

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Alexandra Basílio Almeida¹, Amanda Silva Trindade Garcia¹, Angélica Mendes da Silva¹, Laryssa Rodrigues Andrade¹, Naiara Pereira Alves¹, Maria Helena da Silva Rabelo^{1,2}, Denise Vasconcelos Macedo Chaves¹

¹ Departamento de Administração, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco. Avenida Laerton Paulinelli 153, CEP 35595-000, Monsenhor Parreiras, Luz, Minas Gerais, Brasil.

² Autor correspondente. E-mail: mhrabelo@fasf.edu.br

RESUMO

A evolução do conceito de gestão de pessoas advém das transformações e mudanças contínuas ao decorrer dos anos, onde as empresas enfrentaram o avanço da tecnologia, aumento da concorrência, e clientes cada vez mais exigentes. Devido as transformações, mudanças do pensamento empresarial tornam-se necessárias para o sucesso da organização, gerindo o seu principal fator de competitividade: as pessoas. Nenhuma organização atinge o sucesso sem que cuide dos seus colaboradores, mantendo-se atenta às suas necessidades, além de serem motivados e informados, para que se tornem cada vez mais produtivos. Baseado nessa realidade, busca-se descrever a figura do líder como principal motivador, e a sua influência no clima organizacional, onde é essencial a qualidade do meio onde trabalham para que possam desenvolver habilidades e competências da melhor maneira possível, alinhados a missão, visão e valores da empresa, mantendo um bom processo de comunicação. Com isso surge a importância da abordagem do tema neste artigo.

Palavras-chave: liderança, clima organizacional, cultura, gestão de pessoas.

ABSTRACT

The development of people management concept comes from the transformation and continuous changes to over the years, where companies faced the advancement of technology, increased competition, and customers are increasingly demanding. Because the transformation of business thinking changes become necessary for the success of the organization, managing its main competitive factor: people. No organization achieves success without care of its employees, while remaining attentive to their needs, and are motivated and informed, so that they become more and more productive. Based on this reality, we try to describe the figure of the leader as the main motivator, and its influence on organizational climate, where the quality of the environment where they work so they can develop the best possible skills and competencies, aligned the mission is essential vision and values of the company, maintaining a good communication process. With this comes the importance of the approach to the subject in this article.

Keywords: leadership, organizational climate, culture, people management.

INTRODUÇÃO

As organizações atuais buscam satisfazer o mercado exigente, através da agilidade no atendimento e comprometimento com os seus clientes. E para que isso ocorra com êxito é necessário obter um diferencial que se sobressaia entre os seus concorrentes. Diante desta situação, as empresas estão preocupadas em adquirir líderes que motivem a sua equipe de forma a obter resultados almejados e um clima organizacional saudável. Portanto, será discutido o seguinte problema: Como a liderança influencia no clima organizacional?

Por essa razão, o desenvolvimento deste artigo terá como objetivo mostrar, por meio de revisão bibliográfica, a definição da liderança e suas teorias, caracterizar os aspectos da cultura e do clima organizacional, para que seja possível compreender e provavelmente utilizar os recursos em sua organização, como propósito de obter um diferencial entre os concorrentes.

Tal estudo se faz necessário porque possibilita ampliar os conhecimentos sobre a liderança e clima organizacional: conceito e os efeitos gerados na organização. O líder possui um papel fundamental, pois é através dele que a empresa poderá acarretar um enorme desenvolvimento em todos os setores que alicerçam, obtendo alto rendimento e motivação entre os membros da organização, sendo necessário que haja uma avaliação do clima organizacional possibilitando a satisfação e o bem estar da equipe.

É válido lembrar também a importância do trabalho para os discentes do curso de Administração e afins, pois estes poderão utilizá-lo posteriormente como fonte de pesquisa para outros estudos e sanar dúvidas acerca do assunto.

Este propósito será alcançado a partir de uma revisão bibliográfica, tendo como suporte os estudos de Chiavenato (2012), Daft (2015) e Marques (2012), no conteúdo sobre liderança; e Chiavenato (2012) e Shein (2009) sobre clima organizacional; sendo os mesmos apresentados na próxima seção. De acordo com Silva e Menezes (2005) caracteriza-se por uma pesquisa básica, quantitativa, explicativa e bibliográfica, pois foi elaborado mediante material já publicado.

Este estudo está estruturado em três partes: a primeira trata-se desta Introdução; a parte 1 o Desenvolvimento constituído por três seções (referencial teórico, metodologia, resultados e discussão) e suas respectivas subseções; a segunda e última parte trata da Conclusão, seguida das referências utilizadas no corpo deste trabalho.

1 DESENVOLVIMENTO

Este artigo científico abordará sobre como a Liderança influencia no clima organizacional – foi estruturado em seções e subseções, sendo a primeira seção o referencial teórico, dividido nas subseções: gestão de pessoas e seus pontos principais; liderança; teoria dos traços da personalidade; teoria dos estilos de liderança; teoria comportamental; teoria situacional; teoria transformacional e transacional; cultura organizacional; clima organizacional e seus pontos principais.

Como apontado, o tópico inaugural conceituará a Gestão de Pessoas e suas questões centrais.

1.1 Liderança e suas considerações

A liderança é um tema que sempre despertou muita atenção ao longo dos séculos, onde se pode ter a percepção da influência de líderes sobre determinados grupos para alcançar seus propósitos, de maneira que influenciaram e provocaram mudanças ao longo do percurso da história da humanidade (JOHANN, 2013).

Segundo Maximiano (2010), liderança pode ser definida como a realização de metas com o auxílio dos colaboradores, a pessoa que comanda com sucesso seus coadjuvantes para alcançar seus objetivos, é o líder.

A liderança, por sua vez, relaciona-se a administração da transformação. Os líderes determinam rotas mediante uma visão do futuro e inspiram os seus liderados a superar os obstáculos (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010)

Portanto, de acordo com Daft (2010), a liderança é recíproca, ocorrendo entre pessoas, ou seja, é dinâmica e envolve o uso do poder para influenciar pessoas e conseguir que o objetivo traçado seja almejado.

De acordo com Chiavenato (2012), para proporcionar sucesso diante de um ambiente em constante transformação e de elevado grau de competição, as empresas precisam de líderes eficazes, não basta ser apenas eficiente. A eficácia de um líder depende de sua equipe.

A liderança é de suma importância para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem oferece a direção para alcançar os objetivos. Saber o que define um líder

eficaz pode ser valioso para a melhoria do desempenho dos colaboradores (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Na visão de Chiavenato (2011), a liderança é uma influência interpessoal em que é exercida em determinado momento, por meio de um processo de comunicação humana para fim de um objetivo estabelecido. A liderança é decorrente de relacionamentos entre pessoas, ocorrendo em determinados grupos sociais. Desse modo a influência, é uma força psicológica, em que uma pessoa atua para remodelar intencionalmente o comportamento de outra pessoa ou de grupos sociais.

De acordo com o mesmo autor, os grupos tendem a escolher como líder, a pessoa que dê mais assistência e orientação, de modo a ajudar encontrar a melhor solução para os problemas organizacionais para o alcance dos objetivos. Dessa forma, o líder diminui os riscos das incertezas, através das tomadas de decisões adequadas.

Assim, a liderança se dá pelas necessidades organizacionais em determinadas situações, em uma relação de um indivíduo e um grupo. Diante disso, as maiorias das pessoas buscam estabelecer relacionamentos adequados com a finalidade de satisfazer necessidades pessoais. Nesse sentido a figura do líder, se torna um meio estratégico de alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo. (CHIAVENATO, 2011)

A liderança encontra-se por meio das necessidades de uma determinada circunstância, isto é, da união de características e personalidade do líder, dos subordinados e da situação. Então o estilo de liderança se ajusta de acordo com as situações. (CHIAVENATO, 2011)

Para ser um bom líder, é necessário que seja capaz de impor ordens, possuir uma visão estratégica, ter a capacidade de gerir e motivar pessoas, obter ampla formação na área e dispor da percepção apurada da empresa em que atua. Porém, para ser um excelente líder em qualquer ambiente organizacional é preciso que desfrute da humildade e da vontade de aprender (MARINO, 2015).

A partir dos conceitos de liderança citados, o próximo tópico abordará sobre as teorias de liderança.

1.2 Teorias de Liderança

Conforme Marques (2012), não existe apenas um modelo de liderança, e isso ocorre pelo fato dos seres humanos possuírem suas próprias personalidades que combinados às suas experiências de vida, resultaram em seus comportamentos profissionais e pessoais.

Então, a liderança se torna alvo de estudo de especialistas em Recursos Humanos, para tentarem conseguir entender o que leva uma pessoa a ser um líder. Deste modo, foram criadas teorias que traçam perfis para assim identificar os diferentes tipos de liderar (MARQUES, 2012).

Cada uma dessas teorias apresenta suas características próprias, que serão abordadas nos tópicos a seguir.

1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Segundo Gil (2011) a teoria dos traços, enfatiza que os líderes já nascem prontos, sendo um conjunto de qualidades e de sua personalidade para desempenhar tal função. No entanto essa abordagem, elaborada no final do século passado, auxiliava para distinguir características da grande massa, a fim de explicar conduta de líderes como Alexandre O Grande, Júlio César e Napoleão.

Conforme Daft (2010), a teoria dos traços de personalidade foi uma das primeiras a ser elaborada. Essa teoria foca nas características ou nos traços pessoais dos líderes, tais como inteligência, valores, autoconfiança e aparência.

Esta teoria não obteve sucesso, pois pesquisas mostraram que estes traços não são exclusivos dos líderes e que outras pessoas também a possuíam. Porém, isso não exclui a possibilidade de que estas características ajudassem na criação da imagem de um líder (MARQUES, 2012).

Segundo Daft (2010), o interesse em examinar os traços de liderança tem recebido mais apoio das pesquisas. A harmonização de um conjunto de traços depende da situação da empresa, pois os mesmos traços não se aplicam a todas as organizações.

1.2.2 Teoria dos Estilos de Liderança

A teoria dos estilos de liderança aborda sobre o comportamento do líder ao tomar decisões. Enquanto a abordagem dos traços se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos

estilos se refere aquilo que o líder faz. Através da Teoria dos Estilos de Liderança, foram encontrados três estilos básicos de liderança: autocrático, liberal e democrático (MARQUES, 2012).

Na liderança autocrática, apenas o líder toma as decisões, sem qualquer participação do grupo. É mais conhecido como um chefe do que um líder, não valoriza as competências, os conhecimentos e os resultados de seus colaboradores, assim, criando um ambiente de trabalho desagradável (MARQUES, 2012).

Na liderança liberal, diferentemente do líder autocrático, o líder liberal demonstra confiança na capacidade de seus subordinados e dão a eles o poder de decidir quais as melhores soluções e atitudes a serem tomadas. No entanto, o líder liberal precisa estar atento para que os colaboradores não percam a direção e prejudiquem o desempenho da empresa (MARQUES, 2012).

Segundo Marques (2012), a liderança democrática, permite que todos os liderados participem das decisões do grupo e acredita que as idéias, críticas e sugestões são importantes para aperfeiçoamento dos projetos, da equipe e da organização como um todo.

Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. A principal dificuldade da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias (CHIAVENATO, 2012).

1.2.3 Teoria Situacional

A teoria situacional busca identificar a situação que ocorre e então procurar a teoria mais aplicável para o que está acontecendo, portanto, considera que existem situações possíveis dentro de um grupo de colaboradores e muitos perfis de líderes, ou seja, a combinação da liderança e da situação permite que traça um perfil específico (MARQUES, 2012).

"As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação" (CHIAVENATO, 2011, p. 122).

1.2.4 Teoria Transacional

Segundo Maximiano (2010), o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os subordinados trabalhem para realizar as metas.

Na liderança transacional, exige uma troca seja política, econômica, psicológica, entre o líder e seus colaboradores, de forma que ambos irão se favorecer (MARQUES, 2012).

1.2.5 Teoria Transformacional

A liderança transformacional se dá pelo vínculo partilhado, entre o líder e seus liderados, por uma constante aprendizagem rotineira (MARQUES, 2012).

De acordo com Marques (2012), o líder transformacional percebe a relevância da sua imagem perante as mudanças organizacionais e sociais. Por isso encara seus compromissos procurando oferecer aos seus liderados experiências profissionais e pessoais, ensinando e fazendo com que todos sejam pessoas e colaboradores competentes.

Dessa forma os padrões de comportamento de liderança estão relacionados ao grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, num contínuo de padrões de liderança.

Sem a liderança, os grupos não estarão preparados para se adaptar às mudanças e, conseqüentemente, não existirá a mudança, perpetuando sempre a mesma cultura, sem se adaptar as novas condições ambientais e estratégicas. Portanto, a seguir, será abordado a seção sobre cultura organizacional e seus pontos principais.

1.3 Cultura Organizacional e seus pontos principais

A cultura organizacional é uma maneira costumeira ou tradicional de resolver os problemas de adaptação externa e interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (CHIAVENATO, 2012).

Conforme Maximiano (2010), a cultura das organizações compreende diversos elementos, que foram progredidos pelos antepassados e transmitidos aos descendentes. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais.

Cada organização tem a sua cultura própria, o seu próprio perfil e sua própria identidade que denomina-se cultura organizacional. Portanto, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são distribuídos por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2012).

Segundo Shein (2009), cultura é um acontecimento corriqueiro, sendo frequentemente executada e criada por interações entre os subordinados e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Algumas culturas são conservadoras, mantêm as suas tradições e mesmo que o mundo mude permanecem fixas. Outras culturas são adaptativas e flexíveis e a organização se caracteriza pela adoção de novos hábitos e costumes para manter sua flexibilidade em um mundo mutável e dinâmico. A sobrevivência e o crescimento da organização ocorrem à medida que ela consegue ajustamento e adaptabilidade à mudança que ocorre no seu ambiente (CHIAVENATO, 2012).

Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver como a cultura é criada, inserida, envolvida, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos colaboradores (SHEIN, 2009).

Contudo, Chiavenato (2012) ressalta que algumas organizações já ultrapassaram a antiga cultura de comando e obediência e a substituíram por uma nova cultura de liderança renovadora, democrática e participativa.

Diante disso, Shein (2009) destaca que os processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda.

Cultura é o resultado de um processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Portanto, se a permanência do grupo estiver ameaçada por causa de parte de sua cultura estardesajustada, é, em último momento, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa circunstância. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas (SHEIN, 2009).

Um aspecto a ser considerado é que a cultura organizacional está intimamente retratada no clima organizacional, de acordo com o próximo tópico.

1.4 Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2012), o clima organizacional pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

O termo clima organizacional relaciona-se aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes fatores de motivação nos seus participantes. Portanto, o clima organizacional é proveitoso quando possibilita satisfação das necessidades pessoais dos participantes, fornecendo aprimoramento da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (CHIAVENATO, 2012).

O clima é percebido de diversas maneiras pelos variados indivíduos que estão inseridos na organização, como existe uma diversificação de pessoas com diferentes costumes e personalidades pode haver pessoas que são mais sensíveis que outras em relação aos aspectos do clima organizacional (CHIAVENATO, 2012)

São vários fatores que despertam a satisfação ou até a insatisfação do clima organizacional, vale ressaltar que a instabilidade do mesmo ocorre quando há momentos de tensão entre os indivíduos ou quando a organização enfrenta problemas no macro ambiente, onde pode causar sérias conseqüências em relação a sua estabilidade no mercado. (MARRAS, 2014)

Conforme Chiavenato (2012), o clima organizacional depende das condições econômicas da organização, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do estilo de liderança, da avaliação e da remuneração. Onde influenciam a motivação das pessoas, ocasionando satisfação, produtividade e estímulo, contudo, resultando eficiência.

Por meio dos estudos apresentados, observou-se que o líder deve estar preparado para influenciar seus liderados, levando-os a alcançar os objetivos traçados pela organização. Além disso, um bom líder tem a grande responsabilidade de construir um clima organizacional satisfatório e equilibrado para que haja boas relações de trabalho e resultados positivos. Confirmou-se também, que um líder entusiasmado enxerga oportunidade onde outras pessoas enxergam dificuldades.

Na próxima seção será descrita a metodologia desse artigo científico.

2 METODOLOGIA

O período de realização da pesquisa foi de 16 de agosto de 2016 a 18 de outubro de 2016. Para efetuar o estudo proposto e atingir os objetivos determinados, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica tendo como suporte os estudos de Chiavenato (2012) e Marques (2012), no conteúdo sobre liderança; e Shein (2009), Chiavenato (2012) sobre clima organizacional. De acordo com Silva e Menezes (2005) caracteriza-se por uma pesquisa explicativa e bibliográfica, pois foi elaborado mediante material já publicado.

Sob o ponto de vista de Silva e Menezes (2005) a pesquisa pode ser classificada como:

- Pesquisa básica: que não tem fim prático, porém, importante para o desenvolvimento das ciências, é de caráter universal;
- Pesquisa qualitativa: pesquisa desenvolvida foi de caráter qualitativo, que de acordo com Silva e Menezes (2005) se funda na subjetividade, busca uma compreensão mais profunda do contexto em que o problema da pesquisa está inserido.
- Pesquisa explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porque” das coisas;
- Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet;

Para realizar a pesquisa bibliográfica, foi feita uma seleção dos temas trabalhados por outros estudiosos. Logo após, os dados alcançados foram averiguados e comparados. Finalmente, foi feita a produção de texto, de forma a abordar o assunto de maneira clara e apresentar as conclusões.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No ambiente organizacional, é preciso que o líder obtenha a competência de influenciar de maneira positiva seus colaboradores e conduzi-los a alcançar resultados desejáveis e relevantes para a organização. A função do líder é desenvolver os integrantes da equipe, através da capacidade de estabelecer prioridades e apontar direções, demonstrando entusiasmo, flexibilidade, persistência, autoconfiança, iniciativa e otimismo.

No que diz respeito as teorias de liderança, pode - se citar a teoria dos traços de personalidade, onde a mesma defende que o líder já nasce com suas características. Portanto, Marques (2012) aborda no referencial teórico que estas características não são exclusivas de um líder, pois outras pessoas também podem desenvolver as mesmas.

Entretanto, conseguir que os colaboradores trabalhem em equipe não é uma tarefa nada fácil. Para atingir o sucesso, o líder deverá administrar seu estilo de liderança, assim podendo ser líder autocrático, não deixando que seus liderados participem das decisões tomadas; líder liberal, onde seus liderados tomam maior parte das decisões ou líder democrático, incentivado seus colaboradores a participar da tomada de decisões.

Portanto, a abordagem da teoria situacional relata que cabe ao líder identificar qual estilo deverá ser melhor para a sua equipe, de acordo com determinadas situações.

Desta forma, a teoria transacional defende que o gestor se comporta como chefe e não como líder, ou seja, suas estratégias são traçadas pela execução de metas e objetivos estipulados, não se preocupando com os interesses do grupo. Diferente da teoria anterior, a teoria transformacional, o líder se preocupa em conhecer o perfil de cada subordinado, a partir disto, busca aplicar as motivações certas e traçar os objetivos e metas da organização utilizando da melhor maneira o potencial de cada um.

Com relação à cultura organizacional, vale ressaltar que a mesma resulta do compartilhamento de costumes e crenças, pelas pessoas de uma mesma organização. Cada organização tem sua cultura própria, isso se deve a trajetória, obstáculos, fracassos e vitórias enfrentados pela empresa. A cultura organizacional possibilita que a empresa desperte uma postura coletiva em seus colaboradores, em uma era na qual a tecnologia se destaca, isto é de suma importância para que a organização consiga alcançar seus objetivos com êxito.

Diante disso, o clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas dentro de uma determinada organização e resulta nos aspectos como nível da remuneração, interação com o líder, relacionamento com os colegas de trabalho, condições de trabalho e outros fatores que influenciam no cotidiano das pessoas dentro da empresa.

Contudo, cabe ao líder ocasionar a motivação dos integrantes da sua equipe de trabalho, criando e mantendo um clima organizacional saudável e transmitir uma visão de futuro estimulante para o seu pessoal, combinada com as expectativas estratégicas da própria organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não tem como se definir uma liderança perfeita. Sendo assim a liderança é algo que deve ser adaptado de acordo com a necessidade dos colaboradores para o melhor resultado. É uma administração com as pessoas, sendo a organização administrada por seus parceiros internos, os que mais entendem dela. Tornando consciente o valor agregado que se tem com pessoas motivadas e satisfeitas com a organização.

A boa relação com o liderado, visando apoio e orientação fará com que a função do líder traga êxitos à organização. Originando climas positivos para o desenvolvimento do comportamento dos liderados, como consequência a equipe pode se manter eficaz e motivada para um bom resultado.

Assim o desenvolvimento de um clima favorável depende da organização num todo. Onde é primordial o trabalho em equipe, que será concluído com sucesso se todos visarem os mesmos objetivos. A liderança é outro fator que influencia o clima, tendo o líder em seu papel a união da equipe, com devido reconhecimento e valorização dos colaboradores. Mantendo objetivos precisos, com a determinação de uma causa comum.

Por fim, este artigo demonstrou a importância do líder no clima organizacional, portanto, para que haja um ambiente harmonioso e colaboradores satisfeitos, é preciso haver a figura do líder que saiba ouvir as pessoas e ajuda - las a se comprometerem com a organização. Deve saber lidar, também, com os conflitos que venham surgir, transformando - os em resultados construtivos, fazendo com que sua equipe reflita e amadureça diante das desavenças, pois comportamentos positivos requerem pessoas com maturidade pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DAFT, Richard L. **Administração.** Revisão técnica Denis Forte. Tradução HarueOharaAvritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 11ª reimpressão. São Paul; Atlas, 2011.

MARINO, Caroline. **O desafio da liderança global.** Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/o-desafio-da-lideranca-global/>>; Acesso em 15 set. 2016.

MARQUES, José Roberto. **O que é liderança.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>; Acesso em 10 set. 2016.

MARQUES, José Roberto. **Quais os tipos de liderança.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>; Acesso em 10 set. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.