

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL

LEADERSHIP CONTRIBUTION TO THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Erica Caroline de Almeida Oliveira*
Dayvid Souza Santos**

RESUMO

A liderança permeia a organização, portanto, atitudes da liderança sem eficiência ou contra os princípios empresariais, são determinantes para um clima organizacional negativo. O clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação dos colaboradores, sendo desta forma, um indicador de eficácia, ou não, da liderança numa empresa. Diante dessa perspectiva este artigo tem como objetivo explicar sobre os conceitos de liderança e clima organizacional. A metodologia selecionada para o desenvolvimento deste artigo, foi a pesquisa bibliográfica e documental, por meio de abordagem qualitativa. Com tudo, conclui-se que, o líder precisa estar alinhado com as diretrizes empresariais e por sua vez conduzir seus liderados a compreenderem que são peças fundamentais para o alcance das metas. Uma vez que o líder tem a capacidade através do seu perfil, de favorecer ou enfraquecer os laços que dão coerência a equipe e a organização.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Clima organizacional.

ABSTRACT

Leadership permeates the organization, so leadership attitudes that are ineffective or against business principles are negatively determinant in the organizational climate. The organizational climate is related to the degree of satisfaction of employees, thus being an indicator of the effectiveness, or not, of leadership in a company. Given this perspective, this article aims to explain the concepts of leadership and organizational climate. Methods: The methodology selected for the development of this article was through bibliographic and documentary research, through a qualitative approach. Conclusion: Therefore, it is concluded that the leader needs to be in line with business guidelines and in turn lead his or her employees to understand that they are key to achieving the goals. This confirms the literature, when it is stated that the leader has the ability through his or her profile to favor or weaken the ties that give coherence to the team and the organization.

Keywords: Leadership. Management. Organizational climate.

* Graduanda em Administração pela Faculdade Metropolitana de Camaçari, 8º semestre. ericacaroline@live.com

** Graduado em administração. Especialista em Gestão do Desenv. Territorial CIAGS/UFBA. Mestre em Engenharia Industrial - PEI/UFBA; Doutorando em Engenharia Industrial - PEI/UFBA. agrodayvid@gmail.com

Introdução

Diante de um mercado altamente competitivo, faz-se necessário as empresas buscarem ter líderes que motivem a sua equipe de forma a obter resultados almejados e um clima organizacional saudável. Em geral, os estudos sobre liderança buscam os atributos que um líder deve possuir para o desempenho de uma liderança eficaz.

Para a gestão de pessoas, é imprescindível estar atento aos comportamentos dos colaboradores da organização, valorizando os recursos humanos, o clima e a cultura organizacional. Uma ferramenta valiosa para avaliar se a liderança tem sido eficaz, é através da avaliação do clima organizacional. Portanto, a questão norteadora deste artigo é: Quais os conceitos de liderança e como eles interferem no clima organizacional?

A justificativa dessa pesquisa, parte do pressuposto que é de suma importância para o discente a geração de novos conhecimentos.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa é: Conceituar os perfis de liderança e relacioná-los com o clima organizacional. Este artigo está estruturado da seguinte forma: No segundo capítulo será explanado o conceito de liderança, logo após será listada as abordagens teóricas da liderança, por conseguinte será traçado o perfil do líder eficiente e ineficiente. Em seguida constará a definição de clima organizacional. No terceiro capítulo será exposto o percurso metodológico dessa pesquisa, por fim, será descrita as considerações finais, seguida das sugestões para trabalhos futuros.

1 Conceito de liderança

A liderança é uma temática que não possui a sua origem de forma explícita, porém há estudiosos que destacam a preocupação sobre o assunto desde a época de Platão, a temática ganha mais força a partir da preocupação dos teóricos e administradores das organizações, referente aos seus impactos no clima e no comportamento organizacional (BENEVIDES, 2010).

Ainda segundo o autor, a palavra “liderança” é derivada do termo inglês *leader*, embora esse termo “*leader*” (líder) já existisse há vários séculos, a compreensão e destaque do termo *leadership* (liderança) só se manifestou na primeira metade do século XIX.

Para Benevides (2010), na língua portuguesa, a definição de “liderança” tem como precedente a definição de “arte de comando”, onde o comando ou ato de comandar

estavam diretamente ligados a uma arte e a ciência, além disso, enfatizava mais as qualidades de quem comandava do que propriamente todo o processo existente do comando.

De acordo com Rennó (2019, p. 6):

É um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.

De acordo com o portal FATEC (2018), pode-se ratificar que a liderança pós-moderna é baseada numa gestão centralizada nas pessoas, baseada na colaboração, cooperação, e na participação. O líder pós-moderno precisa estar em constante evolução, é indispensável ser mais criativo no desenvolvimento de processos que melhorem a produção. Além disso, este líder pode ser um motor de mudanças para gerar melhores resultados e um bom clima laboral.

Yukl (1994), conceitua liderança como um processo de influência que resulta na interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a seleção dos objetivos para a organização ou grupo, a priorização da organização na execução das atividades para alcançar os objetivos organizacionais, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objetivos, a manutenção das relações de colaboração, do espírito de equipe e a aquisição do apoio e cooperação dos *stakeholders*.

Já a Escola de Relações Humanas, trouxe um contexto de mudanças onde o autor Ribeiro (2004) esclarece a grande valia do papel do líder, este autor destaca que liderança é uma das características que se espera de um gestor, a liderança é demonstrada durante a condução do processo produtivo, esse líder precisa por meio da criatividade e envolvimento, guiar seus subordinados ao alcance da satisfação. Com isso, torna-se necessário destacar as características que diferenciam o gestor do líder.

Covey (2004), destaca o que difere o gestor e o líder, é justamente como enxergam as situações e os objetivos. O gerenciamento é a visão dos métodos de analisar o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Já a liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em alcançar as coisas desejadas. Na figura 1 a seguir veremos as características predominantes no chefe e no líder.



Figura 1: Características do Chefe X Líder

Fonte: Portal Moom Consultoria (2017)

1.1 Classificação da liderança

Diante da literatura pesquisada há existência de classificações de liderança: Liderança formal e o informal. Para Diniz (2005), a liderança formal ocorre quando o indivíduo se torna líder devido ocupar uma posição ou um cargo que lhe confira autoridade.

A liderança informal dar-se quando a pessoa passa a exercer a liderança independente de cargo ou da estrutura organizacional, é um líder que manifesta-se naturalmente dentro de um grupo.

Dessa forma, Diniz (2005), relata que a liderança informal trata-se da capacidade de motivar, inspirar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas. Por outro lado, a liderança formal perfaz suas funções de coordenação e gestão de pessoas, além da gestão de negócios. A seguir, abordaremos sobre as características do líder formal e informal.

Quadro 1: Características do Líder Formal e Informal

LÍDER FORMAL	LÍDER INFORMAL
RECONHECIMENTO LEGAL DA AUTORIDADE	RECONHECIMENTO VOLUNTÁRIO DA AUTORIDADE
LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL	LEGITIMIDADE PESSOAL
DEPENDENTE DO ESTATUTO FORMAL	INDEPENDENTE DA POSIÇÃO FORMAL
TEM SUBORDINADOS	TEM SEGUIDORES

Fonte: Adaptado pela autora com os conceitos de Costa (2013)

Ao identificar a classificação de liderança, torna-se imprescindível explicar sobre os estilos de lideranças existentes.

A liderança autocrática/autoritária visa determinar diretrizes sem a participação e sem a opinião do grupo, além de designar as técnicas para a executar as atividades. É ele também que indica qual a tarefa de cada colaborador, e quem será o companheiro de trabalho. O perfil de liderança autoritária tem como principal característica a inflexibilidade, a presença de atitudes dominadoras, que causa mal-estar organizacional (WHITE; LIPPITT, 1939).

Muitos autores ratificam que esse tipo de liderança não é eficaz. Diante de alguns estudos quando há um líder autoritário, a equipe não é motivada a alcançar os objetivos empresariais, gerando assim impactos negativos para organização.

Já a liderança liberal, tem como destaque que o líder não é respeitado e não se impõe. Os subordinados costumam ter a liberdade de tomada de decisões, e não consultam a liderança, eles que definem as atividades e dividem as tarefas. Não há investimentos na função, e as participações do líder são mínimas e limitadas. (WHITE; LIPPITT, 1939).

Para Valentine (2019, p. 2):

A Liderança Liberal oferece maior liberdade aos indivíduos na execução dos projetos. Além disso, o líder passa a ser visto como facilitador do processo, sendo o responsável por transmitir as informações e estimular a criatividade dos membros. Com este tipo de liderança, é possível avaliar o comportamento, o nível de conhecimento, habilidade, o comprometimento e a responsabilidade do subordinado.

Na liderança democrática, o líder assiste e estimula o debate entre os colaboradores. Todos participam e cooperam nas decisões, com intuito de atingir os objetivos. Cada membro do grupo se sente participante das atividades, e o líder busca ser um membro igual aos outros elementos do grupo. A liderança de forma democrática visa conduzir a sua gestão incluindo os seus liderados nas decisões e fazendo com que se sintam estimulados na construção de soluções e consequentemente resultados. Esta liderança solicita a participação ativa de todos os envolvidos nos processos dando sempre *feedbacks* (IBC, 2018).

Segundo Nannus (2000), a liderança visionária tem como premissa uma visão em constituir um futuro realista. Já de acordo com Robbins (2000, p. 400): “A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão atraente, criativa e inovadora, sempre focada no futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e

melhora a partir do presente. ”

De acordo com Wright (2011, p. 22), a liderança transacional é conceituada como:

A liderança transacional utiliza da autoridade dos cargos para intimidar os liderados. Suas diretrizes são: delegar tarefas e remunerar os funcionários pela execução destas; o líder ordena, os funcionários obedecem sem direito a questionamentos sobre o ambiente e a qualidade do serviço; os empregados não recebem incentivos ou promoção; os colaboradores em potencial passam despercebidos; e, o único foco é no aumento das vendas dos produtos ou serviços, além de serem alheios aos planos de negócios.

A liderança transformacional é aquela em que o gestor tem a habilidade de transformar o ambiente e a realidade dos lugares por onde passa. Este tipo de liderança tem capacidade de solucionar problemas de qualquer complexidade, além de ser estrategista, visionário, e comprometido com sua equipe (MARQUES, 2016).

Por fim, avalia-se o líder como aquele que convence as pessoas a seguirem suas ideias, diferente do chefe que apenas ordena seus colaboradores a atingir seus objetivos (MARQUES, 2016).

1.2 Abordagens teóricas das lideranças

Dentro das abordagens teóricas existem as teorias: contingenciais e situacionais. A abordagem contingencial trata que o desempenho dos grupos depende do estilo de liderança e da sua interação com o grupo. Portanto, esta abordagem ratifica que o sucesso organizacional não dependerá apenas de um único modelo organizacional. (SHRIVASTAVA; MITROFF, 1984).

Para Chiavenato (1983), não há nada de absoluto nas empresas ou nas teorias administrativas, ou seja, tudo é dependente e relativo. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional e direta entre as condições do ambiente onde os indivíduos estão inseridos, juntamente com as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos e eficácia da organização. Para Hersey e Blanchard (1972, p. 8), a liderança situacional:

[...] é baseada em duas variáveis: o comportamento do líder (como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores) e a maturidade de seus subordinados. A maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

De acordo com o Portal IBC (2019, p. 1), a abordagem situacional:

Trata-se de um estilo de liderança verdadeiramente bem-vindo nas empresas, principalmente no momento atual que o nosso país vem enfrentando, pois, além de saber se adaptar aos mais diversos contextos, sejam eles positivos ou não, o líder situacional inspira e ensina seus colaboradores a desenvolverem a mesma postura, para que assim saibam lidar cada vez melhor com os desafios que surgem em suas carreiras, potencializando, dessa maneira, ainda mais a sua própria performance.

Portanto, os tipos de liderança listados em epígrafe são alguns dos exemplos existentes, porém, para selecionar o estilo de liderança que atuará, dependerá dos objetivos em que deseja alcançar. Vale ressaltar que, é de grande valia que as organizações disponibilizem investimento no capital humano, através de treinamentos e desenvolvimento que capacitem o líder e seus colaboradores, para que consequentemente haja obtenção de resultados positivos para organização. No tópico a seguir, abordaremos sobre o conceito de clima organizacional e seu objetivo no papel do líder.

1.3 Clima organizacional

Diante da explanação sobre o conceito de liderança e os estilos existentes, torna-se necessário expor qual ferramenta é utilizada para avaliar a satisfação do trabalhador e do seu nível de desempenho face aos objetivos e desafios empresariais. Com isso, o monitoramento do clima organizacional é um excelente aliado, sendo um termômetro de verificação das alterações no contexto interno e externo das organizações.

O termo clima foi designado por Lewin, Lippitt e White (1939), proveniente do vocabulário da psicologia social utilizando conceitos similares como clima social e atmosfera social, com o intuito de descrever sentimentos, atitudes, e processos sociais. Para os autores, todo comportamento (pensamento, ação ou desejo) visa destacar a realização e valorização, que demanda mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo.

Já no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi propagada e posteriormente aplicada por Souza (1977). Foram realizados diversos trabalhos em empresas públicas e privadas utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

De acordo com Judge, Robbins e Sobral (2011), pode-se conceituar o clima organizacional como uma ferramenta que faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela, sobre suas atividades laborais e seu

ambiente de trabalho em geral.

Segundo Chiavenato (2008, p. 27):

Toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o clima organizacional trata-se da qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida pelos colaboradores, e tem grande influência nos seus comportamentos.

O conceito de clima organizacional abriu novas perspectivas para a gestão de pessoas, visando a busca pela compreensão e por argumentos para o desempenho do trabalho humano por meio de relações e aspectos relevantes do cotidiano, como ética, satisfação, liderança, motivação, rotatividade, desempenho, entre outros (OLIVEIRA, 1996).

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

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

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional pode ser considerado desumano, quando os gestores e o ambiente dão excessiva importância à tecnologia. O clima se torna tenso, quando há forte pressão para cumprimento de regras, normas rígidas e burocráticas em que os resultados podem desencadear demissões e/ou punições. Já o clima organizacional que é tranquilo, ocorre quando há plena aceitação dos afetos, sem deixar de priorizar os preceitos do trabalho. Vale destacar que, o clima organizacional tranquilo não é definido pela ausência de turbulências, conflitos ou desentendimentos pontuais, mas quando há prevalência do respeito e cooperação dos colaboradores em prol de objetivos compartilhados.

Na perspectiva contingencial, Machado (2005), conceitua o clima organizacional como uma representação do quadro mais amplo da influência sobre motivação, sobre o desempenho e a satisfação no trabalho. Ainda segundo o autor:

Conhecer a satisfação ou não do funcionário com o clima

organizacional é visto como um elemento impulsionador e condutor de ações de mudanças, pois ter tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas com os seus colaboradores. Isto só é possível com o clima organizacional favorável, capaz de traduzir um só serviço (MACHADO, 2005, p. 19).

Na perspectiva de Luz (1999), o clima organizacional é diretamente afetado por fatores como: interferência de situações particulares dos funcionários, pelos conflitos interpessoais, pelas ocorrências negativas ou positivas na execução das atividades laborais, além dos fatores externos à empresa, envolvendo os *stakeholders*.

Para Coda (1997), o clima organizacional é um indicador de eficácia organizacional e reflete uma tendência sobre como as necessidades dos colaboradores, monitorando se são efetivamente atendidas e priorizadas no ambiente empresarial. Mullins (2001, p. 347), destaca que:

O clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado. Essas relações são determinadas pelas interações entre as metas e objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilos de liderança e comportamento.

Portanto percebe-se que o clima organizacional está diretamente interligado com a percepção que o trabalhador tem da organização, da sua cultura e costumes, e essa percepção do colaborador afeta o modo como ele vai agir, seja de maneira negativa ou positiva no seu ambiente de trabalho. Diante do que foi explícito, veremos no tópico a seguir quais os impactos existentes no clima organizacional, quando há uma liderança ineficiente e eficiente.

1.4 Liderança x Clima organizacional

Uma questão que tem sido alvo e objeto de estudo há anos, tanto no ramo da sociologia, gestão estratégica e comportamento organizacional, é referente ao desempenho de uma organização por meio da influência do seu líder.

A liderança permeia a organização, portanto atitudes do líder contra os princípios empresariais, são determinantes negativamente no clima organizacional. 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.

Quando ocorre uma situação conflituosa e há um líder com atitudes explosivas, ocorre que o ambiente de trabalho passa a ficar tenso, os funcionários se sentem intimidados, desmotivados, insatisfeitos, ocorre danos morais e procuram sempre outra organização para trabalhar. Devido a essas atitudes provindas da liderança, os colaboradores, muitas vezes, podem ser demitidos de seus cargos, além de que alguns funcionários adquirem problemas de saúde (SILVA, 2019).

É fundamental para o sucesso do trabalho do líder que ele garanta que tudo ocorra bem no setor que atua, o não acompanhamento diário gera retrabalho, ausência de agilidade e excelência na execução das atividades. Com isso, a empresa tende a não atingir as metas estabelecidas (SILVA, 2019).

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.

No quadro 1 estão explícitas algumas características do líder e os benefícios no clima organizacional.

Quadro 1: Líder X Clima Organizacional

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	CONSEQUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL
Focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as realizações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.	Ameniza conflitos no ambiente laboral.
Sabe comunicar-se	Este o processo de troca de informações é imprescindível para divulgar entre os colaboradores os dados de forma padronizada, seja através de jornal interno, reuniões, quadro de avisos e e-mails.
Destreza ao administrar o tempo de execução das atividades	Contribuem de forma decisiva para a organização, pois fornecem suas atitudes de desempenho nos resultados da empresa.
Sabe ouvir e dar <i>Feedback</i> individuais;	O colaborador sente-se à vontade pra dialogar com a liderança.
Íntegro e Honesto	Transparências nos processos corporativos

Fonte: Adaptado pela autora com os conceitos de Wenski (2013)

Portanto, para Schermerhorn (2005), uma empresa eficaz é aquela que atinge seus principais objetivos de desempenho e ao mesmo tempo mantém um alto padrão de qualidade na execução das atividades e também mediante os seus colaboradores. Neste aspecto, de acordo com os autores, o desempenho individual e coletivo da tarefa e a satisfação no trabalho são preocupações relevantes concernentes à melhora da eficácia empresarial, e o líder tem papel crucial neste processo.

2 Metodologia

A metodologia selecionada para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico foi através de pesquisa bibliográfica e documental, por meio de abordagem qualitativa.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida baseada em materiais já elaborados, constituído, principalmente, de artigos científicos e livros, além de consultas as legislações vigentes no país, revistas, sites confiáveis, base de dados, manuais, entre outros. Este tipo de pesquisa para o autor, é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática.

A vantagem em destaque para este tipo de pesquisa acima, é disponibilizar para o pesquisador uma cobertura mais abrangente, do que se fosse pesquisar diretamente (*in loco*), sobre o assunto abordado (GIL, 2007).

Para Gil (1999, p. 23), a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

A abordagem escolhida para nortear esta pesquisa, foi a qualitativa. Este tipo de abordagem não tem foco em dados numéricos, mas na compreensão de um assunto específico ou de uma população. “O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações” (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Considerações finais

Mediante as referências teóricas produzidas por diversos autores aqui citados, foi possível constatar que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido, onde buscou explicar sobre os conceitos de liderança e clima organizacional.

O clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação dos colaboradores, sendo desta forma, um indicador de eficácia ou não da liderança numa empresa.

Um dos impulsionadores do clima organizacional é o líder, e sua forma de liderar. Isto confirma a literatura, quando se afirma que o líder tem a capacidade através do seu perfil, de favorecer ou enfraquecer os laços que dão coerência a equipe.

Por isso, conclui-se que, o líder precisa estar alinhando com as diretrizes empresariais e por sua vez conduzir seus liderados a compreenderem que são peças fundamentais para o alcance das metas da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, é interessante a realização de estudos de caso em empresas de ramos distintos (comercial, varejista, industrial), visando identificar na prática a ausência de uma liderança ativa, propondo melhorias e possíveis soluções de problemas.

Referências

BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Rio de Janeiro: EBAP, 2010.

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20BENEVIDES.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Anabela. **Falando de liderança: formação, avaliação e liderança**. 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/falforma/falando-de-liderana>. Acesso em: 30

out. 2019.

COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Franklin Covey, 2004.

DESLAURIERS J. P. **Recherche qualitative: guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

DINIZ, A. **O Líder do Futuro**. São Paulo: ABTD, 2005.

FATEC. **LIDERANÇA 4.0: Gestão pós-moderna e a necessidade de um novo perfil de profissional**. 2018. Disponível em: <https://www.fatecertaozinho.edu.br/blog/lideranca-4-0-gestao-pos-moderna-e-a-necessidade-de-um-novo-perfil-de-profissional>. Acesso em: 22 out. 2019.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

HERSEY, P.; BLANCHHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

IBC. **Quais os tipos de liderança: Conheça alguns modelos**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>. Acesso em: 30 out. 2019.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1999.

MACHADO, A. M.; GOULART, A. M. A. **Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária**. Rio de Janeiro: VIII SEGeT, 2005. (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia).

MARQUES, J. R. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>. Acesso em: 3 nov. 2019.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima**

organizacional em Instituições de Ensino Superior. 1996. 120 f. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PORTAL IBC. **O que é liderança situacional.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/>. Acesso em: 19 dez. 2019.

PORTAL MOOM CONSULTORIA. **Cinco diferenças entre um chefe ou um líder.** 2017. Disponível em: <http://moomconsultoria.com/2017/09/14/cinco-diferencas-entre-um-chefe-ou-um-lider/>. Acesso em: 22 out. 2019.

REGO, A.; CUNHA, M. **A essência da liderança.** Lisboa: RH, 2005.

RENNÓ, R. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Estratégias Concursos. 2019.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBRAE. **Liderança: Relatório de Inteligência.** 2018. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Sebrae_Fitness_Ago2018.pdf. Acesso em: 24 nov. 2019.

SHRIVASTAVA, P.; MITROFF, I. **Enhancing organizational research utilization: The role of decision makers assumptions.** Academy of Management Review. 1984. Disponível em: <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/Resumo3.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2019.

SILVA, M. **Liderança sem Gerenciamento.** 2019. Disponível em: <http://www.corporativabrasil.com.br/doc/lideranca-sem-gerenciamento-nao-funciona.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2019.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 141-158, 1977.

STRINGER, R. **Leadership and Organizational Climate.** New Jersey: Prentice-Hall. 2002. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/174631/001063850.pdf?sequence=1>. Acesso em: 3 nov. 2019.

TEPPER, B. J. **Consequences of abusive supervision.** *Academy of Management Journal*, 2000. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23472/1/Jo%C3%A3o%20Carlos%20Botelho%20Garrido.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2019.

VALENTI, A. **Tipos de liderança:** conheça os 5 tipos e suas características. 2019. Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/o-que-e-lideranca-entenda-o-conceito-e-conheca-os-diferentes-tipos/>. Acesso em: 19 dez. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WENSKI, A. H. C. M. **A influência do líder no clima organizacional.** Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/viewFile/658/496>. Acesso em: 24 nov. 2019.

WHITE, R.; LIPPITT, R. **Comportamento do líder e reação dos membros em três “climas sociais”.** São Paulo: Ed. Herder, 1939.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica conceitos.** São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1994. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.