

QUAIS OS TIPOS DE LIDERANÇA QUE IMPACTAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.

Fatec
Assis

Lays Fernanda da Silva
lays.silva3@fatec.sp.gov.br

Leandra Paula dos Santos
leandra.santos3@fatec.sp.gov.br

Orientador

Me. Antonio R. Pepece Jr
antonio.pepece@fatec.sp.gov.br

RESUMO

As empresas vêm sofrendo constantes mudanças ao longo dos anos, pois estão passando por mudanças tecnológicas, sociais, culturais e político institucional. E tem se destacado na área de gestão de pessoas, as quais tem estado em constante crescimento, pois algumas empresas passaram a investir no capital humano. Desta forma, há uma preocupação com a melhoria no ambiente de trabalho. O presente estudo visa caracterizar e analisar o impacto da liderança no clima organizacional. Para o alcance do objetivo geral, desenvolveu-se um estudo de caso quantitativo e bibliográfico, aplicado em 30 funcionários que trabalham em equipe. Com o resultado, constatou-se como cada estilo de liderança afeta o clima organizacional.

Palavras-chave: Tipos Liderança, Clima organizacional, Influência.

ABSTRACT

Companies have been undergoing constant changes over the years, as they are undergoing technological, social, cultural, and institutional political changes. And it has stood out in the area of people management, which has been in constant growth, as some companies have started to invest in human capital. In this way, there is a concern with the improvement in the work environment. The present study aims to characterize and analyze the impact of leadership on the organizational climate. In order to achieve the general objective, a quantitative and bibliographic case study was developed, applied to 30 employees who work as a team. With the result, it was verified how each style of leadership affects the organizational climate.

Keywords: Leadership types, Organizational climate, Influence.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Nakano (1994) a globalização traz para as organizações um gradativo aumento na competitividade, e assim cresce a necessidade de buscar um melhor resultado para poder se manter no mercado. A sociedade tem vivenciado grandes mudanças na ordem econômica, social e tecnológica em busca padrão de excelência, e a partir deste contexto, cria-se a necessidade de aperfeiçoamento na maneira de liderar, no clima organizacional e nos fatores subsequentes, como a motivação e bem-estar dos colaboradores.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e para que as organizações estejam preparadas para tratar com os enfraquecimentos e oportunidades que essas instabilidades podem ocasionar, percebe-se que cada dia mais a área de Recursos Humanos tem uma significativa importância no planejamento das organizações, pois como observa Mascarenhas (2008), investir na gestão de pessoas contribui e cooperam no trabalho podendo ser visualizados como um grande investimento no capital humano dentro da empresa.

As relações interpessoais têm sido cada dia mais valorizadas, fazendo com que o bem-estar dos colaboradores se torne uma questão relevante para que apresentem um desempenho satisfatório e, neste sentido, as ações de liderança podem se tornar fatores determinantes para o sucesso ou o fracasso do grupo de trabalho, conseqüentemente, afetando o clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2007), a qualidade do clima é determinada pela qualidade da conexão entre empresa e colaborador feita pelo líder, relação que poderá ser positiva ou negativa. Almeida (2014) relata que existem variáveis influenciadores ao clima, e que um bom ambiente de trabalho proporciona um bom relacionamento com o líder, fazendo com que o colaborador perceba mais valor na empresa.

De acordo com Kouzes e Posner (2012) os líderes são responsáveis por criar um ambiente de trabalho positivo e inspirador, onde as pessoas devem se sentir valorizadas e motivadas para contribuir para o sucesso da organização. Segundo Hunter (2004, p. 28), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Sendo o clima organizacional um fator de influência nos resultados das pessoas na organização, e a relação entre líder e liderado um dos principais fatores para a motivação (SABOIA; CHIES, 2012), torna-se importante revisar os estudos sobre o

impacto dos tipos de liderança no clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui um clima organizacional que é constituído pelo ambiente interno, ou seja, uma atmosfera psicológica específica de cada uma delas. Está relacionado ao moral e à satisfação das necessidades dos membros, que podem ser: saudáveis ou não, negativas ou positivas, e se a organização não produz um bom clima organizacional, tem um grande turnover, e isso acarretará prejuízos na produtividade da equipe

A liderança também desempenha um papel importante na influência do clima organizacional. Isso acontece porque os indivíduos são diferentes uns dos outros e seu comportamento afeta as atividades de um grupo. Isso ocasiona uma relação mútua entre o líder e seus liderados. Assim o importante papel do líder é exercer um determinado efeito sobre os comportamentos que afetam as atividades e produtividades de uma equipe. (BERGAMINI,1994).

De acordo com Bennis (1996, n.p) “A presença do líder é essencial para o êxito das organizações, o líder é a força que incentiva, guia e torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse ambiente de constantes turbulências e mudanças”

Diante deste contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal de mensurar os estilos de liderança e tem o seguinte problema: Quais os tipos de liderança que impactam o clima organizacional?

Por isso, neste trabalho demonstramos alguns estilos de liderança, para que possamos identificar cada um deles e analisar como cada um afeta no clima organizacional.

Perante a isso, este trabalho se justifica para diferenciar cada estilo, e conjuntamente analisar as suas vantagens e desvantagens, de modo que seja possível definir qual o estilo que mais afeta o clima, pois os estilos desempenham um papel fundamental na criação do clima, visto que os líderes que tomam a decisão e interagem com os colaboradores, assim podendo influenciar o ambiente de trabalho e a motivação dos funcionários.

2. CONCEITO DE LIDERANÇA

Nota-se atualmente que liderança é a capacidade de guiar, motivar e inspirar um grupo de pessoas, desenvolvendo suas habilidades e direcionando seus esforços para alcançar metas e objetivos compartilhados (HUNTER,2004). O líder exerce influência positiva sobre os membros da equipe, promove a colaboração e toma decisões estratégicas para o sucesso do grupo.

Liderança se define a capacidade de estimular pessoas e ajudá-las em alcançar objetivos, não somente ser um condutor de pessoas, mas um líder que seja capaz de associar o poder que existe entre seus liderados. Motta (1997, p.206) acredita que:

(...)Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade. O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade sustentá-las ao longo do tempo.

Hunter (2004, p.28) complementa que a liderança é como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para ele, o líder deve ser empático com seus liderados, para que consiga deles a dedicação.

De acordo com Bennis (1996, p.42) “A presença do líder é essencial para o êxito das organizações, o líder é a força que incentiva, guia e torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse ambiente de constantes turbulências e mudanças.” Por isso a importância do líder, pois é ele que motiva, direciona e possibilita o desenvolvimento e a sobrevivência em um ambiente de turbulências e mudanças.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Maximiano (2000, p.343) afirma que, “Estilo de liderança é a forma como um líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal.” Os estilos de liderança são diferentes maneiras pelas quais os líderes se comportam e interagem com suas equipes, como liderança autocrática, liberal e democrática.

2.1.1 Liderança Autocrática

De acordo com Maximiano (2008) a liderança autocrática é caracterizada pela centralização do poder de decisão no líder, sem envolver os subordinados. O líder estabelece os objetivos, define as tarefas e não permite a participação dos liderados nas decisões, ignorando suas opiniões.

De acordo com Bonome (2008, p.60) conceitua liderança autocrática como “Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo dos membros, elogiando ou criticando, não se envolve pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos

mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos”.

Já Maximiano (2000, p.344) diz que no comportamento autocrático:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que impedem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamento autoritários. Maximiano (2000, p.344)

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – Sebrae (2017, p.8), as vantagens do líder autocrático são, “liderança democrática é que ela possibilita tomadas de decisões mais ágeis em momentos de crise ou em caso de prazos curtos”. O líder autocrático possui controle total sobre as decisões e ações, o que permite uma rápida tomada de decisões, eficiência na execução de tarefas e a manutenção de um ambiente disciplinado.

Segundo Sebrae (2017, p.8), as desvantagens é que:

Os líderes autocráticos costumam ser resistentes a sugestões e pontos de vista de outras pessoas que tendem solucionar um problema ou aproveitar uma nova oportunidade, ou seja, eles tendem a ter opiniões rígidas e agir pelo comando direto do que pelo apoio a sua equipe.

Uma das desvantagens do líder autocrático é a falta de participação e envolvimento dos colaboradores, o que pode levar a baixa motivação e criatividade, além de gerar um ambiente de trabalho desfavorável.

2.1.2 Liderança Liberal

Para Maximiano (2000) o estilo de líder liberal não toma as decisões e dá total liberdade aos liderados, o que pode resultar em um desempenho mais baixo. O líder está aberto para ouvir e confia nas opiniões dos liderados, mas participa pouco nas decisões da organização.

Bonome (2008, p.60) comenta que liderança liberal é quando:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interagir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Segundo Sebrae (2017, p.9), “este estilo de liderança apresenta alto grau de

confiança na capacidade e no desempenho dos colaboradores, por isso, ela dá à equipe liberdade para tomar decisões em grupo individuais, com participação mínima do líder.”Este estilo permite que o time defina suas metas e seus processos, dá autonomia e liberdade para seu time, ele só interfere nas tarefas quando acionado.

As suas vantagens do líder liberal, Segundo Sebrae (2017, p. 9);

O time tem maior engajamento, alto nível de motivação entre os colaboradores, canais de comunicação claros e abertos. As desvantagens é que, se a equipe e o líder não estiverem motivados, treinados e bem-preparados, a liderança pode gerar problemas com a perda de objetivo e a desorganização.

Em suma, um líder liberal pode influenciar positivamente uma empresa ao criar um ambiente de trabalho inclusivo, promover a autonomia e responsabilidade, incentivar a diversidade e inovação, garantir a transparência e promover a cultura de aprendizagem contínua.

2.1.3 Liderança Democrática

O estilo democrático ele se caracteriza por um estilo de liderança onde as tomadas de decisões são solucionadas de forma conjunta, seu perfil é o de ouvinte, mantém uma conversa clara e objetiva, com feedbacks constantes e é um líder que consegue ganhar a simpatia dos seus colaboradores.

Bonome (2008, p.60) diz que a liderança é:

O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam. Bonome (2008, p.60)

Segundo Maximiano (2000, p.344) diz que o comportamento do líder democrático é:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso de autoridade por parte do dirigente.

Neste estilo conclui que o líder compartilha ideias, e também permite que as pessoas expressem suas opiniões, assim cabe a ele definir de acordo com suas conclusões de qual

será a melhor alternativa para toda a equipe.

Segundo Sebrae (2017, p.8), “outro positivo é que a liderança democrática prioriza a valorização da participação das pessoas. Desta forma, as equipes são beneficiadas por ideias, opiniões e pontos de vista discutidos e apresentados”. Pode-se afirmar que este estilo de liderança democrática prioriza a participação ativa dos colaboradores, assim promovendo um ambiente colaborativo, estimulando a criatividade, o engajamento e o senso de responsabilidade.

Sebrae (2017, p.8) ainda afirma que “a desvantagem é o tempo: coma as decisões são discutidas e tomadas em grupo, há necessidade de mais tempo para avaliar possíveis problemas e analisar oportunidades e, em alguns momentos, não há muito tempo para decidir”. Relevando que a desvantagem da liderança democrática é que o processo de tomada de decisões pode ser mais demorado, devido à necessidade de obter consenso entre os membros da equipe. Além disso, pode haver dificuldades em lidar com conflitos e tomar decisões difíceis.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavaneto (2014, p.529) “o ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos”, ou seja, o clima pode ser benéfico ou maléfico, tudo isso depende da liderança, pois é o mesmo que motiva os colaboradores a alcançar os objetivos da organização, e assim mantendo um bom relacionamento entre os colaboradores.

Segundo Teixeira (2005), o clima organizacional é como um agrupamento de percepções, emoções e conceito dentro de uma organização em um determinado período ou circunstância. É um episódio psicossocial que pode ser modificado. O clima organizacional difere da cultura, pois se baseia nas percepções e opiniões que as pessoas têm em relação à organização em que estão inseridas, refletindo um estado momentâneo da organização.

Para Maximiano (2000, p.260) clima organizacional pode ser:

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que se as pessoas partilham a respeito das organizações e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Considerando estes aspectos, o clima organizacional Segundo Chiavenato (2006, p.50):

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e

características que existe em cada organização; [...] é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; [...] a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Segundo Luz (2003) afirma que o clima organizacional afeta o emocional dos colaboradores, assim influenciando a produtividade de cada um, e assim prejudicando a produtividade da empresa. Por isso o clima organizacional da organização deve ser benéfico e possibilitar a motivação e conveniência para seus colaboradores, assim conseguindo ter uma boa relação entre os colaboradores e a empresa.

Para Nakana et.al. (2009, p.48) “o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho interferindo, em logo prazo, em decisões sobre práticas ligadas á Gestão de Pessoas”. Assim sendo, o clima organizacional favorece a comunicação efetiva e é determinado pelo desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional.

2.2.1 Clima organizacional x Liderança

A liderança na gestão do clima organizacional é bem-sucedida ao estabelecer metas claras, entender a situação atual e permitir que os colaboradores contribuam para alcançar resultados eficazes. A credibilidade é essencial, baseada na coerência entre propostas e ações, adaptando o estilo de liderança aos valores e propósitos da organização (GEHRINGER,2003).

Segundo Fiorelli (2000, p.17):

O líder é quem tem a capacidade de favorecer ou enfraquecer os laços emocionais que dão integração a equipe. A qualidade da liderança e o apoio ao desempenho impactam nos resultados, tendo em vista a autoridade, a influência psicológica do líder, o apoio e a confiança. Assim, uma alteração no perfil da liderança pode interferir no clima organizacional e implica que os impactos sejam positivos ou negativos, de acordo com cada líder.

Para conseguir entender a particularidade de cada colaborador, é crucial para se promover um assertivo clima organizacional. O líder tem como a prioridade entender isso e criar um conjunto de benefícios para atender as demandas das necessidades de cada colaborador.

O Sebrae (2018, p.17), aborda que:

A liderança é um ativo intangível importante para as empresas que buscam diferenciação em seus mercados e desejam criar vantagem competitiva em relação aos

seus concorrentes. O líder é a interface direta entre a estratégia e a operação, é ele que tem a responsabilidade de traduzir em forma de ação as atividades e comportamentos necessários para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Segundo Saboia ; Chies (2012) o clima organizacional é um dos principais fatores que contribuem para influenciar objetivos e resultados das pessoas dentro de uma organização, a conexão entre líder e liderado é um dos aspectos fundamentais para conciliar as metas dentro da empresa, pois o líder tem o poder de alterar o clima, portanto se o ambiente for bom, os colaboradores irão se sentir mais motivados para realizar o trabalho, e assim permitindo que todos trabalhem de maneira a cooperar com os objetivos da organização.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas, por intermédio de livros e artigos científicos e qualitativa por meio de uma pesquisa de campo que se realizou nas cidades de Echaporã – SP e Assis -SP, para identificar se as pessoas têm uma boa relação com o líder. Foram entrevistadas 120 pessoas.

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada exclusivamente através de textos de outras produções que outros pesquisadores já fizeram anteriormente.

Segundo Gil (2008, p.22):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, os livros de referência, também denominadas livros de consulta, são aqueles que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção das informações requeridas, ou, então, a localização das obras que as contêm.

A pesquisa qualitativa é o tipo de abordagem que não tem foco em dados numéricos, mas sim na compreensão de um assunto específico.

Para Minayo (1995, p.21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantitativo, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Já para Heinsfeld (2013, p.198):

A pesquisa qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes,

representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna.

A pesquisa de campo é um método de coleta de dados que envolve a obtenção de informações diretamente do ambiente em que o fenômeno de estudo ocorre, por meio da observação, entrevistas, questionários ou outras técnicas de coletas de dados.

De acordo com Gil (2008):

Estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações do ocorrem naquela realidade.

Estudo de campo é uma metodologia de pesquisa que envolve a coleta direta de dados em um ambiente natural, como uma comunidade, empresa ou local específico. Nesse tipo de estudo, os pesquisadores observam e interagem com os participantes ou o ambiente para obter informações detalhadas e contextualizadas sobre um determinado fenômeno ou problema de pesquisa.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada neste trabalho para procura alcançar a influencia da liderança sobre o clima organizacional. Foi possível observar com o dado da pesquisa que 36,7% dos colaboradores (47 pessoas) que responderam o questionário, afirmam que existem hostilidade no ambiente de trabalho. Entretanto na questão onde se pergunta se os valores da empresa são colocados em prática, teve empate onde 33,33% responderam que sim, não e talvez (43 pessoas). A pesquisa também aponta que 43,33% dos pesquisados (56 pessoas) não se sentem confortáveis para pedir feedbacks ou desabafar com seu líder.

No momento da pesquisa sobre como os funcionários percebem a organização, foi possível identificar a proporção dos fatores que impactam o ambiente de trabalho. Além disso, também foi examinada a maneira como os colaboradores enxergam a liderança na empresa, através de uma pergunta clara que abordou diferentes estilos de liderança.

Foi constatado um estilo de liderança autocrática dessa maneira, de acordo com Maximiano (2008), a liderança autocrática se caracteriza pela concentração do poder de decisão apenas no líder, ou seja, o líder centraliza a autoridade com seus subordinados. É

possível perceber que o líder autocrático é centralizador e estabelece os objetivos para seus liderados, determina o que eles devem fazer e não permite que participem das decisões, ou seja, não ouve as opiniões dos subordinados e não fornece feedback aos seus liderados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o intuito de descobrir qual os tipos de liderança que impactam o clima organizacional e observamos com base no questionário que lideranças mais ditadoras causam hostilidade no ambiente de trabalho e não há espaços para conversas entre colaboradores e líderes, gerando um clima organizacional desagradável para os pesquisados.

Não é possível definir uma liderança ideal. Portanto, a liderança deve ser adaptada de acordo com as necessidades dos indivíduos para obter os melhores resultados. Ter um bom relacionamento com os subordinados, oferecer suporte e orientação contribuirá para que a função do líder traga benefícios para a organização. Isso cria um clima positivo para o desenvolvimento do comportamento de seus liderados, fazendo com que a equipe se mantenha engajada e motivada para alcançar bons resultados.

A pesquisa de clima é de fundamental importância para compreender as necessidades dos colaboradores e suas percepções em relação à organização. Por meio de um mapeamento, é possível identificar quais problemas precisam ser resolvidos, bem como destacar os pontos fortes da empresa.

Dessa forma, para que um clima favorável seja formado, não apenas a empresa é responsável, mas todos que dela fazem parte. É crucial ter um trabalho em equipe, que terá sucesso se todos se moverem na mesma direção em busca dos mesmos objetivos. A liderança também desempenha um papel importante na influência do clima, com o líder responsável por integrar a equipe, reconhecendo e valorizando adequadamente as pessoas. Mantendo objetivos claros, juntamente com a determinação de uma causa comum.

Portanto, o trabalho evidencia a importância dos perfis da liderança, pois esses podem ser significativos na decisão do clima organizacional, e que o líder é o principal responsável pela manutenção de um clima saudável e produtivo. Além disso, enfatizou que a liderança competente é aquela que preocupa em fornecer feedbacks para seus colaboradores. Por isso o líder pode contribuir prontamente para o fortalecimento de um clima organizacional equilibrado e conseqüentemente para a geração de melhores resultados na organização.

Diante das pesquisas foi possível verificar que a liderança influencia diretamente no clima organizacional da empresa, desde que os colaboradores se sintam influenciados pelo modo em que o líder se comportam diante da equipe.

6 REFERÊNCIAS

- Almeida, Izabel Cristina. **A influência do líder no clima organizacional**. (2014). 56 F. Tese(Doutorado) - Curso De Comunicação Institucional, Universidade Federal Do Paraná, Curitiba.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo:Atlas, 1996. Disponível em: <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/artie/view/4/6>.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas,1994
- BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- CHIAVENATO, I. (2007) **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio De Janeiro
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elieser, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processos e prática**. 5. Ed. Barueri-SP: Manole,2014.p 469.
- IORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo:Atlas, 2000
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2008
- GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Datade publicação: 11 de março de 2003, disponível em <HTTP://www.rh.com.br>. Acessado em: 22 de outubro de 2023.
- HEINSFELD, Adelar. **Sob A Inspiração De Clio: uma introdução ao estudo da história**. 2. ed. rev. PassoFundo: DPP Editora, 2013.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência daliderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004
- Kouzes, J., & POSNER, B. Os desafios da liderança: como fazer as coisas extraordinárias acontecem nas organizações. São Francisco, CA: O desafio da liderança – Uma maraca Willy, 2012
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para Metodologia dediagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais Localizadas na cidade do rio de janeiro. Rio de Janeiro, 2003
- MINAYO, M. C. S. (organizadora). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade** - Petrópolis: Vozes, 1995
- MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage,2008.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas,2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital** - 6.ed. – 4 reimpr. - São Paulo: Atlas,2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas,2000, p. 260.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed.Rio de Janeiro: Record, 1997
- NAKATA, L.E., Veloso, E.F.R., Fischer, A.L. & Dutra, J.S. **Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil**. Gestão Contemporânea, 2009.
- NAKANO, Yoshiaki. **Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial**. Revista deEconomia

Política, v.14, nº 4 (56), out-dez. 1994.

SEBRAE. **Relatório de Inteligência.** 2018. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Sebrae_Fitness_Nov2018_GEST%C3%83O%20DE%20CONFLITOS.pdf. Acesso em 27 de maio 2023.

SEBRAE. **Ebook. A liderança na gestão de equipes.** 2017. Disponível em :

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/A%20lideran%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20de%20equipes.pdf>. Acesso em 27 de maio 2023.

Saboia, Juliana; Chies, Solange. (2012). **Considerações sobre a influência da liderança no clima organizacional:** estudo de caso múltiplo. In: Ix Simpósio De Excelência Em

Gestão E Tecnologia. Disponível Em: <https://Www.Aedb.Br/Seget/Arquivos/Artigos12/8716377.Pdf>. Acesso Em: **08 abril 2023**

TEIXEIRA, J. E. **Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios.** In: BOOG, G.; BOOG, M. Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2005.