

## A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS LIDERADOS

### *THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON JOB SATISFACTION FROM THE PERSPECTIVE OF LEADERSHIP*

Gleizieldo Costa Guilherme Garcez<sup>1</sup>  
 Luis Henrique da Silva Gomes<sup>2</sup>  
 Olivia Lima Guerreiro de Alencar<sup>3</sup>  
 Rafaela Cajado Magalhaes<sup>4</sup>  
 Cristiane Madeiro Araújo de Souza<sup>5</sup>

#### **Resumo**

O presente estudo de caso tem como objetivo, coletar, analisar e interpretar os fatos e o cenário da vivência organizacional, que abrange a área administrativa de uma instituição educacional, a fim de identificar os estilos de lideranças dominantes e relacioná-los à satisfação no trabalho dos liderados diretos, também como na associação dos resultados obtidos com a cultura e crença da organização. O público-alvo da pesquisa foram os líderes imediatos do setor administrativo de uma instituição educacional em Fortaleza. Esta pesquisa foi realizada no período de abril a maio de 2022. A pesquisa utilizada foi a quantitativa, e o instrumento de pesquisa foi uma escala de estilos de liderança, no modelo Likert, elaborada por Olivia Guerreiro (2022), cujas categorias investigadas são baseadas nos estilos propostos por Goleman (2015). O instrumento é composto pelos dados sociodemográficos e 20 questões, subdivididas da seguinte forma: 18 questões investigam os 6 estilos de liderança propostos por Goleman (2015) e 2 questões averigam a percepção dos liderados sobre a satisfação com o estilo do líder e sua influência sobre o desempenho no trabalho. O universo de líderes é formado por 15 pessoas, que corresponde ao total de líderes desta organização. A amostra abrangerá 4 líderes e seus respectivos liderados, constituindo um total previsto de 57 avaliadores ou participantes da pesquisa, no qual se obteve 49 avaliações. A pesquisa foi realizada na área administrativa, por concentrar ampla responsabilidade da gestão e planejamento estratégico da organização, na qual estão alocados os 4 líderes que foram avaliados. Durante a análise dos resultados desta pesquisa, pôde-se constatar que a maioria dos participantes (93%), tem a mesma percepção em relação aos estilos de liderança, na qual constatou-se a dominância da liderança Visionária e Coach. Identificou-se também que, sob a ótica dos liderados, não se faz presente atitudes autoritárias frequentes, nem a existência de uma alta exigência por parte de seus líderes, características próprias dos Estilos de Liderança Coerciva e Marcador de Ritmo, que são consideradas lideranças tóxicas em uma organização, deixando claro que não são reconhecidas como Lideranças dominante nesta organização.

**Palavras-chaves:** estilos de liderança; satisfação; desempenho

#### **Abstract**

The present case study aims to collect, analyze and interpret the facts and scenarios of the organizational experience that covers the administrative area of the educational institution, in order to identify the dominant leadership styles and relate them to the job satisfaction of those directly

<sup>1</sup> Discente do Centro Universitário UNIFAMETRO.

<sup>2</sup> Discente do Centro Universitário UNIFAMETRO.

<sup>3</sup> Professora do Centro Universitário UNIFAMETRO.

<sup>4</sup> Professora do Centro Universitário UNIFAMETRO. Autora correspondente: rafaella.cajado0105@gmail.com

<sup>5</sup> Professora do Centro Universitário UNIFAMETRO.

led, as well as the association of the results obtained with the organization's culture and belief. The target audience of the research were the immediate leaders of the administrative sector of the educational institution in Fortaleza. This research was carried out from April to May 2022. The research used was quantitative and the research instrument was a scale of leadership styles, in the Likert model, prepared by Olivia Guerreiro (2022), whose investigated categories are based on the styles proposed by Goleman (2015). The instrument is composed of sociodemographic data and 20 questions, subdivided as follows: 18 questions investigate the 6 leadership styles proposed by Goleman (2015) and 2 questions investigate the followers' perception of satisfaction with the leader's style and its influence on performance at work. The universe of leaders is made up of 15 people, which corresponds to the total number of leaders in this organization. The sample will cover 4 leaders and their respective subordinates, whose universe is 110 people, constituting a predicted total of 57 evaluators or research participants, in which only 49 evaluations were obtained. The research was carried out in the administrative area, as it concentrates broad responsibility for the management and strategic planning of the organization, in which the 4 leaders who were evaluated are allocated, in order to identify the dominant leadership styles. During the analysis of the results of this research, it was found that most participants (93%) have the same perception in relation to leadership styles, with dominance of Visionary and Coach leadership. It was also identified that, from the perspective of the followers, frequent authoritarian attitudes are not present, nor the existence of a high demand on the part of their leaders. Therefore, the Coercive Style and Timing that are considered toxic leadership in an organization, are not recognized as dominant leadership in this organization.

**Keywords:** leadership styles; satisfaction; performance.

## 1. INTRODUÇÃO

Mediante a globalização, as competitividades entre as organizações têm causado impactos diretos no clima organizacional, onde a qualidade das relações interpessoais está sendo cada vez mais valorizada pelo universo corporativo, e que vem sendo um tema bastante discutido e estudado atualmente. Entretanto, antes da Revolução industrial, a abordagem sobre a satisfação do colaborador no âmbito empresarial, não era relevante. Pois o operário era visto como apenas um objeto de produção, o que é demonstrado através da conhecida teoria X e teoria Y sobre a motivação humana no trabalho (MCGREGOR, 1999). Eram agredidos, manipulados, submetidos a longos turnos de expedientes e apenas prontificados a fazer suas tarefas, sem ter o “poder” de opinar, trazer sugestões de melhorias e ideias ao seu ambiente de trabalho. Por esse motivo, o papel do líder tem um impacto significativo na construção de um clima organizacional e motivacional dentro da Organização. Para Sartori (2011) as organizações devem manter um ambiente dinâmico que permita ao seu colaborador interagir, aprender, questionar e crescer conscientemente. A relação entre clima saudável ou positivo e desempenho é reconhecida por diversos autores (GOLEMAN, 2015; CHIAVENATO, 2014).

Segundo Almeida (2014), liderança pode ser definida como um evento coletivo, envolvendo duas ou mais pessoas, onde se faz necessário que nesse processo uma pessoa exerça o papel de líder influenciando intencionalmente as demais, a fim de atingir um objetivo anteriormente estabelecido.

Sendo assim, o líder tem capacidade influenciadora para com seus liderados, para alcançar os objetivos da equipe. Cada qual fazendo uso de um estilo que mais esteja entranhado na sua capacidade de liderar.

Goleman (2015) apresenta estudos consistentes sobre a relação entre a liderança e o clima. Atualmente, é um paradigma vigente considerar o líder como fator relevante na motivação e satisfação dos colaboradores. Pois é ele quem tem a capacidade de motivar, coordenar, instruir, treinar, desenvolver novos talentos, incentivar o trabalho em equipe. Trazendo sempre ideias inovadoras e como objetivo tomar decisões assertivas, e elaborar metas para alavancar os resultados operacionais da organização.

Tendo em vista o tema supracitado, nos leva a entender a seguinte indagação: Qual a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação no trabalho na percepção dos liderados? Mediante a problemática abordada, o artigo traz como objetivo geral: Analisar a influência da liderança no clima organizacional; descrever os estilos de liderança na perspectiva na inteligência emocional; medir a percepção dos liderados sobre o estilo de liderança predominante no ambiente organizacional.

Desse modo, a participação do gestor em torno do bem-estar dos funcionários através de uma gestão estratégica poderá facilitar o alcance de efeitos favoráveis para empresa e empregados. (MACHADO; GOULART, 2014).

O assunto é de extrema relevância para entender de forma clara e objetiva a necessidade de se ter gestores capacitados e que tenham aptidão para desenvolver suas habilidades. Mais especificamente, entender a real relevância do papel de um líder na colaboração na satisfação de sua equipe, para que haja um ambiente de trabalho amistoso e fomentador. Corroborando com o intuito de atingir um nível de satisfação dos liderados dentro da Organização.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com manejo do procedimento de estudo de caso, com utilização do *google forms* para coleta de dados. Com relação a análise de dados, será utilizado o método de pesquisa *Survey*. Com relação ao locus a pesquisa foi realizada em uma empresa de serviços educacionais, localizada no município de Caucaia, região metropolitana de Fortaleza, tendo no seu quadro funcional efetivo uma população total de 110 funcionários. Assim, a pesquisa tem o intuito de compreender o impacto do estilo de liderança predominante no clima organizacional.

Além disso, foram evidenciados a questão de pesquisa, o objetivo geral, a relevância do estudo e a metodologia. O segundo tópico refere-se ao referencial teórico, que faz alusão ao líder, seus estilos de liderança e sua relação direta na influência de seus colaboradores no clima organizacional. No terceiro tópico é apresentada a metodologia utilizada. O quarto tópico demonstra a análise dos resultados da apuração, tendo como sustento o referencial teórico apresentado no segundo fragmento supracitado. Ao final, o quinto fragmento, fere-se a cessação do estudo, seguido das referências e apêndice.

O presente artigo encontra-se fragmentado em partes subdivididas. Foi formulado para explicar e mostrar o real impacto dos tipos de estilos em que a figura do líder utiliza para satisfazer profissionalmente seus liderados. O primeiro tópico refere-se à introdução, onde o foco principal foi discorrer sobre o conceito do clima organizacional, e de se ter um líder que possua características e capacidade de estimular liderados inseridos em uma Organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definição de liderança:

Segundo a etimologia das palavras, liderar tem origem no inglês *leader*, guia, chefe, do inglês arcaico *laedan*, guiar, chefiar.

Sabe-se que a liderança tem sido um tema recorrente, e que se faz necessário cada vez mais dentro do âmbito empresarial. Principalmente quando se trata da capacidade de influenciador que um líder tem, em relação aos seus subordinados. Pois é essa relação interpessoal, somadas aos

valores da empresa, junção de metas e objetivos, que possuem a capacidade de elevar os níveis de produtividade, e assim gerar excelentes resultados.

Segundo Johann (2013), a liderança é uma abordagem que desde sempre vem sendo palco de diversas temáticas durante a história, de forma a se perceber que ela tem uma grande capacidade de influenciar indivíduos. Não é à toa que a forma que um líder tem de influenciar, culminou em diversas mudanças no mundo.

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização. (MAXIMIANO, 2000).

Dessa forma, conclui-se que a liderança é a capacidade que um gestor tem para conduzir, influenciar e coordenar sua equipe. De forma a controlar os processos, para que os objetivos desejados possam ser alcançados de forma significativa.

Contudo, essa vertente da liderança, nem sempre foi retratada dessa forma. Ao longo da história, diversos aspectos foram discutidos sobre o que é liderança, o que faz um indivíduo ser de fato um líder, quais as características primordiais para se tornar um líder, e quais os impactos que a liderança tem sobre uma Organização.

A primeira vertente a desenvolver estudos sobre a liderança, intitulada Teoria dos Traços ressalta que o líder “já nasce líder”. A liderança advém das características, personalidade e peculiaridades presentes em um indivíduo. Ou seja, é uma junção de traços físicos e intelectuais, não havendo nenhuma forma de desenvolver ou aprimorar (NEWSTROM, 2008). Nessa vertente, os líderes passaram a ser vistos como indivíduos dotados de características únicas. Além de serem tratados como diferentes, por possuírem traços, personalidades distintas dos demais. Ocupando assim outros patamares e posições de maior relevância.

No que tange as Teorias de Liderança Comportamental, sabe-se que atuam com a ideia de desenvolver líderes, uma vez que eles são de suma importância importantes e indispensáveis para as empresas em sua grande maioria, pois são eles os responsáveis por conduzir, incentivar, motivar e inspirar as equipes de trabalho a alcançarem os objetivos comuns propostos pela organização.

“As teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes”. (ROBBINS, 2010, p. 362)

Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos passaram a focalizar o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes, caracterizando-se, assim, um segundo momento, denominado tendência comportamental. Essa tendência se desenvolveu a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos subordinados decorrem do modo como o líder se comporta e do que ele faz. (NEWSTROM, 2008, p.178).

Essa vertente considera que as pessoas podem aprender sobre a liderança, ou seja, não é considerada uma capacidade inata. Mas, sim, um comportamento que pode ser aprendido, mediante treinamento e demais processos de aprendizagem. (ROBBINS, 2010)

Desse modo, analisa a forma como o líder se comporta, e o que esse comportamento pode resultar nos processos das Organizações empresariais. O líder é aquele que entende seu verdadeiro papel dentro de uma organização, utiliza da melhor forma os recursos que estão à sua volta, e consegue conduzir sua equipe a alcançar objetivos favoráveis. (ROBBINS, 2010).

Entretanto, esses comportamentos necessários para desenvolver uma gestão em prol da produtividade, é uma ferramenta que pode ser apropriada por um indivíduo no decorrer da sua evolução, através de treinamentos e capacitações, que corroboram para a formulação de um líder.

Em vista disso, pode-se dizer que as formulações das habilidades humanas são de suma importância em um processo gerencial administrativo, pois, a Teoria comportamental trouxe uma grande relevância no que conhecemos sobre a liderança. É através dela que percebemos que um líder está totalmente atrelado na gestão de pessoas. O líder é aquele que delega funções, participa diretamente dos processos, determina objetivos a serem alcançados. No entanto, seu cargo de liderança precisa estar atrelado com a “consideração” descrita no quadro supracitado. Pois é através dessa relação e dessas práticas de comportamento, que os resultados dentro de uma empresa, tende a se tornar mais eficiente e produtivo.

A terceira vertente, intitulada Teoria Contingencial, demonstra que para um líder exercer seu comando, vai depender do contexto e situação no qual está inserido, ou seja, é uma liderança circunstancial. Pois é fomentada a partir de acontecimentos situacionais, onde os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fomentando ou não o desenvolvimento de líderes (SIQUEIRA, 2014). Segundo Siqueira (2014), a tendência da evolução dos estudos, mostrou que, prever os sucessos da liderança era mais complexo do que identificar traços ou determinados comportamentos preferidos.

Ou seja, essa Teoria sustenta sua tese que os grupos que compõe uma empresa, dependem necessariamente da forma como o líder de adequa as realidades do âmbito no qual ele está inserido. E é através dessa adaptação que o líder vai conseguir gerir seus subordinados a conseguirem reverter o cenário para qual foi situado. Segundo Goleman (2012), estilos pessoais de ótimos líderes variam: alguns líderes são discretos e analíticos; outros bradam seus manifestos do alto das montanhas. Onde diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança. Esse modelo afirma também que a liderança dentro das organizações propõe que a produtividade do grupo vai depender de duas variáveis: o estilo de liderança do líder e o controle situacional.

## 2.2 Estilos de Liderança no Clima organizacional

Ao analisar um ambiente empresarial, verifica-se que o ambiente de trabalho tem se tornado um objeto de estudo de relevância. Principalmente quando se trata de fatores que influenciam o clima Organizacional. Ou seja, a produtividade e a forma como um funcionário consegue desempenhar sua função, vai depender do ambiente interno no qual está inserido. Para Siqueira (2008), clima organizacional é importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Sabe-se que, a figura do líder se faz cada vez mais necessária no âmbito empresarial. Principalmente quando se trata da criação e formulação de um clima organizacional. De forma que as relações interpessoais somadas aos valores dentro da empresa consigam agregar resultados significativos, o que de fato têm sido de enorme valia para as corporações atualmente. Maximiano (2009) afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho

A expressão de clima organizacional está embasada no que se refere ao que está situado dentro das empresas e as circunstâncias que fazem com que seus colaboradores se sintam em um local de trabalho favorável. Dessa forma, o clima organizacional pode se tornar amistoso quando é proporcionado boas condições de trabalho. (CHIAVENATO, 2012). Segundo Batista (2015), os líderes podem conseguir desenvolver estratégias para criar um ambiente de trabalho favorável e agradável a todos. Sendo assim, o funcionário irá desenvolver suas atividades de forma adequada, e com maior satisfação.

Vale ressaltar que o relacionamento é um fator primordial nas Organizações. Pois, é através dessas relações interpessoais, que o líder consegue identificar as características, competências, habilidades, necessidades e dificuldades dos membros que compõem sua equipe. Dessa forma, o gestor vai obter formas mais precisas para motivar sua equipe, oferecer melhores condições de trabalho, auxiliá-los, envolvê-los, e dessa forma, atingir um clima organizacional seletivo. Segundo Carvalho (2009), o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação.

A maneira como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho da equipe de trabalho. O estilo de liderança que o gestor vai utilizar é aquele que vai trazer impactos no clima Organizacional. Cada Líder tem seu estilo específico, e é ele o responsável por conseguir unir suas aptidões, criar um clima organizacional favorável, o que conseqüentemente trará bons resultados para a Organização. Os estilos de liderança para Goleman (2015), podem ser caracterizados como:

### *2.2.1 Estilo Visionário*

O líder visionário possui entusiasmo vibrante e visão clara, mostra às pessoas que seu trabalho se enquadra na visão da empresa, maximizando o compromisso com as metas e estratégias. Consegue fornecer feedback de desempenho. Também utiliza o autoritarismo estabelecendo os fins, mas dá liberdade aos meios. Capacidade de inspirar as pessoas.

Para Goleman (2015), o líder visionário maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização, e que, ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, define padrões que giram em torno dessa visão e ao fornecer feedback de desempenho, tanto positivo ou negativo, o critério singular é se aquele desempenho ajuda ou não no progresso da visão, tornando os padrões para o sucesso claros a todos, assim como as recompensas.

Esse estilo costuma estabelecer padrões, cumprir metas estabelecidas sempre com clareza para com todos os que fazem parte da equipe.

### *2.2.2 Estilo Treinador (COACHING)*

O líder com estilo treinador investe tempo e esforços na compreensão dos pontos fortes e fracos de cada membro da sua equipe. O objetivo é trabalhar com eles para que o desenvolvimento pessoal gere bons resultados. Preocupa-se em conhecer sua equipe, o treinador conversa muito, buscando conhecer cada um, com foco sempre no longo prazo.

Segundo Goleman (2015), o líder Treinador, se distingue em delegar, dão aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão alcançadas rapidamente, e que, estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo, se isso estimular o aprendizado a longo prazo.

Esse tipo de liderança busca encontrar pontos forte e fracos de sua equipe com o objetivo de treinar para alcançar os resultados esperados.

### *2.2.3 Estilo Democrático*

Ao ouvir a opinião das pessoas, o líder democrático enfatiza confiança, respeito e compromisso, aumentando a flexibilidade e a responsabilidade de seus liderados. Por ter participação na construção de metas, as pessoas num sistema democrático ficam mais realistas sobre o que pode ser alcançado. Esse estilo funciona melhor quando o próprio líder está inseguro quanto a melhor direção a tomar e consulta funcionários capazes.

Segundo Goleman (2015), o líder Democrático dedica tempo para ouvir as ideias e obter adesão das pessoas, desenvolvendo confiança, respeito e compromisso, e deixando que os próprios

trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam o trabalho, gerando flexibilidade e responsabilidade.

Dessa forma, conclui-se que um líder democrático, é aquele que envolve seus subordinados na participação das metas e objetivos da Organização.

#### 2.2.4 *Estilo Coercitivo:*

Esse estilo de liderança é caracterizado pelo exercício do poder coercitivo. Seus liderados são vistos como mera “peça” de engrenagem, sem direito a voz, não delega, exerce controle rígido sobre as pessoas, demanda obediência imediata às suas ordens, mas nada explicam... resultando em um baixo índice de produtividade.

Segundo Goleman (2015), o estilo de liderança Coercitiva, deveria ser usado com extrema cautela e em poucas situações, nas quais é absolutamente imperativo, sob a ameaça de uma aquisição hostil, e que esse estilo é apropriado durante uma emergência genuína, como após um terremoto ou incêndio. Podendo também funcionar com funcionários problemáticos, com os quais tudo o mais falhou.

Esse estilo de liderança deveria ser usado com muita cautela e se possível evitar esse tipo de liderança, por ver seus liderados não como pessoa, mais como uma peça de máquina, onde não tem o poder de opinar, tão pouco exigir alguma coisa.

#### 2.2.5 *Estilo Modelador:*

As marcas registradas do líder modelador são as instruções detalhadas e a alta exigência, que acredita ter sempre o melhor caminho para realização de um trabalho acelerando a formação de pessoas e elevando os níveis de qualidade dos produtos. Por sua vez, O modelador tende a fazer reprodução dele mesmo, por achar que está no centro de sua transcendência, resultando no sufocamento da criatividade de sua equipe, causando-as um sentimento de desvalorização.

Segundo Goleman (2015) o líder modelador, estabelece padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente, sendo obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, exigindo o mesmo a todos à sua volta. Aponta rapidamente o mau desempenho e exigindo mais dos funcionários. Se eles não correspondem às expectativas, são substituídos por pessoas que atendam às solicitações. Este estilo tem como característica centrado na agilidade e rapidez exigindo de forma excessiva dos seus liderados, e quando não atendem suas expectativas, são excluídos da equipe.

#### 2.2.6 *Estilo Afetivo*

Segundo Goleman (2015), esse estilo de liderança tem um efeito claramente positivo na comunicação com seus liderados. Extremamente flexível, oferece amplo feedback positivo, proporciona sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem executado, são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento e construtores natos de relacionamentos.

Segundo Goleman (2015), o líder afetivo gira em torno das pessoas, e seus proponentes valorizam os indivíduos e suas emoções, mais do que as tarefas e metas, esforçando-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles, desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema. Mediante os contextos apresentados sobre os tipos de liderança presente nas Organizações, fica a seguinte indagação: Qual o melhor estilo de Liderança?

Na realidade, não existe um melhor estilo de liderança. Todavia, o gestor que conseguir desenvolver melhor as características de gerenciamento e dominar os principais estilos necessários,

conseguirá gerir melhor seus subordinados. Mas claro, a escolha dessas competências, vai depender das circunstâncias nas quais o gestor está posto.

Segundo Goleman (2015), líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente os estilos visionário, democrático, afetivo e treinador, conseguem o melhor clima e desempenho empresarial, utilizando na medida do necessário.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2017), a pesquisa é definida como algo que precisa ser utilizado a razão para ser respondida. Além de ser um mecanismo que tem por objetivo principal, fornecer soluções para a problematização apresentada. As pesquisas buscam resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes (GIL, 2017). A pesquisa será um estudo de campo que buscará coletar, analisar e interpretar os fatos e o cenários da vivência organizacional que abrangerá a área administrativa da empresa. Segundo Gonsalves (2001), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.

Caracteriza-se por ser um estudo de caso, pois busca investigar a perspectiva dos liderados em relação aos seus gestores imediatos. Segundo Gil (1987), entende que estudo de caso é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos para permitir um amplo e detalhado conhecimento.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa pode ser tanto quantitativa, quanto qualitativa ou utilizar ambas as abordagens. A pesquisa utilizada foi a quantitativa, que pode ser vista como um método científico, que se apoia em diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para um determinado estudo. (PASCHOARELLI *et al.*, 2015).

#### 3.2 Ferramentas e instrumentos utilizados na pesquisa

A ferramenta de pesquisa a ser utilizado foi o *survey*. Segundo Gil (2008), é definido como uma técnica de investigação que utiliza a curiosidade direta das pessoas no intuito de conhecer o comportamento dos indivíduos. A coleta de dados a ser realizada, terá como mecanismo principal o questionário desenvolvido no Google forms. Onde serão disponibilizados links via e-mail e WhatsApp.

O instrumento de pesquisa é uma escala de estilos de liderança, no modelo likert, elaborada por Olivia Guerreiro (2022), cujas categorias investigadas são baseadas nos estilos propostos por Goleman (2015). O instrumento é composto pelos dados sociodemográficos e 20 questões, subdivididas da seguinte forma: 18 questões investigam os 6 estilos de liderança propostos por Goleman (2015) e 2 questões averiguam a percepção dos liderados sobre a satisfação com o estilo do líder e sua influência sobre o desempenho no trabalho.

#### 3.2 Universo, amostra e local da pesquisa

O universo de líderes é formado por 15 pessoas, que corresponde ao total de líderes desta organização. A amostra abrangerá 4 líderes e seus respectivos liderados, constituindo um total previsto de 57 avaliadores ou participantes da pesquisa. A pesquisa foi realizada na área administrativa, por concentrar ampla responsabilidade da gestão e planejamento estratégico da organização, na qual estão alocados os 4 líderes que foram avaliados, afim de identificar os estilos de lideranças dominantes.

Com relação ao ambiente de pesquisa, foi realizada em uma organização de porte médio, atuante no mercado há 30 anos, localizada na Cidade de Fortaleza (CE). Trata-se de uma empresa



privada particular de educação dos níveis básico e profissional, de referência em todo Estado por prestar serviços de qualidade reconhecida no Ceará. A população atual da empresa, possui um quadro efetivo de 110 funcionários.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

### 4.1. Objeto de estudo

A empresa apresentada possui 30 anos de existência no mercado, contando com número total de 900 alunos matriculados. A Organização possui uma grande participação socioeducativa e profissionalizante de crianças, jovens e adultos. Contribuindo na formação humanista para desenvolver futuras lideranças em todas as regiões do país.

A instituição conta hoje com plataformas, cursos online, "podcasts", além de reuniões administrativas voltadas à capacitação e desenvolvimento dos líderes. No quesito avaliação de desempenho, os gestores precisam responder uma série de questionários. Ao serem respondidos, os profissionais de RH disponibilizam o resultado da pesquisa, mostrando os requisitos que o líder precisa melhorar, somados com treinamentos específicos para as áreas que tiveram baixo desempenho na pesquisa.

### 4.2. Análise e Discussão dos resultados

Para medir o nível de percepção dos liderados sobre os estilos de liderança, foi feita uma pesquisa com questões específicas de múltipla escolha como:(discordo totalmente, discordo, nem concordo e nem discordo, concordo e concordo totalmente). A percepção dos liderados é, portanto, uma dimensão que expressa o grau de satisfação a partir de suas percepções em relação ao desempenho de um conjunto de fatores avaliados que superam ou ficam além do esperado.

#### 4.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa

No entanto, para fornecer aos leitores informações sobre dados sociodemográficos dos participantes do estudo, como idade, escolaridade e tempo de empresa, afim especificar a quem os achados do estudo se aplicam e esclarecer a generalização dos resultados, bem como quaisquer possíveis limitações.

Quadro 01 – Dados Sociodemográficos dos liderados

Característica	Masculino (N=28)	Feminino (N=21)	Total (%) (N=49)
<b>Idade</b>			
18-20	5	2	14,28%
21-25	7	5	24,48%
26-30	10	11	42,85%
31-35	5	3	16,32%
36-40	1	0	2,04%
<b>Escolaridade</b>			
Ensino Médio Completo	15	7	44,89%
Ensino Superior Incompleto	9	11	40,81%
Ensino Superior Completo	4	3	14,28%
<b>Tempo de empresa</b>			
0-1	7	6	26,53
1-3	11	9	49%
3-5	8	4	24,48
5-10	0	0	0%

10-15	1	0	2,04%
15-20	1	1	4,08%
25-30	0	1	2,04%

Fonte – Dados da Pesquisa, 2022.

Conclui-se que quase metade dos participantes da pesquisa possui faixa etária entre 26 anos a 30 anos, com escolaridade de Ensino Médio e Incompleto em sua grande maioria e quase metade dos pesquisados então no quadro efetivo da empresa entre 1 ano a 3 anos.

Conclui-se também que, a empresa em questão não prioriza a mão-de-obra da terceira idade, já que consta na pesquisa uma faixa etária igual ou menor de 40 anos. Também número bastante expressivo é que, apenas 14,28% de seus funcionários, possuem Ensino superior completo, levando a crer que, a empresa não instiga seus próprios funcionários a iniciar uma formação acadêmica. Um tanto paradoxal, já que a empresa é do ramo educacional.

Quadro 02 – Dados Sociodemográficos dos líderes

<b>Característica</b>	<b>Masculino (N=02)</b>	<b>Feminino (N=02)</b>	<b>Total (%) (N=04)</b>
<b>Idade</b>			
30 - 35	1	0	25%
36 - 40	1	1	50%
41 – 55	0	1	25%
<b>Escolaridade</b>			
Curso Técnico	1	0	25%
Ensino Superior Completo	2	2	100%
Especialização	1	2	75%
<b>Tempo de empresa</b>			
1 - 5	1	0	25%
6-15	1	1	50%
16-25	0	1	25%

Fonte – Dados da Pesquisa, 2022.

Dessa forma, conclui-se que a idade dos líderes presentes na pesquisa estão em torno de 30 a 55 anos, com um nível de escolaridade que varia do curso técnico à especialização. Com relação ao tempo como funcionários da instituição, os mesmos possuem uma variação de 1 ano a 25 anos de vínculo empregatício com a empresa.

Portanto, vale ressaltar que os líderes da Organização possuem um excelente nível de formação acadêmica. Como também uma experiência profissional significativa, que foi adquirida em virtude do tempo de associação com a empresa. Devido ao fato de pouco turnover de líderes na empresa, acredita-se que exista fatores de permanência na organização, como perspectiva de crescimento, qualidade de vida, remuneração e benefícios, alinhamento de valores, estabilidade.

#### 4.2.2 Resultados

Os gráficos a seguir, fazem um levantamento dos dados da percepção dos liderados, identificando a ótica deles, a fim de identificar onde podem fazer um maior planejamento. Os resultados demonstram a convergência das respostas dos 49 liderados sobre os 4 líderes, da área administrativa, visando identificar um estilo de liderança dominante entre eles. As perguntas específicas sobre cada estilo estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 03 – Matriz de análise dos estilos de liderança

<b>Estilo de liderança</b>	<b>Gráficos demonstrados</b>	<b>Característica Essencial</b>
Visionário	1, 7 e 10	Compartilhar visão de futuro
Democrático	2, 8 e 14	Oportunizar participação
Aflitivo	3, 9 e 15	Formar vínculos
Coach	4, 11 e 16	Treinar e formar pessoas
Coersivo	5, 12 e 17	Impor modelos e decisões
Marcador de ritmo	6, 13 e 18	Focalizar na tarefa e metas

Fonte: Autores da pesquisa, 2022.

#### 4.2.2.1 Resultados sobre o ESTILO DE LIDERANÇA VISIONÁRIO

Os resultados estão demonstrados através dos gráficos 1, 7 e 10, cujas perguntas verificam o comportamento de compartilhar visão de futuro e habilidade de inspirar a equipe acerca do trabalho.

Quadro 04 – Resultados obtidos sobre o estilo de liderança visionário

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>1</b>	2	0	6,1	61,2	30,6
<b>7</b>	0	2	6,1	77,6	14,3
<b>10</b>	0	0	4,1	79,6	16,3
<b>Médias</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>5,4</b>	<b>72,8</b>	<b>20,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 04 identificam o comportamento dos gestores em compartilhar uma visão de futuro e habilidades de inspirar a equipe. O que se verifica é que 72,8% dos liderados concordam com essa característica existente em seus gestores, pois se pode deduzir que os líderes da organização têm o hábito de orientar e ouvir o que os seus colaboradores têm a dizer, contudo, os que concordam totalmente é de apenas 20,4%, levando a crer que na ótica dos liderados os gestores possuem autoconhecimento profissional, autoconfiança, criatividade e responsabilidade pessoal. Nesta dimensão, um resultado expressivo foi o índice da questão 10, a qual questionava se inspirar a equipe é uma habilidade do meu líder. Os respondentes afirmaram em 79,6% que concordam com este traço no comportamento da sua liderança. Vale salientar que, segundo Goleman (2015) este é o estilo de liderança que causa o clima mais positivo de todos.

#### 4.2.2.2 Resultados sobre o ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Os resultados estão demonstrados através dos gráficos 2, 8 e 14, cujas perguntas verificam o comportamento de favorecer a participação ampla e constante dos liderados nas decisões ou sugestões acerca do trabalho.

Quadro 05 – Resultados obtidos sobre o estilo de liderança democrático

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>2</b>	2	2	8,2	77,6	10,2
<b>8</b>	0	0	6,1	77,6	16,3
<b>14</b>	0	0	4,1	89,8	6,1
<b>Médias</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>6</b>	<b>81,6</b>	<b>10,8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 05 identificam o comportamento dos gestores em favorecer a participação ampla e constante dos liderados nas tomadas de decisões ou sugestões acerca do trabalho. O que se verifica é que 81,6% dos liderados concordam, mostrando assim que eles têm voz dentro da organização, contudo, os que concordam totalmente é de apenas 10,8%,

reforçando ainda mais a unanimidade da equipe, ou seja, existe um acordo ou conformidade em alguma área (opiniões, votos, julgamentos, ideias, etc). Contudo, o resultado que se destacou foi da questão 14, a qual questiona à abertura e receptividade do líder em as pessoas poderem dar sugestões e opiniões, onde 89,8%, concordam com esse comportamento. Para Goleman (2015), dedicar tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas, um líder desenvolve confiança, respeito e compromisso.

#### 4.2.2.3 Resultados sobre o ESTILO DE LIDERANÇA AFILIATIVO:

Os resultados estão demonstrados através dos gráficos 3, 9 e 15, cujas perguntas verificam o comportamento de formar vínculos afetivos com liderados no ambiente organizacional.

Quadro 06 – Resultados obtidos sobre o estilo de liderança afiliativo

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>3</b>	2	2	8,2	77,6	10,2
<b>9</b>	0	0	10,2	81,6	8,2
<b>15</b>	0	0	2	67,3	30,6
<b>Médias</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>6,8</b>	<b>75,5</b>	<b>16,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 06 identificam o comportamento de os líderes em formar vínculos afetivos com liderados no ambiente organizacional. O que se verifica é que 75,5% dos liderados concordam, podendo assim resultar em atos de desempenho, assiduidade, permanência e colaboração espontânea da parte dos liderados, contudo, os que concordam totalmente é de apenas 16,3%, elevando esse índice, podendo criar relações de trocas que geram expectativas nos colaboradores, já que talvez eles esperam satisfazer suas necessidades, receber apoio da organização e estabelecer trocas justas no ambiente de trabalho. Para Goleman (2015), o impacto geralmente positivo do estilo afetivo, faz dele uma boa abordagem para todas as ocasiões, mas os líderes o deveriam empregar particularmente ao tentarem desenvolver a harmonia da equipe, aumentar o moral, melhorar o diálogo ou reestabelecer a confiança perdida.

#### 4.2.2.4 Resultados sobre o ESTILO DE LIDERANÇA COACH:

Os resultados estão demonstrados através dos gráficos 4, 11 e 16, cujas perguntas verificam o comportamento em treinar e formar pessoas com foco no longo prazo.

Quadro 07 – Resultados obtidos sobre o estilo de liderança coach

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>4</b>	0	4,1	4,1	69,4	22,4
<b>11</b>	0	0	8,2	73,5	18,4
<b>16</b>	0	0	6,1	77,6	16,3
<b>Médias</b>	<b>0</b>	<b>1,3</b>	<b>6,1</b>	<b>73,5</b>	<b>19</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 07 identificam o comportamento dos líderes em treinar e formar pessoas com foco no longo prazo. O que se verifica é que 73,5% dos liderados concordam, proporcionando assim, crescimento à empresa, fornecendo uma base sólida de capital intelectual, que é, no entanto, um dos aspectos que mais influência no valor de uma organização, contudo, os que concordam totalmente é de apenas 19%, mostrando ainda mais que os gestores se preocupam com o crescimento integral de sua equipe, criando vantagens competitivas como atração

e retenção de talentos, potencial de crescimento, etc. para Goleman (2015), o estilo Coach, funciona bem em muitas situações de negócios, mas talvez seja mais eficaz quando as pessoas na extremidade receptora estão preparadas para ele.

#### 4.2.2.5 Resultados sobre o ESTILO DE LIDERANÇA COERSIVO

Os resultados estão demonstrados através dos gráficos 5, 12 e 17, cujas perguntas verificam o comportamento de impor modelos e decisões e obediência imediata dos liderados.

Quadro 08 – Resultados obtidos sobre o estilo de liderança coersivo

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo. Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>5</b>	18,4	57,1	6,1	18,4	0
<b>12</b>	2	12,2	49	28,6	8,2
<b>17</b>	2	12,2	51	30,6	4,1
<b>Médias</b>	<b>7,4</b>	<b>27,1</b>	<b>35,3</b>	<b>25,8</b>	<b>4,1</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 08 identificam o comportamento de os líderes impor modelos e decisões e obediência imediata dos liderados. O que se verifica é que 35,3% dos liderados nem concordam e nem discordam, expressando assim, liberdade para agir, contudo, os que discordam é de apenas 27,1%, elevando um pouco esse índice em reafirmar que os gestores não provocam medo ao conduzir a equipe. Por outro lado, os que concordam é de 25,8%, um número relativamente baixo, mais preocupante, levando a crer que os liderados nem sempre tem direito a voz, e que talvez sejam muitas vezes submetidos a controle rígido, obediência imediata às ordens, podendo resultar em um baixo índice de produtividade.

Neste item, o resultado mais expressivo foi 57% dos respondentes na questão 5, os quais afirmaram que não percebem atitudes autoritárias frequentes por parte de seus líderes. Portanto, o estilo coercivo não é reconhecido como predominante nesta organização.

#### 4.2.2.6 Resultados obtidos sobre o ESTILO DE LIDERANÇA MARCADOR DE RITMO

Os resultados estão demonstrados através dos gráficos 6, 13 e 17, cujas perguntas verificam o comportamento de focalizar nas tarefas e metas com agilidade e rapidez.

Quadro 09 – Resultados obtidos sobre o estilo de liderança marcador de ritmo

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>6</b>	4,1	51,0	18,4	22,4	4,1
<b>13</b>	0	0	10,2	30,6	59,2
<b>18</b>	0	4,1	53,1	26,5	16,3
<b>Médias</b>	<b>1,3</b>	<b>18,3</b>	<b>27,2</b>	<b>26,5</b>	<b>26,5</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 09 identificam o comportamento de que os líderes focalizam nas tarefas e metas com agilidade e rapidez. O que se verifica é que 27,2% dos liderados nem concordam e nem discordam, contudo, os que concordam e os que concordam totalmente são de 26,5%, podendo ser causa de preocupação para a organização, se considerar os resultados obtidos, lendo a crer a existência de uma alta exigência, a reprodução deles mesmos, por acharem que estão no centro de sua transcendência, podendo resultar no sufocamento da criatividade da equipe e causar sentimento de desvalorização.

#### 4.2.2.7 Resultados obtidos sobre a PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE A SATISFAÇÃO COM O ESTILO DO LÍDER E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O DESEMPENHO NO TRABALHO.

Os resultados estão demonstrados através das questões 19, 20, cujas perguntas verificam a satisfação dos liderados com relação aos estilos de liderança.

Quadro 10 – Resultados obtidos sobre a percepção dos liderados sobre a satisfação com o estilo do líder e sua influência sobre o desempenho no trabalho.

Item	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
19	0	0	2	32,7	65,3
20	0	0	4,1	55,1	40,8
<b>Médias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>43,9</b>	<b>53</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Os resultados apresentados no quadro 10 identificam a percepção dos liderados sobre dois aspectos relevantes do estilo de liderança mais praticado na organização: 1. O nível de satisfação dos liderados com o estilo do líder, investigado na questão 19; e 2. O quanto os liderados percebem que o estilo de liderança contribui para um excelente desempenho no trabalho, investigado na questão 20. O que se verifica é que 65,3% dos liderados se sentem satisfeitos com o estilo dominante, contudo, este índice reduz um pouco quando se pergunta sobre sua relação com o desempenho. No item concordo totalmente, observa-se uma redução de 15%.

#### 4.2.2.8 Resultados obtidos da média dos Estilos de liderança dominante na organização.

Os resultados estão demonstrados através do quadro 04, 05, 06, 07, 08 e 09, cujos dados verificam a média das questões referente a cada estilo de liderança em relação a percepção dos liderados da organização.

Quadro 11 – Média dos Estilos de Liderança dominante na Organização

ESTILO DE LIDERANÇA	Disco rdo Totalmente	Dis cordo	Nem concordo Nem discordo	Conc ordo	Concor do Totalmente	Índices de concordância
VISIONÁRIO	0,6	0,6	5,4	72,8	20,4	93,2
DEMOCRÁTICO	0,6	0,6	6	81,6	10,8	92,4
AFILIATIVO	0,6	0,6	6,8	75,5	16,3	91,8
COACH	0	1,3	6,1	73,5	19,0	92,5
COERSIVO	7,4	27,1	35,3	25,8	4,1	29,9
MARCADOR DE RITMO	1,3	18,3	27,2	26,5	26,5	53,0

Fonte: dados da pesquisa, 20022.

Neste estudo de caso, observando o índice de concordância, que é a soma dos resultados da coluna concordo com a coluna concordo totalmente, conclui-se que os estilos predominantes foram o Estilo Visionário (93,2%) e o Estilo Coach (92,5%). Ou seja, os líderes possuem um comportamento de compartilhar visões de futuro, habilidades de inspirar a equipe acerca do trabalho, treinar e formar pessoas com foco no longo prazo.

Para Goleman (2015), dos seis estilos de liderança, o visionário é o mais eficaz. O líder visionário motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que fazem é importante. Maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. com flexibilidade, um líder visionário estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios. Líderes visionários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados. Devido ao seu impacto positivo, o estilo visionário funciona bem em quase todas as situações empresariais.

Também para Goleman (2015), o estilo de Liderança Coach, ajuda os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas únicas e as vinculam às suas aspirações pessoais e profissionais. Encorajam os funcionários a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-las. O líder Coach se distingue em delegar. Dá aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo. Dos seis estilos, o Coach é usado com menos frequência. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso, conclui-se que, os estilos de liderança dominante encontrado no setor da área administrativa da empresa foi o Estilo Visionário e o Estilo Coach, com índices de concordância extremamente elevado na percepção dos liderados, mostrando assim, grande satisfação para com seus líderes imediatos e manifestando que o setor em questão, possui um ambiente em que os resultados são satisfatórios para as pessoas envolvidas, com entusiasmo vibrante e visão clara. Também se faz presente a maximização dos resultados que transformam a vida pessoal, emocional e profissional dos colaboradores em curto prazo, trabalhando em prol do desenvolvimento dos colaboradores, através de técnicas e ferramentas.

No entanto, se relacionar os estilos dominantes encontrados na pesquisa com o perfil, cultura e atividade da instituição, percebemos uma assimetria significativa, já que nos valores e crenças da organização, não se permite discussões e opiniões, sendo apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização. No entanto é possível destacar que a cultura da organização, está moldada por um modelo de gestão mais caracterizado pelos estilos coercivo e Marcador de Ritmo, já que é visível o comportamento de impor modelos e decisões, obediência imediata dos liderados, focalizar nas tarefas e metas com agilidade e rapidez. A diferença entre os estilos de liderança predominantes identificados e o modelo de gestão da instituição merece uma posterior investigação, com devido aprofundamento de aspectos culturais empresariais vigentes e suas influências no comportamento das pessoas.

A organização também busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização, uma vez que, “todo contínuo pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com o ideário organizacional”. Percebemos que o pressuposto básico da moral da Organização, tem origem nos primórdios do espírito do capitalismo: “só o trabalho produz riquezas”. Esse ideário também pode ser visto através dos elementos tangíveis da cultura organizacional: “artefatos” (legendas) – uma frase frequente encontrada em locais de destaque da Cidade de Deus, em Osasco, matriz da Fundação: “O homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga”. Neste sentido, a pesquisa apresenta suas limitações por não se tratar de uma investigação de campo com maiores inserções na cultura Institucional.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. C. **A influência do líder no clima organizacional**. 2014. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Comunicação Institucional) - Setor de Educação Profissional e Tecnológica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.
- CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- GALVÃO, A. C. D. A. **Clima Organizacional: um estudo de caso na Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte-FAPERN**. 2015. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, DANIEL, **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**; 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GRANGEIRO, R. R. et al. **Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA**. Revista Gestão e Planejamento, v. 20, p. 458-474, 2019.
- MACHADO, R. Z.; GOULART, M. M. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 10., 2014.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- NETO, A. C.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. **Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional**. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.
- NEWSTROM, JOHN W. **Comportamento Organizacional**. Disponível em: Minha Biblioteca, (12th edição). Grupo A, 2008.
- PASCHOARELLI, Luis, C.; MEDOLA, Fausto, O.; BONFIM, Gabriel, H., C., **Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagens Científicas**. Revista de Design, Tecnologia e Sociedade, v. 2, n.1, p. 65-78, 2015.
- ROBBINS, STEPHEN P., **Comportamento organizacional**. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



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

TAJRA, SANMYA, F. E NÁDIA DOS SANTOS. **Planejamento e Liderança - Conceitos, estratégias E comportamento humano** - 1ª edição - 2014. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2019.