



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**WALKIRIA TEÓFILO NÓBREGA**

**TEORIAS DA LIDERANÇA: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS  
SOBRE O LÍDER DA FARMÁCIA NÓBREGA, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE  
2021**

WALKIRIA TEÓFILO NÓBREGA

TEORIAS DA LIDERANÇA: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE  
O LÍDER DA FARMÁCIA NÓBREGA, EM CAMPINA GRANDE – PB.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, em cumprimento às exigências  
para obtenção do grau de Bacharela em  
Administração.

**Área de Concentração:** Liderança

Orientadora: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE  
2021

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N754t Nobrega, Walkiria Teofilo.  
Teorias da liderança: [manuscrito] : estudo na percepção dos liderados sobre o líder da Farmácia Nóbrega, em Campina Grande – PB / Walkiria Teofilo Nobrega. - 2021.  
24 p. : il. colorido.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.  
"Orientação : Profa. Ma. Maria Dilma Guedes ,  
Departamento de Administração e Economia - CCSA."  
1. Liderança. 2. Teorias de Liderança. 3. Líder. I. Título  
21. ed. CDD 658.4

## WALKIRIA TEÓFILO NÓBREGA

### TEORIAS DA LIDERANÇA: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE O LÍDER DA FARMÁCIA NÓBREGA, EM CAMPINA GRANDE – PB.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, em cumprimento às exigências  
para obtenção do grau de Bacharela em  
Administração.

Área de Concentração: Liderança

Aprovada em: 04 / 06 / 2021.

Nota: 10,0 (dez)

#### BANCA EXAMINADORA



---

Profa. Ma. Maria Dilma Guedes (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Marco inicial das abordagens da teoria da liderança.....	9
Quadro 2 – Principais características dos líderes transacionais .....	11
Quadro 3 – Principais características dos líderes transformacionais .....	12
Quadro 4 – Principais características dos líderes carismáticos.....	13

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária .....	15
Gráfico 2 – Gênero .....	15
Gráfico 3 – Estado civil.....	15
Gráfico 4 – Escolaridade .....	15
Gráfico 5 – Tempo de atuação na empresa .....	15
Gráfico 6 – Liderança Contingencial .....	16
Gráfico 7 – Liderança Situacional.....	17
Gráfico 8 – Liderança Transacional.....	18
Gráfico 9 – Liderança Transformacional .....	19
Gráfico 10 – Liderança Carismática .....	20
Gráfico 11 – Resultado global da pesquisa .....	21

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Liderança</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Abordagens da liderança</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Liderança contingencial</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Liderança situacional</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Liderança transacional</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Liderança transformacional</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Liderança carismática</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Breve histórico do objeto de estudo</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Perfil socioeconômico dos liderados</b> .....	<b>15</b>
<b>4.3</b>	<b>Teorias da liderança adotadas pelo líder, na visão dos liderados</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Liderança contingencial</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Liderança situacional</b> .....	<b>17</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Liderança transacional</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Liderança transformacional</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Liderança carismática</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Resultado global da pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>22</b>

**TEORIAS DA LIDERANÇA: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE O LÍDER DA FARMÁCIA NÓBREGA, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**LEADERSHIP THEORIES: STUDY ON LEADERSHIP PERCEPTION ABOUT THE NÓBREGA PHARMACY LEADER, IN CAMPINA GRANDE – PB.**

**Walkiria Teófilo Nóbrega\***

**RESUMO**

Com a atual diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, verifica-se que o tema liderança não caiu em desuso, muito pelo contrário, se torna cada vez mais necessário o estudo das diversas teorias de liderança, de modo que cada tipo de organização, situação ou equipe adote uma abordagem. Assim, o presente artigo teve como objetivo identificar na percepção dos liderados, quais teorias de liderança, por ordem de importância, vêm sendo adotadas pelo líder da Farmácia Nóbrega, em Campina Grande-PB. Metodologicamente foram utilizadas pesquisas: tipo: exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo e estudo de caso; adotou-se também os métodos quantitativo e qualitativo. O instrumento da pesquisa foi um questionário, contendo 05 assertivas relacionadas ao perfil socioeconômico dos liderados (faixa etária, gênero, estado civil, grau de instrução e área de atuação) e 25 assertivas, sendo 05, para cada teoria de liderança, a saber: contingencial, situacional, transacional, transformacional e carismática, aplicada a um universo de 11 colaboradores. Para mensurar os resultados, utilizou-se a escala do tipo Likert adaptada para 03 categorias: concordância, neutralidade e discordância. Com relação aos resultados, por ordem de importância, a Teoria de liderança predominante foi a Carismática, seguida pela Transformacional e Situacional, e com menores índices de concordância, a Contingencial e, por último, a Transacional. É válido ressaltar que na liderança não existe uma abordagem certa e única.

**Palavras-Chave:** Liderança. Teorias de Liderança. Líder.

**ABSTRACT**

With the current diversification of the types of organizations and the complexity of the teams to be led, it appears that the theme of leadership has not fallen out of favor, quite the contrary, it is increasingly necessary to study the different theories of leadership, so that each type of organization, situation or team take an approach. Thus, this article aimed to identify in the perception of the followers, which leadership theories, in order of importance, have been adopted by the leader of the Nóbrega Pharmacy, in Campina Grande-PB. Methodologically, researches were used: type: exploratory, descriptive, bibliographic, field and case study; quantitative and qualitative methods were also adopted. The research instrument was a questionnaire, containing 05 assertions related to the socio-economic profile of the followers (age group, gender, marital status, education level and area of expertise) and 25 assertions, being 05, for each leadership theory, namely: contingency, situational, transactional, transformational and charismatic, applied to a universe of 11 employees. To measure the results, the Likert scale adapted for 03 categories was used: agreement, neutrality and disagreement. Regarding the results, in order of importance, the predominant Theory of leadership was Charismatic, followed by Transformational and Situational, and with lower levels of agreement, Contingential and, finally, Transactional. It is worth noting that in leadership there is no right and unique approach and that everything.

**Keywords:** Leadership. Leadership Theories. Leader.

---

\* Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. e-mail: walkiria.nobrega@aluno.uepb.edu.br .



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual apresenta um mercado competitivo e novos desafios são encarados no cotidiano das organizações. Dando importância a esse contexto e diante dessas transições, as empresas passaram a discutir frequentemente o tema liderança, considerando que ter um bom líder é substancialmente relevante para supervivência das corporações e bem-estar da equipe. Entretanto, mesmo com vasta literatura sobre o tema, não há uma concordância sobre qual teoria de liderança adotar nos diversos modelos de organizações, tendo em conta que, o assunto recebe interferências de diferentes aspectos, sobretudo da cultura organizacional.

Assim, o mercado empresarial tem exigido cada vez mais gestores eficazes, líderes que motivem, influenciem, e sejam capazes de ser referenciais não apenas pelo fato de alavancar números nas empresas, mas que se destaquem como pessoas éticas, humildes, que se preocupem com o crescimento dos seus liderados, conseguindo alinhar objetivos organizacionais com necessidades das pessoas.

Naturalmente, o processo de liderança é um dos mais importantes no trabalho de um administrador. Além disso, é um dos mais difíceis. Milhares de livros são lançados anualmente em todo mundo, tentando ensinar os gestores a serem melhores líderes. Basicamente, a liderança envolve a habilidade para influenciar pessoas para que sejam alcançados determinados objetivos. É mostrar o caminho a ser seguido.

De acordo com Sobral e Sobral (2013, p. 329), a liderança pode ser definida como “Processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos”. Chiavenato (2014, p. 359), corroborando, afirma que, “Liderança é o processo de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de objetivos”. Basicamente, a liderança envolve a habilidade para influenciar pessoas para que sejam alcançados determinados objetivos; bem como, mostrar o caminho a ser seguido

Destarte, algumas empresas desenvolvem metodologias para melhorar o relacionamento com os colaboradores, outras correntes vão buscar a autoajuda como fonte de inspiração. Porém a realidade tem demonstrado que na maioria dos casos essas teorias e fórmulas não estão funcionando, devido ao fato de que apesar das teorias de liderança pregarem modelos a serem seguidos, mas que, nem sempre as pessoas que seguem esses modelos.

Neste contexto, questiona-se: Quais teorias de liderança, por ordem de importância, vêm sendo adotadas pelo líder da Farmácia Nóbrega, na percepção dos liderados, em Campina Grande-PB?

Como objetivo, pretende-se: identificar na percepção dos liderados, quais teorias de liderança, por ordem de importância, vêm sendo adotadas pelo líder da Farmácia Nóbrega, em Campina Grande-PB.

Face ao exposto, ressalta-se que a Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, executivos de todos os níveis e de todos os setores têm grande interesse nessa questão, eles acreditam que a resposta possa ajudá-los a melhorar seu desempenho organizacional. Felizmente a liderança pode ser ensinada e aprendida, mesmo grandes líderes precisam de aperfeiçoamento, pois ninguém nasce totalmente preparado para tal desafio. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige: paciência, humildade, respeito, compromisso, serviço. Face ao exposto justifica-se a importância do tema.

Diante do exposto, este trabalho dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Abstract, Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados, Conclusões e Referência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho será feita uma breve contextualização sobre Liderança, bem como, uma abordagem às Teorias Tradicionais, destacando-se a Liderança Contingencial e Situacional e às Teorias Contemporâneas: Transacional, Transformacional e Carismática.

### 2.1 Liderança

Falar sobre liderança é bastante complexo. Assim, convém ressaltar o que afirmam Cavalcanti et al. (2005, p. 371-8), “Para alguns autores, liderança tem sido definida em termos de traços; para outros, o estilo de influência é o que importa. Outros, ainda, a relacionam às contingências em que o fenômeno da liderança se insere”. Logo, para o autor, a liderança não tem apenas um significado, ou seja, varia de autor para autor.

Conforme Lacombe (2005, p. 201-2),

Quando se refere a liderança, toma como base a teoria de Tolstoi em seu famoso romance Guerra e Paz, defende o ponto de vista de que o líder é fruto das circunstâncias e que seus atos são tão conduzidos quanto os de seus liderados [...] E a teoria de Kouzes e Posner que argumentam que não tem sentido falar sobre liderança se não acreditamos que as pessoas podem fazer a diferença na vida dos outros. Se acharmos que as pessoas não têm poder para influenciar os acontecimentos e que somente a história modela o comportamento, então não fará sentido estudar em que consiste a liderança.

Descrever sobre a conceituação de liderança segundo Cavalcanti et al. (2005) O estilo de influência é o que importa. Porém, segundo Lacombe (2005) de acordo com a Teoria Tolstoi o líder é fruto das circunstâncias. E da Teoria Kouzes e Posner é afirmada a importância das pessoas nos acontecimentos, e que só os acontecimentos formularão o tipo de liderança.

De acordo com Fabossi (2010, p. 27),

Liderança é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor.

Na visão de Autry (2010, p. 36),

Liderança não tem nada a ver com controle de pessoas; tem a ver com se importar com as pessoas e ser um recurso útil para elas.

Liderança não tem nada a ver com ser chefe; tem a ver com estar presente para as pessoas e envolvido com a criação de uma comunidade de trabalho.

Liderança não tem nada a ver com agarrar-se a um território; tem a ver com desprender-se do ego e trazer seu espírito para o trabalho, mostrando seu melhor e sendo o mais autêntico possível.

A liderança é menos preocupada com exortações e mais preocupada com a criação de um ambiente onde as pessoas possam desempenhar um bom trabalho, encontrar um significado em sua função e possam trazer seu espírito para o trabalho.

A liderança, como a vida, é em grande medida uma questão de prestar atenção aos liderados. Liderança requer amor.

Liderança é colocar a equipe no pódio, sacrificar seu ego em prol de uma causa maior, a de formar pessoas integras, éticas e felizes.

Para melhores esclarecimentos, faz-se necessário apresentar um marco inicial das abordagens da Teoria da Liderança, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Marco inicial das abordagens da teoria da liderança.

Marco Inicial	Abordagens	Autor	Teorias	Características
1936	Personalidade	Gordon Allport	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blancher	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.
1994	Carismática	Weber	Teoria Carismática	O líder carismático é aquele que exerce dominação por algo que dele emana em vez de seu cargo ou de um histórico que o favoreça. A missão do líder carismático é que vai dar um sentido para que os outros o sigam, acreditando no seu poder e no caminho que esse líder aponta para os demais.

Fonte: Adaptado de Pedruzzi Junior et al. (2014).

O Quadro permite visualizar as principais teorias dentro de cada abordagem, com seus respectivos autores, marcando assim, momento importante na linha do tempo e podendo melhor visualizar a cronologia da evolução da Teoria da Liderança.

## 2.2 Abordagens da liderança

Buscando apresentar a evolução do pensamento do construto da liderança, serão utilizadas neste estudo, as principais abordagens de liderança presentes na

literatura: Liderança Contingencial, Liderança Situacional, Liderança Transacional, Liderança Transformacional e Liderança Carismática.

### 2.2.1 Liderança contingencial

No processo evolutivo das teorias, Bryman (2004), afirma que a abordagem contingencial ou teoria das contingências é clara em afirmar que suas bases de estudos colocam os fatores situacionais como ponto central para o entendimento do conceito de liderança.

O conceito principal da teoria é que o gestor deve analisar qual é o perfil do líder para que possa posteriormente inseri-lo dentro do contexto que mais se adapte ao seu comportamento.

Segundo Robbins (2006), este modelo aborda algumas variáveis e necessidades básicas existentes nas situações de liderança:

- a) Identificação do estilo de liderança e tipo de orientação, voltados à tarefa ou ao relacionamento;
- b) Definição da situação, para adequação do estilo, que é representada por três dimensões contingenciais:
  - Relação entre líder e liderados, isto é, como são as relações interpessoais, grau de confiança e respeito entre os membros;
  - Estrutura da tarefa, que determinará se há ou não estruturação das tarefas e quais especificidades devem ser executadas;
  - Poder da posição, que reflete o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder e autoridade inerentes à posição de liderança.
- c) Adequação dos líderes às situações.

Montana e Charnov (2010), dizem que o modelo contingencial de Fred E. Fiedler foi um dos primeiros modelos situacionais. É um modelo no qual a eficácia do líder depende do seu comportamento e de como ele interage com os aspectos da situação”.

O principal objetivo destas teorias era o de determinar de que forma o comportamento de um líder poderia influenciar os resultados da interação entre os líderes e seus liderados.

Neste contexto, o enfoque contingencial procura explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do seu estilo de liderança. De acordo com essa teoria, a eficácia da liderança depende tanto da situação em que se encontra o grupo, quanto o líder, isso significa estar, num programa que envolva somente os aspectos da personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização fadada ao fracasso.

### 2.2.2 Liderança situacional

Não existiria, assim, um líder “perfeito” para todas as situações. A liderança deveria incluir também a percepção do líder para que ele tivesse como se “moldar” a cada situação específica.

Maximiano (2006), quando se reporta à liderança situacional, aborda três modelos, a saber:

- Modelo de Tannenbaum e Schmidt, que propõem três critérios: o próprio gerente, os funcionários, e a situação;

- Modelo de Fiedler, que também aborda três características: as relações entre o líder e os seguidores, o grau de estruturação da tarefa, e o poder da posição;
- Modelo de Hersey-Blanchard, partem da premissa de que quanto mais maduro for o seguidor, menos intenso de ser uso de autoridade. Assim dividem em quatro estilos de liderança, saber: E1: Comando; E2: Venda; E3: Participação; e E4: Delegação.

Segundo o autor, o ponto forte deste último modelo é o reconhecimento da competência e motivação. Entretanto, é possível que pessoas imaturas tratadas autoritariamente permaneçam imaturas, e não cheguem a desenvolver-se.

De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 338), a “Teoria da liderança situacional enfatiza as características dos subordinados, concretamente o seu nível de prontidão para exercer uma tarefa”.

Para os autores, os líderes devem analisar o nível de maturidade para saber como devem se comportar em relação a eles. Um conceito muito importante nesta teoria é o de adaptabilidade. Um líder é adaptável (ou adaptativo) quando consegue variar o estilo de liderança de acordo com o contexto.

A teoria situacional de liderança constitui um grande avanço em relação as teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança, pois leva em consideração a situação em que a empresa se encontra, seus líderes, os objetivos, as tarefas, ou seja, dependendo da situação os líderes tomam diferentes decisões.

### 2.2.3 Liderança transacional

Liderança transacional é aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. Seu nome vem exatamente desta troca, de transação! O líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os “prêmios” caso os objetivos sejam atingidos.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), os líderes transacionais guiam ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas, esclarecendo o papel e as exigências da tarefa.

Robbins (2006), apresenta um quadro, enfatizando as características dos líderes transacionais, conforme exposição abaixo.

Quadro 2 – Principais características dos líderes transacionais

Características	Descrição
1. <b>Recompensas contingenciais</b>	Negocia os esforços em troca de recompensas, promete recompensas por bom desempenho, reconhece os bons resultados.
2. <b>Gerenciamento pela exceção (ativa)</b>	Observa e procura por desvios das regras e padrões, toma as ações corretivas.
3. <b>Gerenciamento pela exceção (passiva)</b>	Intervém somente quando os padrões não são alcançados.
4. <b>Laissez-faire</b>	Abdica das suas responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

É um líder bem diferente do transformacional, pois administra suas ações por meio de transações, trata-se do **Líder-coach**, que tem sido visto por empresas, e estudiosos em administração como um grande parceiro na realização de objetivos organizacionais e pessoais.

Bateman (2007) diz que ao contrário da liderança transformacional, na transacional o líder gerencia por meio de transações, usando seus poderes legítimo, de recompensa e de coerção para comandar e recompensar os seguidores pelos serviços prestados.

Conforme Sobral e Peci (2013, p. 342), “O líder transacional é aquele que guia e motiva seus subordinados na direção dos objetivos, esclarece o papel destes e as exigências da tarefa, proporciona recompensas e demonstra preocupação com as necessidades dos subordinados”.

Assim, há uma troca, onde o líder define metas e atribui recompensas por seu alcance. Trata-se de um tipo de líder que é ideal para situações de estabilidade organizacional.

#### 2.2.4 Liderança transformacional

Na liderança transformacional, o papel do líder é de inspirador de seus subordinados. Esse líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização.

O Quadro 3, apresenta as principais características dos líderes transformacionais, conforme Robbins (2006).

Quadro 3 – Principais características dos líderes Transformacionais

Características	Descrição
1. Carisma	Fornecer uma visão e um sentido de missão, introduz o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
2. Inspiração	Comunica altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços e expressa os objetivos mais importantes de forma simples.
3. Estímulo Intelectual	Promove a inteligência, racionalidade e a solução de problemas de forma cuidadosa.
4. Consideração individualizada	Fornecer atenção personalizada, trata cada funcionário de forma individual, treina e aconselha.

Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

O líder transformacional é um agente de mudanças e inovações na organização. Este líder tem características do líder carismático, mas vai além deste! O líder carismático pode querer que os liderados sigam seu modo de pensar, e nada além disso.

Ainda, segundo Sobral e Peci (2013, p. 342), O líder transformacional é aquele que inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização”. Logo, diferente do líder transacional, não dependem de recompensas materiais e tangíveis para motivar seus liderados.

Trata-se de uma liderança onde o líder transforma situações problema em grandes oportunidades de negócio, ele é capaz de trazer a consciência dos seus liderados os problemas existentes na organização, e através de sua motivação, articulação e inteligência implantar soluções capazes de estimular todo o seu pessoal no comprometimento da solução.

#### 2.2.5 Liderança carismática

A teoria da liderança carismática está centrada no conhecimento de que certos líderes podem, pelo poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir seus objetivos.

Eles formariam grupos coesos e voltados para esses objetivos, com um alto grau de confiança no líder.

Robbins e Decenzo (2004) apresentam um quadro que expõe as principais características dos líderes carismáticos, a saber:

Quadro 4 – Principais características dos líderes carismáticos

Características	Descrição
1. <b>Autoconfiança</b>	Têm completa confiança em seu julgamento e em sua habilidade.
2. <b>Visão</b>	Têm um objetivo idealizado, que propõe um futuro melhor do que o status quo...
3. <b>Habilidade de articular a visão</b>	São capazes de esclarecer e apresentar sua visão em termos compreensíveis aos outros...
4. <b>Fortes convicções sobre a visão</b>	São vistos como fortemente comprometidos e dispostos a assumir riscos pessoais...
5. <b>Comportamento fora do comum</b>	Se envolvem em um comportamento que é visto como inovador, não-convencional e contrários às normas...
6. <b>Aparência de agentes de mudança</b>	São vistos como agentes de mudança radical em vez de zeladores do status quo.
7. <b>Sensibilidade ambiental</b>	Fazem avaliações realistas das restrições ambientais e recursos necessários para ocasionar a mudança.

Fonte: Adaptado de Robbins e Decenzo (2004).

As pessoas que trabalham com líderes carismáticos são motivadas a exercer um esforço de trabalho extra e, como gostam de seus líderes e os respeitam, expressam maior satisfação.

Para Bateman e Snell (2006), os líderes carismáticos são dominadores e extremamente autoconfiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças.

Os líderes carismáticos são vistos pelos seus subordinados como obstinados, autoconfiantes e agentes de mudança em sua organização.

Maximiano (2007), cita alguns exemplos de recompensas carismáticas são: satisfação e oportunidade de crescimento pessoal, possibilidade de participar de projetos desafiadores, agradecimentos pelo desempenho, promessa de desenvolvimento de competências, dentre outras.

Existem muitos líderes carismáticos no mercado, o líder carismático utiliza símbolos, analogias, metáforas e exemplos para ilustrar o que está dizendo de forma surpreendentemente simples e original, e faz a cabeça das pessoas, numa boa.

Com relação às abordagens mencionadas é importante ressaltar que a liderança deve se adaptar à cultura, às novas demandas do ambiente de trabalho. Entretanto, a liderança foi e continuará a tratar de uma relação de poder cuja forma pode mudar conforme o contexto e as novas situações, mas cuja essência permanece a mesma, uma relação de desigualdade e forças, interesses e motivações. (SOBRAL; PECL, 2013).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa diz respeito aos métodos de investigação e aos diversos meios utilizados para se chegar as conclusões pretendidas. Esta etapa do trabalho relata os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução do objetivo proposto neste estudo.

Ressalta-se que existem vários tipos de pesquisas, mas o modelo adotado para a realização do estudo referido foi proposto por Vergara (2011), que classifica a pesquisa científica, basicamente, através de dois aspectos:

**Quanto aos fins**, a pesquisa classificou-se como: **Exploratória**, que de acordo com Gonsalves (2011, p. 67), “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica, uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”. No caso, foi feito um levantamento que contribuiu para um maior conhecimento da área e tema escolhidos para estudo. **Descritiva**, que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]” (VERGARA, 2011, p. 47). Neste contexto, foi feita, dentre outras, a descrição das variáveis que deram origem à pesquisa.

**Quanto aos meios**, a pesquisa se classificou como: **Bibliográfica**, que segundo as fontes de informações possibilitam a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 34). **De Campo**, que segundo Gonsalves (2011, p. 69), “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada”. Haja vista que, foram investigados os colaboradores da Farmácia Nóbrega, em Campina Grande – PB. Neste contexto, foram utilizadas fontes bibliográficas de diversos autores, que forneceram o embasamento teórico para este trabalho. Também, **Estudo de caso**, que de acordo com os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 69). Para objeto de estudo levou-se em consideração a Farmácia Nóbrega, situada em Campina Grande, conforme mencionado anteriormente.

Quanto aos métodos de abordagem, levou-se em consideração o **Quantitativo**, tendo em vista que, “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69); bem como o **Qualitativo**, destacando-se que “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” [...] (GONSALVES, 2011, p. 68). Diante do exposto, foram identificadas na percepção dos liderados, quais teorias de liderança, por ordem de importância, vêm sendo adotadas pelo líder da Farmácia Nóbrega, em Campina Grande-PB.

O universo da pesquisa foi composto por 11 colaboradores, que participaram da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, composto inicialmente por cinco questões fechadas sobre o perfil socioeconômico dos liderados; e posteriormente, por vinte e cinco assertivas, sendo cinco, para cada Teoria de Liderança, onde foram consideradas, a liderança contingencial, situacional, transacional, transformacional e carismática. Assim, totalizaram trinta questões fechadas. Também foi adotada a escala do tipo Likert, adaptada para três categorias: Concordância, Neutralidade e Discordância. A pesquisa foi aplicada em março de 2021.

Após a coleta, os dados foram categorizados, quantificados, agrupados de acordo com as variáveis e informatizados numa planilha eletrônica do Microsoft Excel e transformados em gráficos. Após a análise quantitativa, foram feitos respectivos comentários, fundamentados na visão de autores como: Bateman e Snell (2006), Cavalcanti et. al. (2005), Maximiano (2006); Montana e Charnov (2010), Sobral e Peci (2013).



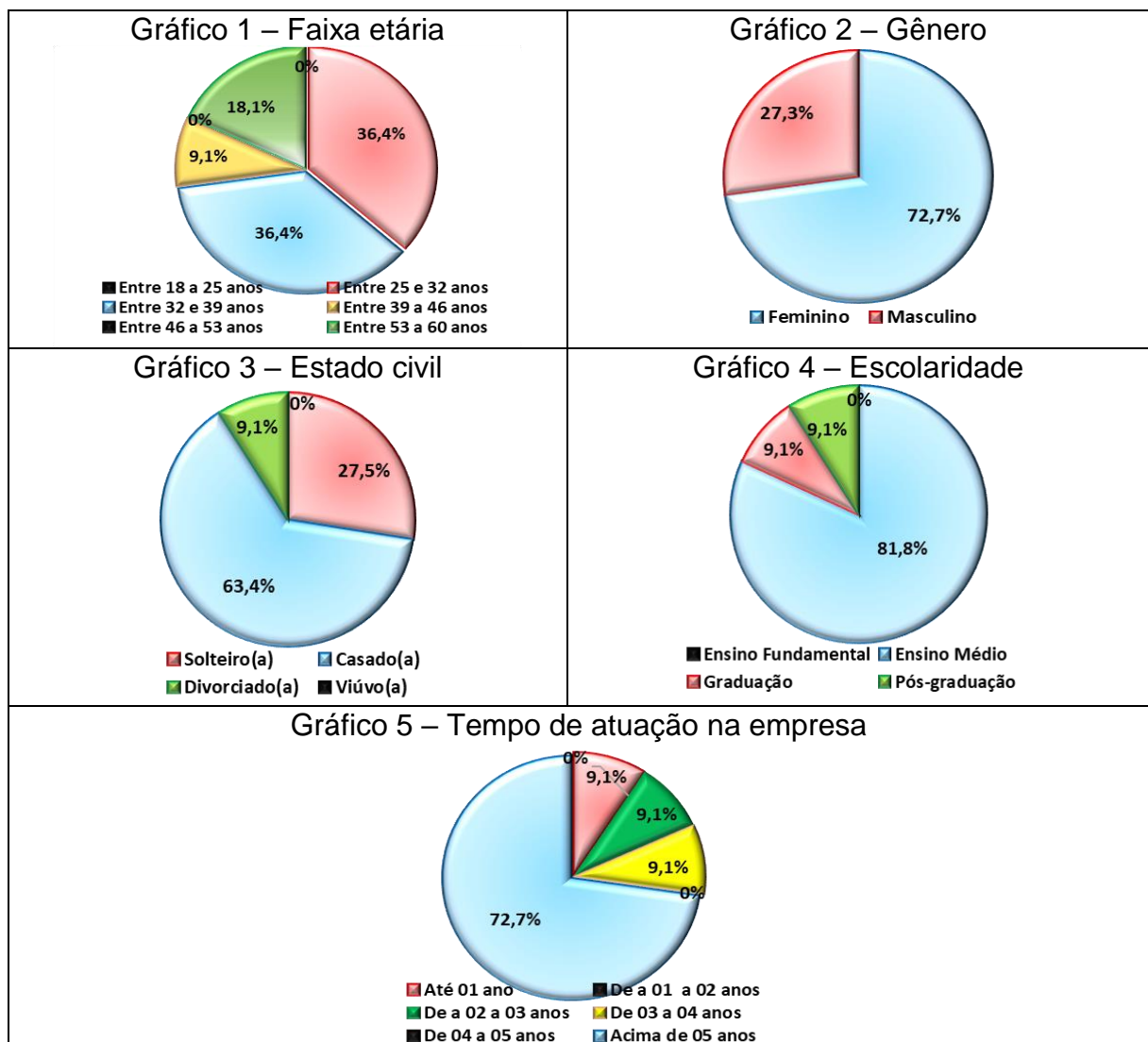
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Breve histórico do objeto de estudo

A Farmácia Nóbrega iniciou suas atividades no ano de 1961, foi fundada pelo atual proprietário João Ferreira Nóbrega. Está localizada na feira central de Campina Grande, à Rua Marcilio Dias, 35. Atualmente possui dois pontos comerciais. Tem característica de empresa familiar, pois trabalham na empresa, pai, mãe e dois filhos. Conta atualmente com 11 colaboradores. Seu foco comercial é o segmento de farmácia e drogaria.

### 4.2 Perfil socioeconômico dos liderados

Nesta etapa do trabalho apresenta-se o perfil socioeconômico dos participantes da pesquisa e serão expostos através dos Gráficos de 1 a 5.



Fonte: Pesquisa direta, março/2021.

Com relação ao Gráfico 1, agrupando-se os resultados, verifica-se que a maioria, 72,8%, encontra-se na faixa etária entre 25 a 39 anos; 18,1%, afirmaram entre 53 a 60 anos; apenas, 9,1% encontram-se entre 39 e 46 anos; e não há colaboradores, respectivamente, entre 18 a 25 anos e entre 46 e 53 anos.

Quanto ao Gráfico 2, a maioria, 72,7% é do gênero feminino; e apenas, 27,3% é do masculino.

O Gráfico 3, reporta-se ao estado civil, onde a maioria, 63,4% é composta por pessoas casadas; 27,5% por solteiros; 9,1% divorciados; não existe pessoas viúvas.

Já no Gráfico 4, a maioria 81,8% dispõe de Ensino Médio; respectivamente, 9,1%, informaram Graduação e Pós-graduação; e nenhum deles informou Ensino Fundamental.

No Gráfico 5, a maioria, 72,7%, está na empresa acima de 05 anos; enquanto que, 9,1%, disseram até 01 ano; de 02 a 03 anos; e de 03 a 04 anos; ninguém informou, de 01 a 02 anos; ou de 04 a 05 anos.

Portanto, a maioria encontra-se na faixa etária entre 25 a 39 anos; é do gênero feminino; é composta por pessoas casadas; dispõe de Ensino Médio; e se encontra na empresa, acima de 05 anos.

### 4.3 Teorias da liderança adotadas pelo líder, na visão dos liderados

No que concerne às Teorias de Liderança, os resultados encontram-se expostos, nos Gráficos 6 a 11 foram os seguintes:

#### 4.3.1 Liderança contingencial

O Gráfico 6, apresenta os resultados quanto à Liderança Contingencial, onde: Na A.01, que um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 46,4% manteve-se na neutralidade; 27,3% respectivamente foram neutros ou discordaram.

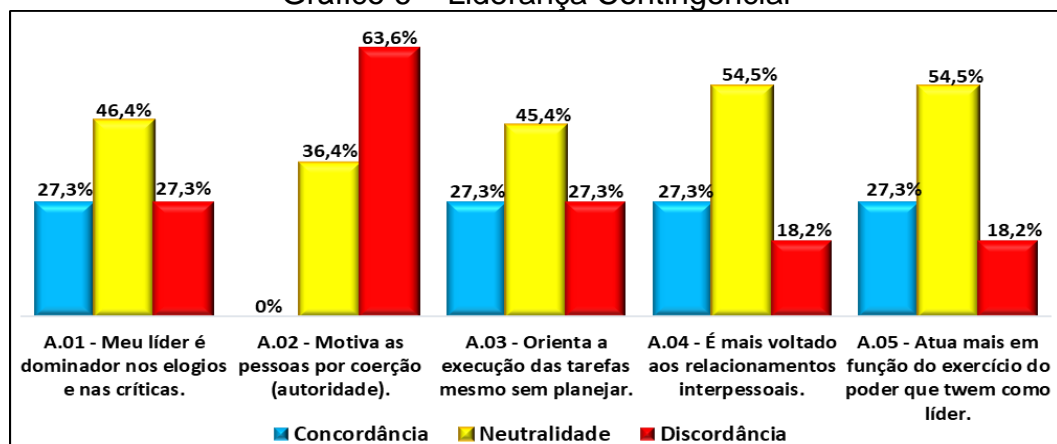
Em A.02, a maioria, 63,6% discordaram; 36,4% foram neutros; e não houve nenhuma concordância.

Quanto a A.03, os resultados foram iguais aos da A.01.

Já, em A.04, a maioria 54,5% apresentou neutralidade; 27,3%, concordaram; e apenas 18,2% discordaram.

No que diz respeito a A.05, os resultados foram iguais a A.04.

Gráfico 6 – Liderança Contingencial



Fonte: Pesquisa direta, março/2021.

É válido ressaltar que na A.02, mesmo não havendo concordância, trata-se de um ponto positivo, considerando que, segundo os liderados, o líder “não motiva por coerção”. Outro ponto a ser considerado é que houve um percentual de 27,3%, que foi igual para A.01, A.03, A.04 e A.05.

Agrupando os resultados, verifica-se que um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,3% manteve-se na neutralidade; 30,9% discordaram e apenas 21,8% concordaram. (Ver Gráfico 11).

Neste contexto, é válido ressaltar o que diz Montana e Charnov (2010), as relações líder-seguidor são boas, mas dado o caráter não supervisionado da tarefa, falta poder ao líder.

#### 4.3.2 Liderança situacional

Com relação ao Gráfico 7, foram obtidos os seguintes resultados:

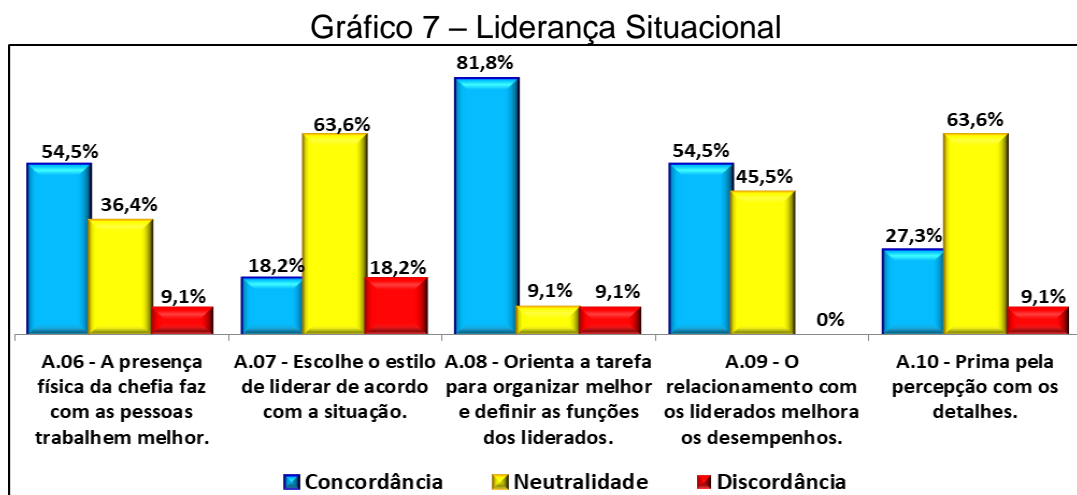
Em A.06, a maioria, 54,5%, concordou que a presença física do líder faz com que as pessoas trabalhem melhor; 36,4% foram neutras; e apenas 9,1%, discordaram.

Quanto a A.07, a maioria apresentou neutralidade; 18,2%, respectivamente disseram, concordar e discordar.

Já na A.08, vê-se que a maioria, 81,8%, optou por concordância; 9,1%, foram neutros e/ou discordaram.

Na A.09, a maioria, 54,5%, concordou; 45,5%, foram neutros; e não houve discordância.

Vê-se na A.10, que a maioria 63,6%, permaneceram na neutralidade; 27,3% concordaram e apenas 9,1% discordaram,



Fonte: Pesquisa direta, março/2021.

Observando-se o Gráfico vê-se que em A.08 houve um alto percentual de concordância, 81,8%; logo, segundo os liderados, o líder orienta a tarefa para organizar melhor e definir as funções dos liderados. Outro aspecto que merece destaque é que A.07 e A.10, observa-se que houve igualmente, 63,6% de neutralidade. Também, vê-se um empate de 54,5% em A.06 e A.09; bem como, um percentual igualitário de 9,1% em A.06, A.08 e A.10, de discordância.

Agrupando-se os resultados, conforme o Gráfico 11, um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,0%, optou por concordância; 28,7% foram neutros; e 24,3%, discordaram.

Segundo Maximiano (2006, p. 204), “Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação – é a essência das teorias da liderança situacional. O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual o estilo ajusta-se a qual situação”.

Em síntese, das cinco assertivas que mensuraram a liderança situacional, os liderados, a maioria concordou com três delas. Logo, o líder em questão, tem características relacionadas a esse tipo de liderança.

### 4.3.3 Liderança transacional

No que concerne à liderança transacional, o Gráfico 8, mostra que:

Na A.11, a maioria, 72,7%, apresentou neutralidade; 27,3%, discordaram e não houve nenhuma concordância.

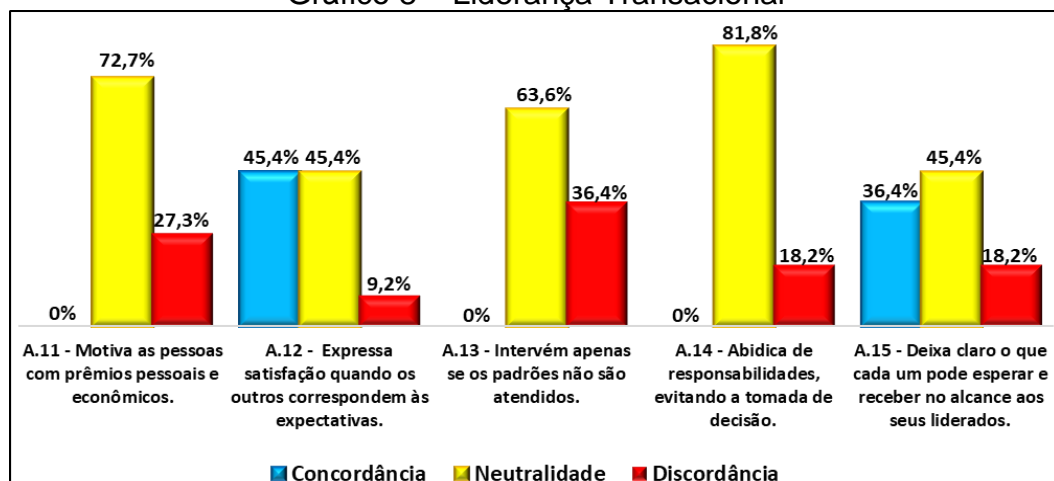
Em A.12, um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 45,4%, respectivamente optou por concordância e/ou neutralidade; e apenas 9,2%, discordaram.

Na A.13, a maioria, 63,6% indicou neutralidade; 36,4% discordaram e não houve concordância para esta assertiva.

Quanto a A.14, a grande maioria, 81,8% optou por neutralidade; 18,2%, por discordância; logo, não houve concordância.

Já, em A.15, vê-se que um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 45,4%, apresentou neutralidade; 36,4% concordaram; e 18,2% discordaram.

Gráfico 8 – Liderança Transacional



Fonte: Pesquisa direta, março/2021.

Observa-se, então, que em três assertivas houve maioria de neutralidade; enquanto que nas outras duas, também, um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, de neutralidade. Outro aspecto que merece destaque é que em três delas não houve concordância.

Agrupando-se os resultados, vê-se no Gráfico 11 que, um percentual, mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,0%, concordou; 28,7% foram neutros; e 24,3% discordaram.

De acordo com Bateman e Snell (2006, p. 407), os líderes transacionais são aqueles “que gerenciam através de transações, usando seus poderes de legitimidade, recompensa e coerção para dar ordens e trocar recompensas por serviços prestados”.

Quanto a este estilo de liderança é o que menos se enquadra no perfil do líder em questão, na visão dos liderados.

#### 4.3.4 Liderança transformacional

Quanto a liderança transformacional, o Gráfico 9, apresenta os seguintes resultados:

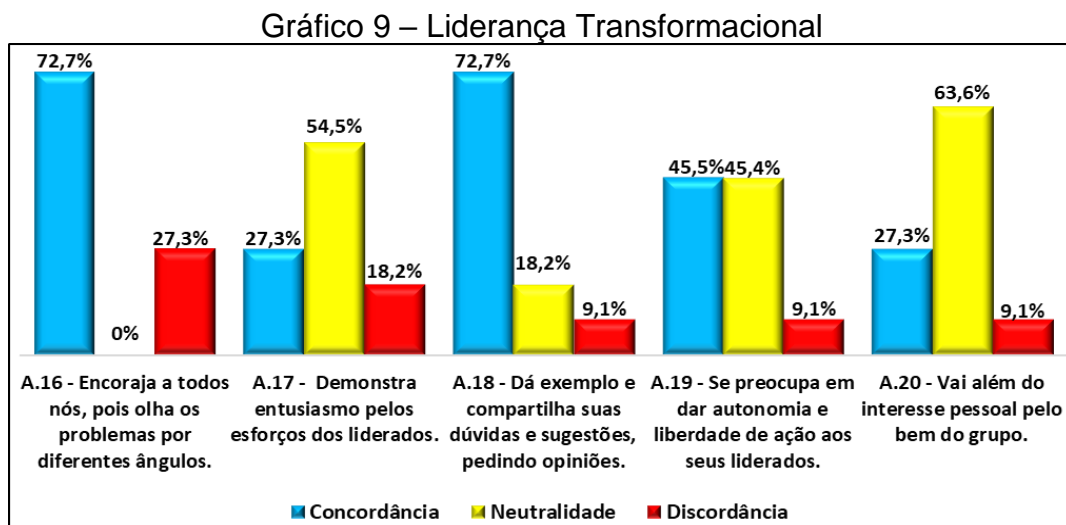
Na A.16, a maioria, 72,7%, concordou; 27,3%, discordaram; logo, não houve neutralidade.

Em A.17, a maioria, 54,5%, apresentou neutralidade; 27,3%, concordaram; e 18,2% discordaram.

Com relação a A.18, a maioria, 72,7%, concordou; 18,2% foram neutros; e apenas 9,1% discordaram.

Em A.19, nota-se respectivamente um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 45,5%, que optou por concordância e/ou neutralidade, apenas 9,1% discordaram.

Quanto a A.20, vê-se que a maioria, 63,4%, demonstrou neutralidade; 27,3%, concordaram; e apenas 9,1%, discordaram.



Vê-se, portanto, que em duas assertivas houve uma maioria significativa de concordância, 72,7%, com os mesmos percentuais. Entretanto, em três assertivas, nota-se o mesmo percentual para discordância, 9,1%; também ficou evidente, uma maioria de neutralidade em duas assertivas.

Nos resultados agrupados, conforme o Gráfico 11, um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, 49,1%, concordou; 36,3%, foram neutros; e apenas 14,6%, discordaram.

Assim, é válido lembrar que a Liderança transformacional, segundo Cavalcanti et. al. (2005), promove um ambiente propício para que os colaboradores possam

expor suas ideias, sem receio de serem rejeitadas. Os pilares da liderança transformacional são: o respeito, confiança e comprometimento.

Pode-se afirmar que segundo os dados da pesquisa a liderança transformacional foi o segundo tipo de liderança adotado pelo líder em questão.

#### 4.3.5 Liderança carismática

Neste último tipo de liderança analisado, os liderados identificaram os resultados, que se encontram expostos no Gráfico 10.

Na A.21, vê-se que a maioria, 72,7%, optou por concordância; enquanto que, 18,2% foram neutros; e apenas 9,1%, discordaram.

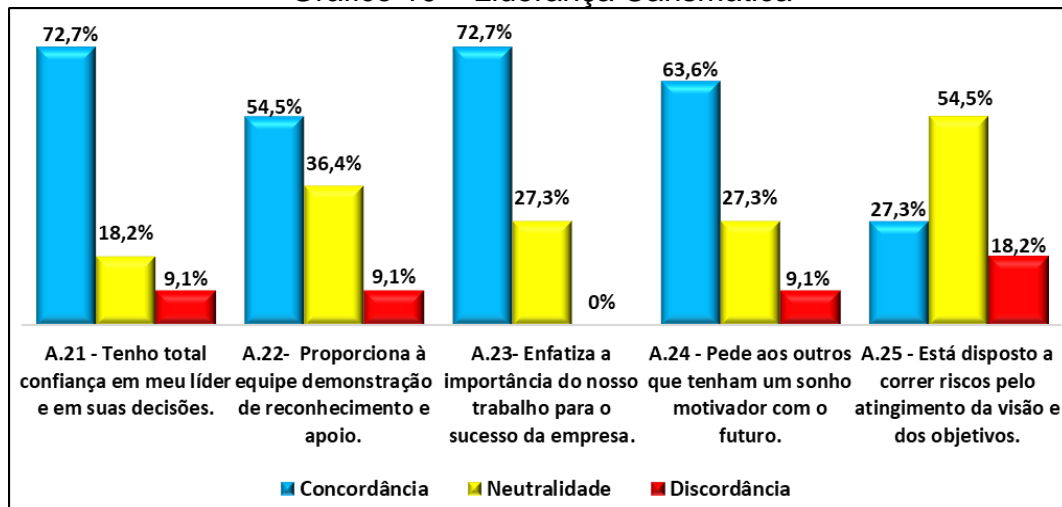
Em A.22, a maioria, 54,5%, também concordou; 36,4% mantiveram-se na neutralidade; e apenas 9,1% discordaram.

Na A.23, percebe-se que a maioria, 72,7%, também concordou, tal qual na A.21; 27,3%, optaram por neutralidade; e não houve discordância.

Vê-se em A.24, que a maioria, 63,6%, também concordou; 27,3%, mantiveram-se neutros; e 18,2%, discordaram.

Por fim, na A.25, diferente das quatro assertivas, a maioria, 54,5% foram neutros; 27,3%, concordaram; e 18,2% discordaram.

Gráfico 10 – Liderança Carismática



Fonte: Pesquisa direta, março/2021.

Observando no Gráfico acima, que das cinco assertivas que mensuraram a liderança carismática, em quatro, houve maioria de concordância; também, percebe-se o baixo índice de discordância; e que, em apenas uma assertiva, a A.25, a maioria, 54,5%, mantiveram-se na neutralidade.

Novamente, agrupando-se os resultados, conforme o Gráfico 11, a maioria, 58,2%, concordou; 32,7%, foram neutros; e apenas 9,1% discordaram.

Conforme Bateman e Snell (2006, p. 406), “o líder carismático articula metas ideológicas e faz sacrifício na busca dessas metas. É um líder eloquente que demonstra habilidade e cria um senso de estímulo e aventura. (...)”. Pode-se dizer que os líderes com essas características inspiram em seus seguidores confiança, aceitação inquestionável, disposição à obediência, envolvimento emocional, afeição pelo líder e desempenho maior.

Logo, percebe-se que a teoria carismática, foi a que mais se identificou com o líder na percepção dos liderados.

#### 4.3.6 Resultado global da pesquisa

Como mencionado anteriormente, o Gráfico 11, apresenta o resultado global da pesquisa. Assim, por ordem de importância, obteve-se:

A **Liderança Carismática**, que obteve uma maioria de 58,2%, de concordância; 32,7%, neutralidade; e 9,1% de discordância.

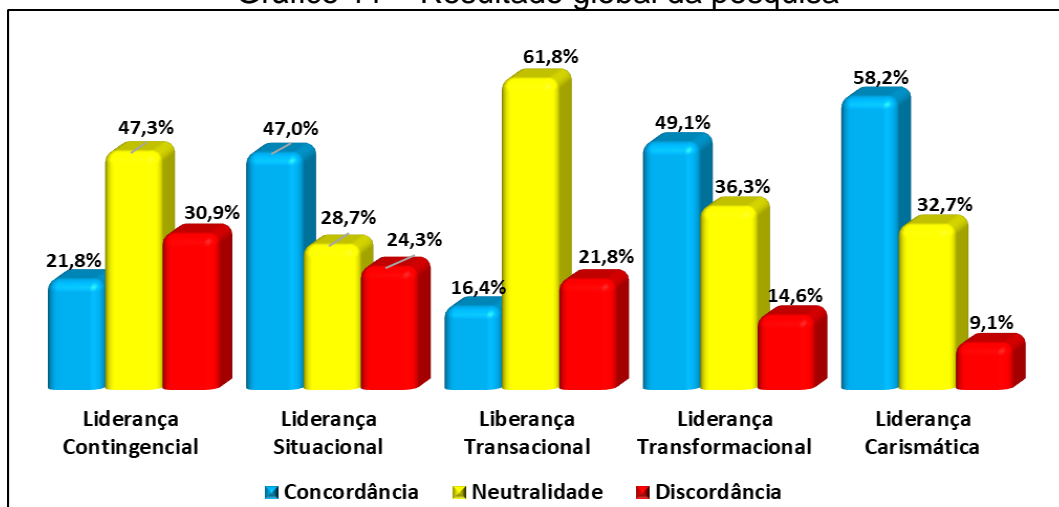
A **Liderança Transformacional**, foi a segunda identificada, com um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 49,1%, de concordância; 36,3% de neutralidade; e 14,6% de discordância.

A **Liderança Situacional**, foi a terceira, haja vista que, com um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,0%, de concordância; 28,7% de neutralidade; e 24,3% de discordância.

A **Liderança Contingencial**, ficou em quarta posição, com 21,8% de concordância; 47,3% de neutralidade e; 30,9% de discordância.

A **Liderança Transacional**, foi a última colocada, com apenas 16,4%, de concordância; um percentual muito alto, 61,8% de neutralidade; e 21,8%, de discordância.

Gráfico 11 – Resultado global da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, março/2021.

É válido ressaltar que o líder da organização objeto de estudo, de acordo com seus liderados, vem adotando por ordem de importância: 1. Liderança Carismática; 2. Transformacional; 3. Situacional; 4. Contingencial; e 5. Transacional. Logo, a predominante foi a Carismática, mas o líder também adota alguns aspectos das outras teorias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio de liderar representa um processo complexo. O foco deste estudo foi analisar a seguinte questão: Quais teorias de liderança, por ordem de importância, vêm sendo adotadas pelo líder da Farmácia Nóbrega, na percepção dos liderados, em Campina Grande-PB? O objetivo geral da pesquisa foi identificar na percepção dos liderados, quais teorias de liderança, por ordem de importância, vêm sendo adotadas pelo líder da Farmácia Nóbrega, em Campina Grande-PB.

Segundo a pesquisa bibliográfica foi possível identificar as teorias da Liderança, tanto as tradicionais como as contemporâneas. Entretanto, levou-se em consideração apenas dois tipos tradicionais, quais sejam: Liderança Contingencial e Situacional; e três das Contemporâneas: Transacional, Transformacional e Carismática. Quanto à pesquisa de campo, o instrumento foi um questionário aplicado a 11 colaboradores, que compõem o universo da pesquisa, que indicaram através de suas percepções, quais teorias de liderança vêm sendo adotadas pelo líder.

Inicialmente foi identificado o perfil socioeconômico dos liderados, e verificou-se que maioria se encontra na faixa etária entre 25 a 39 anos; é do gênero feminino; é composta por pessoas casadas; dispõe de Ensino Médio; e se encontra na empresa, acima de 05 anos.

Constatou-se ainda que, de acordo com a percepção dos liderados, o líder vem adotando as Teorias de Liderança apontadas na pesquisa, destacando-se por ordem de importância as Teorias: Carismática, Transformacional, Situacional, Contingencial e Transacional. Entretanto, a predominante foi a Carismática, mas o líder vem adotando aspectos das outras teorias.

A contribuição deste artigo é estimular o interesse dos profissionais da área, trazendo perspectivas sobre o assunto e refletindo através das teorias apresentadas neste estudo, acerca de como o conhecimento produzido é útil para estes profissionais da área de liderança e, principalmente, evidenciar novas Teorias de Liderança que são essenciais, tanto para as organizações como também para as pessoas que tenham interesse no tema, a respeito de professores, pesquisadores, empresários, gestores e acadêmicos.

Entre as limitações evidenciou-se, a observação e pesquisa dos dados relacionados a apenas uma organização, com poucos colaboradores. Portanto, sugere-se para pesquisas futuras, que os questionários sejam aplicados em organizações maiores.

Destarte, o objetivo proposto foi alcançado, pois mesmo com poucos colaboradores, pode-se identificar as teorias de Liderança adotadas pelo líder.

## REFERÊNCIAS

AUTRY, James A. **O líder servidor**: como construir um time criativo, desenvolver a motivação e melhorar o desempenho da sua equipe. Campinas, SP: Verus, 2010.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



\_\_\_\_\_. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 2007.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arzynska Regina. **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Barueri – SP: Manole, 2014.

FABOSSI, Marco. **Coração de líder: a essência do líder-coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso.** 2. ed. Niterói: Editora Palavra, 2010.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 5. ed. Revisada e Ampliada. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir; SILVA NETO, José Moreira da; LEANDRO, Marcos Roberto de Lima; PEDRUZZI IRMÃO, Nubiana de Lima. Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** ISSN 1984-9354. 08 e 09 de agosto de 2014. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0282\\_0.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus por permitir e conduzir-me até aqui.

À minha família que sempre me apoiou e por toda ajuda e cuidados com minha filha Eduarda durante as minhas ausências, principalmente quando tenho que viajar a trabalho.

À Farmácia Nóbrega, na pessoa do Senhor João Ferreira Nóbrega, que abriu as portas da sua empresa, permitindo-me aplicar a pesquisa; bem como aos colaboradores, que gentilmente participaram. Sem vocês seria impossível alcançar o objetivo desta pesquisa!

À minha orientadora, Professora Maria Dilma Guedes, sempre atenciosa, cuidadosa e dedicada aos seus alunos. Uma pessoa que ama o que faz, um exemplo a ser seguido.

Aos professores do curso que com seus ensinamentos capacitam pessoas para chegar ao mercado de trabalho. Em especial gostaria de agradecer as professoras Larissa e Hannah pela disponibilidade de avaliar e contribuir com este trabalho.

Aos colegas que conheci ao longo do curso e que sempre me apoiaram e incentivaram a seguir em frente; bem como a todos que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação acadêmica.