

Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada

Em uma empresa, cabe aos líderes a responsabilidade de guiar e coordenar os colaboradores a fim de extrair o máximo de comprometimento e produtividade para a organização. Entretanto, a depender da maneira como a liderança exercida é aplicada no ambiente de trabalho pode despertar diferentes comportamentos e sentimentos sobre a equipe, podendo levar a resultados positivos ou negativos para a empresa. O presente artigo tem como finalidade avaliar como o estilo de liderança aplicado pelos gestores pode influenciar na visão de motivação dos colaboradores e no clima organizacional. Para alcançar os objetivos propostos, esse trabalho usou de uma pesquisa exploratória e descritiva com uma abordagem qualitativa e quantitativa através de dois formulários com questões estruturadas, um para os líderes e outros para os colaboradores. Os resultados da pesquisa permitiram identificar os estilos de liderança aplicados sobre a equipe da empresa, bem como os efeitos que eles exercem sobre a motivação e o clima organizacional. Apesar de identificar fatores positivos durante a análise dos dados, alguns pontos negativos ainda se mostraram evidentes, que demandam cuidado e atenção por parte dos líderes. Contudo, foi possível constatar que a liderança se mostra eficiente em seu papel, conseguindo manter o comprometimento e a produtividade dos colaboradores, garantindo assim o alcance das metas e o sucesso da organização.

Palavras-chave: Gestão de Equipes; Modelos de Gestão; Papéis Gerenciais.

Motivation and organizational climate: analysis of the impacts of leadership style in a private organization

In a company, it is the responsibility of leaders to guide and coordinate employees in order to extract maximum commitment and productivity for the organization. However, depending on the way in which leadership exercised and applied in the work environment can arouse different behaviors and feelings on the team, which can lead to positive or negative results for the company. This article aims to assess how the leadership style applied by managers can influence the view of employee motivation and the organizational climate. To achieve the proposed objectives, this work used an exploratory and descriptive research with a qualitative and quantitative approach through two forms with structured questions, one for the leaders and the other for the employees, applied in person. The research results made it possible to identify the leadership styles applied to the company's team, as well as the effects it has on the motivation and organizational climate of employees. Despite identifying many positive factors during data analysis, some negative points were still evident, which demanded care and attention on the part of leaders. However, it was possible to verify that the leadership is efficient in its role, managing to maintain the commitment and productivity of the employees, thus guaranteeing the achievement of the goals and the success of the organization.

Keywords: Team Management; Management Models; Managerial Tasks.

Topic: **Recursos Humanos**

Received: **14/01/2023**

Approved: **20/02/2023**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Alyson Santiago de Souza Lima

Faculdade Evolução Alto Oeste Potiguar, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4176043977948203>

alysonsantiago2015@hotmail.com

Francisco Edmilson Dias Araújo 

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8220380633199912>

<https://orcid.org/0000-0003-3441-4503>

prof.admedm@gmail.com

Francisco Fernando Pinheiro Leite 

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9718648066118595>

<https://orcid.org/0000-0002-5018-7251>

fernaandopl@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0002

Referencing this:

LIMA, A. S. S.; ARAÚJO, F. E. D.; LEITE, F. F. P.. Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.14, n.1, p.15-32, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0002>

INTRODUÇÃO

Em uma época em que o mundo empresarial se encontra em contínuo estado de mutação, o capital humano é um fator que tem demonstrado ser um verdadeiro diferencial, especialmente na hora de lidar com a competitividade comercial entre organizações (SILVA et al., 2011). A gestão de pessoas e a liderança são questões de suma importância no mundo corporativo e as organizações investem tempo e dinheiro na formação e desenvolvimento de líderes competentes com o objetivo único de extrair o potencial máximo de suas equipes, garantindo assim melhores resultados de produção, qualidade, habilidade e economia (HOLSTEIN, 2017).

No que tange à produtividade e comprometimento de uma equipe, pode-se destacar a liderança como fator muito importante. Em uma empresa, o líder é aquele responsável por coordenar as atividades de sua equipe, delegando responsabilidades e trabalhando as capacidades individuais de modo a extrair o potencial máximo do seu grupo. Também cabe a ele o dever de garantir a produtividade e o bom desempenho da equipe, e através de estratégias de influência e motivação o líder busca levar os colaboradores a atingirem as metas objetivas da organização (BUNN et al., 2016).

Outro fator de relevância às organizações é o clima organizacional. Sendo um dos principais pilares do desenvolvimento organizacional, ele é capaz de influenciar na motivação, comportamento, desempenho humano e na satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho (SOUZA, 2019). Dessa forma, uma vez que o líder saiba gerenciar bem o clima organizacional da sua equipe, ele pode tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável.

Entretanto, apesar dos benefícios advindos da presença de um líder na empresa, Figueira (2020) ressalta que os diferentes estilos de liderança aplicados para coordenar a equipe ainda podem gerar reações adversas, podendo influenciar de maneira individual na qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, trazendo impactos positivos ou negativos à produtividade e à motivação. Dessa maneira, tomamos como base para nossa pesquisa a seguinte questão-problema: Como o estilo de liderança aplicado em um setor pode influenciar na visão de motivação dos colaboradores e em seu clima organizacional?

O objetivo geral dessa pesquisa é avaliar como o estilo de liderança aplicado pelos gestores pode influenciar na visão de motivação dos colaboradores e no clima organizacional. Como objetivos específicos: caracterizar os estilos de liderança aplicados pelos gestores; compreender como o estilo de liderança impacta na motivação da equipe; e analisar como o estilo de liderança afeta o clima organizacional dos colaboradores.

A justificativa da realização deste trabalho se apoia na importância da análise das habilidades do líder e seu potencial de influenciar no ambiente de trabalho, de modo a motivar os colaboradores a alcançarem os objetivos da organização. Consequentemente, torna-se relevante para as empresas e seus gestores, que a partir de sua leitura podem dar mais atenção às estratégias de liderança aplicadas nas suas equipes e setores, a fim de aprimorar seus meios para trabalhar essas metodologias, de modo a proporcionar um melhor desempenho por parte dos seus colaboradores e, ainda, contribuir na geração de subsídios técnicos e acadêmicos para aprimoramento dos conhecimentos na área da gestão de pessoas.

O presente trabalho se encontra dividido seções. Após esta introdução, apresentamos um levantamento bibliográfico sobre o tema, sem maiores aprofundamentos, com o objetivo de revisar os conceitos trabalhados, seguido da descrição dos procedimentos metodológicos adotados para, então, verificar as análises dos dados coletados e apresentar os resultados obtidos no estudo e as considerações finais.

REVISÃO TEÓRICA

A condução influenciadora das equipes: Liderança

Apesar de existirem vários conceitos a respeito da liderança, ainda não foi desenvolvida uma descrição exata que seja ampla e universalmente aceita (CHIAVENATO, 2010). Nas organizações, o líder é aquele responsável por coordenar as atividades de suas equipes, delegando responsabilidades e trabalhando as capacidades individuais de modo a extrair o potencial máximo do seu grupo. Atuando como facilitador nas relações humanas através da estimulação e engajamento dos membros, permite que sua equipe tenha abertura e espaço para agir e debater assuntos de interesse organizacional (HOLSTEIN, 2017).

De acordo com Hunter (2004) a liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Neste pensamento, o líder deve ser empático com sua equipe, desse modo ele conseguirá extrair a dedicação total dos colaboradores.

Liderança é o processo que busca trabalhar o comportamento e a mentalidade dos indivíduos no intuito de guiar suas ações até um determinado fim. Trata-se de um meio para alcançar metas e objetivos por meio do direcionamento de outras pessoas. Aquele que consegue guiar os colaboradores na concretização de finalidades específicas é considerado um líder (MAXIMIANO, 2004).

Para DuBrin (2019) a liderança é a capacidade de levar pessoas a buscarem objetivos que são mutuamente importantes para eles e para a empresa. Ainda, a liderança se define como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas das quais a competência e comprometimento a organização depende.

Araújo et al. (2014) destacam que existem vários estilos de liderança que o gestor pode adotar, abordagens que se diferem principalmente nas atitudes do líder com sua equipe. Entre as diversas metodologias de liderança, três estilos distintos se apresentam como os mais costumeiramente aplicados no meio organizacional pelos líderes nas situações mais distintas, são eles: **Autocrático**: tem um alto nível de intervenção do líder. Nessa metodologia o líder toma as decisões sem consultar sua equipe, designa os deveres de cada membro e define os meios e sanções para concretizar as tarefas atribuídas; **Democrático**: tem nível médio de intervenção do líder. Nesse estilo o líder permite um maior envolvimento dos colaboradores envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Desse modo, a equipe tem mais participação na elaboração de programas de trabalho, atribuição de demandas e as decisões são tomadas com base da deliberação entres os membros do grupo; **Liberal**: tem nível de intervenção quase nulo. Nesse

caso, o líder intervém apenas quando solicitado, deixando todo o poder de decisão nas mãos do grupo. Os colaboradores levantam as questões, discutem as soluções e tomam as decisões. O líder não interfere na distribuição de atividades, limitando-se a seus deveres pessoais, fornecendo informações, se a sua intervenção for requisitada.

Vergara (2013) busca definir os três estilos de uma maneira mais simples através da linguagem popular. Desse modo, o autocrático representa perfeitamente o sentido do ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; o democrático é o que busca a participação da equipe; e o liberal – ou *laissez-faire* – é aquele conhecido por “deixar rolar”.

No ambiente de trabalho existem muitas variáveis que exercem influência sobre o estilo de liderança aplicado pelos líderes e gestores. Dentre elas aquelas que mais se destacam são: o tempo, a complexidade das situações, a necessidade de engajamento dos colaboradores, o conhecimento sobre o assunto, o grau de maturidade da equipe, o instante de resolução dos problemas, o contexto em que a empresa se encontra e a personalidade dos líderes e gestores (TAJRA, 2016).

Segundo Bergamini (1994), a respeito das metodologias apresentadas é importante elucidar que não existe um único estilo ideal para se aplicar. Cabe ao líder usar suas habilidades e conhecimento para extrair o máximo de cada colaborador, e o resultado desse trabalho é o que determinará se sua liderança é adequada. Um bom líder é aquele que sabe ouvir e mudar sua opinião, ele influencia e é influenciado por sua equipe.

Conforme a teoria da contingência, a abordagem de liderança está diretamente relacionada às situações específicas do ambiente e às características da equipe na qual é aplicada. Sendo assim, em alguns momentos um estilo pode ser o mais adequado, e em outro, não ser tão eficaz, levando à necessidade de outras abordagens. Desse modo, a liderança eficaz será relativa ao contexto e às necessidades e um bom líder será aquele que conseguir se adequar ao meio para não se tornar obsoleto (ESCORSIN et al., 2017).

Compreendido o discutido, o papel de um bom líder é conhecer sua equipe de modo a saber conduzi-la. Cabe a ele o papel de guiar e orientar os colaboradores, a fim de alcançar os objetivos organizacionais, garantir a harmonia do ambiente de trabalho e o aumento da sua produtividade. E para alcançar essas metas é preciso que o líder esteja familiarizado com as características e necessidades do seu grupo, de modo a descobrir meios para motivá-los e melhorar sua relação com o ambiente de trabalho fornecido pela empresa.

Trabalhando razões para produzir: Motivação

Motivação é uma palavra derivada do termo em latim “*moveri*” que significa mover, sendo essa uma força de impulso indispensável à vida humana. Também é possível defini-la com um meio pelo qual um indivíduo possa trabalhar seus objetivos, de modo a lhes promover maior valor e importância (CRISÓSTOMO, 2008). Segundo Maximiano (2004), Robbins et al. (2010) e Tajra (2016) a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento humano, de modo a satisfazer uma necessidade ou alcançar um objetivo pessoal ou comum. Segundo Maximiano (2004) essa força se divide em três propriedades distintas: **Direção:** o objetivo do comportamento motivado ou a direção para qual a motivação leva o comportamento;

Intensidade: magnitude da motivação; **Permanência:** duração da motivação.

De acordo com Chiavenato (2009), o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, a qual agirá sobre o psicológico do indivíduo, o colocando em um estado de tensão que exigirá uma reação diante de um imprevisto ou um acontecimento desagradável. Se essa atitude satisfizer a necessidade, o sistema funcional do corpo volta ao estado anterior à frustração.

Vale ressaltar também a dinamicidade da motivação, a qual varia de pessoa para pessoa e em um único indivíduo de acordo com a situação em que ele se encontra. Isto é, em um dado momento o sujeito pode se encontrar em um estado de completa motivação, onde ele estará disposto a tudo para alcançar um objetivo ou sanar uma necessidade, já em um segundo momento ele não se encontra motivado. Sendo assim, a motivação pode ser entendida como fator variável, mudando conforme a situação, o meio e as características pessoais do indivíduo (TAJRA, 2016).

A temática motivacional é de suma importância para o aprimoramento pessoal e se destaca como um fator muito complexo e essencial para as organizações que, por sua vez, precisam compreender o que motiva cada colaborador a trabalhar com mais empenho. Desse modo, Chiavenato (2009), Robbins et al. (2010) e Vergara (2013) ressaltam a importância das teorias desenvolvidas buscando a explicação sobre os fatores motivacionais: **Hierarquia das necessidades de Maslow:** essa teoria apresenta as necessidades humanas em um esquema de divisão hierárquica onde aquelas apresentadas em um nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo essa teoria, cada indivíduo tem de subir gradativamente os níveis de necessidades para atingir a sua plena autorrealização; **Teoria dos dois fatores de Herzberg:** uma teoria que divide os aspectos motivacionais em dois grupos de fatores: higiênicos (dizem respeito ao ambiente de trabalho no qual a pessoa está inserida) e motivacionais (relacionados às funções e cargo do profissional); **Teoria da expectativa de Vroom:** essa teoria explica que a motivação depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Segundo ela, a expectativa é a visão de que o esforço exercido sobre uma tarefa levará ao desempenho esperado, a instrumentalidade é a noção de que o desempenho proporcionará uma recompensa e a valência é o valor atribuído à recompensa recebida pelo indivíduo; **Teoria das necessidades de McClelland:** teoria que afirma que a realização (busca da excelência e sucesso pessoal, de se realizar com relação a determinados padrões), o poder (necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente) e a afiliação (desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis) são três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação.

Em um ambiente de trabalho a motivação pode ser classificada de duas maneiras distintas: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca está referente a fatores internos ao indivíduo como: a busca pela satisfação pessoal, autorrealização, autoconhecimento ou objetivos próprios. Por outro lado, quando se aborda a motivação extrínseca, o que se põe em destaque são fatores externos do ambiente onde o indivíduo se encontra, como recompensas e remuneração, o clima organizacional, treinamentos e benefícios (ARAUJO et al., 2014).

Entre as estratégias que a gestão pode aplicar a fim de motivar seus colaboradores, Robbins et al. (2010) destacam os programas de remuneração variável que visam recompensar funcionários por meios de

variáveis como mérito, habilidade ou empenho; bonificações flexíveis como os pacotes de benefício ou cursos e treinamento; e recompensas intrínsecas como programas de reconhecimento onde o colaborador pode ser premiado e elogiado pelo seu empenho.

Barcellos et al. (2012) destacam ainda mais o potencial das recompensas intrínsecas ao ressaltar os elogios como a fonte de motivação mais eficaz em um ambiente de trabalho. Segundo os autores, uma das características mais comuns entre os indivíduos em qualquer meio e que eles gostam de sentir que são especiais e valorizados e gostam ainda mais quando esse sentimento é confirmado por outros indivíduos. Outro ponto apresentado é a capacidade dos elogios de moldar o comportamento dos colaboradores, uma vez que se note que uma determinada ação ou postura é mais bem vista e aceita, o comportamento tende a ser repetido.

E para aplicar todas essas estratégias de maneira adequada, a presença de um líder motivador se torna indispensável. A ele cabe o papel de influenciar e motivar a equipe, mantendo os colaboradores alinhados com a organização, contribuindo assim para o incentivo dos grupos na busca dos objetivos pessoais e organizacionais e para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho muito mais saudável e produtivo (ALMEIDA, 2014).

Uma vez que a motivação está diretamente ligada aos desejos e necessidades individuais de cada membro, é o trabalho do líder conhecer sua equipe, estando a par de suas ambições, de modo a descobrir e aprimorar os meios para motivá-los (NOGARO et al., 2015). No entanto, não basta apenas trabalhar os fatores internos aos colaboradores, também é preciso dar atenção aos fatores externos. Ao desenvolver um ambiente de trabalho mais agradável e harmonioso, o líder trabalhará a motivação da sua equipe ao fazer com que seus membros relacionem o trabalho a algo positivo e agradável.

Mantendo o ambiente agradável: Clima organizacional

Clima organizacional é um conceito desenvolvido a fim de descrever a atmosfera social predominante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais (CHIAVENATO, 2014). Estando diretamente ligado com satisfação e a moral do colaborador, o clima está sujeito a opiniões e sentimento pessoal de cada indivíduo a respeito do ambiente apresentado pela organização. Desse modo, ele pode ser definido como: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório (OLIVEIRA et al., 2012). O clima organizacional pode ser entendido como um

Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente. Influencia nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. (PEZZI et al., 2013).

Para Cammarosano (2014) o clima organizacional se define como uma medida do grau de satisfação dos colaboradores em relação às características culturais ou aspectos do ambiente apresentados pela empresa, como: políticas de recursos humanos, modelos de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Por outro lado, Dias (2011) define o clima organizacional como um indicador que busca demonstrar como os colaboradores pensam, a maneira como agem, como se comunicam, quais são suas carências, como eles podem contribuir para o crescimento da empresa e ainda ficarem satisfeitos com a sua gerência. Assim, quando falamos do clima organizacional, a cultura da empresa é um fator determinante.

A cultura organizacional pode ser compreendida como uma característica intrínseca de toda organização, determinando seus comportamentos e peculiaridades, em outras palavras, os processos, as normas, os valores, os ideais, a missão e os objetivos da empresa (MOREIRA, 2008). Trata-se de um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam no comportamento dos colaboradores, uma vez que ela servirá de base para que eles possam desenvolver sua conduta e perfil profissional no ambiente de trabalho (DUBRIN, 2019).

A partir de sua relação com a cultura, o clima organizacional pode ser visto como um de seus conceitos complementares, sendo um reflexo direto dos seus valores, crenças e pressupostos. A cultura da empresa é um fator determinante para o seu clima e, sendo ele um resultante de suas características, está sujeito as alterações ocorridas sobre ela. Essas características têm um forte impacto sobre o clima, podendo torná-lo bom, prejudicado ou ruim (LUCK, 2010; CAMMAROSANO, 2014; ALMEIDA, 2017).

De acordo com Siqueira (2008) um clima positivo pode resultar em um aumento na satisfação, na produtividade e na motivação dos colaboradores. Não só isso, uma maior compreensão a respeito do clima por parte da organização pode ajudar a desenvolver uma maior qualidade de vida no ambiente de trabalho para os colaboradores, aprimorar o desempenho da organização e dar a gestão um melhor entendimento a respeito do comportamento organizacional das equipes.

Em contrapartida, Luz (2003) ressalta que um clima negativo tende a refletir em baixa produtividade e em comprometimento da boa relação e compromisso dos colaboradores com o seu ambiente de trabalho e suas demandas. Outros impactos gerados por esse tipo de clima são os aumentos nos índices de absenteísmo e rotatividade, podendo levar também a intrigas, fofocas, rivalidade entre os colaboradores, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, dentre outros fatores.

Uma vez que o clima atua diretamente sobre a satisfação dos colaboradores, ele pode influenciar no seu comportamento e opiniões sobre o ambiente de trabalho. Um colaborador insatisfeito com o trabalho pode se tornar insubordinado, improdutivo e capaz de atos ilícitos no meio organizacional.

Além disso, pode haver o desligamento da empresa, no intuito de procurar melhores condições de trabalho, ou promover discussões sobre os problemas da gestão com a diretoria organizacional ou sindicatos, a manutenção da percepção negativa do ambiente pode contribuir para o agravamento da situação através de faltas, atrasos, baixo desempenho, dentre outros fatores (ROBBINS et al., 2010).

O próprio comportamento dos colaboradores pode causar influências sobre o clima e o ambiente organizacional, tornando-o muito mais harmonioso, saudável e produtivo. Por meio de metodologias de gestão e coordenação adequados, os líderes podem estimular e melhorar o trabalho em equipe e a convivência entre as pessoas no ambiente de trabalho, o que conseqüentemente irá resultar no aumento do desempenho, da motivação e da satisfação dos colaboradores que, por conseqüência, levará a uma melhora

do clima organizacional (DANTAS et al., 2020).

Por outro lado, o ambiente de trabalho também exerce influência sobre o comportamento dos colaboradores, o que ocorre por meio da rotina de trabalho e das características do ambiente. Quando positivas, essas influências contribuem no desenvolvimento de sentimentos, como respeito, empatia, cooperação e laços de amizade, que refletem nas relações interpessoais e no bom convívio da equipe. No entanto, quando negativas, resultam em sentimentos negativos que contribuem para o surgimento de conflitos interpessoais, um fator que prejudica o clima e causa impactos negativos sobre o ambiente, os resultados e na harmonia do trabalho (FONSECA et al., 2016).

Segundo Correia et al. (2018), os conflitos interpessoais são casos em que ocorrem divergências de opiniões ou percepção proposta de ação sobre algum ponto em comum entre dois ou mais colaboradores, podendo ser interpretada como falta de concordância ou situações de tenção entre os membros da equipe, sendo essas situações que podem desencadear em motivos rotineiros que levaram a conflitos no ambiente de trabalho.

No entanto, apesar de parecer um fator negativo e destruidor da unidade social, os conflitos interpessoais também apresentam aspectos positivos para organização quando são trabalhados de modo a estimular os colaboradores. Através de uma boa gestão de conflitos, a qual busque chegar a um denominador comum e favorável para todos, a empresa pode contornar situações negativas visando à melhoria nos relacionamentos e no desempenho organizacional (BESERRA et al., 2020; RIZZOTTO, 2020). Vale ressaltar também que, nos últimos anos, os conflitos são considerados fontes de estímulo para os colaboradores, funcionando como um meio para despertar planos de ação, desenvolvimento de novas ideias e opiniões entre os membros da equipe (MALAKOWSKY et al., 2014).

De acordo com Cammarosano (2014) atualmente as empresas percebem que, para se tornarem mais eficientes e competitivas, é preciso desenvolver um ambiente que valorize e priorize seus empregados, pois o comprometimento e a lealdade dos membros da equipe influenciarão na produtividade da organização. Se uma empresa quiser mudar seu clima organizacional, de modo a promover alterações no ambiente de trabalho, ela precisa abraçar e incentivar as capacidades inovadoras (DIAS, 2011).

É preciso que a empresa esteja apta a resolver problemas de forma rápida e com mais flexibilidade de modo a atender às necessidades de cada estágio, também é importante manter seus objetivos em sintonia com os colaboradores, ter uma noção abrangente do passado e presente da organização e mantendo-se sempre a par da situação do ambiente por meio de diagnósticos sobre o clima.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva que, respectivamente, tem por finalidade aprofundar o conhecimento sobre o problema estudado, a fim de torná-lo mais evidente ou permitir o desenvolvimento de hipóteses sobre ele; e busca descrever as características de populações e fenômenos específicos ou estabelecer relações entre variáveis através de dados e informações coletadas sobre o grupo estudado (GIL, 2017).

Desenvolveu-se através de uma abordagem quali-quantitativa, que segundo Minayo (2001) contribui para um maior aprofundamento na compreensão e validação dos resultados observados por meio da utilização de métodos de pesquisas que combinam procedimentos quantitativos e qualitativos. Deste modo, no intuito de fazer o levantamento de informações para estudo, foi realizada investigação interrogativa realizada sobre um determinado público a fim de conhecer seus comportamentos e opiniões sobre uma determinada questão (MARCONI et al., 2017).

A pesquisa foi realizada em um supermercado de grande porte, localizado na cidade de São Miguel, no Rio Grande do Norte, uma cidade de pequeno porte, com aproximadamente 22.157 habitantes e baixo nível de desenvolvimento empresarial. (BRASIL, 2010; 2011; 2020; 2022).

Com relação ao local de pesquisa, trata-se de uma empresa regional de grande porte, que atua no setor de comércio atacadista e varejista. Atualmente possui 998 colaboradores e filiais nas cidades de Acoiara, Cedro, Icó, Jaguaribe, Várzea Alegre, Pau dos Ferros e São Miguel, divididas entre os estados Ceará e Rio Grande do Norte.

O grupo amostral deste trabalho foi constituído pelas equipes operacionais da empresa, responsáveis pelo atendimento ao cliente, manutenção do ambiente e reposição de produtos, os quais, tem mais contato com os gerentes e conseqüentemente com a sua metodologia de gestão e liderança, sofrendo assim uma influência maior por parte dela em seu dia a dia no ambiente de trabalho. O montante desses colaboradores resultou em uma amostragem total de 23 indivíduos.

A coleta de dados foi realizada no ano de 2022, através de dois formulários de pesquisa estruturados com respostas objetivas (GIL, 2017; FONTANA, 2018), um para os gestores com intuito de identificar seus estilos de liderança e um para os colaboradores a fim de descobrir como esse estilo afeta na sua motivação e no clima organizacional.

Para estudar e compreender os resultados da pesquisa, os dados coletados foram dispostos em gráficos, a fim de proporcionar uma visão mais clara das informações, e em seguida foi realizada a aplicação de uma análise de conteúdo sobre as informações, buscando tratar, interpretar e atribuir sentido às mensagens que o conteúdo transmite, independente da forma de linguagem utilizada na comunicação, podendo ser por meios escritos, orais, imagens e gestos (SEVERINO, 2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção estão apresentados os resultados dos dados primários obtidos por meio dos formulários de pesquisa, referentes aos gerentes e a equipe de colaboradores da parte operacional da organização estudada, contendo: a caracterização dos estilos de liderança dos gerentes, a percepção dos colaboradores a respeito do estilo de liderança aplicado sobre eles e a análise sobre os efeitos do estilo de liderança sobre a motivação e o clima organizacional dos colaboradores.

Caracterização dos estilos de liderança dos gerentes

Para aplicação do formulário, foi feita uma abordagem introdutória sobre a temática e sobre os

conceitos necessários para a aplicação. Com base nos dados coletados na entrevista com os gerentes foi possível levantar informações que permitiram a caracterização dos seus estilos de liderança. Os resultados da pesquisa estão expostos no gráfico 01, que apresentam respectivamente os resultados a respeito do estilo de liderança dos dois gerentes identificados no setor:

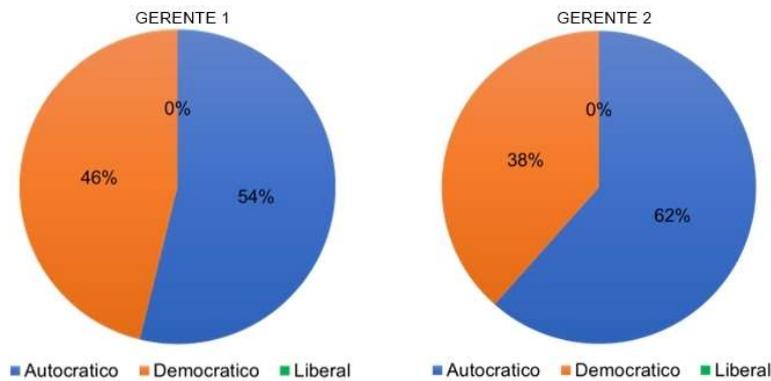


Gráfico 01: Estilo de liderança dos gerentes.

Percebe-se que, tanto o gerente 1 quanto o 2, possuem metodologias de liderança muito similares e equilibradas entre os estilos autocráticos e democráticos. Por sua vez, isso leva a crer que ambos buscam exercer sua autoridade no ambiente de trabalho, estando sobre o controle de tudo a fim de garantir a qualidade e o bom rendimento da equipe, mas também valorizam a participação e a opinião dos colaboradores, permitindo que eles exponham suas opiniões e sugestões a respeito do ambiente, dando a atenção as suas necessidades e trabalhando pelo seu bem-estar na empresa.

Bergamini (1994) destaca que um bom líder não deve se apegar a apenas um único estilo de liderança para guiar sua equipe, devendo assim usar da sua experiência e conhecimentos para desenvolver meios para coordenar e mobilizar a equipe de modo a alcançar a excelência. Sendo assim, independentemente das metodologias de gestão aplicadas pela gerência do mercado, contanto que as metas organizacionais sejam cumpridas e os líderes consigam manter uma boa relação com sua equipe, as formas de liderança podem ser vistas como adequadas.

Percepção dos colaboradores a respeito do estilo de liderança aplicado

A fim de validar os resultados observados na pesquisa de liderança dos gerentes, foi realizada uma pesquisa de opinião com os colaboradores com intuito de levantar dados que permitam uma análise das metodologias de liderança aplicados pela gerência através de uma perspectiva diferente. No gráfico 02, abaixo, estão expostos os resultados coletados através da pesquisa de opinião dos colaboradores a respeito do tema liderança (Gráfico 02).

Conforme as questões elaboradas “Meus gestores são muito exigentes com a produtividade do setor e sempre exigem muito de cada membro da equipe” e “No setor, as tomadas de decisões são realizadas de forma resistente, rápida e de maneira isolada através dos meus gestores”, que demonstram respectivamente 43,5% e 47,8% de concordância e 8,7% de total concordância entre os colaboradores, é possível notar que existe uma maior presença do líder no monitoramento da produtividade e sanções para as tarefas

exercitadas, o que de acordo com Araújo et al. (2014) se destaca como uma característica do estilo autocrático.

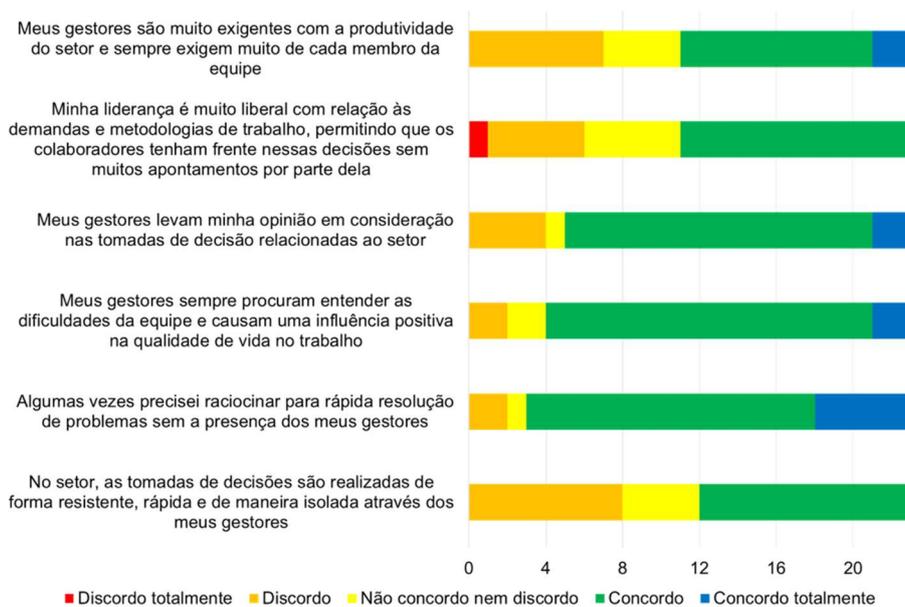


Gráfico 02: Percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança dos gerentes.

No entanto, a presença de respectivos 30,8% e 34,8% dos colaboradores que discordam dessas questões demonstram a presença de uma liderança mais democrática, onde sanções determinadas pelos próprios colaboradores e os gerentes buscam ajudar a concretizar essas metas de modo a garantir uma boa produtividade.

O estilo democrático se mostra muito mais presente ao se analisar os dados das questões “Meus gestores sempre procuram entender as dificuldades da equipe e causam uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho” e “Meus gestores levam minha opinião em consideração nas tomadas de decisão relacionadas ao setor”, as quais apresentam respectivamente 73,9% e 69,6% de concordância e 8,7% de concordância total em ambas as questões.

Esses dados demonstram a valorização e a confiança que os gerentes dão a seus colaboradores, permitindo que eles tenham voz e participação nas decisões referentes a equipe e ao setor e fornecendo auxílios e soluções para remediar suas dificuldades e carências no ambiente de trabalho. Demonstrando assim as características de um líder orientador e aberto a debates, traços recorrentes em líderes do estilo democrático (VERGARA, 2013).

Ao observar as questões “Algumas vezes precisei raciocinar para rápida resolução de problemas sem a presença do meu gestor” e “Minha liderança é muito liberal com relação às demandas e metodologias de trabalho, permitindo que os colaboradores tenham frente nessas decisões sem muitos apontamentos por parte dela”, que apresentaram respectivamente 65,3% e 52,3% de concordância e 21,7% de concordância total, é possível notar a presença de características liberais no estilo de liderança dos gerentes, demonstrando um certo grau de distanciamento e ausência de participação em certas situações e momentos da rotina de trabalho na qual eles se encontram ocupados com suas demandas pessoais, dando assim a liberdade para que o colaboradores possam agir de maneira mais autônoma.

Com base nos dados analisados através da perspectiva dos colaboradores é possível averiguar a presença dos três estilos de liderança no ambiente de trabalho do supermercado. Essa característica se mostra positiva quando é analisada através da perspectiva da teoria da contingência, que afirma que uma mesma abordagem de gestão pode não funcionar em situações distintas, onde as características do ambiente de trabalho e da equipe diferem (ESCORSIN et al., 2017).

Sendo assim, para que uma liderança se torne eficaz ela precisa ser capaz de se adaptar às necessidades do meio onde está sendo aplicada, algo que ambos os gerentes podem exercer, uma vez que possuem um estilo de liderança mais equilibrado entre as três principais abordagens de liderança em um ambiente de trabalho organizacional.

Análise dos efeitos da liderança sobre a motivação

A pesquisa de opinião realizada com os colaboradores do supermercado contou com uma seção reservada para avaliar a motivação no ambiente de trabalho. Esse segmento foi desenvolvido no intuito de avaliar como a gerência e a empresa trabalham e aplicam metodologias e estratégias para motivar a equipe a realizar um bom trabalho com o máximo de qualidade possível. O gráfico 03 apresenta os resultados da pesquisa de opinião dos colaboradores a respeito do tema motivação:

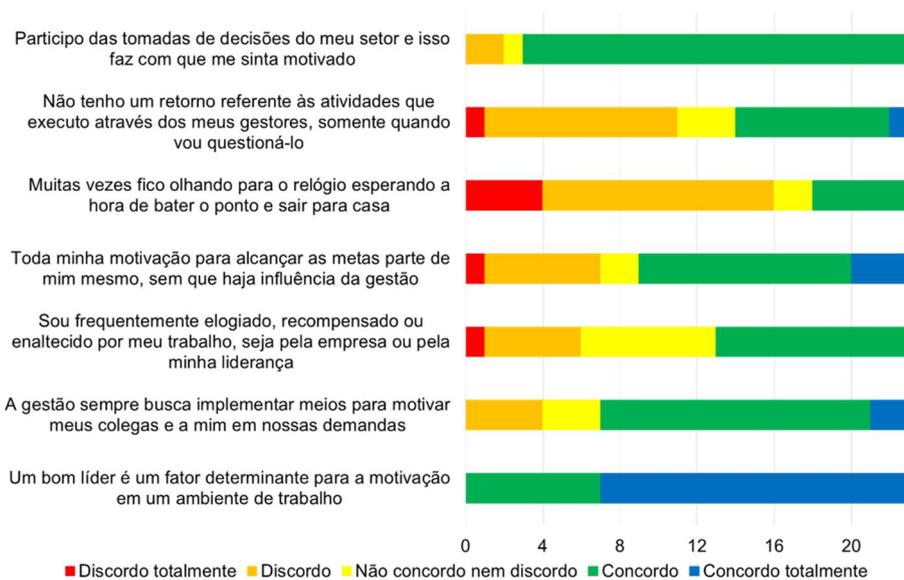


Gráfico 03: Efeitos da liderança sobre a motivação segundo a perspectiva dos colaboradores.

A afirmação “Participo das tomadas de decisões do meu setor e isso faz com que me sinta motivado”, apresentou 87% de concordância, sendo possível notar que o engajamento promovido pela liderança influencia positivamente na motivação dos colaboradores, uma característica do estilo democrático que estimula a participação (VERGARA, 2013).

Essa estratégia pode ser avaliada segundo as teorias da motivação. Através da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é possível avaliar essa ação como um estímulo motivacional do 4º nível na pirâmide das necessidades (estima), onde o colaborador se sente mais motivado em vista do respeito, confiança e responsabilidade que recebe dos seus líderes, se sentindo assim mais valorizado (CHIAVENATO,

2009).

Também é possível observá-la através da teoria dos dois fatores de Herzberg, tratando a responsabilidade e a significância como um fator motivacional de extrema importância (ROBBINS et al., 2010). Ao engajar seus colaboradores nas tomadas de decisão, o líder promoverá a motivação por meio da valorização e respeito da opinião.

Na questão “Não tenho um retorno referente às atividades que executo através do meu gestor, somente quando vou questioná-lo” é possível notar uma certa divergência de opiniões nas respostas obtidas, onde 43,5% colaboradores demonstraram discordância, 34,8% de concordância e 4,3% de completa concordância e discordância.

A falta de feedbacks entre gerentes e colaboradores podem representar desestímulos à motivação e à qualidade do trabalho. Segundo Barcellos et al. (2012) os colaboradores sofrem com a necessidade de validação e reconhecimento de suas atividades. Sendo assim, quando o líder realiza feedbacks com sua equipe, ele pode estimular a produtividade e moldar os comportamentos, bem como corrigir erros e vedar ações impróprias no ambiente da empresa de modo a melhorar seu trabalho e estimular a motivação do grupo.

Ao avaliar as afirmativas “Muitas vezes fico olhando para o relógio esperando a hora de bater o ponto e sair para casa” e “A gestão sempre busca implementar meios para motivar meus colegas e a mim em nossas demandas”, cuja primeira apresentou 52,2% de discordância e 17,4% de concordância total e a segunda que demonstrou 60,9% de concordância e 8,7% de concordância total, é possível notar que gerentes estão tendo sucesso em aplicar estratégias para trabalhar a motivação dos colaboradores de modo a manter seu foco no trabalho e na produtividade.

De acordo com Tajra (2016), a motivação é um fator mutável que pode variar de intensidade e direção dependendo das características do meio e do indivíduo; ela precisa ser constantemente trabalhada e estimulada de modo a extrair o máximo de comprometimento e dedicação dos colaboradores. Para isso, os líderes precisam estar a par dos desejos e necessidades da sua equipe de modo que eles possam descobrir o que os motiva a fim desenvolver estratégias de motivação adequadas (NOGARO et al., 2015).

Em contrapartida, a questão “Toda minha motivação para alcançar as metas parte de mim mesmo, sem que haja influência da gestão”, a qual apresenta 47,8% de concordância e 13,1% de concordância total, demonstra que a grande maioria dos colaboradores é capaz de exercitar a automotivação, um fator decorrente da motivação intrínseca onde os indivíduos se motivam através de fatores e valores internos a eles (ARAUJO et al., 2014).

Este cenário é muito favorável para a gestão, pois permite que ela dedique mais tempo e atenção a parcela da equipe que demonstra uma maior necessidade das estratégias de motivação aplicada pelos gerentes.

A questão “Sou frequentemente elogiado, recompensado ou enaltecido por meu trabalho, seja pela empresa ou pela minha liderança” demonstrou o maior índice de indiferença da pesquisa, onde 30,4% dos colaboradores demonstraram que não concordam e nem discordam dessa alternativa, o que demonstra que

a gestão não tem o hábito fazer elogios com tanta frequência, mas ainda assim realiza um ou outro apontamento positivo.

Por outro lado, 43,5% da equipe concordou com a afirmação, o que mostra que eles estão satisfeitos com atenção e o reconhecimento que recebem, enquanto 21,7% e 4,7% expressaram discordância e discordância total, demonstrando a insatisfação que essa parte do grupo tem com a periodicidade com que a gerência realiza elogios ou presta a devido valor as atividades que eles realizam.

De acordo com Barcellos et al. (2012), uma das características mais recorrentes em qualquer pessoa, independente do ambiente em que ela se encontre, é a necessidade de se sentir especial e valorizado pelos outros indivíduos ao seu redor. Os elogios, por sua vez, são uma forma incrivelmente simples e eficaz de estimular a motivação no ambiente de trabalho, por tanto é importante que os líderes busquem trabalhar melhor essa metodologia de modo a criar uma atmosfera de trabalho muito mais estimulante para seus colaboradores.

Ao observar a afirmativa “Um bom líder é um fator determinante para a motivação em um ambiente de trabalho”, que demonstrou 30,4% de concordância e 69,6% de concordância total entre os membros da equipe, é possível identificar a valorização que os colaboradores dão à presença e ao papel dos gerentes em uma boa gestão, já que o líder motivador, tem o dever de manter os objetivos da equipe alinhados com os da organização, sendo o responsável por trabalhar meios e estratégias para manter as pessoas motivadas e garantir sua produtividade (ALMEIDA, 2014).

Dessa maneira, uma vez que os gerentes desempenhem um bom trabalho na coordenação das equipes, procurando oferecer estímulos frequentes e um ambiente de trabalho que valoriza o esforço conjunto, isso irá influenciar de forma positiva nos resultados alcançados, levando a uma maior produtividade e desempenho profissional das tarefas.

Análise dos efeitos da liderança sobre o clima organizacional

Por fim, a última parte da pesquisa buscou avaliar o clima organizacional do ambiente de trabalho vivenciado no supermercado. Objetivou-se compreender as relações interpessoais entre os colaboradores em ambiente de trabalho, como eles são afetados por esse meio e quais as suas opiniões a respeito do seu cargo atual em relação à satisfação. O gráfico 04 apresentam-se os resultados da pesquisa de opinião dos colaboradores a respeito do tema clima organizacional.

Ao avaliar a afirmativa “Meu trabalho constantemente me causou estresse ou me faz perder o sono a noite”, que apresentou 39,2% de concordância e 13,1% de concordância total, é possível constatar que mais da metade dos colaboradores sofrem com algum tipo de tensão ou estresse decorrentes de fatores ligados ao seu trabalho. Uma vez que esses sentimentos estão atrelados ao ambiente de empresa ou em situações vivenciadas durante a rotina de trabalho, eles podem causar influências negativas sobre a satisfação dos colaboradores no tocante ao seu emprego, podendo levar a insubordinação, baixa produtividade, faltas e atrasos recorrentes (ROBBINS et al., 2010).

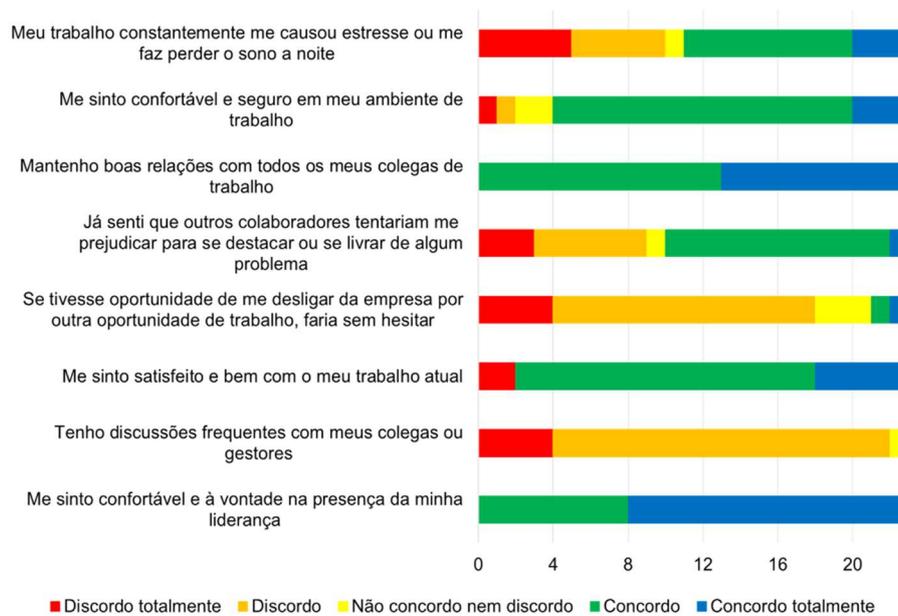


Gráfico 04: Efeitos da liderança sobre o clima organizacional segundo a perspectiva colaboradores.

Na afirmativa seguinte, “Me sinto confortável e seguro em meu ambiente de trabalho”, na qual os colaboradores demonstraram afinidade com 69,6% de concordância e 13,1% de concordância total, o ambiente de trabalho oferecido pela empresa a seus colaboradores é amistoso e livre de grandes riscos para os membros da equipe. Os sentimentos de conforto e segurança levam a um clima organizacional mais positivo, contribuindo para a satisfação, a produtividade e para a motivação dos colaboradores (SIQUEIRA, 2008).

Uma vez que os colaboradores demonstram satisfação com relação ao ambiente da empresa, o estresse que afligem boa parte da equipe pode estar atrelado a outros fatores, tais como problemas e inseguranças relacionados as relações interpessoais na empresa. Ao avaliar a questão “Já senti que outros colaboradores tentariam me prejudicar para se destacar ou se livrar de algum problema”, que demonstrou 52,2% de concordância e 4,3% de concorda total, torna-se claro o fato de existe um forte sentimento de tensão e desconfiança entre os colaboradores em decorrência do medo de traição.

Trata-se de uma questão que representa um certo risco para o bem-estar das relações interpessoais e do clima organizacional, podendo afetar também na produtividade e no trabalho em equipe do supermercado.

Ao observar a afirmativa “Tenho discussões frequentes com meus colegas ou gestores”, a qual apresentou 78,3% de discordância e 17,4% de discordância total, torna-se evidente que a empresa tem um baixo índice de conflitos internos entre os seus colaboradores, algo que pode ser visto de forma positiva, uma vez que demonstra risco mínimos para convívio social e para o clima interno da organização (MALAKOWSKY et al, 2014).

Na possibilidade de o motivo gerador de tensão ser identificado, a organização pode procurar estratégias adequadas para remediar a situação e tentar usar o problema como um meio para estimular os membros da equipe, evitando assim as situações negativas, buscado melhorar o convívio das pessoas e o

desempenho no ambiente de trabalho (BESERRA et al., 2020; RIZZOTTO, 2020).

Por meio das questões “Mantenho boas relações com todos os meus colegas de trabalho” e “Me sinto confortável e à vontade na presença da minha liderança”, as quais apresentaram respectivamente 56,5% e 34,8% de concordância e 43,5% e 65,2% de concordância total, é possível notar que tanto a equipe quanto os gestores buscam manter uma coexistência saudável no ambiente de trabalho, tentando preservar boas relações e evitando climas tensos e desconfortável entre si.

De acordo com Dantas et al. (2020) essas ações tendem a contribuir para uma boa manutenção do clima organizacional e do trabalho em equipe, tornado o ambiente da empresa mais harmonioso, saudável e produtivo, o que contribuindo para a satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Através das afirmações “Se tivesse oportunidade de me desligar da empresa por outra oportunidade de trabalho, faria sem hesitar”, onde os colaboradores demonstraram 60,9% de discordância e 17,4% de discordância total, e “Me sinto satisfeito e bem com o meu trabalho atual”, onde eles manifestaram 69,6% de concordância e 21,7% de concordância total, é possível notar que o supermercado tem tendência a níveis de *turnover*¹ baixos entre seus colaboradores uma vez que a grande maioria demonstra estar satisfeita com o emprego atual e não apresentam pretensões de se desligar da empresa em um futuro próximo.

Os resultados da pesquisa demonstraram a existência de um ambiente de trabalho funcional. No entanto, ela também tornou evidente a presença pontos negativos, os quais podem representar riscos futuros para o clima organizacional e para desempenho da empresa. Tendo isso em mente, é importante que a empresa valorize gestão e a análise do clima organizacional de modo a entender as opiniões de seus colaboradores a respeito do ambiente e sobre a liderança a fim de promover práticas e mudanças que influenciem positivamente na sua satisfação e em sua qualidade de vida no trabalho.

CONCLUSÕES

A partir do presente estudo foi possível identificar e caracterizar o estilo de liderança utilizado pelos gerentes da empresa onde a pesquisa foi realizada, assim como analisar os efeitos dessa metodologia de gestão sobre a motivação e o clima organizacional dos colaboradores. Com base no exposto, as metodologias de liderança se mostram eficientes em seu papel na organização, conseguindo coordenar e integrar os colaboradores nas atividades rotineiras do ambiente de trabalho, garantindo produtividade e comprometimento da equipe com a empresa e seus objetivos.

No tocante a motivação da equipe, foi possível notar a importância e os benefícios das metodologias e técnicas que visam incentivar a produtividade e comprometimento dos colaboradores em prol dos objetivos das organizações. Embora a organização estudada aparente ter conhecimento de técnicas adequadas de gestão, algumas características da metodologia precisam ser mais trabalhadas para alcançar uma maior assertividade.

É necessário que os gerentes trabalhem de melhor forma a comunicação com suas equipes na prática

¹ A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

dos *feedbacks* positivos e construtivos a fim de estimular o desenvolvimento de comportamentos e valores adequados ao ambiente de trabalho, desenvolvendo a motivação dos colaboradores de modo a incentivar a busca pelo aperfeiçoamento contínuo de suas atividades.

Evidencia-se, através de indicativos como a falta de discussões que estimulem a participação racional dos colaboradores, a existência de fatores de estresses e a desconfiança entre colegas de equipe, que o cuidado com o clima organizacional deve ser uma preocupação frequente.

Ao fim, cabe destacar a relevância de estudos desta natureza a serem desenvolvidos pelas organizações como ferramenta para o estudo e diagnóstico das suas realidades. Aconselha-se, nesta e em futuras pesquisas, o compartilhamento e discussão dos resultados entre equipe diretiva e colaboradores, buscando a melhoria do clima organizacional e possibilitando uma melhor condução dos processos e rotinas administrativas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. R.. The influence of leadership on team motivation. **Rev. Terceiro Setor & Gestão**, v.8, n.1, 2014.

ALMEIDA, D. R.. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador: UFBA, 2017.

ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Edição compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARCELOS, R. PEDROSO, M. C. J. M.. **Desenvolvimento pessoal e interpessoal**. Curitiba: IPPR, 2012.

BERGAMINI, C. W.. Liderança, administração do sentido. **Rev. Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, 1994.

BESERRA, E. P.; MACEDO, M. E. C.. Interpersonal relationships and the influence on the scope of organizational goals. **Rev. Mult. Psic.**, v.14, n.50, p.139-150, 2020.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Área territorial: área territorial brasileira 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Percentual da população com rendimento nominal mensal per capita de até 1/2 salário-mínimo** Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População no último censo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População ocupada**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Salário médio mensal dos trabalhadores formais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

BUNN, F; FUMAGALLI, L. A. W.. The leader's importance in the organization: influencing people for the obtaining of results. **Rev. FAE**, Curitiba, v.19, n.2, p.132-147, 2016.

CAMMAROSANO, M.. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: SESES, 2014.

CHIAVENATO, I.. **Administração de recurso humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CRISÓSTOMO, I.. **A motivação como ferramenta de crescimento**. 2008.

CORREIA, F. G. S; SILVA, G. G. S; FERREIRA, L. S; FERREIRA, C. R. P. C.. Conflitos interpessoais nas organizações: um olhar transdisciplinar para a região metropolitana do Recife. In: CONEDU, 5. **Anais**. Recife: 2018.

DANTAS, A. A.; HENRIQUES, F. R.. Relações interpessoais no ambiente de trabalho: UNAERP. **Rev. Científica Integrada**, Ribeirão Preto, v.5, n.4, 2020.

DIAS, S. R.. **Clima e cultura organizacional**. Natal: Edunp, 2011.

DUNBRIN, A. J.. **Fundamentals of organizational behavior**. 6 ed. Academic Media Solution, 2019.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C.. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

FIGUEIRA, A. A.; SCHUCHMANN, B. S.; AUGUSTO, M.; BARALHAS, C.; PAGLIA, A.. Impactos dos diferentes tipos de liderança nas organizações. In: SEGeT, 17. **Anais**. Resende: Associação educacional Dom Bosco, 2020.

FONSECA, L.; REIS, R.; MESQUIT, K.; ALCANTARA, A. O.. Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: Impactos num ambiente organizacional. In: CONGRESSO

NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12. **Anais**. 2016.

FONTANA, F.. Técnicas de pesquisa. In: ZAMBELLO, A. V.; SOARES, A. G.; TAUILL, C. E.; DONZELLI, C. A.; FONTANA, F.; MAZUCATO, T.. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018. p.59-77

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOLSTEIN, J.. The role of leadership in managing results. **Rev. FAE**, Curitiba, v.20, n.1, p.138-150, 2017.

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

LÜCK, H.. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUZ, R. S.. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALAKOWSKY, H. F. KASSICK, C.. **O conflito no ambiente de trabalho**: um estudo sobre causas e consequências nas relações. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v.11, n.1, p.113-128, 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social**. teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, E. G.. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

NOGARO, A.; SOUSA, J. L.; GRESELLE, A.. O protagonismo do líder na motivação de equipes. **Perspectiva**, Erechim, v.39,

n.146, p.85-97, 2015.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M.. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SEGeT, 9. **Anais**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2012.

PEZZI, C. R.; FIGUEIREDO, P. A.. **Práticas de recursos humanos**. Curitiba: IPPR, 2013.

RIZZOTTO, P. S.. Conflitos organizacionais e os relacionamentos: o papel do líder na administração de conflitos. **Rev. Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.5, n.2, p.109-126, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento organizacional**: teorias e práticas no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R.. A influência da Liderança na Motivação da Equipe. **Rev. Eletrônica Novo Enfoque**, v.13, n.13, p.195-206, 2011.

SILVA, L. O.. **O comércio atacadista e a estruturação da periferia urbana de Uberlândia (MG)**. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M.. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, D. A; BERALDO, G. O; CASTRO, S. H; BERALDO, V. F. L.. Clima organizacional: uma análise dos fatores motivacionais em uma empresa brasileira de produtos hospitalares. In: SEGeT, 16.. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2019.

TAJRA, S. F.. **Comunicação e motivação nas organizações**. Valinhos: 2016.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2013..

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.