

A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO CLIMA ORGANIZACIONAL: MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Luana Pereira Rodrigues¹
Rodolfo Henrique Rodrigues²
Hugo Henrique dos Santos³

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo entender a motivação e a satisfação das pessoas no ambiente organizacional e identificar como o clima influencia no comportamento dos colaboradores dentro das organizações. O foco é identificar e compreender como os gestores fazem para manter a motivação no ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo e agradável. Emprega-se como metodologia a pesquisa quantitativa aplicada em uma empresa do interior do estado de São Paulo, com aproximadamente 1900 empregados, além de uma pesquisa bibliográfica, a fim de identificar sua satisfação e quais as formas utilizadas na organização para motivar cada vez mais seus funcionários. Através dos dados coletados, foi possível identificar que a maioria dos colaboradores está motivada e satisfeita com sua função, pois o líder estimula o trabalho em equipe, a cooperação e ajuda na resolução de problemas internos ao criar reciprocidade com seus colaboradores. Conclui-se que as estratégias aplicadas pela organização são eficientes, pois contribuem para a motivação e trabalho em equipe e constroem um bom relacionamento entre os colaboradores, deixando-os satisfeitos com a organização em que trabalham.

Palavras-chave: Motivação. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

¹ Aluno do curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: luanap420@gmail.com

² Aluno do curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rhrrodolfo@gmail.com

³ Graduado em Engenharia de Produção pela UNIFEB; Mestre em Engenharia de Produção pela FEB/UNESP; Doutorando em Engenharia de Produção pela FEB/UNESP. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: hugohs92@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A importância da gestão de pessoas no cenário atual é ampla e sempre foi destaque dentro de uma organização. Liderar é incentivar, motivar e auxiliar para que os resultados organizacionais possam ser alcançados.

Frente à globalização e ao cenário complexo das organizações, as empresas precisam constantemente preparar-se para enfrentar a concorrência e deixar seus colaboradores motivados, pois assim tendem a gerar melhores resultados.

Liderança ainda é um desafio para as organizações visto que o líder influencia diretamente no clima organizacional e na motivação dos colaboradores. Este pode diminuir ou aumentar consideravelmente a produtividade, rotatividade e o absenteísmo de uma empresa. “Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver. [...] exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal” (HUNTER; 2006, p. 23).

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva (2017), 56% dos brasileiros estão insatisfeitos com o emprego atual. Isso significa que mais de 18,7 milhões de pessoas trocariam de empresa em busca de mais alegria no ambiente de trabalho. Outras pesquisas feitas sobre o tema recentemente em artigos publicados pela Universidade de São Paulo (USP) e Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) demonstram um consenso em que a motivação faz com que os indivíduos executem suas atividades com maior eficiência, tendo o líder tem grande influência nesse processo (OLIVEIRA, 2017), visto que a liderança é realizada de diferentes modos de acordo com a finalidade e contexto em que é exercida (POLO; MAXIMO e WEBER, 2005). Por isso, o foco é desenvolver a liderança para que ela possa ser usada em diversas situações e aprimorada para motivar e incentivar melhores resultados organizacionais.

Levando em consideração o cenário atual das empresas e a necessidade de manter cada vez mais os colaboradores motivados dentro de uma organização e justificando essa pesquisa, surge o seguinte questionamento: como os gestores podem influenciar no clima de uma organização e o que eles podem fazer para manter seus colaboradores motivados, incentivando os resultados organizacionais?

Conseqüentemente, o objetivo desse artigo é entender as atitudes de um líder, quando se trata do recurso primordial para o sucesso de uma organização e

assimilar através de revisão bibliográfica, as teorias gerais de motivação e clima organizacional, os fatores que desmotivam os colaboradores e quais os principais problemas que colaboradores desmotivados podem gerar. Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário para levantamento de dados e análise de resultados.

O presente artigo é estruturado em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico, com uma contextualização sobre o conceito de gestão de pessoas e em seguida a abordagem da motivação e clima organizacional. A segunda indica o método de pesquisa utilizado, baseado em pesquisa bibliográfica e pesquisa quantitativa. Na terceira, apresentam-se os resultados da pesquisa na empresa do setor agroindustrial. Por fim, as considerações finais, evidenciando a importância de um líder para o clima organizacional e motivação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de gestão de pessoas

Vários fatores sofrem alterações em um ritmo acelerado e influenciam diretamente o ambiente organizacional, principalmente, a Gestão de Pessoas. Dentre eles, pode-se citar a inclusão de novas tecnologias, influências políticas, legais e sociais, e outras, o que torna o ambiente mais instável e incerto. Chiavenato (2010, p. 2) afirma que temos diversas contribuições para a instabilidade do meio empresarial,

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

A Gestão de Pessoas surgiu frente à necessidade de se formar equipes de trabalho competentes e qualificadas para a busca por melhores resultados organizacionais, como também seu despontamento tem uma interface com a adaptação e mudanças tecnológicas. Nota-se que as empresas passaram a desenvolver um trabalho de valorização dos colaboradores, visto que se tornavam

um diferencial competitivo com seu desenvolvimento profissional e com a formação de um capital intelectual humano.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 9), “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

Analisando o cenário corporativo e observando as características do mundo VICA dos negócios – Volátil, Incerto, Complexo, Ambíguo, a competitividade se faz cada vez mais presente e o gestor se depara com obstáculos quando o assunto é lidar com pessoas e administrar conflitos em um contexto organizacional. Visando a cultura da excelência nos processos administrativos, contratar talentos tornou-se um desafio para a área responsável. Atribuem-se novas funções para a Gestão de Pessoas, que demandam ações estratégicas da liderança e desenvolvimento do seu capital intelectual, além dos cuidados com a cultura e com o clima organizacionais.

Gil (2007, p. 60) afirma que,

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Para que o colaborador apresente bom desempenho, existem fatores condicionantes que estão relacionados a fatores externos e internos da organização. Os fatores internos referem-se à estratégia, à estrutura, à cultura organizacional e à tecnologia utilizada, enquanto os externos são aqueles relacionados ao macro ambiente, como por exemplo, ambiente econômico, político e legal, sociocultural, tecnológico e competitivo.

Observa-se que

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macro ambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam ‘fatores não-controláveis’ que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder. Na arena econômica, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças globais (KOTLER, 2000, p.160).

Nota-se que os ambientes interno e externo são fatores de grande influência para uma organização, porém é importante ressaltar que o capital humano também é um elemento essencial para o funcionamento das empresas. Chiavenato (2004, p.

140) afirma que “O sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade”.

Desta forma, incentivar os colaboradores, utilizar e desenvolver o máximo de seus talentos e, além disso, motivá-los, auxilia intensamente no desenvolvimento tanto organizacional, como pessoal de cada indivíduo dentro de uma empresa.

Consta-se que a gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, 2001, p. 24).

Sovienski e Stigar (2008, p. 54) relatam que “A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Desse modo, visando à importância do colaborador no ambiente organizacional e sua participação e envolvimento para o alcance dos resultados e cumprimento de metas e objetivos, a Gestão de Pessoas responsabiliza-se pela realização de um trabalho que proporcione um local favorável ao desenvolvimento das tarefas; promova sinergia, compartilhamento de ideias e, com isso, favoreça a produtividade das equipes. É substancial que informações sobre tendências econômicas, políticas, tecnológicas e sociais também sejam compartilhadas, uma vez que podem impactar as pessoas e levá-las conjuntamente a pensar em ações e tomadas de decisões, para formar uma relação de liderança direta e transparente.

2.2 Clima organizacional e motivação

Na era da Administração Científica, dava-se ênfase nas tarefas e se baseava em acelerar o processo produtivo aumentando a eficiência com foco em produzir com qualidade e em menos tempo. Chiavenato (2000, p. 71) diz “O homem deveria produzir como uma máquina ou robô, uma vez que Taylor procurava, sem conhecer devidamente o organismo humano, conseguir o rendimento máximo, quando deveria conseguir o rendimento ótimo”.

Por muito tempo, os funcionários foram vistos como, simplesmente, um fator de produção. Porém, com a evolução das teorias da Gestão de Pessoas, o ser humano passou a ser mais valorizado, e passou-se a pensar no ambiente em que ele estaria inserido e qual seria o clima ideal para o desenvolvimento e desempenho máximo de um colaborador. Chiavenato (2004, p. 539) diz “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento”.

Pode-se definir clima como um fator que gera qualidade do ambiente através de seu conjunto de valores ou comportamentos. Estes afetam o modo das pessoas interagirem entre si e com as organizações. É considerado um indicador que demonstra a satisfação ou insatisfação de um colaborador e que tem grande influência em sua conduta interna no trabalho. Por isso, manter um clima organizacional bem organizado, visando à satisfação e bem-estar dos colaboradores faz com que o rendimento e a motivação aumentem no ambiente de trabalho.

Gil (2001, p. 202) afirma que motivação é

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava -se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

As necessidades citadas acima estão divididas em duas etapas: as primárias e as secundárias. As primárias são classificadas como fisiológicas, as quais os indivíduos não sobreviveriam sem, tais como a sede, a fome e o sono; e como de segurança, direcionadas à proteção contra uma ameaça real, ou até mesmo, uma ameaça imaginária, tal qual um emprego estável, a conquista da casa própria, sentir-se seguro.

As secundárias são relacionadas ao aspecto social de um indivíduo, como a necessidade de ser reconhecido e de ter um bom relacionamento com um grupo específico ou até mesmo chegar a um cargo que dará *status* para vida profissional e pessoal. Conforme o indivíduo consegue alcançar as necessidades primárias, fica cada vez mais fácil de atingir as secundárias.

Abaixo, a Figura 1 ilustra, por grau de importância, a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow:

Figura 1: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Psicologia no Gerenciamento de Pessoas (2015)

Nota-se que Maslow classifica a necessidade fisiológica como importância primária e deveriam satisfazê-las antes que as próximas etapas pudessem se realizar. A partir do momento em que o indivíduo consegue se estabilizar e realizar uma das necessidades, ele passa a se preocupar com a próxima necessidade, motivando-se a atingir mais um nível da pirâmide, até chegar ao ápice da autorrealização (CHIAVENATO, 2000).

Bowditch (1997, p. 41) salienta que

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.

Bergamini (1994, p. 205) ressalta que

Os fatores que indicam a motivação e, conseqüentemente, causam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa.

Pode-se analisar que o colaborador necessita de reconhecimento e motivação para desenvolver seu trabalho com eficiência e eficácia. O investimento no colaborador gera comprometimento com a organização, pois ele passa a ser valorizado e a se sentir parte da empresa como um todo.

A valorização das pessoas, no ambiente atual, tem como objetivo a qualidade pessoal, a busca pela motivação, a retenção de talentos, além do alinhamento com os objetivos organizacionais. Isso possibilita a autonomia e auxilia na busca de melhores resultados.

O papel do líder é de extrema importância para a motivação. Para Drucker (2006), o líder necessita de habilidades para criar objetivos claros e alcançáveis, como boa comunicação, foco e coletividade para entusiasmar seus colaboradores a trabalharem visando a alcançar um objetivo comum e tornar o ambiente produtivo.

Para entender um pouco mais sobre a motivação humana, aplicou-se um questionário com 6 questões, que será demonstrado abaixo. O objetivo era conhecer na prática como os colaboradores, inseridos em uma organização, expressam-se em relação a seus líderes e sua motivação.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho emprega como metodologia a pesquisa bibliográfica, fundamentada em pesquisa de livros e artigos, e quantitativa, através de questionários. Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o "(...) fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 2002, p. 45).

Em relação à pesquisa quantitativa, ela pode ser considerada como uma coletora de dados para elaboração de dados estatísticos. Fonseca (2002, p. 20) diz que "A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros".

Para este trabalho, aplicou-se a pesquisa quantitativa através de questionários realizados com seis funcionários em uma empresa do setor agroindustrial na cidade de Pirangueiras, interior do estado de São Paulo.

4 RESULTADOS

4.1 A empresa estudada

A empresa em questão oferta produtos e serviços para o setor agroindustrial no estado de São Paulo e está presente no mercado de trabalho desde 1967. Sua história é marcada pela aquisição de várias outras empresas do mesmo setor de mercado e, conseqüentemente, pelo seu crescimento, por seus produtos de alta qualidade, cada vez mais inovadores e sustentáveis demonstrando competitividade e excelência em seus processos agroindustriais.

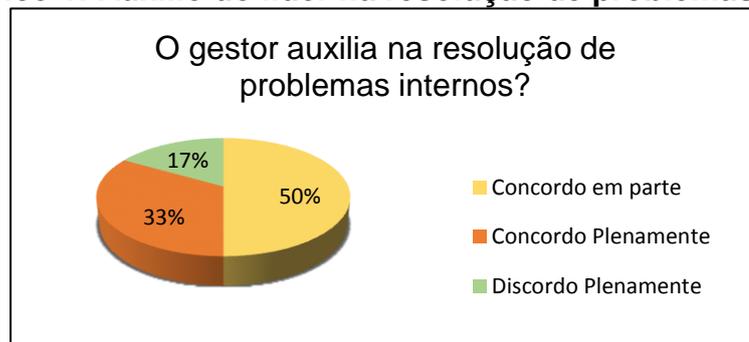
Atualmente, a empresa trabalha com os mais variados subprodutos da cana-de-açúcar e se destaca pelo seu trabalho em equipe que tem sido fundamental para o crescimento da empresa.

4.2 Resultados da pesquisa

O objetivo da pesquisa foi demonstrar a influência do gestor para o clima organizacional do setor administrativo e identificar a motivação dos colaboradores no departamento em questão.

Abaixo, conforme representado no Gráfico 1, segue o resultado da primeira pergunta:

Gráfico 1: Auxílio do líder na resolução de problemas interno



Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nos resultados obtidos na primeira pesquisa, observa-se que 50% dos colaboradores concordam em parte que o líder auxilia na resolução de problemas internos da organização, 33% concordam plenamente e 17% discordam dessa situação.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados concorda em parte ou plenamente que o líder é um auxiliador no momento de solucionar problemas. Chiavenato (2004) afirma que o líder possui uma visão mais ampla de uma organização e, por isso, desenvolve habilidades para diagnosticar diversas situações e formular diversas alternativas para a resolução de um problema, podendo, assim, amparar seus subordinados.

No próximo questionamento, foi indagado se os gestores estimulam o trabalho em equipe e a cooperação dentro do ambiente organizacional. Abaixo, segue o resultado:

Gráfico 2: Estímulo do líder para a cooperação.



Fonte: Elaborado pelos autores

Afere-se que 50% concordam plenamente que os gestores estimulam a cooperação e o trabalho em equipe e os outros 50% concordam em partes.

Wolff; Cabral e Lourenço (2013) caracterizam o trabalho em equipe como uma transparência das atividades e correta distribuição de tarefas, a fim de atingir as metas propostas, sendo o líder a referência para os funcionários.

Ao serem questionados sobre a motivação no dia-a-dia e a influência do gestor nesse aspecto, o resultado foi o seguinte:

Gráfico 3: Motivação



Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se, como os resultados obtidos acima, que 67% dos entrevistados concordam em partes que o líder é o responsável pela motivação no dia-a-dia organizacional e os demais, 33%, opõem-se a esta afirmativa.

Os gestores são grandes influências dentro de uma organização, pois eles estão presentes no dia-a-dia dos colaboradores para auxiliar ou ajudar no que for preciso.

O próximo questionamento, seguindo no mesmo âmbito, foi entender se os gestores influenciavam no clima organizacional da organização. Abaixo, segue o gráfico 4, que evidencia os resultados:

Gráfico 4: Influência do gestor no clima organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do gráfico acima, pode-se perceber que 67% dos colaboradores concordam plenamente que o gestor influencia no clima organizacional de uma organização e 33% concordam em parte.

O clima organizacional pode ser influenciado por vários aspectos, sejam eles crença, culturas, políticas organizacionais e o modo de liderança principalmente o que deixa o clima favorável ou não (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2006).

Quando questionados sobre o quão orgulhosos eles eram de trabalhar na empresa, os resultados foram os seguintes:

Gráfico 5: Orgulho de trabalhar na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

Fica visível que 100% dos colaboradores têm orgulho de trabalhar na empresa estudada. Embora ocorram problemas organizacionais, entende-se que a empresa é um bom lugar para trabalhar. Foi questionado, em uma escala de 0 a 10, o quanto os colaboradores indicariam a empresa como um bom lugar para trabalhar e a média das notas foi de 9,16, um excelente indicador de satisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a importância de um líder para uma organização, como ele influencia o clima organizacional e qual é a satisfação e motivação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Para que o objetivo fosse atingido, foi realizada uma pesquisa quantitativa em uma empresa do setor agroindustrial com seis funcionários e foi possível perceber que o gestor é um influenciador de toda a organização e que ele precisa aprender a lidar com todos os estilos de trabalho para manter seus colaboradores sempre motivados e satisfeitos.

Como limitação, o estudo foi realizado com um número restrito de pessoas e por se tratar da análise de um único setor, não é possível fazer uma generalização, é apenas possível tirar algumas conclusões.

Foi um trabalho construtivo, pois foi possível tirar conclusões válidas para o enriquecimento do trabalho, entendendo na prática, como os colaboradores percebem por motivação e liderança.

Como sugestão de trabalhos futuros, indicam-se estudos que abordem como a falta de motivação pode influenciar na organização, quais os fatores que mais desmotivam um colaborador e o que mais o motiva.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz C G. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração organizacional**. São Paulo, Atlas, 2006.

BANOV, Marcia R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRENNER, Klaus T. **Motivação humana: compreendendo as forças que movem o comportamento humano**. 2010. Disponível em: <<https://taisbrenner.files.wordpress.com/2010/03/motivacao-final.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

FONSECA, João J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Pesquisa e Estratégia**. São Paulo, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Juliana S. G.; CAMPELLO, Mauro. **Clima organizacional e o desempenho das empresas**. Bauru: XIII SIMPEP, 2006.

OLIVEIRA, Sara M. **Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso na associação humanitária de bombeiros voluntários de caminha**. Disponível em: http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1934/1/Sara_Oliveira.pdf. Acesso em: 07 ago. 2018.

POLO, Edilson F; MAXIMO, Marcia D. C; WEBER, Wilson. **Desenvolvimento da liderança formal: o modelo de gestão da Siemens**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n34/a05v12n34.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. Disponível em: http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf. Acesso em: 25 abr. 2018.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia M.F. LOURENÇO, Paulo R. M. R. S. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 13, n. 1. jan./abr. 2013.

Recebido em: 02/09/2018

Aprovado em: 27/09/2018