RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA
ORGANIZADORES



GESTÃO DE PESSOAS

E LIDERANÇA NA PRÁTICA

Volume 2

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

LESTU Publishing Company
REAL Inteligência em Negócios
UNIFSA Centro Universitário Santo Agostinho

Organizadores
Rhubens Ewald Moura Ribeiro
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Diagramação
Ana Kelma Cunha Gallas
Rhubens Ewald Moura Ribeiro
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Capa e Edição de Arte
Ana Kelma Cunha Gallas
Dâmaris Gomes de Araújo Ferreira

Revisão de Português
Maria Luzinete de Moraes Alves

EDITORA LESTU

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Rua Olavo Bilac, 1951
Teresina-PI 64.001-800, Brasil.

Contato: editora@lestu.org
site: www.lestu.com.br |
Whatsapp: (86) 99522-7141
Imagens da obra: Canva (*Creative Commons*)

Conselho Editorial
Ana Kelma Cunha Gallas
Carlos Eduardo Gonçalves Leal
Dina Ester Matias Coêlho
Edson Rodrigues Cavalcante
Eduarda e Silva da Cunha
Elizete Alves de Oliveira
Fabiana da Silva Xavier Ribeiro
Gilberto de Araújo Costa
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger
Joelson Obregão Matoso
Kaíque Barbosa de Moura
Lessandra Ribeiro Carvalho
Lucyana Nahmias Ferreira
Maria Luzinete de Moraes Alves
Renildo de Sousa Maia
Rhubens Ewald Moura Ribeiro
Vinicius Sales Oliveira Coelho

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada por Edson Rodrigues Cavalcante 1649/CRB3

R484g Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Orgs.), v. 2. Teresina: Lestu, 2024.

173 p. *online*. pdf.

ISBN: ISBN: 978-65-85729-08-6

DOI: doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-08-6

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Diversidade. 6. *Downsizing*. 7. Clima Organizacional. I. Organizadores. II. Título. III. Editora.

CDD: 658.3

Índices para catálogos sistemáticos:
1. Administração: Gestão Geral. Gestão de pessoal (Gestão de recursos humanos)

A INFLUÊNCIA DO MODELO DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Felipe Lopes Nunes
Fredylene Melo dos Santos Siqueira
Lays Viviana dos Santos Pereira
Tailane de Sousa Ferreira da Silva
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

RESUMO

O artigo compreende como a liderança pode influenciar o ambiente organizacional e os colaboradores, buscando entender as relações entre cultura e liderança sob uma perspectiva contemporânea. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, seguindo um roteiro específico e utilizando conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional, liderança transformacional e transacional. Os principais objetivos deste trabalho foram compreender a influência do modelo de liderança no comportamento e na satisfação dos colaboradores, com base em pesquisas disponíveis na academia. Conclui-se que o estilo de liderança pode afetar positiva ou negativamente o clima organizacional e a cultura, sendo influenciado pelo meio em que o líder está inserido. O resultado da influência do líder dependerá do estilo de liderança adotado, levando em consideração as necessidades do ambiente.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Impacto do líder. Liderança transformacional. Tipos de liderança.

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, procurou-se compreender as relações entre cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos diversos gestores, por meio de um olhar contemporâneo. Como pontos norteadores, foram utilizados conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional. Desta maneira, foi adotada a perspectiva de que a cultura possui um conceito variável, assim como os conceitos de liderança transformacional e transacional.

As pesquisas a respeito da cultura vêm sendo um campo fecundo para compreender os fenômenos organizacionais, principalmente em meio à modernidade, concomitantemente com o avanço da competitividade entre empresas e a complexidade crescente dos processos. Isso se deve ao fato de que a cultura organizacional perpassa diversos níveis hierárquicos das empresas, impondo eminente influência em vários campos, desde que o comportamento das pessoas, sejam elas operários, profissionais ou gestores, até à elaboração das estratégias e do desempenho (Vilas-Boas; Davel; Cavazotte, 2018).

O mundo corporativo sempre esteve em constante mudança, em busca do melhor desempenho possível. Essas transformações fazem parte do cotidiano das empresas, sobressaindo-se por meio de novas tecnologias, processos ou mudanças na maneira de conduzir o negócio. Todavia, essa

modernização e evolução em recursos físicos se torna em vão, caso a atenção às pessoas seja negligenciada. Deixar de lado o cuidado com o bem-estar dos colaboradores pode custar caro, pois uma vez desmotivados, trarão resultados insatisfatórios.

O clima organizacional e a cultura são fatores decisivos na construção de uma organização com resultados verdadeiramente competitivos. Sendo assim, encontrar os fatores que proporcionam a motivação das pessoas no trabalho é uma das missões dos líderes de equipes (Macedo; Bezerra, 2023).

Contudo, o tema da liderança também tem recebido atenção nas pesquisas organizacionais, mais precisamente, através do significado de liderança transformacional e transacional, utilizado na presente pesquisa, que tem sido objeto de diferentes estudos. Esses estilos de liderança são frequentemente correlacionados a aspectos como qualidade dos produtos e/ou serviços, desempenho e inovação (Soardo; Fanton; Junior, 2020).

Em vários contextos, a associação entre liderança e cultura nas organizações vem despertando interesse e foco. Dessa forma, é praticamente impossível não associar liderança e cultura, pois coexistem lado a lado, afetando-se mutuamente. Logo, as competências do líder se tornam primordiais para construir a essência, o rumo e o resultado da administração. Não obstante, o líder em todos os seus sentidos pode também sofrer influências

pela cultura organizacional e adaptar-se a ela. Sendo assim, a capacidade para compreender e atuar em qualquer cultura é indispensável para uma liderança efetiva. Algumas pesquisas foram conduzidas com a finalidade de identificar os vários estilos de liderança ou modelos de gerenciamento que se mostram mais ajustáveis a diferentes perfis de culturas (Vilas-Boas; Davel; Cavazotte, 2018).

Por exemplo, acredita-se que as diferentes atitudes nas organizações podem estar ligadas às diversas distinções presentes nas mesmas. Existem aspectos como dimensão, ambiente de trabalho, estratégia aplicada e formatos de negócios que lançam aos líderes diversas demandas e comportamentos.

Em empresas com um clima organizacional egocêntrico e antiético, os colaboradores estão mais sujeitos a se corromperem. Existe uma extrema necessidade de que as empresas mantenham um clima organizacional cada vez menos negativo. Com isso, a motivação dos colaboradores será elevada e, consequentemente, eles terão mais chances de desempenhar suas atividades com maior empenho e eficiência. Desta forma, com um clima organizacional mais positivo, tende-se a ter maior colaboração com a produtividade e uma redução do turnover (Gorsira; Steg; Denkers; Huisman, 2018).

Tendo em vista as rápidas mudanças que ocorrem no contexto organizacional, surge uma crescente necessidade de

melhorias no campo da gestão, mais especificamente no campo da liderança. Este trabalho teve como objetivo geral compreender a influência do modelo de liderança no comportamento dos colaboradores a partir de pesquisas realizadas no ambiente acadêmico. Logo, quando se fala em liderança, é necessário entender a partir de três perspectivas: i) como o estilo de liderança pode afetar a motivação e a satisfação dos colaboradores; ii) como essa gestão pode impactar o clima organizacional; e iii) como a cultura exerce influência no comportamento do líder.

Sendo assim, como objetivos específicos, procurou-se primeiramente, i) analisar a relação entre os diferentes tipos de liderança e o comportamento dos colaboradores; ii) identificar como o estilo de liderança pode influenciar a motivação dos colaboradores; e iii) identificar como o comportamento dos líderes impacta o clima organizacional e a cultura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura e Liderança

As lideranças possuem uma função de integração, reforçando a cultura organizacional, um papel de máxima relevância. Os diretores devem escolher líderes de maneira assertiva, desenvolvendo formas de identificar as competências

desejáveis nos candidatos. Cada pessoa precisa desenvolver sua própria motivação; no entanto, o papel do líder é essencial ao conhecer sua equipe, cultivando sentimentos de ânimo e confiança. Desta maneira, o líder se torna um exemplo a ser copiado e seguido, incentivando a todos a colocarem seus esforços rumo ao objetivo organizacional (Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2018).

Pode-se afirmar que existe uma forte relação entre cultura organizacional e o exercício da liderança nas empresas. Essa afirmação se deve ao fato de que é o líder quem desenvolve maneiras para a formação da cultura e reforça as regras e comportamentos desejados dentro dos limites da cultura da organização. As regras existentes em uma cultura já formada nascem e se modificam conforme cada líder concentra seus esforços, age em meio às crises e se comporta nas mais variadas situações. Logo, cada característica e qualidade de uma cultura são moldadas pelas lideranças presentes, sendo consequentemente acatadas por seus liderados (Bass, 1993).

Para compreender quais são os diversos papéis aplicados pelos líderes no cultivo ou na modificação da cultura organizacional, chegou-se à conclusão de que a manutenção é uma das principais missões do líder, pois ele precisa manter a cultura existente cada vez mais viva. Ou seja, é necessário fortalecer a cultura alinhada aos interesses subculturais,

promovendo assim uma integração cultural. Já na modificação, o líder exerce o poder de mudança, tendo como desafio unir os seus liderados na criação ou fusão de aspectos da cultura antiga com as novas.

Na manutenção, o líder aplica todas as suas qualidades, que envolvem autoconfiança e convicção em seus objetivos, reforçadas pela capacidade de comunicar-se com seus liderados, bem como sua maneira própria de agir e integrar. No que tange à mudança, o líder utiliza suas qualidades e, além disso, escolhe cuidadosamente quem demitir ou substituir entre outros gestores (Trice; Beyer, 1987).

2.2 Momentos Históricos na Investigação do Clima Organizacional

Clima organizacional é a percepção que cada indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, e pode ser visto de diferentes formas, pois cada pessoa é única, assim como as respectivas percepções. Desse modo, o clima organizacional está ligado às necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. De forma que quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores tendem a ter um bom relacionamento com os demais. Ao pesquisar a literatura sobre o conceito de clima organizacional, encontra-se a satisfação, a percepção dos colaboradores e a cultura organizacional como sendo termos

alicerces para a compreensão e gestão técnica do clima organizacional (Lenzi, 2019).

As definições de clima organizacional são muito abrangentes. No objetivo de resumir e reunir os estudos a respeito deste campo, é possível identificar três períodos marcantes. No primeiro período, que ocorre entre os anos 1930 e 1960, houve um foco excessivo no modelo organizacional, como na taxonomia, no contexto e na estrutura do próprio clima organizacional. Nesse período, os estudos sobre a estrutura e profundidade dos sistemas, bem como os estilos de liderança que direcionavam o comportamento organizacional, foram objetos fundamentais dos estudos.

A busca pela justificativa do conceito era prioritária, fornecendo o fundamento para o método e as finalidades, com o objetivo de responder à seguinte pergunta: O clima organizacional é uma característica de cada indivíduo ou de toda a organização? Para encontrar a resposta, os teóricos realizaram muitas tentativas de formular um conceito que unisse as várias características do constructo (Gomes; Menezes, 2010).

O clima organizacional pode ser definido em síntese a partir de três aspectos. O primeiro é que ele possui características que o diferem das demais empresas, sendo algo individual de cada empresa. Em segundo lugar, essas características não mudam facilmente e são relativamente duradouras. Por fim, essas

características exercem influência sobre seus colaboradores. Apesar de parecer uma definição simples, ela é abrangente ao considerar níveis que vão do indivíduo à organização e até o nível externo por outras organizações, incluindo a temporalidade.

O clima organizacional gera um efeito nas pessoas e em como elas se comportam. Esse efeito pode ser verificado a partir do momento em que os estímulos são apresentados a cada membro individualmente. Esses estímulos são responsáveis por delimitar os comportamentos que explicitam a liberdade de escolha dos indivíduos, por meio de técnicas de recompensa e punição (Forehand; Gilmer, 1964).

A conhecida abordagem dos atributos múltiplos de medidas organizacionais traz a representação de como os autores veem a teoria do clima organizacional. Esta abordagem recomenda o uso de ferramentas como pesquisa de campo e experimentos para avaliar os aspectos organizacionais. Um dos grandes anseios de se ver o clima organizacional sob essa perspectiva é encontrar as partes mais relevantes para compreender o modelo de liderança organizacional (James; Jones, 1974).

Em comparação ao clima organizacional, a cultura é normalmente conceituada como algo mais profundo nas organizações, enquanto o clima é visto como algo mais superficial. Todavia, pode-se compreender que o clima está relacionado ao

ambiente em que as pessoas estão presentes, por meio das ações, processos e recompensas.

Já a cultura refere-se a todas as práticas que orientam os colaboradores em seu dia a dia, ou seja, às regras de conduta adotadas pela organização. Embora existam diferenças nos significados de clima e cultura, há um entendimento comum entre os autores de que os dois conceitos estão inter-relacionados (Gomes; Sampaio; Passos; Silva, 2009).

O clima organizacional de uma empresa é influenciado por múltiplos fatores, sendo os principais a liderança, relações interpessoais, remuneração, benefícios, valorização e fatores estruturais. Dado que as organizações são formadas por pessoas com experiências distintas e objetivos variados, torna-se complexo compreender o que pode satisfazer a todos de maneira geral.

Portanto, surge a necessidade de estudar o clima organizacional para mapear as diferentes necessidades internas e possibilitar a implementação de ações que busquem atingir uma satisfação comum. A manutenção do clima organizacional é um desafio para o gestor, mas é imprescindível para alcançar bons resultados por meio da motivação das equipes e proporcionar um ambiente favorável ao alcance das metas organizacionais (Silva; Tavares; França, 2020).

Uma ampla pesquisa foi conduzida em organizações norte-americanas para identificar fatores prescritores e razões comuns entre empresas distintas. Nesta investigação, conhecida como "Modelo de Litwin e Stringer", foram encontrados resultados que consistem em um molde desenvolvido com o objetivo de unir todos os aspectos do ambiente de trabalho, desde aspectos transversais a diferentes perfis (Litwin; Stringer, 1968).

O ciclo motivacional, Figura 1, não existe sem que haja necessidades. Isso se deve ao fato de que a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo. No entanto, é possível criar um ambiente de incentivo para que possa surgir o desejo de ação.

Figura 1 - Ciclo Motivacional



Fonte: Meireles (2017)

A motivação se origina dentro de nós, e as pessoas ao nosso redor podem assumir o papel de incentivadores através de

recompensas imediatas que fortalecem a motivação. A entrega tardia da recompensa pode, na verdade, ocasionar o efeito inverso: a insatisfação.

Não é possível dizer qual incentivo é ideal e comum a todas as situações, pois o incentivo correto depende de múltiplos fatores, tais como a atmosfera social, metas grupais e individuais de cada equipe ou pessoa. Sendo assim, é essencial que cada líder tenha a sensibilidade de perceber o que motiva seus liderados e se existem recompensas que são individuais ou que se aplicam a toda a equipe. Dessa forma, ele pode explorar o melhor de todos, o que se torna altamente favorável à organização.

No entanto, essa expertise nem sempre é fácil de ser aplicada, considerando que nem todos têm pleno conhecimento do que desejam. Se o próprio colaborador não souber o que realmente o motiva, é ainda mais importante que o líder saiba (Meireles, 2017).

O comprometimento com a organização, a capacidade física e o nível psicológico dos colaboradores têm relação direta com o nível de produtividade. A maneira mais sintetizada de exemplificar como se pode mensurar a produtividade é verificar em quanto tempo uma determinada tarefa é concluída, sem deixar de lado o quesito qualidade, independentemente do volume produzido. Grande parte de toda a produtividade é perdida, sendo que boa parte dessas perdas estão relacionadas à

ausência justificada ou não dos colaboradores (Ribeiro; Ferreira, 2023).

Medir a produtividade de um colaborador disposto a realizar qualquer tarefa é fácil, mas avaliar aqueles que desempenham funções de recepção ou administrativas é bem mais complicado. O estudo da produtividade revela a existência de dimensões consideradas as mais representativas do tema. Tais dimensões incluem a estrutura organizacional, as responsabilidades dos envolvidos, os desafios organizacionais, a identidade e os padrões adotados (Menezes; Souza, 20217; Menezes; Xavier, 2018).

2.3 Liderança

Na rotina das organizações, a liderança tornou-se um tema desafiador. Os ocupantes de cargos de hierarquias mais altas frequentemente acreditam possuir o título de líder diante dos colaboradores, mesmo cientes de que não exercem inspiração para a equipe.

Para ser um líder, não é suficiente ter conhecimento técnico; é preciso ter competências adicionais, bem como habilidade interpessoal para se conectar e influenciar as pessoas ao seu redor. É essencial ter a empatia de entender e se colocar

na situação dos colaboradores para atender às suas necessidades mais profundas.

Chiavenato (2004) afirma que, para ser um bom líder e conseguir resultados, são necessárias tanto habilidades sociais quanto técnicas, sendo que a primeira é mais relevante. Logo, não é suficiente se autointitular líder; a equipe precisa reconhecer isso e ter o líder como referência no dia a dia (Chiavenato, 2004).

Ao exercer um modelo de comunicação que cultiva a confiança na relação entre líder e liderado, os líderes transformacionais tornam-se uma referência e inspiração, gerando engajamento e maior satisfação nos colaboradores, o que afeta diretamente o nível de produtividade.

Vários teóricos concentraram seus esforços em estudar empiricamente a associação entre o líder transformacional e o grau de satisfação no ambiente de trabalho. Isso tem ocorrido intensamente tanto no âmbito internacional quanto nacional. Foram encontradas evidências de que a relação do estilo de liderança percebido pelos liderados tem uma influência positiva e significativa na satisfação, especialmente no estilo de liderança transformacional (Silvia; Nascimento; Cunha, 2017).

O poder de uma boa liderança é tão impactante que suas características já foram comparadas a atributos "divinos". Esse adjetivo tem origem na teoria dos traços, que foi bastante popular. Esse conjunto de atributos tornava o líder superior aos

outros. Tal linha de pensamento foi refutada e substituída por estudos atuais.

Na atualidade, acredita-se que a situação faz o verdadeiro líder, pois se entende que o exercício da liderança varia conforme a situação em que ele está inserido. Ou seja, não depende de aspectos físicos, de modo que qualquer um pode aprender a ser um líder, dependendo da força de vontade do indivíduo em desejar ser um líder.

O ato de gerenciar é totalmente diferente de liderar, pois nem sempre um ótimo gerente é um bom líder, e o inverso também é verdadeiro. A função de gerente é um posto formal, enquanto a liderança pode ser exercida informalmente, sendo necessário apenas que esse líder inspire as pessoas, algo que nem sempre acontece no ato de gerenciar (Newstrom, 2008).

O fato de alguém estar em um cargo de liderança não lhe confere automaticamente a liderança, mesmo que teoricamente ele esteja em uma posição de poder. Isso não significa que ele tenha o legítimo poder que um verdadeiro líder possui diante daqueles que o seguem.

No texto de Newstrom (2008), a pessoa que está hierarquicamente acima pode até ter o poder de aplicar sanções disciplinares ou determinar escalas de trabalho, mas isso não garante que os subordinados o enxerguem como líder. Os colaboradores valorizam sentir-se influenciados por ele, tornando

essencial trabalhar em equipe para que ele seja reconhecido como líder e tenha a equipe como seguidora (Newstrom, 2008).

A habilidade de exercer influência em grupos ou pessoas é um atributo de liderança. No entanto, é importante ressaltar que nem todo administrador é um líder, do mesmo modo que nem todo líder pode ser um ótimo administrador, pois a liderança envolve capacidades que vão além do conhecimento técnico (Robbins, 2005).

As pessoas passam a maior parte do tempo de vida trabalhando ao lado de indivíduos que muitas vezes não escolhem estar juntas, tendo que prestar satisfação a alguém hierarquicamente acima. Desta forma, o trabalho muitas vezes se torna o centro da vida, e o excesso pode afetar tanto o lado físico quanto o psicológico. O trabalho acaba se tornando a segunda casa das pessoas, e nesse contexto, a liderança tem um papel importante, exercendo grande influência em tornar a rotina de trabalho mais favorável à satisfação e ao bem-estar da equipe (Gomes; Soares, 2011).

Em 2019, no Brasil, foram pagos aproximadamente 85.688 auxílios-doença a pessoas que se afastaram das atividades laborais devido a transtornos e episódios depressivos. Seguindo o mesmo ritmo, cerca de 45.213 auxílios foram pagos, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, a pessoas que se afastaram devido a transtornos relacionados à ansiedade. Além disso, foram

registrados cerca de 8.144 casos de pessoas diagnosticadas com sintomas de estresse grave e transtornos de adaptação, e aproximadamente 8.153 casos de transtornos de comportamento causados pelo uso excessivo de álcool (BRASIL, 2019).

Para que as organizações possam diminuir os afastamentos relacionados ao ambiente de trabalho, é necessário manter uma avaliação constante das variáveis que afetam e influenciam o nível de saúde dos trabalhadores. Essa avaliação precisa ser contínua para evitar que se torne um problema a ser remediado, prevenindo assim problemas de saúde comuns, como a Síndrome de *Burnout*. Na psicologia organizacional, há formas que ajudam empresas e seus líderes a obterem o melhor de cada membro da equipe, cuidando da saúde mental e física (Spector, 2012).

Muitos que estão na posição de chefia não possuem a preparação necessária nem as habilidades mínimas para conduzir uma equipe, agindo como chefes e não como líderes. Nesse sentido, conduzem as pessoas supondo que estão em posição de liderança, e se enganam ao afirmar que ser chefe é o mesmo que ser líder.

As funções de chefe e líder diferem; o termo liderança abrange tanto a posição de comando quanto a de guiar as pessoas. No primeiro caso, é apenas uma posição de chefia, enquanto no segundo é de liderança. Liderar é algo que surge

naturalmente, não por imposição. Um líder se constrói com base nas experiências pessoais do indivíduo e raramente pode ser ensinado (Garcia, 2015).

Na maioria das vezes, alguém em posição de chefia, com o título de chefe, tende a interagir com sua equipe de maneira autoritária, impondo opiniões como absolutas. Por outro lado, um líder conquista a admiração do grupo ao trabalhar de forma mais democrática, colaborativa e alinhada com a visão de um objetivo comum. O comportamento do líder em relação aos membros da equipe é sempre marcado por respeito e equidade (Granez; Bortoluzzi; Bissani, 2016).

Nas mãos de um líder repousa o sucesso ou o fracasso de uma organização, e isso está diretamente ligado ao seu nível de comprometimento. Quanto maior o compromisso, maior será a responsabilidade. Para conduzir de forma eficiente, o líder deve ser caracterizado por humildade, mesmo ocupando uma posição hierárquica superior; paciência diante das dificuldades e das diferentes personalidades dos indivíduos; disciplina e foco nos objetivos, comprometendo-se mutuamente com a equipe e a organização.

Um dos princípios fundamentais para uma liderança eficaz é a comunicação. Transmitir claramente como as tarefas devem ser executadas no dia a dia e manter a equipe motivada em meio a uma rotina exaustiva requer do líder a capacidade de inspirar e

motivar por meio de uma comunicação assertiva. Comunicar vai além de usar palavras bonitas ou jargões para animar; é necessário transformar ideias em mensagens persuasivas e significativas para os ouvintes (Maximiano, 2000).

Para que um líder tenha argumentos convincentes para seus liderados, é preciso que ele tenha visão de objetivo, enxergue aquilo que deve ser almejado e conquistado com ímpeto. E para garantir que cada membro da equipe contribua para alcançar essa visão compartilhada, é fundamental que confiem na liderança e se inspirem nela, compartilhando o mesmo objetivo. Um líder eficaz trabalha para eliminar divisões dentro da equipe. Nesse contexto, o líder assume o papel de comunicador de ideias e objetivos. É crucial que ele seja coerente e não fale sobre o que não pratica, pois isso minaria sua capacidade de influenciar e motivar a equipe. Ser um líder completo requer habilidades interpessoais, autoconhecimento, convicção e autoconfiança, indo além de simplesmente manter viva uma visão na equipe (Fiorelli, 2006).

2.3 Liderança Organizacional

Existem muitos estilos de liderança encontrados na literatura. Pode-se iniciar pelo líder que possui o foco de conduzir de maneira autoritária, normalmente com base em seus

pensamentos e julgamentos. Esse tipo de líder conduz todas as situações ao seu redor, não admite ideias ou outros pontos de vista.

Esse tipo de líder tende a fornecer *feedback* de forma individual, sem enfatizar o fortalecimento da autoestima do colaborador diante da equipe. Além disso, os colaboradores não têm liberdade para executar suas tarefas sem a presença constante do líder, o que resulta em uma centralização do poder. Esse comportamento autocrático cria um ambiente de temor entre os liderados, pois não há espaço para questionamentos ou diálogos abertos. Esse estilo de gestão é conhecido como liderança autocrática (Fachada, 2003).

Em contrapartida, em equipes onde existe uma tomada de decisão conjunta e o líder está sempre à disposição para prestar a devida orientação na execução das atividades e o feedback ocorre tanto de maneira individual quanto em conjunto, existe a figura do líder democrático. Nesse estilo de liderança, a opinião dos indivíduos é totalmente considerada e sempre merece ser ouvida.

Conforme Passeto e Mesadri (2012), O líder democrático toma uma posição de técnico, encarregando-se de orientar e direcionar as tarefas cotidianas. Para esse tipo de liderança, o bem-estar de todos é primordial, de modo que possam exercer suas funções com excelência e da melhor maneira possível.

Existe ainda o líder que concede a todos a liberdade de executar as tarefas e tomar decisões sem a ciência ou diálogo prévio com a liderança. Esse tipo de líder, ao permitir que sua equipe tenha total liberdade, acaba enfrentando dificuldades na avaliação do desempenho da liderança e da equipe, surgindo uma dificuldade geral no gerenciamento e, principalmente, nos conflitos que surgem, já que todos possuem a liberdade de fazer o que bem entenderem (Passeto; Mesadri, 2012).

O estilo de liderança liberal acarreta uma série de dificuldades na gestão. Como cada membro possui acesso livre à tomada de decisão, ocorrem diversos desentendimentos e discussões que poderiam ser evitados, pois cada um pretende agir segundo seu entendimento. Nesse estilo, o líder raramente está presente na equipe e, por isso, não consegue obter o respeito da equipe. Como efeito, os indivíduos apresentam baixa produtividade e total insatisfação, pois o individualismo impera nessa maneira de conduzir as equipes (Chiavenato, 2005).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa desempenha um papel essencial nos estudos acadêmicos, fornecendo uma estrutura sólida para a coleta, análise e interpretação de dados. Percebe-se a existência de várias abordagens metodológicas comuns, como

métodos qualitativos e quantitativos. Os métodos qualitativos buscam compreender fenômenos complexos e subjetivos, enquanto os métodos quantitativos visam a coleta e análise de dados numéricos para identificar padrões e relações.

É crucial utilizar referências acadêmicas confiáveis e atualizadas ao desenvolver uma metodologia de pesquisa, como artigos científicos, livros especializados e teses acadêmicas. Essas referências fornecem embasamento teórico e evidências empíricas que fundamentam as abordagens metodológicas adotadas, garantindo a qualidade e validade do estudo (Gil, 2007).

A realização deste estudo refere-se a uma revisão integrativa da literatura com os seguintes roteiros: 1) selecionar o tópico a ser descrito e a hipótese ou pergunta de pesquisa que será trabalhada, concentrando a revisão integrativa nessas escolhas; 2) estabelecer critérios para incluir ou excluir os estudos científicos encontrados, a fim de filtrar as informações mais relevantes para o Trabalho de Conclusão de Curso; 3) definir quais informações são realmente necessárias para a realização do trabalho científico; 4) avaliar as informações encontradas no trabalho para interpretar completamente o assunto. Isso terá um ponto focal, pois a análise de pesquisas relevantes e a síntese de informações permitirão que outros pesquisadores compreendam melhor o tema.

Uma revisão integrativa é um estudo que utiliza dados secundários como fonte para um tópico específico. Consiste em um método para a síntese do conhecimento e a incorporação de importantes achados de investigação na prática, sendo uma pesquisa baseada em evidências. É um sistema de unificação de informações e suas publicações de resultados bibliográficos, ou seja, integra a pesquisa científica com a prática profissional (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

A seleção dos artigos foi feita em dois sites: SciELO Brasil e Google Scholar. Foi realizada uma busca *stepwise* para retornar o banco de dados com filtros específicos por meio de combinações de palavras-chave relacionadas ao tema investigado. Dentro dessa perspectiva, foram realizadas pesquisas com filtros de datas de publicação. Em outro momento, com o propósito de refinar as buscas, foram realizadas pesquisas de artigos e trabalhos publicados no período específico entre 2018 e 2023, com a finalidade de encontrar os estudos que tratam sobre o tema pesquisado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O modelo de liderança adotado por uma organização tem o poder de moldar e influenciar como os colaboradores se comportam no ambiente de trabalho. O modelo de liderança

escolhido pela organização também influencia o clima organizacional. Um líder que valoriza a transparência, a comunicação aberta e o respeito mútuo cria um clima de confiança e cooperação, favorecendo a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Por outro lado, um líder autoritário e pouco acessível pode gerar um clima de medo e desconfiança, prejudicando o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, analisar e discutir a influência do modelo de liderança no comportamento dos colaboradores e no clima organizacional é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas eficazes. As organizações devem buscar líderes que sejam capazes de inspirar, motivar e engajar a equipe, criando um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Ferreira; Martins; Santos, 2021). Ao pesquisar nos dois bancos de dados escolhidos, utilizando as palavras-chave relacionadas ao tema de estudo, foi possível obter centenas de resultados, conforme observado no Quadro 1:

Quadro 1 - Demonstrativo do número de resultados de pesquisa

Palavras/Banco de Dados	**Google Scholar**		**SciELO Brasil**	
	Período não definido	**2018 - 2023**	**Período não definido**	**2018 - 2023**
Liderança	906.000	55.700	1.645	654
Tipos de Liderança	457.000	29.100	40	12
Clima Organizacional	774.000	43.200	390	161

Cultura Organizacional	860.000	26.300	1 105	396
Liderança e Satisfação	231.000	21.100	51	29
Impacto do Líder	843.000	20.200	53	25

Fonte: Autoria própria (2023)

As pesquisas foram executadas em duas etapas: uma com filtragem ampla e a outra mais refinada em relação ao lapso de tempo. No primeiro momento, nos bancos de dados, foi encontrada uma quantidade expressiva de trabalhos que abordavam o tema com base nas palavras-chave utilizadas. Foi possível perceber que o tema liderança está relacionado a diversas outras temáticas e constructos organizacionais.

Com base nessas buscas, criou-se o Quadro 2, que demonstra os achados da pesquisa, retratando o que os autores relataram sobre o tema.

Quadro 2 - Demonstrativo de achados da pesquisa

Autor	O que o autor fala sobre o assunto.
MACEDO; BEZERRA (2023)	Relata que o clima organizacional e a cultura são fatores decisivos na construção de uma organização com resultados verdadeiramente competitivos no mercado. Sendo assim, encontrar os fatores que proporcionam a motivação das pessoas no trabalho é uma das missões dos líderes de equipes.
SOARDO; FANTON; JUNIOR (2020)	Fala que o tema da liderança também tem recebido grande atenção nas pesquisas organizacionais, mais precisamente através do significado de liderança transformacional e transacional. Várias vezes é relacionado a aspectos como qualidade dos produtos e serviços, desempenho e inovação.

BASS (1993)	Explica que existe uma forte relação entre cultura organizacional e o exercício da liderança nas empresas, pois o líder desenvolve maneiras para a formação da cultura e reforça as regras e comportamentos desejados dentro dos limites da cultura da organização.
TRICE; BEYER (1987)	Afirma que a manutenção é uma das principais missões do líder, pois ele precisa manter a cultura existente cada vez mais viva. Ou seja, é necessário fortalecer a cultura lado a lado com os interesses subculturais, promovendo uma integração cultural.
VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI (2018)	Ressalta que cada pessoa precisa desenvolver sua motivação; no entanto, o papel do líder, ao conhecer sua equipe, cultiva o sentimento de ânimo e confiança.
VILAS-BOAS; DAVEL; CAVAZOTTE (2018)	Fala que o líder, em todos os sentidos, pode também sofrer influências da cultura organizacional e se adaptar a ela.
LENZI (2019)	Relata que o clima organizacional é a percepção que cada indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, também visto de outras formas, pois as pessoas são diferentes e suas percepções também.
FOREHAND; GILMER (1964)	O clima organizacional gera um efeito nas pessoas e em como elas se comportam. Esse efeito pode ser verificado a partir do momento em que os estímulos são apresentados a cada membro individualmente, sendo responsáveis por delimitar os comportamentos.
SILVA; TAVARES; FRANÇA (2020)	A manutenção do clima organizacional é um desafio para o gestor, mas é imprescindível para que se atinjam bons resultados através da motivação das equipes, proporcionando um clima favorável ao atingimento das metas organizacionais.
MEIRELES (2017)	A motivação é algo que se origina dentro de nós, e as pessoas ao nosso redor podem assumir o papel de incentivadores, por meio de recompensas imediatas que fortalecem a motivação. A entrega tardia da recompensa pode, na verdade, ocasionar o efeito inverso, a insatisfação.

CHIAVENATO (2004)	Fortalece que, para ser um líder, não é suficiente possuir conhecimento técnico; é preciso ter competências adicionais, bem como habilidade interpessoal para se conectar e influenciar as pessoas ao seu redor, ter a empatia de entender e se colocar na situação dos colaboradores para atender suas necessidades mais profundas.
SILVA; NASCIMENTO; CUNHA (2017)	Diz que, ao exercer um modelo de comunicação que cultiva a confiança na relação entre líder e liderado, os líderes transformacionais se tornam referência e inspiração, gerando engajamento e maior satisfação em seus colaboradores, o que afeta diretamente o nível de produtividade.

Fonte: Dados da pesquisa

As necessidades humanas fazem com que exista um ciclo motivacional ao qual as pessoas são submetidas sem perceber. Essas necessidades criam motivos para empenhar esforços em prol de um determinado objetivo, seja ele totalmente pessoal ou não. Portanto, essa motivação tem origem dentro de cada pessoa e pode ser potencializada em um ambiente favorável e por meio do relacionamento com outras pessoas.

Nesse sentido, a liderança pode desempenhar um papel considerável ao promover as melhores condições possíveis que colaborem para a potencialização da motivação de uma equipe.

Todavia, nem todas as decisões e ações realizadas pela liderança trarão satisfação à toda a equipe. No entanto, a equipe observará o esforço da liderança em tentar proporcionar boas condições que possam beneficiar o bem comum, e isso por si só pode ser um motivo para não gerar insatisfação. Desta forma, o

líder precisa saber identificar e conhecer as necessidades básicas de sua equipe e ter ciência do que gera satisfação em seus liderados para que possa concentrar seus esforços (Meireles, 2017).

Por outro lado, embora o líder possua um papel primordial para proporcionar e influenciar a satisfação dos colaboradores, cada um precisa desenvolver sua própria motivação, pois se a própria pessoa não está disposta a se automotivar, todo o esforço do líder será em vão. Portanto, a liderança tem o papel de reforçar e manter os aspectos que definem a cultura organizacional presente e realizar o planejamento operacional de maneira justa, com atenção tanto às necessidades organizacionais quanto às de cada membro da equipe (Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2018).

Na maioria da literatura encontrada, são mencionados pelo menos três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

A liderança autocrática foca no comando, e as decisões mais complexas são tomadas pelos líderes, ou seja, não há preocupação com os membros da equipe, mas sim com os objetivos organizacionais. Por outro lado, no estilo de liderança democrática, o líder supervisiona as tarefas delegadas, como elas estão sendo executadas e se as metas estão alinhadas com a equipe; neste estilo, há um sentimento de empatia por parte do líder, que é receptivo às sugestões e novas ideias. No estilo de

liderança liberal, ocorre a ausência de envolvimento do líder, sem controle ou acompanhamento das atividades executadas pela equipe (Lopes; Leite, 2018).

Dentro dessa mesma perspectiva, existem os estilos de liderança transacional e transformacional. O primeiro está relacionado à transação de troca que acontece entre o líder, que passa novos conhecimentos e métodos de trabalho, e seus liderados, que proporcionam lealdade e troca de experiências. Essa relação de troca proporciona a evolução mútua e o alcance de resultados. Quanto às características do líder transformacional, ele possui comportamentos na maneira de gerenciar que transformam a forma de pensar e trabalhar dos liderados, influenciando-os a superar os resultados, transcendendo o interesse individual em favor dos objetivos da organização (Souza *et al.*, 2019).

O clima organizacional está relacionado a vários fatores, dentre os quais destacam-se a liderança e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Há muitas variações de personalidades presentes em uma mesma organização e até mesmo em uma pequena equipe de trabalho, o que se torna um desafio para qualquer gestor manter as relações de trabalho estáveis e trazer satisfação.

Dessa forma, é necessário haver um mapeamento das necessidades particulares de cada equipe e, em seguida, uma

gradativa adaptação por parte do líder em sua maneira de conduzir e gerenciar, ou seja, para encontrar o estilo que mais se adequa às necessidades. Essa adaptação tem o objetivo de realizar a manutenção do clima organizacional, que é um desafio para cada líder (Silva; Tavares; França, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou entender como a liderança pode influenciar o ambiente organizacional e seus colaboradores, visando compreender as relações entre cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos diversos gestores. Foram usados conceitos teóricos sobre cultura organizacional, bem como sobre liderança transformacional e transacional.

Correlacionando-se com o tema, alguns pontos, como os tipos de liderança, que são escolhas fundamentais, influenciando diretamente a motivação dos liderados, a qualidade dos serviços prestados, o desempenho e a inovação, conforme citado por diversos autores nas referências pesquisadas.

Do ponto de vista das diversas linhas de pensamento e dados apresentados, provenientes de uma revisão integrativa realizada em periódicos do Google Scholar e SciELO Brasil, abrangendo períodos variados, foi possível compreender que os estilos de liderança transformacional e transacional são os mais

amplamente aceitos. Tanto os liderados reagem positivamente a esses estilos quanto a organização obtém melhores resultados.

Assim, o estilo de liderança pode influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional e a cultura, ao mesmo tempo, o líder também é influenciado pelo ambiente em que está inserido. O resultado dessa influência dependerá do estilo de liderança adotado, levando em consideração as demandas do ambiente.

Este estudo contribui de forma simplificada para o desenvolvimento dos estudos na área de liderança, oferecendo uma visão resumida do que tem sido discutido sobre o tema e suas diferentes abordagens nos últimos anos. No entanto, algumas limitações foram identificadas durante a pesquisa, como a abundância de artigos disponíveis sobre o tema, o que dificultou a seleção da base teórica para este estudo, não havendo um padrão ou linha de raciocínio única a ser seguida. Além disso, o estudo focou apenas em pesquisas encontradas em duas plataformas de dados, sugerindo a inclusão de outras bases de dados para fornecer um embasamento teórico mais abrangente ao constructo estudado.

REFERÊNCIAS

BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.

BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. **New York: The Free Press**, 1985.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. Como os ritos de uma organização revelam sua cultura. **Dinâmica organizacional**, v. 15, n. 4, pág. 5-24, 1987.

BEYER, J.; TRICE, H. How an organization rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, New York, v.15, n.1, p.5-24, Spring 1987.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Acompanhamento mensal do benefício Auxílio-Doença previdenciário concedido segundo os códigos da CID-10.** Janeiro a Dezembro de 2019. 2019. Disponível em: http://sa.previdencia.gov.br/site/2020/03/Acompanhamento-Mensal_AuxilioDoenca-Previdenciario_2019_completo_CID-10.pdf.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Ed. 7. Editora Elsevier Rio de Janeiro, 2004

CHIAVENATO, I. **A Administração nos novos tempos**. Ed 8. Editora Elsevier Campus, 2005.

FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações. **Revista Ciência Dinâmica.** v.14, nº 1, pag. 26-49, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas. 2006.

FOREHAND, G.A.; GILMER, V. H. Variação ambiental em estudos de comportamento organizacional. **Boletim Psicológico**, 62 (6), 361–382, 1964. Disponível em: https://doi.org/10.1037/h0045960

GARCIA, C. M. S. Liderança transformacional numa organização em mudança: um estudo de caso no Exército Português (Escola das Armas). **Revista de Ciências Militares**, v. 3, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/36234

GIL, A. C. **Métodos Técnicos de Pesquisa Social**. 5d. São Paulo: Atlas 2007.

GOMES, I., M.; SAMPAIO, L., R., PASSOS, A, C , G; SILVA, F.,T., Escala de Clima organizacional para organizações de Saúde: Desenvolvimento e estrutura Fatorial. **Estudantes de Psicologia,** Campinas, 14 de dezembro de 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004

GOMES, A.C. P; MENEZES, I. G. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, Belo Horizonte, abr. 2010. Disponível em: https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158

GORSIRA, M.; STEG, L.; DENKERS, A.; HUISMAN, W. Corrupção nas Organizações: Clima Ético e Motivos Individuais. **Ciências Administrativas** , v. 8, n. 1, pág. 4, 19 fev. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.3390/admsci8010004

GOMES, J. F. S; SOARES, P. **O excesso de trabalho mata ou dá prazer?** Uma exploração dos antecedentes e consequentes do workaholismo. 2011. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.5/25021

GRANEZ, C. R. L.; BORTOLUZZI, C. A. P.; BISSANI, N. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 310-326, 2016. Disponível em: https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/165

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Clima organizacional: uma revisão de teoria e pesquisa. **Boletim psicológico**, v. 81, n. 12, pág. 1096, 1974. Disponível em: https://doi.org/10.1037/h0037511

LENZI, G. K. S. **Psicologia Aplicada**. Florianópolis: Aero Td, 2019. 70ft.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press 1968.

LOPES, M.J.; LEITE, M.J. Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. ID on line. **Revista de psicologia**. Vol.12, nº 42, pág. 349-66, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330

MACEDO, B.; BEZERRA, M. Desafios dos gestores para a retenção das equipes de TI após a adesão do teletrabalho: um estudo no Instituto Atlântico. **Revista Gestão & Gerenciamento**. V. 22, n. 22. Rio de Janeiro, agosto de 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Liderança. Em Introdução a Administração.** pp. 385-418. São Paulo: Atlas. 2000. Disponível em: https://encr.pw/YQlON

MEIRELES, R. B. **Gestão de Pessoas: Princípios Para o Desenvolvimento Humano.** 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpios-desenvolvimento-humano-ebook/dp/B075KHNKG8

MENEZES, F. S.; XAVIER, A. P. Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da

produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, jun. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3764

MENEZES, I.G.; PASSOS; A. N. G; Clima organizacional: Uma revisão histórica do construto, **Psicologia em Revista.** v.20, n. 1, 2010.

MENEZES, C. L.; SOUZA, D. N. **Gestão dos Recursos Humanos e a produtividade da qualidade total**. 2017.

NEWSTROM, J. W. Comportamento Organizacional **O comportamento humano no Trabalho**, 12 ed. Editora: grupo A, 2008.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

RIBEIRO, R. E. M.; FERREIRA, D. G. A. **Recrutamento e seleção de pessoas na era digital:** o avanço do trabalho no mundo moderno. - 1ª edição. - Teresina: Editora Lestu, 2023. 128p. ISBN: 978-65-85729-03-1 DOI: https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-03-1

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**.11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

SILVA, C.; TAVARES, G.; FRANÇA, L. Clima Organizacional: A Influência na Motivação dos Funcionários e Empresas. **Rev. Episteme Transversalis**, v.11, n1, p.20-41. Volta Redonda - RJ, 2020.

SILVA, M. B., NASCIMENTO, E. M., CUNHA, V. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? **Revista**

Capital Científico - Eletrônica, v.15, n.4. 2017. Disponível em: http://hdl.handle.net/1843/53780

SOARDO, E. S.; FANTON, J P; JUNIOR, E. G. Liderança Transformacional e Transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Ver. Elet. Gestão e Serviços**. V.11, n. 2, pp. 3098 – 3129, Jul/dez. 2020.

SOUZA, T.M.; SILVA, D.S.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, 8 , pp.102-106. São Paulo, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134

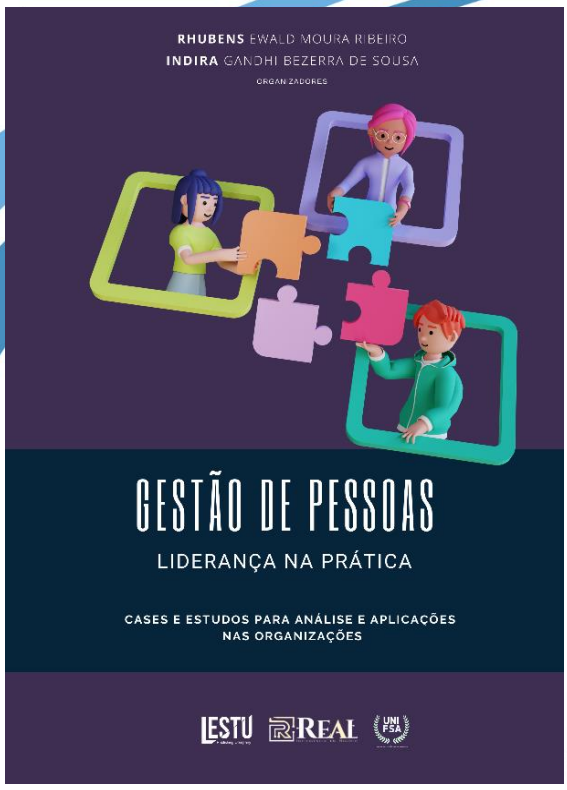
SOUZA et. al. Perfil de Liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire. R-LEGO – **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações.** nº 9, pág. 45-73. 2019). Disponível em: http://hdl.handle.net/10437/9967

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VILAS-BOAS, T.; DAVEL; CAVAZOTTE, S. C. Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 20, n. 52, p. 138–154, 2018. DOI: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p138. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p138.

VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M**. Liderança e motivação nas organizações**. 2018.

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES
NAS ORGANIZAÇÕES



GESTÃO DE PESSOAS

Liderança na Prática v.01

A obra é rica em dicas valiosas e práticas para gestores que querem se tornar líderes inspiradores, orientações interessantes sobre os processos de gestão de pessoas e sugestões muito boas para profissionais que precisam alcançar resultados rápidos e sustentáveis.



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

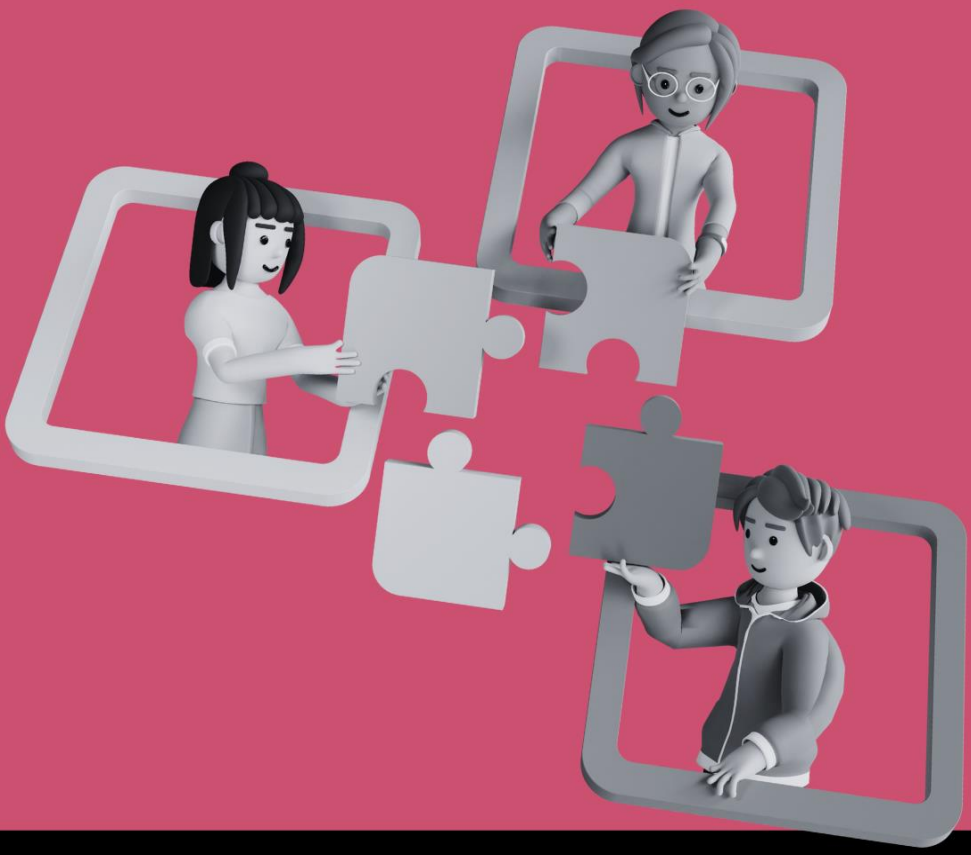
na Era Digital

A obra explora as vantagens de um processo mais rápido e eficiente, utilizando ferramentas tecnológicas para facilitar o acesso às vagas, inovação na busca por talentos, comunicação direta com os candidatos e redução de custos em relação aos modelos tradicionais.

DOWNLOAD

www.lestu.org

LESTU
Publishing Company



LESTU Publishing Company

REAL Inteligência em Negócios

UNIFSA Centro Universitário Santo Agostinho

ISBN: 978-65-85729-08-6