita incertezas e necessidades de revisão nos indicadores

Fonte: Adaptação de Kanji e Sá (2007)

Por fim, vale mencionar, que das pesquisas que utilizaram as ferramentas de desempenho híbrido optamos por ressaltar os trabalhos de: (a) Gordon e DiTomaso (1992) com seguradoras americanas que definiram como desempenho financeiro os Ativos e as Taxas de crescimento projetadas em cinco anos e avaliaram como indicadores não financeiros: Clareza da estratégia, sistema de tomada de decisões, integração, inovação, responsabilidades, orientação para ação, justiça no sistema de recompensas e desenvolvimento e promoção interna; (b) Denison e Mishra (1995) que realizaram uma pesquisa com 34 empresas mesclando o indicador financeiro de Retorno sobre Investimento com indicadores não financeiros de desempenho segundo orientação (externa ou interna) mudança/flexibilidade ou estabilidade/direção criando um modelo de quatro tipos culturais: Adaptação, missão, envolvimento e consistência, (c) Fey e Denison (2003) que ampliaram esta tipologia incluindo a análise de mais seis variáveis: Participação de mercado, Crescimento nas vendas, Lucratividade, Satisfação dos funcionários, Qualidade dos produtos e serviços e desenvolvimento de novos produtos e aplicaram numa entrevista de 179 executivos de indústrias russas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho combinou uma abordagem qualitativa e quantitativa para analisar duas pequenas empresas familiares cariocas do comércio varejista, escolhidas segundo conveniência e acessibilidade. Os dados para a pesquisa foram coletados de fontes primárias e secundárias e incluem: documentos internos das empresas, manuais de conduta, observação participante e entrevistas em profundidade com o fundador (liderança) de cada empresa, entrevistas semi estruturadas e aplicação de questionários com funcionários. (16 da empresa A e 12 da empresa B).

O presente estudo buscou relacionar o estilo de liderança e o desempenho organizacional, e para isso, a análise apenas do desempenho financeiro da empresa não é suficiente, é preciso entender também como o líder estará influenciando os funcionários da empresa para chegar ao desempenho planejado.

Nas entrevistas em profundidade identificou-se a história da organização, o papel dos fundadores, sua missão, visão, valores e estratégias organizacionais.

As entrevistas semi estruturadas e os questionários aplicados tiveram como objetivo realizar um diagnóstico comportamental e analisar o desempenho organizacional. Elas foram compostas de duas partes com os seguintes conteúdos:

(1) A primeira parte procura entender o comportamento do líder das duas empresas e classificar o estilo de liderança. Foi elaborada a partir dos pilares de liderança situacional de Bass (1990) e com base nas questões de Pillai *et. al.* (1999).

Nesta parte foi realizada uma pesquisa de campo com 15 questões para serem respondidas em escala *Likert* de cinco pontos.

A escolha dos autores e das questões foi baseada na proximidade que tais autores trataram dos assuntos de liderança.

(2) Na segunda parte do questionário identificou-se a avaliação do desempenho da empresa pela percepção dos funcionários. O instrumento foi adaptado do estudo de Fey & Denison (2003). Solicitou-se ao entrevistado que avaliasse numa escala *Likert* de cinco pontos quinze afirmativas referentes a questões que ajudassem na avaliação de desempenho em três medidas: Financeiro, Não Financeiro e Híbrido, representadas pelo mercado consumidor (participação do mercado, a percepção da satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços e o poder de inovação da empresa), Resultados Financeiros (fluxo de caixa da empresa, crescimento nas vendas, crescimento do ativo, crescimento de salários) e Satisfação dos funcionários (quanto às tarefas exercidas, salários, e relação chefe-subordinado). A adaptação do estudo de Fey & Denison (2003) foi escolhida, pois parecem ser as mais adequadas às premissas que serão validadas ao final do estudo.

As entrevistas em profundidade com as lideranças e as entrevistas semi estruturadas com os funcionários foram analisadas de forma descritiva e serviram para embasar a análise quantitativa dos dados coletados nos questionários. Neste caso as 15 afirmativas respondidas em escala *Likert* de cinco pontos serviram para o cálculo de média aritmética que identificavam as frequências de opiniões e percepções do total dos respondentes.

4 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS E LIDERANÇAS ANALISADAS

Com base nos dados secundários coletados, nas entrevistas em profundidade realizadas com as lideranças e semi estruturadas realizadas com os funcionários caracterizamos as duas empresas na Figura 3:

Figura 3: Principais características das empresas A e B

	Empresa A	Empresa B
P E R F I L	<p><u>Número de Funcionários:</u> 27</p> <p><u>Ramo:</u> Comercio Atacadista de alta tecnologia.</p> <p><u>Principais Produtos:</u> Espuma de PVC, Fibra de Vidro e Resinas.</p> <p><u>Serviços:</u> Demonstração de Técnicas de Construção e serviços de engenharia.</p> <p><u>Atuação:</u> Mercado Náutico, Aviação e Automotiva.</p> <p><u>Fundação:</u> 1992</p>	<p><u>Número de Funcionários:</u> 32</p> <p><u>Ramo:</u> Comercio Atacadista de embalagens.</p> <p><u>Principais Produtos:</u> Embalagens em geral.</p> <p><u>Serviços:</u> Personalização de embalagens.</p> <p><u>Atuação:</u> Público em geral e comerciantes que usem muita embalagem como apresentação do seu produto.</p> <p><u>Fundação:</u> 2003</p>
F U N D A D O R	<p>Filho de comerciante de loja popular, o aluno exemplar formou-se em engenharia naval na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Trabalhou desde o operacional até a gerencia em Estaleiros de barcos de lazer. Fez pós graduação na área de compósitos e aplicações na construção de barcos de lazer. É referência mundial na área de aplicação de compósitos para a indústria náutica. Isso o torna líder técnico do mercado e de sua empresa, pois as pessoas o procuram para esclarecer dúvidas técnicas e comerciais.</p>	<p>Filho mais novo de quatro irmãos, o dono morava no centro da cidade do Rio de Janeiro, em cima da loja onde seus pais trabalhavam, onde desde os oito anos de idade fazia entregas e conferia mercadorias. Formou-se em administração de empresas, mas declara que o aprendizado que fez diferença na sua vida profissional foi obtido no dia-a-dia das empresas em que trabalhou e leituras sobre temas de negócios. Sua liderança é clara na empresa sendo o principal pilar nas negociações com fornecedores, conhecimento do mercado e gerenciamento da equipe de empregados.</p>
H I S T O R I A	<p>Desde 1986, a empresa inicial suas atividades informalmente na casa de seus pais, onde fazia os projetos e se comunicava com seus clientes potenciais e fornecedores.</p> <p>Em 1995 já contava com bons contratos com grandes fabricantes de barcos no Brasil. Com mais de 50 clientes só no setor náutico, antes da crise de setembro de 2008 chegou a ter 35 funcionários.</p> <p>Em 1999, seu sobrinho foi contratado para gerenciar as finanças e ser o possível herdeiro, visto que o fundador possui apenas uma filha que parece não</p>	<p>Em 2003 o fundador depois de várias experiências no ramo do comércio varejista identificou unto aos clientes uma demanda de uma loja única no ramo de embalagens que atendesse as necessidades de presentes, plásticos e papelerias.</p> <p>O sucesso possibilitou em 2008 que fosse comprada uma nova loja próxima da matriz existente para expandir a linha de produtos da empresa e suprir a demanda que não estava sendo bem atendida que ficou sob responsabilidade de sua mulher e seu filho mais velho.</p> <p>Com a entrada dos dois, a empresa caracterizou-se familiar.</p>

	se interessar pelo negócio.	
R	A maior parte dos funcionários é contratada por indicação e admitida pelo dono.	A contratação de pessoas é de responsabilidade do filho do fundador, feita por indicação.
E	A demissão na empresa é um fato raro, não está vinculado á avaliação de desempenho.	A empresa utiliza o piso salarial do comerciário como base, mas há também bonificação de vendas sobre certos produtos.
C	A remuneração média é acima da média do mercado.	O aprendizado dos processos da empresa não é uma tarefa difícil, os funcionários mais antigos são instruídos para ensinar o trabalho aos novos.
U	O dono da empresa, apesar de motivar o crescimento profissional dos funcionários só paga o treinamento quando há real necessidade da empresa de que o funcionário aprenda uma tarefa específica.	O dono promove reuniões para que a equipe exponha suas dúvidas ou melhorias nos processos do dia-a-dia.
R	A informalidade do processo de comunicação gera ruídos e conflitos, que tem se buscado resolver incentivando o uso do correio eletrônico, nem sempre com sucesso.	Quando há ruído de comunicação o dono procura resolver no final do dia os problemas.
S	Falta de um sistema gerencial que integre todos os processos da empresa, gerando falhas e erros.	O processo de trabalho é informatizado por meio de um sistema de controle gerencial simples e eficaz.

Fonte: elaborado pelos autores

A partir das informações dos estilos de liderança de Bass (1990) com os líderes das duas empresas foram obtidos os seguintes resultados:

a) O líder da empresa A mostrou-se uma pessoa ativa e muito dinâmica no ambiente de trabalho, próximo da sua equipe, circulando pelos seis departamentos da empresa para verificar o andamento do trabalho e responder a dúvidas quando solicitado. Para ele, o cumprimento das tarefas dentro dos prazos é essencial para sua gestão. Seu estilo agressivo algumas vezes intimida as pessoas, no entanto esse é seu modo enérgico de fazer com que elas entendam a importância do trabalho a ser executado. Tem um perfil **transacional** caracterizado pela gestão por recompensa contingente e poucos traços de liderança transformacional, 27 pontos numa escala de 11 a 55, ou seja, 41% do total da pontuação.

b) O líder da empresa B procura motivar a equipe na base da confiança, e é muito calmo nas conversas com os funcionários. Está sempre procurando corrigir os erros no final do dia e quando chama a atenção faz isso em lugar reservado, não desmoralizando a pessoa na frente do grupo de trabalho. Ele pode ser classificado como **líder transformacional**, o que é confirmado com uma pontuação total de 55,92 num total de 75 pontos, com as seguintes características: gestão por exceção ativa, onde o líder fica atento às tarefas desempenhadas dos subordinados e toma atitudes corretivas de quem descumpra as normas.

Na Figura 4 temos a média das respostas numa escala de um a cinco, onde um foi quando a pessoa discordou completamente e cinco quando ela concordou completamente e

observamos que os escores em negrito referentes ao estilo do líder da empresa B (transformacional) são significativamente superiores aos encontrados na avaliação do líder da empresa A (transacional), reforçando a diferença de estilos de liderar em dois terços dos itens analisados.

Figura 4: Média das respostas quanto ao estilo de liderança do líder da empresa A e B

Afirmativas sobre os estilos de liderança	A	B
Você é recompensado de acordo com o cumprimento de suas tarefas*	3,63	3,66
O seu chefe fica atento todo dia com os processos do dia-a-dia e toma ações corretivas quando alguma coisa não sai como ele imaginou ou quando há descumprimento das normas*	3,82	4,25
Seu líder só atua quando há descumprimento das regras*	2,82	2,25
Seu líder evita tomar decisões e se exime de responsabilidades*	2,56	2,58
As atitudes do seu líder fazem com que seus seguidores o respeitem	2,25	4,17
Você sente orgulho de trabalhar para seu líder	3,31	4,33
Seu líder encara de forma séria as necessidades pessoais dos colaboradores	2,50	4,08
Ele mostra respeito pelos sentimentos individuais dos seguidores	2,38	4,00
Passa por cima de seus interesses para o bem dos colaboradores	2,19	2,83
Projeta uma imagem interessante do futuro para seus seguidores	2,56	4,00
Promove a cooperação entre os grupos de trabalho	2,00	4,25
Percebe um problema do passado como uma oportunidade de melhoria no presente.	2,94	4,25
Mantém a calma durante situações de crise	1,88	4,25
Dá atenção individualizada para ajudar cada membro a cumprir seus objetivos, fazendo um papel de mentor	2,38	3,75
Motiva o grupo para trabalhar junto em busca do mesmo objetivo	2,69	4,33

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: As perguntas com asterisco foram relativas à liderança transacional. A pontuação delas foi revertida para ser verificado se o líder possui perfil transacional ou transformacional. A escala utilizada de um a cinco indica que a liderança transacional se aproxima mais de um e a liderança transformacional de cinco.

5 RESULTADOS ENCONTRADOS

Os resultados no que diz respeito ao desempenho organizacional seguem a análise segundo as óticas de mercado, (Figura 5), financeira (Figura 6) e do clima de trabalho do empregado (Figura 7), enfatizando a separação entre o desempenho financeiro e o desempenho não financeiro.

Figura 5: Média das respostas para o desempenho de mercado da empresa A e B

Itens referentes à avaliação do desempenho de Mercado	A	B
Participação de mercado na região que atua	4,50	3,67
Satisfação quanto aos serviços oferecidos	4,06	4,08
Satisfação quanto ao atendimento dos clientes	3,88	4,25
Qualidade dos produtos	3,63	3,83
Inovação na empresa	4,31	3,42

Fonte: elaborado pelos autores

A Figura acima reflete que as duas empresas estão bem posicionadas em seus mercados e os consumidores, segundo a opinião da maioria dos funcionários tem um bom atendimento.

No que diz respeito ao desempenho financeiro (Figura 6), com exceção a questão referente aos aumentos de salários da empresa A, todas as outras respostas avaliaram positivamente o resultado financeiro das duas empresas e as duas empresas estão com seus indicadores de desempenho financeiro saudáveis.

Figura 6: Média das respostas para o desempenho financeiro da empresa A e B

Itens referentes ao desempenho Financeiro	A	B
Saúde financeira da empresa	4,75	4,00
Crescimento nas vendas	3,81	4,75
Crescimento de ativos	3,81	4,25
Aumentos salariais em relação à média do mercado	2,75	3,75
Delegação de poder e um aumento dos funcionários nos últimos três anos	3,50	4,25

Fonte: elaborado pelos autores

Na Figura 7 resumimos a média (numa escala de um a cinco) do que os entrevistados responderam sobre o clima organizacional:

Figura 7: Média das respostas para o clima organizacional da empresa A e B

Itens referentes ao Clima Organizacional	A	B
Empregados consideram que trabalham numa boa organização	2,75	4,25
Empregados consideram que tem uma boa relação com seu chefe	2,88	4,33
Empregados consideram que os valores da empresa são parecidos com os seus.	2,19	4,50
Empregados consideram que as pessoas estão comprometidas	2,19	3,25
Empregados consideram sua remuneração justa.	2,13	4,42

Fonte: elaborado pelos autores

Observamos que as duas empresas tiveram julgamentos divergentes sobre o tema. Enquanto os funcionários da empresa A estão pouco satisfeitos com o ambiente e o clima organizacional, os funcionários da empresa B estão bastante satisfeitos. A resposta da empresa B foi pouco satisfatória apenas quando eles foram questionados sobre o comprometimento do trabalho.

Por fim, na Figura 8 são resumidas as médias finais das características analisadas nas empresas A e B onde destaca-se que:

Figura 8: Resultados da comparação entre liderança e desempenho das empresas A e B

Característica analisada	Empresa A	Empresa B
Liderança Transacional	3,21	3,19
Liderança Transformacional	2,46	4,02
Estilo de Liderança	2,55	3,73
Desempenho de Mercado e Consumidor	4,08	3,85
Desempenho Financeiro	3,73	4,25
Desempenho de Clima Organizacional	2,43	4,15
Desempenho Total	3,41	4,07

Fonte: elaborado pelos autores

- (a) Os dois líderes possuem algumas características transacionais. No entanto, quando é medida a liderança transformacional, apenas o líder da empresa B possui esse estilo de forma mais convincente para a pesquisa.
- (b) O líder da empresa A tem pouca característica transformacional. Na média, as respostas foram mais negativas do que positivas. O líder da empresa A ficou abaixo de três pontos, o que é considerado líder transacional e o líder da empresa B ficou acima dos três pontos, sendo considerado líder transformacional.
- (c) No desempenho geral, todas as duas empresas tiveram níveis satisfatórios, sendo que a empresa B teve um melhor desempenho. Em cada característica, a empresa A se destacou apenas no desempenho de mercado e financeiro, ficando com um desempenho de clima organizacional não satisfatório. Por outro lado, a empresa B teve um índice bem satisfatório para todos os índices de desempenho fechando com a média de mais de quatro pontos.
- (d) Apesar da liderança transacional na empresa A, os resultados de mercado e consumidor foram ligeiramente melhores do que na empresa B.
- (e) Os resultados financeiros das duas empresas também foram satisfatórios.
- (f) Na empresa A, em oposto à empresa B, identificamos um desempenho de clima organizacional pouco satisfatório para os funcionários.

6 DISCUSSÃO

Para contribuir para a discussão da relação do estilo de liderança e o desempenho organizacional, neste trabalho foram utilizadas as teorias de liderança transacional e transformacional. Estas teorias foram inicialmente projetadas para descrever o intercâmbio e a relação entre líder e seguidor. Reconhecendo a complexidade do tema liderança e que as teorias iniciais não tiveram sucesso em explicar os fatores circunstanciais ou situacionais (Zaccaro & Banks, 2004; Zaccaro *et.al.*; 2000), e a teoria situacional (Hersey *et.al.*; 1979), a teoria do caminho-meta (House, 1971; House & Mitchell, 1974), e a teoria normativa (Vroom & Yetton, 1973; Yukl, 1999) adicionaram a variável situação nos modelos conceituais. Esse estudo além da complexidade entende que a liderança está relacionada à situação, mas de uma forma flexível e adaptável.

Para medir o desempenho foram utilizados os conceitos de Fey e Denison (2003), que emprega medidas financeiras de participação de mercado, crescimento nas vendas e lucratividade associadas com as medidas não financeiras de desempenho de satisfação dos funcionários, qualidade dos produtos e serviços e desenvolvimento de novos produtos.

O estudo comparativo dos dois casos evidenciou que a liderança transacional influencia na eficiência organizacional. Por outro lado, o líder transformacional com sua capacidade em articular sua visão estratégica, alinhar os valores e as normas da organização e considerar as reais necessidades dos seguidores favorecem a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis para a empresa.

7 CONCLUSÃO

Apesar dos resultados das análises reforçarem as relações entre o líder e o desempenho organizacional é importante deixar claro que não é possível de forma alguma estabelecer uma relação de causa-efeito do impacto que um líder empresarial tem sobre uma organização, já que inúmeros fatores estão envolvidos neste processo (ex. fase do ciclo de vida organizacional, os fatores ambientais etc.).

A liderança é fundamental no desempenho das organizações, e, a compreensão das características de um líder e seu estilo, é de grande valor para a determinação dos próximos passos do negócio. Portanto, é fundamental que pesquisas futuras considerem um maior número de casos, para entender com maior profundidade o tema.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management simulation: Affecting the bottom line. *Group and Organization Studies*, 59-80.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1986) Transformational Leadership, charisma, and beyond. Tech. Rep. No. 85-90. Binghamton: State University of New York, School of Management.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990), Handbook of Leadership, Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990), Handbook of Leadership: A Survey of Literature, Freeman Press, New York, NY.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4).
- Bennis, W. G., & Nanus, B. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. 1995. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1995) O Grid Gerencial III. São Paulo: Pioneira Editora.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3).
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carneiro, J. M. T., Silva, J. F., Rocha, A., & Dib, L. A. R. (2007), Building a Better Measure of Business Performance, *Revista de Administração Contemporânea RAC-Eletrônica*, 1(2), 114-135
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger, R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness: 78- 97*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015) Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas *The Leadership Quarterly*, 26(2)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2).
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3).
- Fernandes, B. H. R. (2006) *Competências e Desempenho Organizacional - o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- Fey, C.F., & Denison, D.R. (2003) Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2000) Utilização de indicadores de Desempenho para tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *Revista de Administração do Mackenzie*, São Paulo - SP, 9-25
- Gordon, G. G., & Di Tomaso, N. (1992), Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Holten, A., & Brenner, S. O. (2015) Leadership style and the process of organizational change *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1)

- James, W. (2005). The Impact of Corporatization and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organizational Change and Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4).
- Jogulu, U.D., & Wood, G.J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4).
- Kanji, G., & Sá, P. M. (2007), Performance Measurement and Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector, *Total Quality Management*, 18(1–2)
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2)
- Katou, A. (2015) Transformational leadership and organizational performance: Three serially mediating mechanisms *Employee Relations*, 37(3)
- Kelley, R. E. (1992). The power of followership. New York: Currency and Doubleday.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385- 425.
- Mac Arthur, J. B. (1996) Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*, 10(3), 39-45.
- Macedo, M. A. S. & Silva, F. F. (2004) Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. *Anais do Encontro da Anpad XXVIII*, Curitiba.
- Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2000). An Integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: *INFORMS-KORMS Conference*, Seoul, 460-467.
- Mittal, R. (2015) Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective, *International Journal of Business and Management*, 10(3)
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiro (2015) JM The moderator role of followers' personality traits in the relations between leadership styles, two types of task performance and work result satisfaction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3)
- Natal, A. C. (2005), *Medição de Desempenho Logístico: Práticas das grandes empresas no Brasil*. Dissertação de mestrado em Administração, COPPEAD-UFRJ, Rio de Janeiro.

- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K., (1995) Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Pedraja-Rejas, L., Rodriguez-Ponce, E., & Rodriguez-Ponce, J. (2006). Estilos de liderazgo y eficacia: Un estudio en pequeñas empresas en Chile. *INCI*, 31(7), p.500-504. ISSN 0378-1844.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firms. *Journal of Management Studies*, 24, 649-670.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999) Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional leadership: A Two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998) Context and charisma: A meso level approach to the relationship of organic structure, collectivism and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. (2000) Does leadership matter in the political arena? A study of voter perceptions of candidates' transformational and charismatic leadership in relation to the 1996 U.S. presidential vote. *Leadership Quarterly*, 9(3), 283-302.
- Rangone, A. (1997) Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. *Management Accounting Research*, 8.
- Rouche, J. E., Baker, G. A.; Rose, R. R. (1989). *Shared vision: Transformational leadership in American community colleges*. Washington, DC: Community College Press.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership*, 122-160. San Francisco: Jossey-Bass.
- Soane, E.; Butler, C.; Stanton, E. S.,(2015) Followers' personality, transformational leadership and performance *Business and Management: An International Journal*, 5(1)
- Steinmann, B., Dörr, S. L., Schultheiss, O. C., & Maier, G. W. (2015) Implicit motives and leadership performance revisited: What constitutes the leadership motive pattern? *Motivation and Emotion*, 39(2)
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: survey of literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Taylor, T. Z., Psotka, J., & Legree, P. (2015) Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2)

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1986) Como escolher um padrão de liderança. In: Coleção Harvard de Administração. 5. São Paulo
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). Transformational leadership. New York: Wiley.
- Tomei, P.A., & Lyra Couto-de-Souza, C. (2008) “Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional” Revista de Psicologia, Organizações e Relações de Trabalho (rPOT) 8(2), 98-120
- Vecchio, R. P. (1995), Organizational Behavior, Harcourt Brace & Company, Fort Worth.
- Verma, N., Bhat, A. B., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2015) Association between leadership style and decision making style in Indian organizations , Journal of Management Development, 34(3)
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal, 10, 17-32.
- White, R., & Lipitt, R. (1960) Autocracy and democracy: an experimental inquiry. New York: Haper & Brothers.