

**UERGS- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE
DO SUL UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM FREDERICO
WESTPHALEN ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BACHAREL**

ALINE EDUARDA DA ROSA SOUZA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO CLIMA DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

FREDERICO WESTPHALEN/RS

2023

ALINE EDUARDA DA ROSA SOUZA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO CLIMA DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado à
disciplina de Oficina de
Trabalho de Curso II como
requisito parcial para
obtenção de título de
Bacharel em
Administração Pública
pela Universidade
Estadual do Rio Grande do
Sul – Unidade em
Frederico Westphalen/RS.

Orientador: Prof. Dr.
Samba Sané

FREDERICO WESTPHALEN/RS

2023

Catálogo de Publicação na Fonte

S729p Souza, Aline Eduarda da Rosa.

O papel da liderança no clima do ambiente de trabalho. / Aline Eduarda da Rosa Souza. – Frederico Westphalen, 2023.

68 f. il.

Orientador: Prof. Dr. Samba Sané

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração pública, Unidade em Frederico Westphalen, 2023.

1. Liderança. 2. Influência. 3. Clima organizacional. I. Sané, Samba.
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Nídila Alonso Guimarães CRB 10/1903.

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade e forças de realizar um sonho, minha graduação. E a minha família que de alguma forma sempre me apoiou e a meu grande amor Leandro Nardino por todo apoio.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiro a Deus pela força e oportunidade que me deu para realizar um sonho que seria minha graduação, sem ele nada disso seria possível.

Agradeço a minha família, que de alguma forma sempre me apoiou e esteve ao meu lado, mesmo distante das dificuldades, e ao meu grande amor Leandro Nardino pelo seu apoio.

Agradeço também ao meu orientador professor Dr. Samba Sané por toda sua ajuda.

RESUMO

O mercado profissional está cada vez mais exigente e concorrido, assim é necessário saber como funciona uma Empresa hoje em dia, como os funcionários se relacionam, quais os motivos que levam um funcionário a trabalhar com satisfação, ter um bom convívio com seus colegas de trabalho e assim melhorarem a produção. Assim entra a grande questão da liderança, e se os colaboradores estão satisfeitos com seus líderes e se sentem motivados. O tema escolhido para este estudo foi o papel da liderança no clima do ambiente de trabalho, tratando concretamente da importância da liderança para o funcionamento e o sucesso das empresas. A metodologia do estudo foi totalmente em pesquisas bibliográficas, baseados em livros, artigos e revista que abordam o assunto liderança. Após todas as análises realizadas em artigos, livros e sites, o entendimento que se chegou é que não tem como se definir uma liderança ideal. Percebeu-se que a liderança é algo que deve ser adaptado de acordo com a necessidade da organização e dos indivíduos para o melhor resultado para ambas as partes. O que pode servir como algo que fica, é que as empresas devem buscar líderes que dominam todas as capacidades de liderança e buscar maneira de trazer especializações para os mesmos se atualizarem de forma continua.

Palavras-chave: Liderança. Influência. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The professional market is increasingly demanding and competitive, so it is necessary to know how a company works nowadays, how employees interact with each other, what are the reasons that lead an employee to work with satisfaction, and to have a good relationship with their co-workers. and thus improve production. This is where the big question of leadership comes in, and whether employees are satisfied with their leaders and feel motivated. Therefore, the theme defined for this study was the role of leadership in the workplace climate, specifically addressing the importance of leadership for the functioning and success of companies. The study methodology was entirely bibliographical research, based on books, articles and magazines that address the subject of leadership. After all the analyzes carried out in articles, books and websites, the understanding that was reached is that there is no way to define ideal leadership. It was realized that leadership is something that must be adapted according to the needs of the organization and individuals for the best result for both parties. What can serve as something that remains is that companies should look for leaders who master all leadership capabilities and look for ways to bring specializations so they can continually update themselves.

Keywords: Leadership. Influence. Organizational Climate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 2- PLANO DE CARREIRA VERTICAL.....	41
FIGURA 3- PLANO DE CARREIRA HORIZONTAL.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 DEFINIÇÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEU PAPEL E IMPORTÂNCIA	16
2.2 COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL PODE INFLUENCIAR O AMBIENTE DE TRABALHO?	18
2.2.1 Necessidades fisiológicas.....	18
2.2.2 Necessidades de segurança	19
2.2.3 Necessidades sociais	19
2.2.4 Necessidades de autoestima	19
2.2.5 Necessidades de autorrealização	20
2.3 O LÍDER E O CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: SUAS INFLUÊNCIAS POSITIVAS OU NEGATIVAS.....	21
2.3.1 LIDERANÇA.....	24
2.3.2 Importância da liderança nas organizações.....	27
2.3.3 A liderança na visão das empresas	31
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA	32
2.4.1 Chefes tóxicos.....	37
2.4.2 Lições do coaching	37
2.5 RECOMPENSAS DO LÍDER.....	39
2.5.1 Plano de carreira	39
3 METODOLOGIA	43
3.1 TIPOS DE PESQUISA	43
3.2 PLANO DE COLETA DOS DADOS	45
3.3. PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	45
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
Liderança democrática	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Para se manter estável dentro do mercado competitivo, empresas de diversos ramos e segmentos aprimoram e diversificam seu quadro. Assim a liderança acaba sendo um fator fundamental para se manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da empresa na maioria das vezes depende dos colaboradores, cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir a missão de incentivá-los para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque

O mercado profissional está cada vez mais exigente e concorrido, assim é necessário saber como funciona uma Empresa hoje em dia, como os funcionários se relacionam, quais os motivos que levam um funcionário a trabalhar com satisfação, ter um bom convívio com seus colegas de trabalho e assim melhorarem a produção.

Também saber como reage a chefia de uma empresa, frente aos problemas que se apresentam com relação ao desinteresse de seus funcionários e quais recursos existem para transformar essa circunstância torna-se extremamente necessário.

Assim o objetivo deste trabalho foi conhecer como funciona uma liderança dentro das empresas e como esta afeta o funcionamento de uma empresa, assim evidenciando a importância de uma liderança adequada ao ambiente de trabalho.

Nesta primeira etapa deste trabalho foi analisado como todos os processos são realizados para identificar onde as falhas ocorrem e o motivo

pelo qual ocorrem, e assim tornar possível a busca pelas melhores soluções.

Foram apresentadas no decorrer do estudo um histórico de como são algumas formas de lideranças, sua estrutura organizacional, suas políticas. Seguido de uma análise explicando qual melhor forma de liderança atualmente para as empresas e destacando desta forma seus pontos fracos e pontos fortes.

Através deste diagnóstico torna-se possível o entendimento das dificuldades que os supervisores podem encontram na gestão de processos, uma vez que a empresa possui toda sua administração centralizada em um ou mais gestores. Após levantadas todas estas informações é possível entender com maior propriedade a necessidade das empresas em realizar treinamentos voltado a formação de lideranças, e focar em trabalhar para que cada vez mais o ambiente de trabalho seja mais harmônico, que é proposta deste trabalho.

Assim sendo o tema definido para este estudo foi o papel da liderança no clima do ambiente de trabalho, tratando concretamente da importância da liderança para o funcionamento e o sucesso das empresas, enquanto delimitação de tema. E, percebendo que atualmente, o mercado profissional está cada vez mais exigente e concorrido, entende-se que é necessário saber como funciona uma empresa hoje em dia, como os funcionários se relacionam, quais os motivos que levam um funcionário a trabalhar com prazer, ter um bom convívio com seus colegas de trabalho e assim melhorar a produção. Entende-se igualmente que é importante saber como reage a chefia de uma empresa, frente aos problemas que se

apresentam com relação ao desinteresse de seus funcionários e quais recursos existem para transformar essa circunstância.

Buscando esse entendimento, teve-se como problemas de pesquisa as seguintes questões: A liderança afeta diretamente os objetivos estabelecidos pelas empresas? Como conseguir ter profissionais capacitados para liderar uma equipe? Como saber qual a liderança mais adequada? Frente a esses questionamentos, definiu-se como objetivo geral do estudo conhecer como funciona uma liderança dentro das empresas e como esta afeta o funcionamento de uma empresa, assim evidenciando a importância de uma liderança adequada para o ambiente de trabalho. E, como objetivos específicos: Identificar os principais estilos de liderança existentes nas organizações; analisar os pontos positivos do exercício da liderança e a importância de um líder para uma empresa; evidenciar a diferença entre o verdadeiro líder e aquele que exerce as atribuições de chefe.

O estudo se justifica visto que, entender que possuir uma gestão de liderança é importante, pois é a partir disso que a organização consegue beneficiar os funcionários, e atingir seus objetivos e metas estipulados, pois com uma boa liderança a equipe se torna mais motivada, e o colaborador acaba sendo cada vez mais comprometido.

Teve-se a pretensão com a presente pesquisa trazer informações sobre estudos já realizados, buscando descrever como a liderança afeta o bom funcionamento de uma empresa, e que um bom gestor, coordenador, supervisor, pode acabar motivando a equipe e trazendo excelentes resultados para a empresa. Acredita-se que com os resultados do estudo,

será possível compreender a grande necessidade de um bom líder nas empresas e demais organizações.

Salienta-se igualmente que o estudo é de suma importância na formação pessoal da acadêmica em quanto pesquisadora, que procura um amplo conhecimento sobre o tema proposto, o que conseqüentemente acresce no campo intelectual, pessoal e profissional. Nessa linha vê-se a grande conjuntura no conhecimento e abrangência dos fatos reais que correspondem a área estudada. É mais uma contribuição do Curso de Administração Pública da Uergs, unidade em Frederico Westphalen no debate acadêmico sobre o assunto e também para as empresas na busca do entendimento da importância da liderança para a motivação, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários para com os propósitos definidos, buscando seu atingimento com maior celeridade. O estudo em si foi totalmente em pesquisas bibliográficas, baseados em livros, artigos e revista que abordem o assunto liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se manter estável dentro do mercado competitivo, empresas de diversos ramos e segmentos aprimoram e diversificam seu quadro. Assim a liderança acaba sendo um fator fundamental para se manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da empresa na maioria das vezes depende dos colaboradores, cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir a missão de incentivá-los para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque.

Neste trabalho, foram mostrados o histórico e os diversos conceitos de diferentes autores acerca do tema liderança, possibilitando uma análise da relação entre o papel do líder e como o mesmo é importante para uma empresa.

2.1 DEFINIÇÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEU PAPEL E IMPORTÂNCIA

O clima organizacional é um importante indicador das práticas corporativas. Para um ambiente agradável e produtivo é fundamental que as pessoas se sintam bem e engajadas. Um ambiente corporativo saudável e produtivo sugere boas práticas para manter o clima organizacional favorável a esse cenário (Ashkanasy et al. (2011). A percepção de importância e valorização do capital humano estimula a motivação e o engajamento (Ashkanasy et al. (2011). A atmosfera de integração e participação efetiva nas decisões e projetos, pode determinar o modo como as pessoas se relacionam entre si e com a empresa. Quanto mais envolvidas, maior o seu desejo de contribuir para o crescimento do

negócio. É o modo como as pessoas, entre gestores e times, percebem o ambiente em que trabalham. Essa percepção tem o poder de influenciar o comportamento e determinar o estado motivacional, com impacto individual e coletivo. Todas as ações da organização para proporcionar um ambiente favorável influenciam em um clima organizacional, por isso a cultura, os valores, os processos e procedimentos exigem atenção para que sejam instituídos considerando o bem-estar e a satisfação pessoal e profissional (Ashkanasy et al. (2011).

Se o clima está diretamente ligado ao comportamento e sentimento positivo que os colaboradores têm em relação à empresa em que trabalham, o clima organizacional é um dos principais pontos de atenção e cuidados (Ashkanasy et al. (2011).

É fundamental que as pessoas saiam de casa rumo ao trabalho certas de que encontrarão um ambiente seguro e agradável. A confiança é a base do relacionamento saudável entre equipes e lideranças (Ashkanasy et al. (2011).

Sem ela, em tempos de crise, por exemplo, as relações podem sofrer abalos e conflitos difíceis de resolver. Um time unido, caminhando na mesma direção, tende a permanecer mais forte quando sujeito a situações complexas. Quando o clima organizacional é sadio, as pessoas sentem um desejo real de ajudar a empresa a atravessar momentos desafiadores e orgulho por defender a marca, os colegas e suas lideranças. A união de uma boa gestão do negócio com a promoção de um clima organizacional favorável é um desafio para empreendedores, líderes e gestores do RH (Ashkanasy et al. (2011). Pode levar algum tempo até que

todos os aspectos estejam mapeados e identificados para a aplicação das melhorias.

2.2 COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL PODE INFLUENCIAR O AMBIENTE DE TRABALHO?

Os profissionais, no geral, passam mais horas dedicadas às empresas do que a sua própria vida. Essa é uma expressão enfatizada em diversos momentos da vida corporativa. Para valer a pena, a organização precisa oferecer mais que salários e benefícios. Os maiores talentos, inclusive, estão em busca de desafios e oportunidades que correspondam as suas expectativas profissionais, de desenvolvimento e crescimento na carreira. Um ambiente envolvente, com participação ativa de todos os colaboradores nos projetos e decisões, estimula o sentimento de pertencimento, o que aumenta o engajamento e a produtividade. A valorização e reconhecimento do desempenho, individual e coletivo, fortalece o modo como cada profissional enxerga a empresa. Todos esses aspectos contribuem para, cada vez mais, melhorar o clima organizacional (Ashkanasy et al. (2011)).

Os cuidados com o clima organizacional não estão apenas no campo motivacional e emocional (Ashkanasy et al. (2011)). As percepções dos indivíduos vão além e esbarram nas principais necessidades humanas como apontadas na pirâmide de Maslow.

2.2.1 Necessidades fisiológicas

As pessoas têm necessidades básicas que remetem à ideia de sobrevivência. São aspectos fisiológicos como comer, descansar, se

proteger do frio ou calor. É importante que no ambiente de trabalho, elas sintam que podem contar com a empresa (Ashkanasy et al. (2011).

2.2.2 Necessidades de segurança

A segurança é um dos quesitos importantes e essenciais para a vida humana. A motivação para melhorar continuamente a qualidade do trabalho, parte do sentimento de segurança em relação à estabilidade e permanência no emprego (Ashkanasy et al. (2011).

2.2.3 Necessidades sociais

Ser participativo e sociável é também uma necessidade que se estende para as relações de trabalho. O tempo dividido com os colegas e liderança aproxima as pessoas, que podem se tornarem amigas fora do ambiente corporativo (Ashkanasy et al. (2011).

O clima harmonioso dentro da empresa favorece o modo que agem na vida pessoal. O contentamento e realização profissional tornam as pessoas mais alegres, bem dispostas e abertas a aproveitar as horas de lazer sem se sentirem tensas e pressionadas (Ashkanasy et al. (2011).

2.2.4 Necessidades de autoestima

O reconhecimento das habilidades e competências, assim como a valorização de um trabalho bem executado elevam a autoestima. Com isso, o profissional passa a ser visto como peça fundamental para o êxito dos projetos, ganhando autoconfiança e respeito dos que estão a sua volta (Ashkanasy et al. (2011).

2.2.5 Necessidades de autorrealização

A permanência de talentos de uma empresa não se resume mais a bons salários e benefícios, sobretudo, entre o público mais jovem. Os profissionais querem ser desafiados em suas carreiras, contribuir para algo grandioso e prazeroso. O desejo de autorrealização tem relação com o tratamento recebido na empresa, a autonomia de trabalho e a confiança depositada na capacidade de executar determinada tarefa, são pontos que tornam o clima acolhedor. A empresa que deseja colaboradores comprometidos e empenhados em fazer um bom trabalho, precisam analisar e identificar o que cada um almeja para a sua vida pessoal e profissional (Ashkanasy et al. (2011)).

Assim, será mais fácil harmonizar o ambiente, de modo a atender e corresponder às expectativas. Talvez não seja possível alcançar um nível de excelência em totalidade, mas o mais próximo disso, mudará o clima significativamente.

É primordial cuidar para que as instalações estejam adequadas e priorizem a saúde e bem-estar das pessoas. Estruturas como banheiros, cozinha, estações de trabalho e iluminação devem estar em boas condições de uso (Ashkanasy et al. (2011)).

As práticas de segurança do trabalho e ergonomia são importantes para assegurar que o colaborador tenha qualidade de vida no ambiente de trabalho. A preocupação real e verdadeira com a saúde da equipe é um ponto positivo para a organização que não se detém apenas nas obrigações trabalhistas (Ashkanasy et al. (2011)).

A comunicação interna é outro fator de grande relevância e que influencia no clima organizacional. Quando a informação circula de forma adequada, as conversas paralelas e desencontradas perdem a força, eliminando a “fofoca”, tão prejudicial nas relações de trabalho (Ashkanasy et al. (2011)).

Uma comunicação eficaz é aquela que garante a informação padronizada, aos componentes da empresa. As mudanças, novidades, ocorrências ou atribuições, devem ser compartilhadas periodicamente.

Os líderes devem confiar em seus liderados a ponto de delegar atividades, estabelecer os prazos e deixar que executem suas tarefas sem cobranças infundadas, ou monitoramento agressivo (Ashkanasy et al. (2011)).

Os bons profissionais, interessados no desenvolvimento da carreira, sabem o que deve ser feito e não medirão esforços para se fazerem notados. Mas, para isso é essencial dar a eles a autonomia sobre o trabalho em andamento.

2.3 O LÍDER E O CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: SUAS INFLUÊNCIAS POSITIVAS OU NEGATIVAS.

De acordo com Guez et al (2020), a pandemia de COVID-19 trouxe muitas reflexões, dentre elas a necessidade da criação de climas favoráveis nos ambientes organizacionais, favorecendo os resultados dos colaboradores. Partindo do pressuposto que as organizações contam com características culturais, definidas por Ashkanasy et al. (2011) pelos

valores que compõem as filosofias da organização, é importante considerar que o clima organizacional é um indicador que reflete a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente. Para Simons (2020), o clima organizacional trata-se das práticas que proporcionam comportamentos esperados por parte dos colaboradores. Guez et al. (2020) consideram que o clima é reflexo do comprometimento da empresa com os próprios valores, influenciando também no comprometimento dos colaboradores. Agarwal e Gupta (2021) afirmam que a boa liderança tem objetivos claros, equilíbrio entre as funções da equipe, um bom sistema de gerenciamento de conflitos, boas relações interpessoais fora do ambiente e incentivo ao trabalho colaborativo. Para Guez et al (2020), a literatura apoia a relação entre liderança e um clima de trabalho adequado, considerando que os colaboradores que possuem um bom líder, percebem um clima positivo. Almeida (2014) considera que a liderança se trata da capacidade de direcionar um grupo para atingir objetivos. Sendo assim, pode-se considerar que um dos papéis da liderança é orientar para conquistar, interagir e gerar impacto.

Os líderes fazem julgamentos cruciais, fornecem opiniões de especialistas e equilibram todos os elementos do negócio. Essa visão é apoiada por outros autores, que concordam com o fato de que a gestão da inovação em uma organização depende em grande parte da liderança superior dessa organização (Agarwal e Gupta 2021, p.76)

Segundo Guez et al. (2020), o cultivo das boas relações entre liderança e liderados é imprescindível para poder contar com o comprometimento dos colaboradores e criar relações positivas,

estabelecendo um equilíbrio entre três variáveis, sendo elas: liderança, clima e comprometimento. Guez et al. (2020) enfatizam que a união das três variáveis implica em relações positivas entre liderança e liderado, gerando um bom clima organizacional.

Por fim, Kaluza e Schuh (2020) esclarecem que alguns estilos de liderança podem ser vagos no que se refere a ações de melhoria do bem-estar dos colaboradores.

A gestão em sua busca para criar ou melhorar o ambiente de trabalho deve avaliar seus esforços de modo coletivo, persistente e otimista, internalizando o estado de satisfação no trabalho dos funcionários e tendo um impacto mais significativo sobre os mesmos (Obeng et al., 2021). Neste contexto, Agarwal e Gupta (2021) argumentam que é preciso adaptar o estilo da gestão à necessidade existente. Em seu estudo demonstram, por exemplo, que o estilo de liderança transformacional tem melhor pontuação em relação à liderança transacional quando se trata de prever inovações. Ao analisar os aspectos sobre a expectativa da atuação do líder, Quinn e Cola (2020) explicam a importância de compreender a necessidade da gestão do relacionamento, para que o líder possa se posicionar e aceitar a identidade secundária de líder, além do cargo que já ocupa.

Aarons et al. (2021) também defendem a importância da gestão do relacionamento, discutindo que líderes devem influenciar positivamente o local de trabalho e a dinâmica interpessoal, para alcançar mais paridade na qualidade das relações um a um e, assim, prevenir a rotatividade. Ao refletir sobre um modelo de gestão de pessoas ideal, Barak

et al. (2021) sugerem que os líderes inclusivos articulam as expectativas defendidas e as implementam, reforçando comportamentos inclusivos em membros do grupo e desencorajando comportamentos de exclusão. Esta visão está alinhada com o que Onyeador et al. (2021) defendem sobre o papel do líder, sugerindo que devem estar preparados para usar de sua compaixão, clima de inclusão e da alta diversidade, para aumentar o empoderamento de funcionários de minorias, criando narrativas de redenção ao lutar contra a discriminação sexista e melhorando os resultados afetivos. E considerando que o resultado do desempenho competente das pessoas em uma organização constitui um ativo intangível de alto valor, Steven e Feng (2012) argumentam que a partir do momento que existe uma seleção de ocasiões para recompensar os colaboradores, cultivando a capacidade de flexibilidade, o líder poderá utilizar a vantagem da liderança transacional e evitar a influência passiva de recompensas excessivas ou falta de princípios no desempenho criativo da organização. Assim, fica evidenciado, como demonstra o estudo de Mishra e Tikoria (2021), que os líderes éticos fomentam um ambiente de trabalho propício para induzir o comprometimento dos profissionais, garantindo sua permanência e, assim, reduzindo a escassez de mão de obra.

2.3.1 LIDERANÇA

Liderança é o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam, é a habilidade de motivar, é o objetivo de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas

situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo (Ashkanasy et al. (2011).

A liderança é um estudo antigo, que foi se tornando essencial nas empresas e cada vez mais ganhando espaço e credibilidade dentro das organizações, pois é a chave para o seu sucesso por ser considerada como fator decisivo na motivação dos colaboradores (Ashkanasy et al. (2011).

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104),

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

Nem sempre o líder é alguém que tem um cargo de chefia ou de confiança dentro de uma empresa, ele pode apenas ser colaborador que possui traços e características de liderança.

Existem vários conceitos sobre liderança, e, segundo Chiavenato (2005, p. 183),

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança está diretamente ligada à influência entre pessoas, o papel do líder está diretamente ligado a influenciar os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso, a liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente da organização, muitas vezes os colaboradores se empenham mais na tomada de decisões e se tornam líderes.

Ainda de acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 155),

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.

Podemos afirmar que um bom líder deve conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores, pois o clima organizacional das empresas está diretamente ligado ao fator motivação.

Segundo Chiavenato (1998, p. 91),

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

De acordo com o autor o clima do ambiente de trabalho é responsável pela motivação dos colaboradores, a liderança traz consigo diversos estilos e formas de coordenar pessoas e situações, se analisarmos não existe um estilo ideal de liderar, o verdadeiro líder sempre está pronto às mudanças, conforme as necessidades e conflitos, o líder é aquele que conduz e deve possuir qualidades tais como: atitude, determinação, conhecimento, ação, competência, ética, respeito, e almejar metas para alcançar seus objetivos.

2.3.2 Importância da liderança nas organizações

A liderança é essencial para o ciclo de vida da empresa como também para seu crescimento, pois uma boa liderança traz um enorme diferencial no mercado, fazendo com que os colaboradores tenham um ambiente de trabalho mais harmônico, um bom líder deve ter acima de tudo o respeito de seus aliados, através de reconhecimento, apoio ou até críticas construtivas, assim empresas bem sucedidas devem parte do sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes, pois eles são fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. CHIAVENATO (2005. P.181)

A liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização, mas um bom gerente também deve ter habilidades como, responsabilidade, coerência na tomada de decisões e boa comunicação, favorecendo o crescimento da organização.

De acordo com Chiavenato (2005, p.182),

Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.

Diante disso observa-se que toda organização precisa de um líder que lute pelos seus ideais, respeitando sempre e com isso obtendo sucesso e crescimento no mercado e conquistando cada vez mais o respeito dos liderados. Para as pessoas trabalharem com resultados elas precisam de um

líder que as conduza pelo caminho correto. O líder preocupa-se sempre com seus liderados e acima de tudo faz com que a equipe de trabalho passe a ser um time, fazendo com que todos “vistam a camisa da empresa”, buscando sempre atingir objetivos e metas propostas pela organização e até melhorar os resultados esperados.

Empresas que colocam em prática a liderança, são melhor posicionadas no mercado, e vistas como referências a se seguir, pois possuem uma equipe treinada e qualificada, assim têm um fator positivo no comportamento organizacional, no sentido de buscar sempre maior competitividade no mercado, tendo uma demanda de produtos ou serviços de melhor qualidade e maior ênfase no atendimento ao consumidor final. (CHIAVENATO 2005 P182).

Para o líder obter sucesso, deve construir sua própria equipe, treinar e desenvolver habilidades e conhecimentos da mesma, pois o líder consegue, com seu poder de influenciar, desenvolver e liberar a capacidade pessoal de sua equipe por meio de comunicação. (CHIAVENATO (2005 P182).

A organização espera que o seu líder dê o melhor como, apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e o reconhecimento das pessoas. A liderança existe para resolver conflitos.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 184) “Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões.” Sendo assim, a liderança pode constituir um determinado grupo,

para aumentar a satisfação das necessidades. A comunicação é a base para uma boa liderança,

Chiavenato (2005, p. 185) também afirma que “Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção.”, pois o verdadeiro líder, tem o poder de fazer seus liderados cooperarem.

O objetivo do líder é trazer melhorias para a organização e fazer com que a equipe alcance todas as metas propostas. Por isso, o líder deve dominar o poder, mas sempre de forma positiva, buscar trazer as habilidades de cada um de sua equipe à tona, o fator chave do poder do líder, é a humildade, pois o líder deve ter os conhecimentos necessários para liderar, assim ele deve sentar e escutar sua equipe para poder trazer ideias novas, e conseguir ao mesmo tempo separar a necessidade da empresa e sua equipe, um verdadeiro líder é 50% razão e 50% emoção. CHIAVANATO (2005 P. 185)

De acordo com Hill (1986, p.134) a liderança e a motivação, estão focadas em um feedback,

A importância do feedback ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado.

O feedback em uma relação entre líder e liderados é de fundamental importância, pois traz ao colaborador um gesto de respeito onde não só é passado coisas ruins mais sim parabenizado pela melhora ou até por uma atitude tomada, um bom líder sabe disso e busca fazer com

que sua equipe seja reconhecida como um todo e individual, para assim estimular a evolução pessoal e em equipe.

Quando o colaborador trabalha motivado ele se esforça para realizar suas tarefas, e com isso acaba dando seu melhor, o líder com seu poder de influenciar sua equipe deve estar sempre atento com relação à autoestima e motivação de seus liderados. Não esquecendo que o líder se relaciona com seres humanos que têm sentimentos, personalidades e culturas diferentes, um bom líder sabe observar e indicar para cada um a atividade que mais irá aumentar suas habilidades e irá trazer maiores resultados.

Um dos papéis do líder é exigir o comprometimento do colaborador para com a empresa, porém sempre buscando respeitar as dificuldades do mesmo, para que assim o colaborador se sinta respeitado e alcance as metas voltadas a ele. (CHIAVENATO, 2005 p 186).

O líder deve ser versátil, pois encontra as mais diversas situações, podendo ser comparado a um guerreiro, que busca cada vez mais desafios, assim como grandes guerreiros, o líder procura sempre o melhor para o seu exército. (CHIAVENATO, 2005 p 186).

Os conceitos de liderança estão sendo inovados no contexto organizacional conforme as necessidades encontradas no que se refere às empresas e seus colaboradores, a motivação é a palavra chave que se enquadra a um líder, pois o papel da liderança dentro das organizações é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do

ambiente de trabalho, assim sendo seu resultado levantará lucros para a organização e conseqüentemente para seus colaboradores.

O líder também tem como função criar uma visão para agregar a motivação aos colaboradores, oferecendo confiança, e incentivando a equipe para o crescimento organizacional e pessoal, adotando otimismo, comprometimento e entusiasmo de cada um.

2.3.3 A liderança na visão das empresas

No mercado atual, grandes empresas passaram a dar valor ao líder, que traz consigo todo o diferencial para a organização (CHIAVENATO, 2005 p 186). Pois ele tem a única finalidade de trazer melhorias para o ambiente de trabalho, e o crescimento e desenvolvimento de todos os envolvidos, um líder deve sempre buscar a perfeição, trazendo benefícios para todos e não apenas para si. As organizações exigem que o líder tenha capacitação conforme suas necessidades e seu planejamento, a fim de que sua missão seja cumprida, sendo assim, um líder necessita pensar de forma abrangente e atuar em seu espaço profissional, um líder irá encontrar diversas situações, assim terá que ser versátil (CHIAVENATO, 2005 p 186).

Gibson (1981, p.38) refere-se às organizações como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. Além disso, criam ambientes, pois têm influência sobre comportamentos, desenvolvem a sociedade e interagem com outras organizações. O principal grupo social das organizações é o secundário, isso nas organizações formais, onde as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitos, utilizando-se de

recursos, divisão de trabalho e processos de transformação. As organizações formais são burocracias, justamente por se basearem em regulamentos, com direitos e obrigações. Frequentemente as organizações exageram na tentativa de regulamentar tudo o que for possível a respeito do comportamento humano.

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Hoje existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens desvantagens, os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação.

(McGregor Hersey e Blanchard, 1986) afirma que o ambiente de trabalho harmônico é um fator de motivação para os colaboradores, sendo assim apresenta a Teoria X e Y que analisa o comportamento humano.

A Teoria X, de acordo com McGregor (1986 p. 60).

(...) supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição.

Segundo a Teoria X que apresenta uma visão negativa do comportamento humano, os colaboradores, no contexto organizacional não querem assumir responsabilidades e ao mesmo tempo exigem segurança, eles trabalham motivados através de recompensas. Esse conceito na maioria das vezes é verídico, pois empresas de vários ramos

propõem benefícios aos colaboradores de acordo com as metas alcançadas por cada um, assim criando uma disputa por ser o melhor.

Diante disso McGregor, desenvolveu a Teoria Y, que visa um colaborador maduro e responsável. De acordo com ele a Teoria Y.

Postula que os indivíduos podem basicamente auto dirigir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados. Por isso uma função essencial dos administradores é a de desencanar esse potencial nas pessoas. Uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos esforços para a realização dos objetivos da empresa. (Hersey e Blanchard, 1986 p. 61)

Essa teoria acredita e confia na capacidade existente dentro de cada colaborador, como tomar decisões inovadoras, não sendo um privilégio exclusivo daqueles que ocupam uma posição hierárquica mais alta, assim os colaboradores têm mais responsabilidade, e encaram o trabalho de uma forma natural, mas não podemos deixar de ressaltar que para uma motivação adequada é necessário a figura inusitada de um líder, pois esse é um dos principais papéis dentro da organização.

No mundo moderno em que vivemos, a tendência é surgir mais estilos de liderança, conforme as necessidades situacionais da organização, sendo assim, inovam o mercado, para atender com êxito o consumidor final. Assim, como cada pessoa possui certas características profissionais, os líderes também se diferenciam conforme as características detectadas neles.

Segundo a Revista Você S/A, edição 109 julho 2007, os líderes apresentam mudanças de características conforme as necessidades para que as organizações se mantenham atuantes no mercado.

Assim, pode-se explicitar alguns dos estilos mais conhecidos de líder e descrever como eles se portam com seus liderados na distribuição e execução de tarefas.

Autocrático – O líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial. Revista Você S/A, edição 109 julho 2007

Permissivo ou Liberal – Nesse caso o líder deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo, onde na verdade pouco participa. Isso indica que há pouco controle do líder em relação ao grupo. Esse estilo estimula certo grau de individualismo, proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão. (Revista Você S/A, edição 109 julho 2007).

Democrático - É o líder que valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objetivo é manter ativa a participação do mesmo, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança. Revista Você S/A, edição 109 julho 2007.

Sobre a liderança autocrática, Chiavenato (2005, p. 187) afirma “... apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. ” Isso leva a crer, que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo e os colaboradores não se sentem reconhecidos. Revista Você S/A, edição 109 julho 2007

Sob a liderança liberal, ainda de acordo com Chiavenato (2005, p. 187) “(...) os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem tanto

à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. ” Nesse contexto pode-se dizer que a liderança liberal não é uma melhor forma de liderar, pois nem sempre os integrantes de um grupo têm a experiência e conhecimento, sendo assim o grupo gera melhores resultados com a participação ativa do líder. Na liderança democrática.

(...) os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. (Chiavenato 2005, p. 187).

Assim considerando o explicado sobre os tipos de liderança, o estilo democrático, é o mais apropriado, pois o líder traz seus liderados para junto dele, talvez o nível de produção não seja o mesmo do que uma liderança mais rígida, como na autocrática, porém os trabalhadores são reconhecidos e com isso gera um grande fator, a motivação. (Chiavenato 2005, p. 187).

O líder pode exercer os três estilos de liderança no mesmo grupo, tudo depende das situações nas quais está inserido. Além dos estilos autocrático, liberal e democrático, existem outros estilos como:

Carismático – O líder carismático busca sempre oportunidades, e tem uma visão estratégica para motivar e mudar as imperfeições detectadas no grupo. Ele foca o emocional das pessoas. Revista Você S/A, edição 109 julho 2007.

Situacional – A liderança situacional é voltada para situações diferentes, ela é adequada conforme a tarefa proposta. Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um conceito de liderança situacional onde há duas variáveis, o comportamento do líder e a maturidade de seus subordinados. Revista Você S/A, edição 109 julho 2007

O líder que possui característica da Liderança Situacional deve prestar total apoio aos seus liderados, pois propõe metas a eles mediante o grau de capacitação e maturidade alcançadas pelas pessoas. Determinar, persuadir, compartilhar e delegar, são características da liderança situacional, é uma combinação de tarefa de relacionamento entre líder e liderado. Revista Você S/A, edição 109 julho 2007.

Participativo – está diretamente focado em preparar e desenvolver as pessoas, estimulando e fazendo o trabalho em equipe de forma dinâmica, não se prendendo a teorias formais. Esse tipo de líder tem um grande poder de persuasão perante seus liderados, pois visa o seu desempenho através de plano de trabalho, metas, decisões, planejamento e execução, priorizando o esforço e comprometimento de cada um.

O líder existe para atender as necessidades do grupo, e criar uma inspiração a eles, para que as metas sejam alcançadas. (A Revista Você S/A, edição 129 março de 2009) mostra que “quem está inspirado faz coisas melhores, tem mais comprometimento, acredita que o resultado de seu trabalho é importante, busca a excelência. ” Quem tem o poder de trazer a inspiração nas pessoas é o líder, ele deve ter firmeza no que fala e mostrar sinceridade ao grupo.

2.4.1 Chefes tóxicos

A revista *Você S/A*, edição 133 do mês de julho 2009, traz um artigo sobre chefes tóxicos. De acordo com a Revista os chefes tóxicos deixam o ambiente de trabalho um lugar destrutivo, pois possuem um comportamento que não agrega valores e motivações aos seus subordinados, desrespeitam as pessoas com o seu modo de falar, não motivam os colaboradores, sendo assim não há desenvolvimento profissional, sua especialidade é dar ordens sem se preocupar com a opinião dos demais colaboradores, mostra ainda que uma organização que tem um chefe tóxico pode prejudicar a saúde dos colaboradores, assim como a carreira, e também o desenvolvimento da organização, pois esse estilo de chefia sufoca e anula o que seus funcionários têm de melhor. O chefe tóxico tem um comportamento difícil de lidar.

O chefe tóxico, não é considerado líder, pois trabalha sob pressão e não pela motivação e entusiasmo de seus colaboradores, sendo assim, faz com que o ambiente de trabalho deixe de ser um lugar harmônico para se trabalhar.

2.4.2 Lições do coaching

Coaching é uma espécie de consultoria, que tem a finalidade de melhorar a capacidade de liderança de executivos, é uma ferramenta aplicada por um facilitador, para o desenvolvimento humano, mediante as necessidades da empresa e as metas a serem almeçadas. (Revista *Você S/A* na edição 133 de julho de 2009).

A Revista Você S/A na edição 133 de julho de 2009, traz a experiência que o presidente da Korn/Ferry, Sérgio Averbach vivenciou fazendo esse treinamento especial.

Averbach revela o que aprendeu com o coaching, segundo ele a fase inicial foi dura, pois foi preciso fazer um diagnóstico para colher informações a seu respeito com pessoas próximas, entre eles, amigos, família e até os seus subordinados, para assim obter um feedback, e refletir sobre como melhorar os aspectos negativos. Revista Você S/A, edição 133 julho 2009

Seu primeiro retorno foi ser reconhecido como um anfitrião, mas se deu conta que com sua equipe não fazia o mesmo esforço. Foi aí então que mudou sua postura com seus subordinados, pois ocupando um cargo de liderança dentro da organização o profissional deve ter consciência de que assume responsabilidades.

Averbach afirma que quando se está em uma posição de liderança muitas vezes é preciso dizer não e a partir do diagnóstico ele pode analisar que o líder é muito demandado e o volume de pedidos é grande, com isso aprendeu que basta apenas saber dizer não, sem ser preciso se fechar para as pessoas. As primeiras mudanças foram surgindo, e Averbach passou a validar informações que não vinham somente de números e evidências quantitativas, mas sim de uma maneira participativa convidando seus colegas de trabalho para expor suas visões. Revista Você S/A, edição 133 julho 2009.

2.5 RECOMPENSAS DO LÍDER

Um líder quando conclui com sucesso sua função é reconhecido por vários aspectos, ele passa a ser um testemunho de vida um exemplo, também possui uma autoridade inconfundível e conquista o respeito e admiração das pessoas através de características marcantes que possui. A liderança é detectada através do comportamento do colaborador e características como saber influenciar pessoas, ouvir, ensinar e entre outros. Mas o líder assim como qualquer outro colaborador precisa de estímulos para exercer sua função com êxito. Chiavenato (2005)

Nem sempre o gerente é o líder ou o sócio da organização, mas sabemos que dentro de um âmbito organizacional o objetivo de todos em comum é crescer profissionalmente cada vez mais, e como forma de incentivo empresas de grande porte usam o método chamado Modelo Sistêmico de Gestão de Pessoas, que é usado com objetivo de desenvolver pessoas para assumir cargos e ocupar posições dentro da organização. Chiavenato (2005 p. 190).

A motivação de todo profissional além de elogios é o reconhecimento, que se dá através de recompensas, como melhor salário, maior estabilidade dentro das organizações, treinamentos, remunerações e benefícios.

2.5.1 Plano de carreira

O plano de carreira tem por objetivo realizar uma melhoria na gestão de pessoas dentro da organização. Proporcionando estabilidade ao colaborador A execução correta de um plano de carreira requer determinação, disciplina e paciência (ainda mais pelo fato da evolução ser

gradual). Dessa forma, o funcionário poderá alcançar cargos maiores e com maior estabilidade dentro da corporação.

Com um plano de carreira é possível programar o tempo necessário para chegar às metas e os objetivos, permitindo que o profissional avalie suas competências e habilidades, oferecendo os possíveis projetos para desenvolvimento na empresa.

De acordo com Bulgacov (2006, p. 354): É cada vez mais importante conhecer e implementar possíveis concepções de planos de carreiras, para melhor harmonizar as relações de trabalho entre os ocupantes dos cargos, além de facilitar uma melhor visualização do futuro profissional dos participantes da organização. Quando uma empresa possui um planejamento de carreiras coerente com sua realidade, permite condições que levam as pessoas a se motivarem, pois consegue perceber quais são as chances de crescimento dentro da carreira. O plano de carreira é um dos fatores que melhor contribui para a motivação do grupo de trabalho.

Por linha hierárquica, que é a mais comum e mais rígida, apresenta certo grau de inflexibilidade, pois qualquer mudança dentro da organização gera conflitos de alocação de pessoas que ocupam cargos gerenciais, pois é visto como um rebaixamento.

Em “Y” ou chamado também de carreiras paralelas, considerada mais flexível, pois permite o deslocamento do funcionário de uma função

para outra, valoriza o trabalho, satisfaz as necessidades individuais dos profissionais e permite uma remuneração igual a cada etapa.

Por linha de especialização é quando o colaborador inicia o trabalho em determinada área e vai se especializando até chegar ao topo dela, permite um desenvolvimento mais rápido, porém não proporciona um entrosamento com outras áreas.

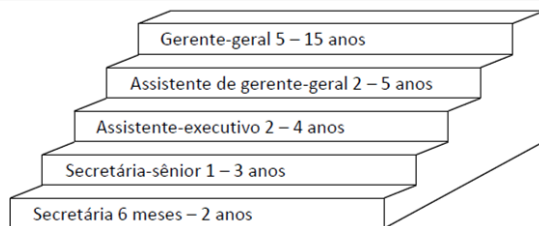
Segundo Montana & Charnov (2006, p.202),

(...) um plano de carreira é uma progressão de cargos interligados, cada um dos quais fornecendo as habilidades e/ou experiências necessárias para o avanço para o cargo seguinte.

A finalidade dessas etapas não consiste somente em atrair empregados capacitados e sim manter pessoas competentes trabalhando na organização. Existem também os planos de carreiras Vertical e Horizontal, o plano de carreira é composto por cargos em sequências que são inter-relacionados, assim que permitem posições mais altas dentro da organização Segundo Montana & Charnov (2006, p.202).

Plano de carreira vertical

Figura 2 – Plano de carreira vertical

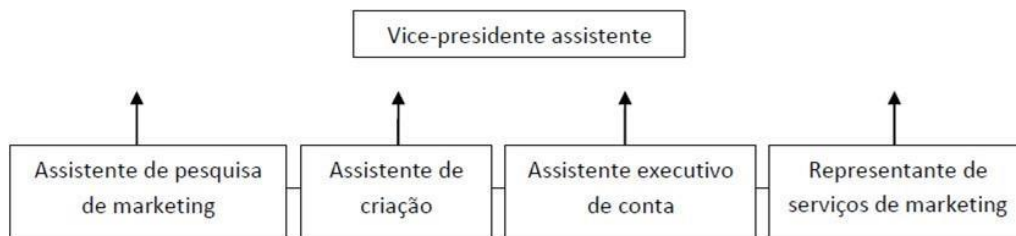


Fonte: Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov 2006.

Na figura 2 acima o plano de carreira vertical é mostrado com o exemplo de promoção para um cargo maior, onde a colaboradora passa de secretária para gerente geral, porém é um processo considerado mais lento. Na vertical o colaborador recebe aumento no salário e é promovido a um cargo mais elevado.

Plano de carreira horizontal

Figura 3 – Carreira Horizontal



Fonte: Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov 2006.

Na figura 03 acima de plano de carreira horizontal foi tirado de determinada agência de publicidade, onde o colaborador tem que passar por um estágio em todas as etapas de funções existentes dentro da organização. Esse plano é concedido ao colaborador que apresenta um desempenho significativo, nessa promoção há uma remuneração no salário, mas o colaborador permanece no mesmo cargo. O plano de carreira é uma maneira de melhorar o desempenho do profissional com o intuito de elevar o crescimento da organização.

3 METODOLOGIA

Existem inúmeros rumos para se retratar o conhecimento de uma área, a definição prescrita por Lakatos e Marconi (1990), para as quais a pesquisa é concebida por meio de etapas formais, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico.

Ao abordar uma pesquisa científica Ruiz (1986, p. 48), apresenta que esta é a “realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência”.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p.17) anunciam que “o método é a ordem em que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”. Tratando-se de um projeto de pesquisa, Vergara (2010, p.6) entende que projeto de pesquisa é “uma carta de intenções”, devendo apresentar de forma transparente o problema, ou seja, a motivação para o estudo, o referencial e pôr fim a metodologia a ser utilizada.

A metodologia que foi utilizada no estudo, busca evidenciar a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e as técnicas que foram utilizadas para analisá-los.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho faz menção a várias áreas do conhecimento como Administração, Psicologia, e muitas outras. A metodologia trabalhada neste estudo tem por natureza a pesquisa bibliográficas. A fase inicial do

desenvolvimento do estudo consistiu no levantamento bibliográfico em livros, artigo para assim obter o domínio dos assuntos abrangentes em motivação e liderança, tendo os seguintes autores como principais para embasar este trabalho; Chiavenato e Robbins.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Permitindo investigar na literatura os vários tipos de pesquisa científica e seu conjunto de procedimentos para embasar o raciocínio lógico.

Tratando da pesquisa descritiva salienta-se que a mesma permite um maior conhecimento ao pesquisador em relação ao tema em questão, oferecendo assim informações e orientando um determinado assunto ou tema a ser estudado.

Este tipo de pesquisa foi importante para o presente estudo favorecendo a exploração da temática e conhecer melhor a realidade do clima organizacional no ambiente de trabalho das empresas, e a forma como os funcionários vivenciam dentro das empresas na execução das suas atividades.

A pesquisa bibliográfica foi realizada tendo-se como fontes a leitura de livros, artigos, textos e também pesquisas em sites de internet. Segundo Gil (1999), visto que este meio permite ao pesquisador cobrir uma gama maior de fenômenos, fontes estas que apresentem os desafios da implantação de um clima organizacional harmonioso para todos dentro de uma organização.

3.2 PLANO DE COLETA DOS DADOS

Para o levantamento das informações foi realizada uma busca por artigos que abrangessem o assunto liderança. Na elaboração deste estudo, os conhecimentos obtidos foram a base para que ocorra uma construção reflexiva a respeito do assunto estudado (Mattar 2005)

Para a coleta de dados foi feito o uso da técnica de pesquisa bibliográfica, utilizado como instrumento de coleta de dados em livros que foram úteis ao embasamento, com finalidade de descobrir como é a liderança em relação aos colaboradores, e como afeta diretamente as empresas se for má realizada. Buscou-se também explicar os principais líderes existentes dentro de uma empresa, e como cada um afeta diretamente com sua abordagem na equipe.

Para esse trabalho foram utilizadas as coletas de dados em referências bibliográficas. Mattar (2005) coloca que aos meios para obtenção de dados utilizados pela pesquisa exploratória compreende em levantamentos de fontes secundárias (levantamento bibliográfico, documental, estatístico e pesquisas já realizadas). O autor ainda cita que nas pesquisas descritivas compreendem os levantamentos de campo e estudos de campo.

3.3. PLANO DE ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a pesquisa inicial, realizou-se um resumo dos principais achados nas literaturas a partir de uma leitura minuciosa acerca do tema liderança, que levou em consideração os aspectos relevantes de acordo

com o objetivo da pesquisa, que é descrever os tipos de liderança existentes dentro de uma empresa e conhecer suas respectivas características.

Segundo Malhotra (2006), a análise dos dados não é um fim em si mesma. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. A partir da análise dos dados obtém as respostas que necessitam ser levantadas em conta na hora de interpretar e definir os resultados.

Para Barros (2000), uma vez selecionados os dados possíveis de análise e interpretação, os passos seguintes são: a classificação, a codificação e a tabulação. Esta pesquisa seguiu esta orientação para a análise e interpretação dos dados que foram coletados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O trabalho foi analisado com base na fundamentação teórica, objetivando ampliar o conhecimento sobre as relações estabelecidas entre a chefia e seus subordinados.

A primeira abordagem do trabalho foi verificar como a liderança afeta os liderados e assim que prejuízos ou benefícios trazem para o desempenho da equipe e para a empresa.

Daí pode-se identificar o que Chiavenato (1995) nos descreve com relação ao “campo psicológico”, onde os funcionários buscam atender às suas necessidades adaptados ao ambiente, conforme exposto no referencial teórico.

Percebe-se também, que algumas lideranças afetam os colaboradores de forma negativa tanto que há rotatividade, gerando prejuízos nas empresas. Com isso entra em discussão os tipos de liderança que são considerados mais ípromissores pois para muitos liderados o ideal seria ter um líder que motiva, mais amigo, pois conforme o exposto por WAGNER III e HOLLENBECK (2003), a satisfação diz respeito ao contentamento com as relações interpessoais no trabalho, com o sistema de remuneração e com a atividade executada.

Neste item, referencia-se também o que GRISCI (2005) comenta acerca da reestruturação produtiva do trabalho, onde a competitividade e flexibilidade necessárias no atual mercado de trabalho, exigem um novo tipo de trabalhador para as empresas, acirrando o individualismo social através da concorrência em prol da manutenção do emprego. Complementando o pensamento, a autora diz que “tais influências são

estendidas para a vida como um todo, (re) configurando os modos de ser e de agir dos sujeitos, afetando-os física e psiquicamente”. (GRISCI, 2005, p. 34).

O que podemos observar é que em todas as lideranças os funcionários e líderes, buscam algo em troca além do salário, como muitos cursos de capacitação para os gerentes novos e antigos, justamente tratando da questão da motivação.

Outra questão, que se objetivou conhecer são os fatores considerados de maior importância com relação ao trabalho. Para tanto, listou-se seis fatores: clima de trabalho; reconhecimento; possibilidade de ascensão profissional; relação entre trabalho e as aptidões do trabalhador; remuneração; comprometimento da equipe, se entendermos ‘fator motivacional’ como ‘desempenho’.

Então se observamos no decorrer do trabalho podemos verificar que a motivação é algo crucial dentro de uma organização tanto para seus líderes quanto aos liderados. Em todos os tipos de liderança observou-se que têm a motivação como base, tanto na questão financeira, de companherismo, cursos, gestão democrática, sempre terá a motivação como fundamental. Este resultado reforça a teoria de Chiavenato (1999), que relaciona melhoria na motivação ao estilo de liderança democrático, que põe ênfase tanto no líder como no subordinado, e como sendo o estilo que obtém melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento.

Já Bergamini (1994), afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada; e que o estilo democrático, no qual o líder orienta, conduz o

grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, permitindo com que os funcionários se sintam mais a vontade para suas entregas seria o mais ideal.

Após todas as análises e pesquisas, não é possível dizer que se existe uma liderança correta e sim, que todos os dados podem trazer resultados conforme o ambiente da sua organização, a maneira mais correta seria trazer pessoas com perfis compatíveis com o que a empresa busca, assim a mesma teria um ambiente mais harmonico e conseguiriam trabalhar de forma correta, evitando rotatividade e perda para a empresa.

Liderança autocrática	<p>Neste tipo de liderança, a figura do líder é central e de certo modo arbitrária na empresa. Dele partem todas as decisões e ordens, cabendo aos liderados apenas obedecer às suas exigências.</p> <p>Há pouco (ou até nenhum) espaço para debates, o que acaba minando a criatividade da equipe. Por isso, esse tipo de líder costuma causar insatisfação na equipe, que não se sente confortável e nem motivada para trabalhar e crescer profissionalmente nesse tipo de ambiente.</p>
-----------------------	--

Liderança liberal	<p>Em outras palavras, o líder liberal não se compromete nem se responsabiliza pelas ações, faz participações mínimas e deixa os colaboradores livres para tomarem iniciativas.</p> <p>Essa liderança entende que os membros da equipe estão preparados o suficiente para terem essa responsabilidade, mas deixa a desejar pela falta de orientação mais próxima. Por isso, empresas com esse tipo de liderança costumam sofrer com erros frequentes e falta de produtividade.</p>
Liderança democrática	<p>É o contrário da liderança autocrática. Aqui o foco é no desenvolvimento do grupo e de suas competências.</p> <p>Esse tipo de líder incentiva a todos os membros a participarem das discussões, escuta a todos de forma igualitária e leva em consideração suas sugestões e opiniões.</p> <p>Além de se preocupar com as entregas e alcance dos resultados, a liderança democrática também se preocupa em criar um</p>

	<p>ambiente de trabalho saudável para todos os membros.</p>
Liderança transformacional	<p>Nesse modelo de liderança, líderes e colaboradores se apoiam mutuamente em busca dos objetivos do negócio.</p> <p>Essa colaboração mútua cria uma conexão significativa dos colaboradores com o líder, resultando em um processo chamado de “influência idealizada.</p> <p>Na influência idealizada, os líderes conquistam a confiança, o respeito e a admiração dos seus colaboradores, transformando-se em um exemplo a ser seguido. Essa inspiração na figura do líder atua como uma poderosa motivação para a equipe.</p>
Liderança coaching	<p>O líder coach direciona o seu foco para o desenvolvimento de habilidades da sua equipe, ajudando-os a desenvolver seu potencial máximo. Para isso, ele cria um</p>

	<p>ambiente de confiança e cooperação entre todas as pessoas.</p> <p>Essa liderança realiza feedbacks frequentes com seus liderados, de modo a acompanhar sua evolução e certificar que eles estejam alinhados com os objetivos do negócio.</p>
Liderança técnica	<p>Esse tipo de liderança inspira seus liderados por meio de seus conhecimentos técnicos sobre a sua área de atuação. Sua expertise é utilizada como guia para mostrar aos demais membros da equipe como deve ser realizada a execução das tarefas.</p> <p>É uma liderança muito comum nas empresas e geralmente ela está relacionada a outro estilo que vai trazer características mais comportamentais para a atuação deste líder. Isto é, um profissional técnico pode também ser coach, por exemplo, e utilizar seu poder de motivação somada à sua expertise para inspirar seus liderados a buscarem mais e melhores resultados.</p>

Liderança situacional	<p data-bbox="558 287 1155 433">líder pode adaptar sua forma de liderar de acordo com a situação e momento da empresa.</p> <p data-bbox="558 493 1155 633">Os autores determinaram quatro tipos de liderança relacionadas às características do líder situacional. São elas:</p> <p data-bbox="558 693 1155 839">Direção: deve ser aplicada em ocasiões que exigem supervisão e onde a autonomia dos profissionais precisa ser restrita;</p> <p data-bbox="558 899 1155 1153">Orientação: importância de o líder oferecer os melhores direcionamentos para a sua equipe, de modo que eles possam contribuir para execução das tarefas e alcance dos objetivos;</p> <p data-bbox="558 1213 1155 1414">Apoio: quando o líder deve se colocar como um facilitador do trabalho dos colaboradores, incentivando-os e direcionando-os da melhor maneira possível;</p> <p data-bbox="558 1474 1155 1619">Autonomia: o líder deve saber delegar as tarefas de forma assertiva, deixando o trabalho organizado, mas sem tomar a</p>

	<p>responsabilidade toda para si. Ou seja, ele deve dar autonomia para a equipe realizar as ações.</p>
Liderança motivadora	<p>É um tipo de liderança parecido com a coaching, em que o foco está na motivação da equipe. Mas aqui o líder tem uma função ainda mais próxima de seus liderados, ajudando-os desde as tarefas mais rotineiras e oferecendo recursos para manter todos motivados e engajados com suas demandas.</p> <p>O líder motivador reconhece o bom trabalho da sua equipe, dá feedbacks construtivos e cria um ambiente de trabalho saudável propício para exposição de ideias e troca de experiências.</p>
Liderança carismática	<p>O modelo de liderança carismática caracteriza-se como a habilidade do profissional de incentivar e motivar seus liderados por meio de seu carisma e habilidades comportamentais. Ou seja, é a liderança pelo exemplo.</p>

	<p>Um líder com essas características é confiável, sabe se comunicar bem com todas as pessoas da equipe e ainda apresenta ótimos resultados.</p>
--	--

FONTE: Chiavenato (2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todas as análises nos artigos, livros e sites, não tem como se definir uma liderança ideal. Sendo assim a liderança é algo que deve ser adaptado de acordo com a necessidade dos indivíduos para o melhor resultado.

O que pode servir como algo que fica, é buscar líderes que dominam todas as capacidades de liderança e buscar maneira de trazer especializações para os mesmos. Tornando evidente o valor agregado que se tem com pessoas motivadas e satisfeitas com o trabalho.

A boa relação com o liderado e boa orientação fará com que a função do líder traga ganhos à organização. Alcançando metas, descobrindo talentos, aumento as capacidades dos colaboradores, trazendo climas positivos para o desenvolvimento das empresas, e, como consequências a equipe pode se manter esforçada e motivada para um bom resultado.

Este estudo de clima tem importância fundamental para se saber a necessidade dos colaboradores e como melhorar em questão de liderança, trazendo uma visão diferente de vários autores, aonde cada um defende uma liderança específica.

Cada empresa deve observar as características dos seus colaboradores e assim buscar da melhor forma trazer um líder para que possa ajudar a resolver conflitos e não gerar mais. Com uma pesquisa rápida dentro de cada organização pode-se perceber onde tem problemas para serem solucionados, apontando também os pontos fortes que a empresa possui, e claro o fundamental a conversa, escutar saber o que cada

um quer e saber mapear o que é mais importante e viável para se realizar em benefício da empresa e dos seus empregados.

Assim a formação de um clima favorável não depende só da empresa e sim de todos que fazem parte. Onde é fundamental o trabalho em equipe, que será bem sucedida se todos caminharem em direção dos mesmos objetivos.

A liderança é um ponto muito abordado no presente estudo, trazendo os tipos de liderança, como afetam de forma direta e indiretamente o trabalho e trazendo igualmente sua importância, tendo o líder em seu papel a responsabilidade de integração da equipe, com devido reconhecimento e valorização das pessoas, mantendo objetivos claros, com a determinação de uma causa comum.

Quanto ao resultado final do estudo, foi obtido um clima positivo de acordo com o resultado dos fatores analisados. Percebendo-se que não há certo nem errado quando se trata de liderança e sim que cada situação deve ser vista de uma forma única. O trabalho foi muito importante para conhecimento pessoal e ter outra visão, pois quando falamos de liderança falamos de pessoas com sentimentos e que erram.

Claro que o papel do líder é direcionado para que as pessoas possam dar o melhor de si e assim o líder deve sempre buscar a melhor decisão muitas vezes não podendo se dar luxo aos erros. Mas o que em todos os estilos de liderança podemos observar é o respeito mútuo. Sendo a liderança organizacional um indicador de eficiência empresarial.

REFERÊNCIAS

ABOUDAHR, S. M. F. M., & MOHAMAD, M. B. (2021). **Strategic leadership as a mediating variable between organisational climate and quality improvement in higher education. Journal of Southwest Jiaotong University**, 56(2), 618–637. Disponível em:

<https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.2.50>. Acessado em 18 de agosto de 2023. Acessado em 18 de agosto de 2023.

ADDAI, P., AVOR, J., OFORI, I. N., & TWENEBOAH, D. N. (2019).

Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana. Management Research Review, 42(9),1049–1061.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/mrr-06-2018-0235>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

AMOROSO, D. L., LIM, R. A., & SANTAMARIA, J. G. O. (2021).

Business model innovation: A study of empowering leadership. Creativity and Innovation Management, 30(2), 286–302. Disponível em:

<https://doi.org/10.1111/caim.12439> Ashkanasy, N., Wilderom, Cpm, & Peterson, Mf. (2011). Acessado em 18 de agosto de 2023.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido** Atlas, 1994, disponível

em:https://www.researchgate.net/publication/274350106_Lideranca_a_administracao_do_sentido, acessado em 10 de março 2023.

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. Atlas, 2006. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/sergio-bulgacov/manualde-gestao-empresarial/1776642899>, acessado em 15 de março de 2023.

CERVO, Amado Luiz et al. **Metodologia Científica**. 6º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Atlas, 1998. Disponível em https://www.academia.edu/36355526/pdf_LIVRO_gest%C3%A3o_de_pessoas_I_DA_LBERTO_CHIAVENATO_pdf, acessado em 12 de março 2023.

GESTÃO DE PESSOAS: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Elsevier, 2004. Disponível em: https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacaoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf, acessado em 15 de março de 2023.

GONÇALVES, J. T. **Liderança Como Fator Motivacional de Pessoas**. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis. (TCC), disponível em:

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15410/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_C_ravid1415.pdf, acessado em 20 de março 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GESTÃO DE GRUPO E ORGANIZAÇÃO, [S. L], V. 32, N. 1, P. 1-32,

Mai. Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Das, K. C. (2021). Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: A moderated mediation analysis. International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print(ahead-of-print). Disponível: <https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2020-2271> MARINGÁ – BRASIL / 18 A 19 DE NOVEMBRO – 2021. Acessado em 18 de agosto de 2023.

GUEZ, MIGUEL A. MAÑAS-RODR EU ; ENCISO-FORERO, ELEONORA; SALVADOR-FERRER, CARMEN M.; TRIGUEROS, ESFREGARÉN; AGUILAR-PARRA, JOSÉ M. (2020). **Pesquisa empírica no setor de serviços colombiano: relação entre a liderança transformacional, clima e compromisso. Sustentabilidade 2020, Espanha, V. 5, N. 8, P. 1-16.** Disponível em <https://www.iica.int/pt/prensa/noticias/o-iica-destaca-lideranca-da-colombia-na-mitigacao-e-adaptacao-de-sua-agricultura>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

HAN, S. J., & MCLEAN, G. N. (2020). **Effects of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees. European Journal of Training and Development, 44(6/7)**, Disponível

em: 659–674. <https://doi.org/10.1108/ejtd-12-2019-0195>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. EPU 1986. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Psicologia-Administradores-Lideran%C3%A7a-Situacional/dp/8512660406>, acessado em 22 de março 2023.

HOANG, G., WILSON-EVERED, E., & LOCKSTONE-BINNEY, L. (2020). **Leaders influencing innovation. Employee Relations: The International Journal, ahead-of-print**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0279>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

HILL, N. C. **Como Melhorar o Desempenho dos Empregados**. EPU, 1986, disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/norman-chill/como-melhorar-o-desempenho-dos-empregados/4138316164>, acessado em 14 de março 2023.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**. Sextante, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4107984/mod_resource/content/1/Lideran%C3%A7a-OMongeeoExBecutivo-JamesC%20Hunter.pdf, acessado em 15 de março 2023.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, FRANKFURT, V. 5, N. 8, P. 359-377. KAO, R.-H. (2017). **The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior. Personnel**

Review, 46(8), 1890–1914. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/pr-01-2016-0012>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

KOONTZ, H. **Administração Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores** Pioneira, 1986, disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/koontz-odonnell-weihrich/administracao-recursos-humanos-desenvolvimento-deadministradores/1428682835>, acessado em 27 de março de 2023.

KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder.** Makron Books, 1999, disponível em: <https://www.amazon.com.br/For%C3%A7a-Um-Lider-DonaldKrause/dp/853461024X>, acessado em 12 de abril de 2023.

KUENZI, M., MAYER, D. M., & GREENBAUM, R. L. (2019). **Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior.** *Personnel Psychology*, Disponível em: <https://doi.org/10.1111/peps.12356>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

LUTZ ALLEN, S., SMITH, J. E., & DA SILVA, N. (2013). **Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members.** *Nonprofit Management and Leadership*, Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nml.21078>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

MAAMARI, B.E. AND MAJDALANI, J.F. (2017). **Emotional intelligence, leadership style and organizational climate.** *International Journal Of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 2, Pp. 327-345. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/Ijoa-04-2016-1010> Mallén, F.,

Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Acessado em 18 de agosto de 2023.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, **Maria de Andrade. Lakatos, Eva Maria. Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração.** Saraiva, 2006. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/413203040/Livro-Capitulo1-Administracao-2%C2%AA-Edicao#>, acessado em 15 abril de 2023.

Revista Você S/A **Liderança.** Ed. Abril, edição 35, maio 2001, p. 83. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/edicoes/257/>, acessado em abril de 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** JC, 1999. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf, acessado em 15 de abril de 2023.

TAŞTAN, S. B. (2013). **The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job**

involvement and proactive personality: A survey in the context of smes in izmir. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.045>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

TZUN , Sun. **A Arte da Guerra**. Martins Fontes, 2002. Disponível em: https://www.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/e-books/A_arte_da_guerra.pdf, acessado em: 22 de abril de 2023.

TROSTER, C., & GIESSNER, S. R. (2021). **The consequences of incongruent abusive supervision: Anticipation of social exclusion, shame, and turnover intentions. Journal of Leadership & Organizational Studies**. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15480518211005463>. Acessado em 18 de agosto de 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. Atlas, 2000. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/155291004/GESTAO-DE-PESSOAS-BVERGARA>, acessado em março/abril de 2023.