

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso Bacharel em Administração

Déborah Luana Viçoso Marçal

OS IMPACTOS DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Mariana

2017

Déborah Luana Viçoso Marçal

OS IMPACTOS DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como pré-requisito necessário para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. David Silva Franco

Mariana

2017

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

M299i Marçal, Déborah Luana Viçoso
Os impactos da liderança na organização [recurso eletrônico]
/ Déborah Luana Viçoso Marçal.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas
e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOF

1. Liderança - Teses. 2. MEM. 3. Motivação - Teses.
4. Monografia. 5. Administração - Teses. 6. Desempenho
- Teses. 7. Planejamento - Teses. I.Franco, Prof.
Me. David Silva. II.Universidade Federal de Ouro Preto
- Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento
de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.3
: 15
: 1417597



FICHA DE APROVAÇÃO

DEBORAH LAUANA VICOSO MARCAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Me. David Silva Franco

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor (a) Me. David Silva Franco
Orientador(a) e Presidente da Banca

Professor (a) Dr. Harrison Bachion Ceribeli
Membro Avaliador

Professor (a) Bela. Karla Luisa Costa e Costa
Membro Avaliador

Mariana, 24 de março de 2017.

RESUMO

Em um mundo moderno, onde existem diversas mudanças, o conhecimento se torna uma das fontes essenciais para assegurar a competitividade e o crescimento das forças produtivas. O constante aumento da competitividade vem ocasionando grandes transformações nas estruturas organizacionais, resultando em um nível de produtividade cada vez mais alto. A presença do líder exerce um relevante papel dentro dessa transformação. O objetivo deste trabalho visa analisar a influência do líder sobre a organização, considerando os aspectos motivacionais, de desenvolvimento e de desempenho dos colaboradores. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso em uma pequena empresa de informática situada em Mariana, Minas Gerais, pautando-se em metodologia tanto quantitativa, a partir da aplicação de questionários aos 38 colaboradores, tanto qualitativa, por meio da condução de um grupo focal em sete colaboradores convidados. Conclui-se ter havido uma percepção fortemente negativa dos colaboradores em relação a liderança da empresa. Destarte a importância que os teóricos atribuem ao papel do líder para o aumento constante da produtividade das organizações, que na empresa pesquisada ainda há um longo caminho para que a liderança se constitua como elo entre o bom clima de trabalho e o bom desempenho dos colaboradores, haja vista as diversas deficiências de atuação da gerência apontada nos resultados.

Palavras-chave: Desempenho organizacional, Liderança, Motivação.

ABSTRACT

In a modern world, where there are several changes, knowledge becomes one of the essential sources for ensuring the competitiveness and growth of the productive forces. The constant increase of competitiveness is causing great changes in organizational structures, resulting in a level of productivity increasingly high. The presence of the leader plays a significant role in this transformation. The objective of this study was to analyze the influence of the leader on the organization, considering the motivational aspects, development and performance of employees. To that end, we conducted a case study in a small company of informatics situated in Mariana, Minas Gerais, based on methodology, both quantitative, from the application of questionnaires to employees, both qualitatively, by means of conducting a focus group. It is, therefore the importance that the theoreticians attach to the role of the leader to the steady increase in productivity of organizations, which the company researched there is still a long way to that leadership is constituted as a clime between the good working atmosphere and the good performance of employees, considering the various disability areas of management indicated in the results.

Keywords: Organizational Performance, Leadership, Motivation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	Liderança nas Organizações	9
2.2	Influência da liderança nos aspectos motivacionais	11
2.3	Influência da liderança no desenvolvimento dos empregados.....	13
2.4	Influência da liderança no desempenho	15
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	16
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

É de amplo conhecimento que em toda empresa existe uma “missão”, que geralmente está voltada para a satisfação daqueles que irão usufruir dos serviços oferecidos por esta empresa. Mas como atingir esta missão? Como oferecer o melhor serviço, cumprir prazos, atingir metas, e, principalmente, alcançar os resultados esperados por aquele que investiu suas economias e seu tempo em uma organização?

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a sua estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita. Também conhecida como o credo da organização, ela atua como forma de lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para qual caminho direcionar os seus esforços (CHIAVENATO, 2005).

Uma vez que produtos e/ou serviços demandam cada vez mais inovações, faz-se necessário que as organizações invistam em um diferencial, sendo a presença de um líder imprescindível para conduzir os esforços rumo à concretização daquilo que a organização tem de única. Deste modo, a forma de atuação do líder deve proporcionar aos liderados o sentimento de serem “parceiros” do negócio, e não apenas o de cumpridores de tarefas. Pois é a partir do trabalho em equipe que as empresas atingem seu objetivo de constituir o diferencial que irá garantir o alcance de metas e o sucesso de longo prazo. De acordo com Silva, Mesquita e Ferreira (2015), o sucesso de um empreendimento depende do papel de cada pessoa e de como ela é conduzida por seus líderes. Para os autores, os líderes têm grandes responsabilidades sobre o sucesso ou o fracasso da organização, pois deles dependem, em grande parte, o bem-estar organizacional e a motivação do grupo.

Diante deste contexto, o objetivo deste estudo é compreender como os empregados de uma pequena empresa percebem a influência da liderança em seus principais aspectos de atuação no ambiente de trabalho. Será ressaltada nessa análise, a partir dos pontos mais abordados na literatura pertinente ao tema, a influência da liderança na motivação, no desenvolvimento e no desempenho dos empregados.

Justifica-se a abordagem deste tema por ser ele de suma importância e de grande interesse para a Administração, tanto no âmbito profissional quanto no acadêmico. É válido ainda ressaltar que as questões referentes à gestão de pessoas nas organizações possuem uma

relação intrínseca com a forma de atuação da liderança formal da empresa, enquanto facilitadora dos processos de desenvolvimento humano e engajamento dos empregados.

O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo essa introdução. Logo após, é apresentado o referencial teórico, explorando a liderança nas organizações, bem como a influência da liderança nos aspectos motivacionais, nos aspectos do desenvolvimento humano e nos aspectos de desempenho dos empregados. Na terceira seção, foi descrito o percurso metodológico adotado, seguindo a apresentação e a discussão dos dados da pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais que o estudo possibilitou levantar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É apresentada nessa seção, a revisão da literatura em relação à liderança nas organizações, tanto em termos de racionalização dos processos quanto de mobilização dos recursos humanos.

2.1 Liderança nas Organizações

De acordo com Hunter (2004), o conceito de liderança representa a capacidade do indivíduo em influenciar outras pessoas a adotarem determinada ação. Já Barreto e Pereira (2007) destacam que o líder tem como características importantes o conhecimento sobre a atividade que está realizando e o bom relacionamento interpessoal, de forma a gerar um vínculo com seus liderados e alcançar os resultados almejados. Para Gómez (2005), o líder capacita, educa, ajuda a crescer, orienta, entusiasma e mobiliza, implanta valores e modela condutas. Neste sentido, o líder oferece um ponto focal logicamente convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão tentando entender as causas e as consequências das tarefas organizadas.

Para Kouzes e Posner (1994), em uma comunidade de trabalho produtiva, os líderes não devem ser vistos como comandantes autoritários ou chefes controladores, mas sim como servidores e sustentáculos, parceiros e prestadores, buscando o comprometimento e bom desempenho da equipe. Assim, as organizações de trabalho, em consonância com a sua equipe gerencial, devem estruturar políticas de recursos humanos alinhadas com a criação de mecanismos e estratégias voltados ao controle, regularização e avaliação dos empregados (OLIVEIRA; SILVA, 2009). Para Cunha *et. al.* (2009), o líder é tido como um importante profissional dentro de uma organização, cujo perfil moderno está em constante transformação.

Concentrar-se no líder reduz as complexidades organizacionais às condições simples que as pessoas conseguem entender e comunicar.

Conforme Silva (2006, p.262), os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação, sendo estas não constantes, logo, o uso do estilo apropriado de comportamento líder constitui um desafio para o líder eficaz. Ainda de acordo com o autor, a respeito das diferenças entre gerenciamento e liderança, “existe um relacionamento próximo entre ambos os conceitos, no que se refere à atuação em organizações, e não é fácil separá-los como atividades distintas. Para ser um gerente eficaz é necessário exercitar papéis de liderança”. Dessa forma, enquanto a liderança está mais relacionada a lidar com desafios da gestão de pessoas, o gerenciamento pode ser relacionado a lidar com a complexidade da racionalização organizacional (STEFANO, 2008).

Conforme Peters (1989, p. 36), liderar é oferecer às pessoas situações jamais antes testadas. Os líderes não modificam as pessoas, mas autoriza que elas se expressem e se descubram. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”. Outro aspecto a ser levado em consideração é que os líderes necessitam passar credibilidade.

Ainda de acordo com Peters (1989), podem-se identificar alguns tipos de líderes. O primeiro são os visionários, são os que recrutam os colaboradores e que são o suporte das empresas de sucesso a um longo prazo. Os segundos são os chamados negociantes da esperança, pois são fanáticos por colaboradores talentosos. E os terceiros, gostam de números e são apaixonados pelo lucro. Para o autor, toda empresa necessita destes três tipos de líderes, mas jamais as três características concentradas apenas em uma pessoa.

Outro fator importante para os líderes é a tecnologia. Peters (1989) acredita que este é um fator tão importante, que devesse incluir um quarto tipo de líder, os que acreditam e gostam da tecnologia. O autor entende que qualquer indivíduo que não compreender que a tecnologia mudará tudo nos próximos anos está sentenciado ao fracasso. Sendo assim, o autor afirma que é necessário os colaboradores deixem de lado suas posições de chefes de seção e passem a serem líderes dos colaboradores. Todas as áreas de uma organização devem se desenvolver de forma a gerar lucro para a empresa.

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas (MAXIMIANO, 2000, p.2).

A liderança em grupo é uma das características mais importantes. Em todas as áreas, uma pessoa irá se sobressair mais em relação às outras. Este indivíduo provavelmente desempenhará um papel de líder sobre os outros componentes da equipe ou grupo, e a liderança pode ocorrer em uma área específica, onde o indivíduo possui maior domínio ou mais eficiência em relação aos demais (PETERS, 1989).

2.2 Influência da liderança nos aspectos motivacionais

A motivação para o trabalho varia de indivíduo para indivíduo, e de situação para situação. Segundo Hersey (1976), a motivação de uma pessoa depende das forças de seu desejo, este definido como necessidade ou impulsos interiores do indivíduo, e são dirigidos para objetivos, podendo ser conscientes ou inconscientes.

Esse estímulo à ação pode ser provocado por um incentivo externo (provindo do ambiente) e/ou pode também ser provocado de modo interno por processos mentais do indivíduo. Cabe ao líder perceber o que motiva cada liderado e se esforçar para manter sua equipe sempre motivada, visando melhor produtividade e resultados.

Alguns estudos apontam que a motivação é algo interno aos indivíduos e que vai ao encontro de seus interesses (BERGAMINI, 1990; VERGARA, 2003). Pode-se dizer que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. Por ser assim, algo que provoca a motivação de uma pessoa pode não ter efeito sobre outra. Pode, ainda, provocar a motivação em determinado momento e não em outro (AGOSTINHO, 2003; ROBBINS, 2002; VERGARA, 2003).

Gómez (2005) ressalta que conquistar o envolvimento dos liderados não ocorre por decreto nem imposto a partir do medo. É conquistar pelo exemplo, responsabilidade e dedicação. Através de algumas atitudes e comportamentos, provoca-se e conquista-se o envolvimento da equipe, o que é fundamental para o sucesso do negócio. Diante deste contexto, uma organização que tenha realmente como foco e que incentiva a liderança, tende a proporcionar melhorias de relacionamento junto a equipe, gerando mudanças comportamentais adequadas entre seus líderes e liderados, o que pode se traduzir em colaboradores mais comprometidos, criativos e motivados, para, desta forma, propiciarem maior qualidade em seus serviços e processos.

O que explica o fato de algumas pessoas se sentirem motivadas para um determinado trabalho e outras não, são as diferentes histórias de vida, os valores e interesses de cada um (VERGARA, 2003). No contexto organizacional, compreender e lidar com estas diferenças

são tarefa que se impõe. Para Motta (1999), do ponto de vista organizacional, deve-se considerar, quando se trata da motivação do empregado: (a) objetivos que mobilizem o indivíduo; (b) carreira, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; (c) necessidades e aspirações individuais.

Segundo Maximiano (2000), a ideia de que as necessidades humanas encontram-se alocadas em uma hierarquia, desempenha um papel extremamente importante para o comportamento humano das empresas. Uma das principais e mais conhecidas teorias foi elaborada por Abraham Maslow e dividida em cinco categorias. São elas: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização.

Já Robbins (2008), aponta a Teoria dos Dois Fatores elaborada por Frederick Herzberg, onde a crença de que a ligação de um indivíduo com suas atividades é simples, e de que essa atitude pode indicar seu fracasso ou sucesso.

Tem ainda a Teoria de McClelland que é focada em três necessidades: a realização, poder e a associação. Segundo Chiavenato (2005), essa teoria desenvolvida por David McClelland encontra-se relacionada às definições de aprendizagem. As necessidades humanas são desenvolvidas e adquiridas por indivíduos ao longo da vida.

De acordo com Bergamini (1997, p.23):

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

Do ponto de vista individual, acredita-se que a motivação pressupõe algum grau de autonomia. Como assevera Motta (1999, p. 202): “é a autonomia de pensar e agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Assim, se existe uma dimensão individual na motivação, ela pressupõe algum grau de liberdade”.

De acordo com Volpato (1998), uma das questões que a motivação é julgada como essencial, está relacionada ao sucesso organizacional, como uma maneira efetiva de atingir a satisfação de uma gestão ou um projeto. Vista aos olhos dos colaboradores ou da administração, o sucesso é uma motivação que não se desenvolve sozinha, ela depende da tecnologia empregada na empresa bem como do desempenho e da qualidade praticada pelos indivíduos que trabalham na empresa em prol de um único objetivo.

Todos os colaboradores são fontes exaltadas de inovação incluídas no processo produtivo e podem colaborar através do seu conhecimento tácito, interferindo no sistema de rotinas e métodos, com propostas ou opiniões, fixando dessa forma uma maior associação com o seu meio de trabalho, deixando de serem básicos executores para serem indivíduos da ação, ou seja, deixando de serem sujeitos passivos para ativos. Para se evitar que isto ocorra dentro das empresas, é importante algumas modificações comportamentais em todos os níveis da organização. Por isso torna-se importante o desenvolvimento de um ambiente motivacional para a inovação (VOLPATO, 1998).

Ainda de acordo com Volpato (1998), este ambiente vai além da básica mudança e solicita a adoção de uma atual filosofia de trabalho, realizando no colaborador através do seu conhecimento e atividades, sintam-se motivado a inovar. O autor ainda indica que nas empresas centradas nos indivíduos não evidenciam o dinheiro como fator primordial de motivação, optando por frisar as recompensas essenciais do prazer, do crescimento, do trabalho em grupo, do desafio e da realização. Para isso, é proporcionada aos colaboradores situações progressivas para que estes se distingam bem em descrição às suas conquistas, contando com o reconhecimento de indivíduos com quem se envolvem, como seus colegas e superiores.

Para Carvalho (1995), o colaborador necessita constantemente sentir a ligação entre ele e o serviço final ou produto acabado como meio de orgulho em dizer que ele fez parte do processo e colaborou para este resultado. Isso é essencial dentro das empresas, pois um trabalhador motivado realizava as suas atividades com mais eficácia e eficiência.

Percebe-se, assim, que a liderança exerce um importante papel no auxílio aos estímulos que promovam a motivação dos liderados. Embora a motivação seja essencialmente intrínseca, ou seja, parte do próprio indivíduo, a atuação de uma liderança eficaz pode oferecer um ambiente de trabalho propício para que o trabalhador busque a satisfação de suas necessidades, tornando-se mais motivado ao bom desempenho. Considera-se, portanto, que a liderança é capaz de fazer com que o indivíduo perceba o trabalho como uma atividade prazerosa e de crescimento pessoal quando ele se envolve com seus funcionários e sabe o que os motiva.

2.3 Influência da liderança no desenvolvimento

Empresas que possuem programa de desenvolvimento consistente e voltado para o resultado da organização, tendem a gerar um objetivo positivo na organização, como um todo. As organizações que possuem programas estruturados de treinamentos, tanto para líderes

quanto para os seus subordinados, conseguem alinhar melhor os valores e a missão com todos. Investir no desenvolvimento dos líderes e liderados constitui, também, focar na qualidade dos produtos e serviços, ou seja, um líder preparado consegue coordenar melhor as suas equipas, impactando o resultado positivamente (VIEIRA, 2011).

Segundo Dutra (2001), gerir pessoas é estimular o envolvimento e o desenvolvimento de pessoas. Para tanto, é necessário que as organizações conheçam os recursos humanos de que dispõe. De acordo com Chiavenato (1999), dentro do desenvolvimento de pessoas e de organizações, há fatores importantes como: as mudanças trazidas pelos novos tempos; a onda de reorganização; a gestão de conhecimentos corporativos; tipos de conhecimentos; criatividade e inovação; mudança organizacional; gestão de mudança; desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2006) observa ainda que o desenvolvimento organizacional é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. O objetivo de recursos humanos é o relacionamento entre a organização e seus funcionários.

Já Pontes (2008), destaca que o desenvolvimento do colaborador está atrelado à disposição deste para se qualificar e às oportunidades oferecidas pela organização. As grandes empresas tratam deste assunto com grande importância, investindo uma parcela de seu orçamento em capacitações de pessoal.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Hersey (1976) destaca que quando se pretende influenciar o comportamento de um indivíduo, é necessário inicialmente saber os motivos ou as necessidades que são relevantes para ele naquele dado momento. O autor ainda afirma que para que um administrador compreenda, previna e até verifique as atividades de seus colaboradores inferiores em certo momento, é necessário saber quais os motivos ou necessidades dos indivíduos que iniciam uma ação específica.

Os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários, de forma que consigam promover um maior desenvolvimento humano a partir do trabalho (HERSEY, 1976).

Portanto, cada pessoa possui sua própria lista de valores, assim um fator capaz de motivar um indivíduo pode não surtir o mesmo efeito em outro. Sendo assim, é imprescindível que o líder conheça as necessidades de cada um dos seus colaboradores e saiba como motivá-los para um trabalho mais eficiente (HERSEY, 1976). Com o conhecimento das forças motivacionais, o líder possui um auxílio para entender as atitudes dos trabalhadores e agir de modo mais eficaz.

2.4 Influência da liderança no desempenho

De acordo com Silva (2006), o fator chave na liderança é a necessidade de o líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar. Para o autor, a liderança objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo para atingir o objetivo através do comprometimento e da competência. Assim, seria possível obter uma combinação de comportamentos na realização das tarefas e na direção e apoio.

Hipólito e Reis (2002) apontaram a importância da observação de três dimensões de avaliação da atuação presente e pretérita do profissional, relacionando-as com as ações que melhor se adequariam como consequências, conforme os itens seguintes:

- Análise comportamental: resultado, em geral, da avaliação de comportamentos observáveis, alinhados a princípios e objetivos organizacionais, sendo recomendável propiciar a percepção de mais de um ponto de vista. Trata-se, de certa maneira, de uma pesquisa de opinião de pessoas relacionadas ao trabalho do avaliado, a respeito de seus comportamentos observáveis;
- Foco na realização de metas e resultados: com a aferição quantitativa dos resultados individuais e coletivos alcançados frente ao esperado, a fim de conduzir o desempenho das pessoas para metas e objetivos específicos da organização, critérios que geralmente são associados à remuneração variável;
- Foco no desenvolvimento profissional: resultado da análise do estágio de desenvolvimento ou maturidade do avaliado, com o intuito de distribuir responsabilidades,

identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento, realizar movimentações de carreira.

Segundo Chiavenato (1999, p. 96), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”. Portanto, percebe-se que a liderança tem um papel central para o sucesso das organizações empresariais, o que indica a necessidade de estudos que busquem aprofundar sobre as nuances da influência da atuação dos profissionais de liderança na percepção dos empregados, visando a um ambiente de trabalho mais produtivo e propício ao bom desempenho no trabalho.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para a elaboração da revisão teórica deste artigo, foi conduzida uma revisão bibliográfica em livros e artigos científicos da área da Administração, a fim de apresentar o referencial teórico que guiou a pesquisa empírica. De acordo com Gil (2002):

[...] a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento analisa o comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população (GIL, 2002, p. 44).

Quanto ao tipo de pesquisa, foi feito um estudo de caso, por considerar que atende às diversas características desta pesquisa, cujo objetivo é obter uma visão abrangente do problema em estudo. Segundo Araújo *et al.* (2008):

O estudo de caso trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (ARAÚJO, *et al.*, 2008, p. 4).

Para a coleta de dados, foram selecionadas duas técnicas de investigação. Primeiramente, conduziu-se a aplicação de questionários junto aos 38 empregados de uma pequena empresa de informática localizada em Mariana/MG. Tais questionários continham 19 assertivas, as quais os respondentes deveriam assinalar o grau de concordância com cada uma, considerando uma Escala Likert de cinco pontos. O questionário aplicado foi adaptado pela autora da pesquisa, a partir do instrumento elaborado por Araújo, Silva e Souza (2011), tendo

por objetivo verificar a percepção dos empregados sobre a forma de atuação da liderança formal da empresa. Ressalta-se que todos os questionários foram respondidos e analisados a partir de análise descritiva de frequência.

Posteriormente, foi conduzido um grupo focal, que consiste em reunir um grupo de pessoas com o intuito de discutir sobre um tema particular e preestabelecido, facilitado por um moderador, que observa as interações entre os participantes e como eles respondem ao tema em questão e interagem uns com os outros (BYERS; WILCOX, 1991). Foram convidados para participar do grupo focal 7 empregados da empresa, sendo 5 mulheres e 2 homens, todos participantes com idades e tempo de serviço diversificados. Segue o quadro com as características da amostra, ressalta-se que a rotatividade na empresa é muito alta e os funcionários não permanece muito tempo na mesma e também que o tempo de serviço de cada amostra é aproximado e não exato:

TABELA 1 - Perfil dos colaboradores participantes do grupo focal

Colaboradores	Sexo	Idade	Tempo na empresa
Colaborador 1	Masculino	23	3 anos
Colaborador 2	Masculino	45	5 anos
Colaborador 3	Feminino	19	9 meses
Colaborador 4	Feminino	27	2 meses
Colaborador 5	Feminino	34	6 anos
Colaborador 6	Feminino	40	2 anos
Colaborador 7	Feminino	52	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A multiplicidade dos envolvidos e a relação do grupo é apropriado para uma maior comunicação entre os indivíduos e proporciona a criação de diversos conteúdos, pois salienta as atitudes, percepções, valores culturais dos indivíduos envolvidos e pensamentos; sendo que todos estes fatores envolvidos, constituem-se, na vantagem deste método (GRØNKJÆR, *et. al.*, 2011).

A intenção principal para se conduzir o grupo focal foi identificar os principais motivos que justificassem os resultados obtidos na análise quantitativa dos dados, a qual já havia sido previamente elaborada. Foram apresentadas 10 perguntas iniciais, a fim de obter opiniões, informações e dados para comparações, permitindo alcançar um maior grau de profundidade nas respostas, esclarecendo e validando informações recolhidas anteriormente.

Ressalta-se que perguntas adicionais foram acrescentadas, nos casos em que a pesquisadora necessitou de maior aprofundamento a respeito das respostas apresentadas.

Conforme sugerido por Byers e Wilcox (1991), a coleta através de grupos focais pode ser ainda mais vantajosa quando associada a outros métodos como entrevistas individuais ou questionários. Os dados coletados no grupo foram analisados em conjunto com aqueles obtidos após o tratamento dos questionários, pois ambos os métodos de coleta estão embasados nos temas tratados no referencial teórico desta pesquisa e se complementavam no escopo dessa pesquisa.

A seguir, a apresentação e análise de tais dados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar Z, que atua no ramo da informática. As suas atividades tiveram início no ano 2000, na então matriz que está localizada na cidade de Ouro Preto, onde se concentram todas as decisões tomadas. Em 2010, foi inaugurada a sua filial na cidade de Mariana, local onde foi conduzido o estudo de caso. No total, a filial de Mariana conta com o apoio de 40 funcionários, sendo 2 gerentes, que são membros da família fundadora, e 38 funcionários. Ressalta-se que os dois gerentes não responderam ao questionário, pois estavam sendo avaliados em suas lideranças.

Para melhor compreensão do grau de concordância alcançado em cada assertiva do questionário, foi realizado o seguinte tratamento estatístico para se chegar a uma “percentagem final” de concordância: o número de marcações no grau 5 foi multiplicado por quatro; o número de marcações no grau 4 foi multiplicado por três; as do grau 3 foram multiplicadas por dois; as do grau 2 foram multiplicadas por um, e as marcações no grau 1 foram multiplicadas por zero, ou seja, desconsideradas. A soma dos resultados obtidos nessas operações foi dividida pela pontuação máxima possível, ou seja, aquela que seria obtida caso todos os respondentes tivessem marcado o grau máximo de concordância (5). Multiplicando-se esse resultado por 100, obteve-se o percentual de concordância em uma escala de 0 a 100, na qual 0% representaria a situação em que todos marcassem a opção 1 e 100% ocorreria se todos optassem pelo grau 5.

Os resultados do presente trabalho foram expressos com a finalidade de responder com clareza como os empregados da empresa Z percebem a influência da liderança em seu cotidiano de trabalho. Para a apresentação da análise dos dados, separou os aspectos “motivação”, “desenvolvimento” e “desempenho”. Ressalta-se que os itens do questionário

não foram apresentados aos respondentes na mesma ordem do que o demonstrado nessa análise de dados. Tais itens foram reagrupados a fim de se poder analisar aqueles que se tratavam da mesma categoria de análise.

A primeira categoria apresentou os seguintes resultados.

TABELA 2 - Influência da liderança no aspecto “motivação”

Afirmativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem Final
1. Vejo em meu superior imediato um exemplo para trabalhar.	25	6	3	1	3	17,76%
2. Sinto-me motivado para trabalhar, pois tenho um bom relacionamento com meu superior imediato.	20	7	5	5	1	23,68%
3. Sinto que meu superior imediato confia na equipe.	15	14	5	2	2	25,00%
4. Sou valorizado e incentivado pelo meu superior imediato e por isso dou sempre meu melhor.	22	7	5	3	1	19,74%
5. Acredito que meu superior imediato seja democrático nas escolhas.	28	4	3	1	2	13,82%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para complementar a da Tabela 1, foram discutidas em grupo focal questões como: Como você vê o seu relacionamento com o seu superior imediato? O que você pensa sobre a democracia nas escolhas do seu superior imediato? Quais são as estratégias de motivação e valorização dos funcionários utilizados pelo seu superior imediato?

A partir dos resultados da Tabela 1, nota-se que a quantidade de pessoas que discordam parcialmente ou totalmente sobre preparação da liderança para lidar com os aspectos motivacionais da equipe foi significativa (o “percentual final” de concordância foi menor do que 30% em todas as assertivas). Chama atenção o item 5, sobre a democracia das escolhas, apresentando o menor grau de concordância geral (13,82%).

Quando questionados, no grupo focal, sobre o processo de tomada de decisão da liderança em pontos que afetam a equipe, obteve-se respostas como: “Não há democracia, as escolhas são somente dos chefes”; “Eles beneficiam quem eles gostam mais, não existe meritocracia”. Ainda ressaltaram que os relacionamentos com os superiores imediatos são superficiais, estabelecendo apenas uma relação profissional, não havendo abertura para nada além disso. Segundo os participantes, os gerentes deixam claro que os problemas familiares e

emocionais não devem ser trazidos para o trabalho, demonstrando uma postura de afastamento e frieza. A partir deste resultado, pode-se inferir que há uma necessidade de maior investimento em capacitação e treinamento das pessoas em cargos de liderança, pois estes geralmente representam um modelo a ser seguido e, neste caso, não se mostram como modelos inspiradores.

Sobre as estratégias utilizadas para motivação e valorização dos trabalhadores, os participantes especificaram que há apenas uma comissão mínima – de 5% – sobre os pacotes vendidos, quando atingidos a meta da empresa. Quando não atingem meta, não recebem nada. Reforçaram que se sentem desvalorizados na empresa e nada motivados. Entretanto, como arrumar outro emprego é complicado, acabam permanecendo.

A liderança deveria ser, conforme abordado no referencial teórico, um exemplo para os liderados, o que parece não acontecer nessa empresa. As respostas da maioria dos colaboradores são “Discordo” e “Discordo totalmente” nos aspectos motivacionais, o que possibilita o entendimento de que o dirigente não está preparado para o cargo e não confia na equipe de trabalho, isto pode ser uma das causas da desmotivação da equipe, pois os colaboradores não se sentem importantes nem parte da empresa.

Em relação aos aspectos de desenvolvimento, os resultados são apresentados a seguir.

TABELA 3 - Influência da liderança no aspecto “desenvolvimento”

Afirmativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem Final
6. Meu superior imediato se mostra acessível aos colaboradores.	16	12	3	5	2	29.97%
7. Os colaboradores são estimulados a dar ideias e opiniões no trabalho.	24	8	4	1	1	15.13%
8. Meu superior imediato é atencioso e se interessa pelos sentimentos de cada um.	22	10	4	1	1	16.45%
9. Sou ouvido pelo meu superior imediato.	17	12	2	4	3	26.32%
10. Recebo orientação e aconselhamento quando preciso atender as minhas necessidades profissionais e realizar as tarefas.	15	14	2	2	5	28.95%
11. Meu superior imediato demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	25	7	3	2	1	15.13%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para complementar a da Tabela 2, foram discutidas as seguintes perguntas: Como você vê a acessibilidade do seu superior imediato para ouvir, ajudar e dar atenção? De qual forma o seu superior imediato estimula vocês a darem ideias e se desenvolverem no trabalho? Algumas respostas foram inclusas na análise.

Nas assertivas da Tabela 2, novamente o percentual de concordância em cada uma pode ser considerado baixo, indicando percepção fortemente negativa em relação à contribuição do líder para o desenvolvimento dos colaboradores. Pode-se notar ainda que as assertivas 7 e 11 apresentaram a mais baixa porcentagem no resultado. Ambas tratam sobre a aceitação das ideias dos funcionários pelo líder. Quando foi questionado ao grupo de qual forma eles são estimulados a darem ideias e opiniões, obteve-se respostas como: “Nas poucas vezes em que foi pedido ideias ou sugestões, não foram aceitas, nem colocadas em prática, pois eles acham as próprias ideias e sugestões sempre melhores que as nossas, devido às suas experiências”. Isso demonstra que os dirigentes desta empresa não estimulam criatividade e participação dos empregados, o que tende a dificultar o processo de desenvolvimento deles.

Além disso, quando questionados sobre a acessibilidade dos mesmos, os funcionários responderam: “Ele não é nada acessível, não gosta de ser incomodado quando está no escritório”; “Ninguém incomoda, porque tem medo”; e “Quando chega de bom humor, é mais simpático, mas isso é raro”. Vale ressaltar que um dirigente inacessível, que não ouve nem confia em seus subordinados, possivelmente terá maior dificuldade para a solução de conflitos.

Considerando o referencial teórico apresentado, pode-se considerar que os gerentes da empresa Z têm dificuldades em atuarem como líderes. E essa possível falta de liderança desmotiva as pessoas, prejudicando-as também em seu autodesenvolvimento. A partir dos relatos, notou-se que os liderados sabem apenas que devem cumprir prazos e obedecer às normas e regras, mas não buscam efetivamente o crescimento pessoal e nem o da empresa onde trabalha.

Na Tabela 3, são apresentadas as assertivas sobre a influência do líder no desempenho, pela opinião dos colaboradores, sendo também adotado o mesmo cálculo estatístico para que se chegasse a uma porcentagem final.

TABELA 4 - Influência da liderança no aspecto “desempenho”

Afirmativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem Final
12. O superior imediato acorda as metas e os prazos a serem alcançados por mim.	20	15	1	1	1	15.79%
13. Sou acompanhado periodicamente no meu desempenho.	16	18	2	1	1	19.08%
14. Sou orientado a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado.	19	16	1	1	1	16.45%
15. Meu superior imediato valoriza o aspecto à autoridade.	15	8	3	4	8	38.16%
16. Recebo feedback do meu superior imediato.	30	4	3	1	0	8.55%
17. Meu superior imediato é rígido no cumprimento de prazos e exige que os membros sigam normas e regras.	8	3	3	6	18	65.13%
18. Meu superior imediato é compreensivo com falhas e erros dos membros.	29	3	2	1	3	14.47%
19. Meu chefe da maior ou menor liberdade, dependendo da competência, disposição, segurança e motivação do colaborador.	10	9	5	4	10	46.71%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para complementar a análise da Tabela 3, foi discutida as seguintes perguntas: Como é feita a Avaliação de Desempenho dos funcionários na empresa? Como é realizado o *feedback* dos funcionários? Durante o *feedback*, recebe-se orientações para melhorar seu desempenho? Como o seu superior lida com falhas ou erros dos funcionários? Como o seu superior imediato lida com conflitos quando aparecem?

Observa-se, assim, que há predominância das opiniões nas classificações “Discordo Parcialmente” ou “Discordo Totalmente”. Com base nos resultados da porcentagem final, pode-se notar que o indicador mais baixo (8,55%) é sobre não receber o feedback do dirigente (assertiva 16), fazendo com que o funcionário não saiba se o que está fazendo está certo ou errado.

Quando questionados sobre o feedback que é dado aos funcionários, obteve-se respostas como: “Como não há programa de Avaliação de Desempenho, o feedback só é fornecido quando pedimos e mesmo assim é muito breve, sem muitos detalhes”; e “Sempre é falado que devemos melhorar, porém não sabemos em que, nem como”. Os funcionários

também ressaltaram que o superior gosta de chamar atenção na frente de todos quando há alguma falha, deixando os funcionários constrangidos.

O indicador mais alto, o único que foi maior que 50% dentre todas as assertivas, foi sobre a “Rigidez no cumprimento de prazos e a exigência para seguir normas e regras”. O superior é muito exigente e, segundo eles, não sabe lidar com conflitos, pois quando surgem discordâncias ele fica nervoso, culpando a todos e agindo com rispidez.

Treinamentos, reuniões de alinhamento, campanhas internas e feedbacks constantes são alguns dos recursos que podem ser usados para a construção de uma cultura que favoreça que o desenvolvimento no trabalho se traduza em melhor desempenho.

De acordo com o posicionamento de Teixeira (2002), percebe-se que a postura do líder exerce impacto no clima organizacional da empresa, tanto no âmbito comportamental, como nos resultados organizacionais. Ou seja, um bom líder faz com que a empresa obtenha retornos satisfatórios em relação aos seus objetivos organizacionais.

Apresentado os resultados, parte-se para as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de compreender como os empregados de uma pequena empresa percebem a influência da liderança em seus principais aspectos de atuação no ambiente de trabalho. A partir dos resultados, pôde-se fazer uma análise comparativa entre as percepções obtidas e o que os teóricos sobre o tema pregavam ser a boa atuação de uma liderança. Assim, com este estudo, pôde-se discorrer sobre a importância de um líder dentro de uma organização e seu papel como motivador de sua equipe de trabalho, conseguindo, por meio do diálogo e do exemplo, corrigir falhas e proporcionar um ambiente de trabalho em que a criatividade e a participação de todos sejam acolhidas e incentivadas. Reforça-se que a liderança é importante para que cada membro se sinta não somente um cumpridor de tarefas, mas um “parceiro”, visando não somente seu crescimento pessoal, como também o cumprimento das metas da organização onde atua.

A partir dos resultados dos questionários e grupo focal realizados no estudo de caso, percebeu-se que há uma grande distância entre os líderes e liderados na organização pesquisada, visto que estes percebem os líderes como despreparados para o cargo que exercem e não oferecem o suporte necessário às mudanças imprescindíveis para se alcançar as metas da empresa. Indicando que a atuação dos líderes é exercida de forma autoritária e centralizadora, notou-se que este cenário impossibilita que os colaboradores percebam uma

possibilidade de crescimento dentro da empresa, levando-os a trabalhar desmotivados e com baixas perspectivas de desenvolvimento. Esses resultados permitem constatar que a organização estudada precisa investir na capacitação de seus líderes para que haja uma mudança de postura dos mesmos em relação aos seus liderados.

Ressalta-se que seria necessário buscar mais dados sobre a atuação de líderes em outras empresas, para que boas experiências possam também ser repassadas e sirvam como estímulo para aqueles que são contrários a inovações e não acompanham o fluxo das mudanças que se fazem necessárias para o alcance das metas e do cumprimento da “missão” das organizações. Fato é que em muitas organizações há um constante investimento em ampliação de espaço físico, em aquisição de material e uma enorme rotatividade de recursos humanos, sempre procurando atender com mais eficiência o cliente. Mas, muitas vezes, falta uma capacitação do pessoal, para que todo o investimento leve a um bom retorno para a empresa. Carece a muitos gestores o bom senso de perceber que o maior investimento de uma empresa deve ser nos recursos humanos, levando a descentralização do poder, delegando responsabilidades àqueles que fazem parte da equipe, para que cada um se sinta protagonista e busque seu crescimento profissional e o sucesso da empresa.

Sugere-se a necessidade de se realizar outros estudos sobre o papel da liderança na qualidade de vida, na aprendizagem, no estresse e no assédio moral dos colaboradores e que sempre haja ampla divulgação dos resultados, não para ressaltar fracassos, mas para que outros gestores analisem pontos positivos e/ou negativos de cada um e opte por um modelo na sua organização que acrescente inovações nas lideranças. Liderança é um estudo inacabado, pois novas mudanças exigem novas posturas e a certeza que as estratégias de ontem não serão as mesmas no futuro, pois o ser humano está em constante evolução. E o líder deve estar também em busca de novas soluções.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações:** em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, C. Estudo de caso. **Métodos de Investigação em Educação.** Portugal, p. 3-23, 2008. Disponível em: http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf . Acesso em: 14 fev 2017.

ARAÚJO, A. C.; SILVA, S. C.; SOUZA, F. G. Estilo de Liderança Gerencial na Perspectiva dos Liderados: um Estudo na Via Leste Motos Ltda. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8, Rio de Janeiro, 2011. **Anais.** Rio de Janeiro, UFSC, 2011.

BARRETO, M.B.B.; PEREIRA, S.L. **A comunicação do líder como fator motivacional**. 2007. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas). Fundação Instituto de Administração. Brasília, 2007.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.2, p.23-34, Abr./Jun. 1990.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

BYERS, P.; WILCOX, J. R. Focus group. A qualitative opportunity for researchers. **Journal of Business Communication**, 28(1), 67-78, 1991.

CARVALHO, M. M. M. J. **Orientação Profissional em grupo**: Teoria e técnica. Campinas: Editorial Psy, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

CUNHA, D.; PEREIRA, M. A.; NEVES, R. de O. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2009, p.1-18. Disponível em:
<http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf>. Acesso em 02 de fev. 2017.

DUTRA, J. S. (org.). Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRAS, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GÓMEZ, E. **Liderança Ética**: um desafio do nosso tempo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

GRØNKJÆR, M. et al. Analysing group interaction in focus group research: Impact on content and the role of the moderator. **Qualitative Studies**, v.2, n.1, p. 16-30, 2011.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma historia sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: Da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

OLIVEIRA, E. C. W. L.; SILVA, A. A. Gestão de pessoas: uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. **Revista Multidisciplinar da UNIESP**, São Paulo, n. 7, p. 214-216, Jun. 2009.

PETERS, T. **Prosperando no caos**. São Paulo: Habra, 1989.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 15 de jan 2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.

SILVA, D. B. **A influência da Liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2006-12-06T164945Z-561/Publico/daisy_silva.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2017.

SILVA, W. T.; MESQUITA, E. O.; FERREIRA, S. K. C. Impactos positivos da liderança no processo produtivo. **Revista E3, Economia, Empresas e Empreendedorismo na CPLP**, Portugal, v.1, n. 2, 2015. Disponível em: <http://www.revistae3.com/revista/index.php/revista/article/view/10>. Acesso em: 25 jan 2017.

STEFANO, S. **Liderança e suas relações com a estratégia de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese de Doutorado. São Paulo, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª. ed.

TEIXEIRA, J. E. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. Cap. 36. in: BOOG, G.. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, A. A. de A. **O Impacto do Desenvolvimento de Liderança no Clima Organizacional**. 2011. 48f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em:

< <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/O%20Impacto%20do%20Desenvolvimento%20de%20Lideran%C3%A7as%20no%20Clima%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 02 de fev. 2017.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias: abordagens atuais**. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.