

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

ALESSANDRA QUINTINO DE SOUZA
CRISTIANE SILVA ROCHA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE
ANÁPOLIS

ANÁPOLIS - GO
2017

ALESSANDRA QUINTINO DE SOUZA
CRISTIANE SILVA ROCHA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE
ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis-GO, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Leandro Frederico da Silva.

ANÁPOLIS - GO
2017

FOLHA DE APROVAÇÃO

ALESSANDRA QUINTINO DE SOUZA

CRISTIANE SILVA ROCHA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE
ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis-GO, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Leandro Frederico da Silva.

Anápolis-GO, ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Leandro Frederico da Silva

ORIENTADOR

Prof.^a Dra. Elaine do Abrahão Amaral

CONVIDADA

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

AGRADECIMENTOS

A Deus, todo soberano e conhecedor de todas as coisas, que nos proporcionou a conclusão de um curso de pós-graduação.

Aos nossos familiares que com muito amor e dedicação nos apoiou em todos os momentos dessa nossa trajetória.

Aos professores e demais colaboradores da Faculdade Católica de Anápolis, pelo conhecimento ofertado e serviços prestados.

Aos colegas de turma pelo companheirismo de sempre, os quais levaremos para sempre na memória e no coração.

*“Liderar é estabelecer uma sociedade entre o líder e sua gente”
(Ken Blanchard).*

RESUMO

A liderança é fundamental para um bom clima organizacional. Hoje, após vários estudos sobre a motivação humana sabe-se que o bom clima organizacional gera maior satisfação ao colaborador, maior comprometimento do colaborador com os ideais da organização, maior produtividade em suas atividades diárias e maior lucratividade para a empresa. Diante o exposto, este trabalho teve como objetivo geral mostrar a influência da liderança no clima organizacional do setor de Recursos Humanos em uma Instituição de Ensino Superior de Anápolis. A fim de alcançar tal objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: Discutir questões inerentes ao clima organizacional, tais como os fatores que influenciam o clima organizacional; explanar sobre a liderança, suas abordagens e estilos e por fim, discutir a relação entre liderança e clima organizacional. A metodologia baseou-se na pesquisa bibliográfica, e para uma melhor consolidação da teoria realizou-se também uma pesquisa de campo em uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Anápolis-GO. Os resultados evidenciam que uma boa liderança se faz fundamental para melhoria do clima organizacional e conseqüentemente para a aquisição de melhores resultados para a empresa.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Instituição de Ensino Superior. Liderança.

ABSTRACT

Leadership is key to a good organizational climate. Today, after several studies on human motivation, it is known that the good organizational climate generates greater employee satisfaction, greater commitment of the employee to the ideals of the organization, greater productivity in their daily activities and greater profitability for the company. In view of the above, this work had as general objective to show the influence of the leadership in the organizational climate of the Human Resources sector in an Institution of Higher Education of Anápolis. In order to achieve this goal, the following specific objectives have been outlined: To discuss issues inherent to the organizational climate, such as factors influencing the organizational climate; explaining leadership, its approaches and styles, and finally discussing the relationship between leadership and organizational climate. The methodology was based on the bibliographical research, and for a better consolidation of the theory a field research was also carried out in a Higher Education Institution of the city of Anápolis-GO. The results show that good leadership is fundamental for improving the organizational climate and consequently for the acquisition of better results for the company

Keywords: Organizational climate. Institution of higher education. Leadership.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Apoio da liderança	25
Gráfico 02: Recompensas por produtividade, qualidade ou desempenho do colaborador	25
Gráfico 03: Adequação do ambiente físico	26
Gráfico 04: União entre a liderança e os demais colaboradores.....	27
Gráfico 05: A liderança ouve os subordinados?	27
Gráfico 06: Flexibilidade do líder.....	28
Gráfico 07: Influência positiva do líder no clima organizacional	28
Gráfico 08: Satisfação dos colaboradores com a liderança	29
Gráfico 09: A liderança e a motivação dos colaboradores	30
Gráfico 10: O estresse e a liderança.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Teoria dos dois fatores de Herzberg	14
Quadro 02: Teorias X e Y	14
Quadro 03: Abordagens de liderança.....	18
Quadro 04: Gerentes X Líderes.....	20

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.1.1	Fatores que influenciam o clima organizacional	11
2.1.1.1	Motivação	11
2.1.1.1.1	Teoria de Maslow (Teoria das Necessidades)	13
2.1.1.1.2	Teoria de Herzberg (Motivação e Higiene)	13
2.1.1.1.3	Teorias de McGregor (Teorias X e Y)	14
2.1.1.1.4	Teoria de Vroom (Teoria da expectativa)	15
2.1.1.1.5	Teoria de Stacy (Teoria da equidade)	15
2.1.1.2	Relacionamentos Interpessoais.....	16
2.1.1.3	Reconhecimento.....	16
2.1.1.4	Segurança no trabalho e saúde.....	16
2.1.1.5	Estresse	17
2.2	LIDERANÇA	17
2.2.1	Abordagens de Liderança	17
2.2.2	Estilos de Liderança	18
2.2.2.1	Autocrática.....	19
2.2.2.2	Democrática.....	19
2.2.2.3	Liberal.....	19
2.3	LÍDERANÇA X CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3.1	Gestão em Instituições de Ensino Superior	21
3	METODOLOGIA	23
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2	COLETA DE DADOS.....	23
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	24
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	24
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido apontada por muitos estudiosos, tais como Luz (2003), Chiavenato (2004), Maximiano (2000), Robbins (2005) e Drucker (2006) como a grande responsável pelo êxito ou não da organização. Está ligada ao clima organizacional e à eficiência das equipes. Assim, a problemática que deu origem ao estudo foi: Como os colaboradores do setor de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior de Anápolis-GO, avaliam a influência do líder no clima organizacional?

O objetivo geral foi discutir a influência da liderança no clima organizacional de uma Instituição de Ensino Superior de Anápolis e os objetivos específicos foram explanar sobre clima organizacional, analisar os conceitos de liderança e discutir a relação entre liderança e clima organizacional.

A pesquisa se compôs de três capítulos, onde o primeiro cujo é “Clima Organizacional” apresentou os conceitos do termo e os principais fatores que influenciam o clima organizacional.

O segundo capítulo “Liderança” trouxe um levantamento sobre as abordagens e estilos de liderança.

O terceiro e último capítulo “Liderança X Clima Organizacional” objetivou apresentar a relevância da liderança para o clima organizacional, assim como, uma discussão sobre a gestão em Instituições de Ensino Superior.

Para a construção da pesquisa realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (1992), se faz por meio do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

Para um melhor embasamento teórico, realizou-se também um estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Anápolis.

O estudo poderá contribuir teoricamente para aquisição de conhecimento dos acadêmicos do curso de graduação e pós-graduação em gestão de pessoas e futuros profissionais da área, assim como para profissionais já consolidados no mercado que venham a ter acesso à pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Vive-se hoje em um mundo totalmente dinâmico e uma grande conscientização da importância do ser humano para o sucesso das organizações. Assim, o fator humano pode ser considerado um diferencial para a competitividade da empresa e por isso se faz tão importante mantê-los satisfeitos e motivados. Stewart (2001) *apud* Silva (2005) salienta que o capital humano pode ser considerado como fonte de criação e inovação da organização.

De fato, as organizações precisam das pessoas para alcançar seus objetivos com sucesso. Desta forma, faz-se preciso oferecer a elas condições de sentirem motivadas e atraídas pelo trabalho. Assim, existindo um bom clima organizacional pode ser bem provável que os colaboradores se sintam satisfeitos em suas necessidades pessoais e profissionais, conforme narra Weiss (1991, p. 11)

Para motivar as pessoas é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem consigo mesmas e entre si, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

Julga-se neste momento, que seja de grande relevância expor o conceito do termo “clima organizacional”. Trata-se de um tema tão importante que vários autores se propuseram a estudá-lo:

De acordo com Campello e Oliveira (2008, p. 3) “a palavra clima origina-se do grego *klimae* que significa tendência. É ato que não se pode ver, mas é facilmente percebido dentro de uma organização”. Na concepção de Schein (2001 *apud* Luz 2003, p. 15)

É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas .

Cita-se ainda, a definição de Luz (2003, p. 17)

Um conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelo membro de determinada organização, enfim, o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e sua identidade.

Para Campello e Oliveira (2008) o clima organizacional está inteiramente ligado à maneira como o colaborador absorve a cultura, os regulamentos e os valores da empresa.

Luz (2003, p. 58) salienta que clima organizacional são percepções, opiniões e sentimentos que são expressos por meio de comportamentos individuais ou de um grupo em um dado momento.

Desta forma, esses sentimentos podem ser positivos ou não, conforme esclarece Chiavenato (2003, p. 610) “o clima pode ser saudável ou não, quente ou frio, positivo ou negativo, dependendo da forma como os participantes se sentem em relação à empresa”. Portanto, o clima organizacional pode ser considerado bom quando gera satisfação às necessidades pessoais e trabalhistas de todos os envolvidos.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidência de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham (LUZ, 2003, p. 31).

Entende-se então segundo as citações de Chiavenato (2003) e Luz (2003) que o clima pode ser afetado por diversos fatores, influenciando o sentimento e o comportamento das pessoas dentro da organização.

2.1.1 Fatores que influenciam o clima organizacional

Nesta perspectiva, faz-se importante conhecer os fatores que influenciam o clima organizacional, visto que ele influi de forma direta na produtividade dos colaboradores, alguns destes fatores serão melhor explanados a seguir:

2.1.1.1 Motivação

A motivação no trabalho tem sido um tema bastante estudado por vários teóricos, devido a necessidade de se manter na organização um colaborador

motivado. Segundo Chiavenato (1994) para que um colaborador tenha um bom rendimento em suas atividades não basta ser hábil ou eficiente, faz-se preciso também que se sinta motivado para o trabalho que irá exercer, e esclarece ainda que um colaborador satisfeito gera maiores lucros. Mas o que significa motivação? Na concepção de Bergamini (1996, p. 138) significa:

Desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, isto é, tudo aquilo que têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar, ou de fugir de determinadas situações.

Já Gil (2001, p. 202) acredita 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.

Hoje, após vários estudos, se sabe que o ser humano pode ser motivado por uma grande variedade de fatores. Sobre isso, explica Chiavenato (2005, p. 273):

Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. O processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: as necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa ou punição à pessoa.

No entanto, conforme explana Robbins (2005, p. 178), as pessoas são diferentes, e existe uma grande inquietação em se compreender quais fatores motivam cada um.

Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o Potencial de motivação no trabalho.

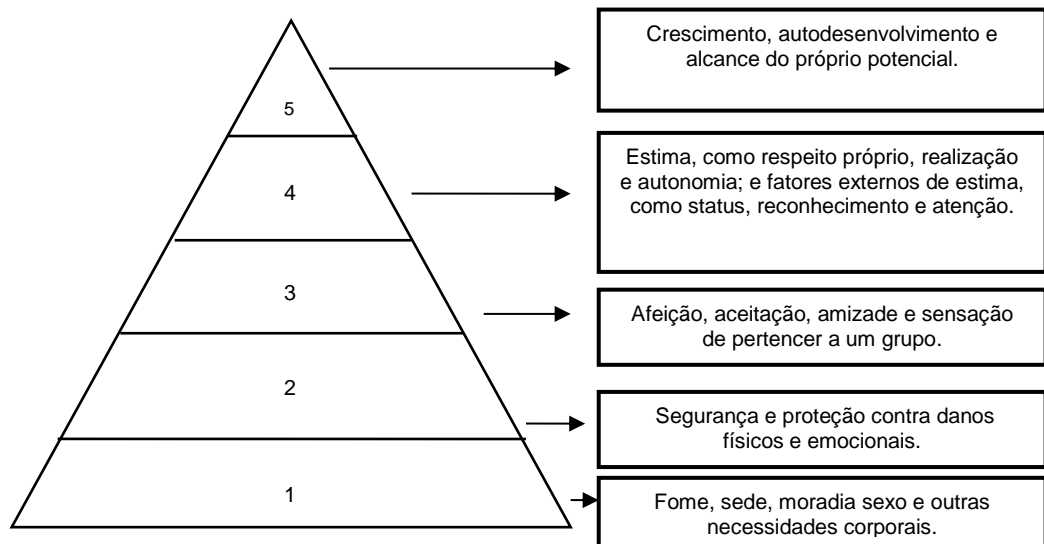
Frente então a essa necessidade de compreender o que motiva cada indivíduo, surgiu ao longo do tempo várias teorias motivacionais, as quais se cita aqui a teoria de Maslow (teoria das necessidades), teoria de Herzberg (Motivação e higiene), teorias de McGregor (Teorias X e Y), teoria de Vroom (teoria da

expectativa) e por fim, mas não menos importante a teoria de Stancy Adams (teoria da equidade).

2.1.1.1.1 Teoria de Maslow (Teoria das Necessidades)

A teoria das Necessidades preconizada por Maslow (1908-1970), dispõe que as necessidades dos indivíduos seguem a uma hierarquia aonde os valores vão sendo transpostos assim que se satisfaz uma necessidade. Essas necessidades encontram-se dispostas em uma pirâmide e seguem a seguinte estrutura: (1) Necessidades básicas; (2) Segurança; (3) Sociais; (4) Estima; (5) Auto realização.

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2000, p. 311) - Adaptação das autoras

A pirâmide das necessidades humanas de Maslow indica a fome, sede, moradia e etc, como necessidade básica do homem. Uma vez que se supre uma necessidade, automaticamente o homem começa a procura por outra necessidade de nível superior.

2.1.1.1.2 Teoria de Herzberg (Motivação e Higiene)

Segundo a Teoria de Herzberg, existem dois fatores que agem no desempenho dos colaboradores: fatores motivacionais (realização profissional,

reconhecimento do trabalho e responsabilidade) e fatores higiênicos (condições de trabalho, salário e benefício, cultura organizacional) (CHIAVENATO, 1994).

Quadro 1: Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si; Realização; Reconhecimento; Progresso profissional; Responsabilidade	Condições de trabalho; Administração da empresa; Salário; Relações com o supervisor; Benefícios e serviços sociais; Cultura organizacional.

Fonte: Andrade e Ambioni (2007, p. 125)

2.1.1.1.3 Teorias de McGregor (Teorias X e Y)

Em sua teoria X, McGregor (1906-1964), sugere que os colaboradores precisam ser motivados por meio de recompensas extrínsecas e por temor à punição, enquanto a teoria Y sugere que as pessoas são esforçadas, auto motivadas, criativas e competentes (CHIAVENATO, 2004).

Quadro 2: Teorias X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
A grande maioria das pessoas acham o trabalho desagradável; As pessoas preferem ser orientadas pelos outros, não são ambiciosas e não gostam de responsabilidade; É necessário controle e punição para que haja entrosamento dos colaboradores	Desde que em condições favoráveis, o trabalho é tão natural quanto o lazer. Os colaboradores aceitam e buscam para si responsabilidades; Os colaboradores possuem imaginação e a criatividade na resolução de problemas.

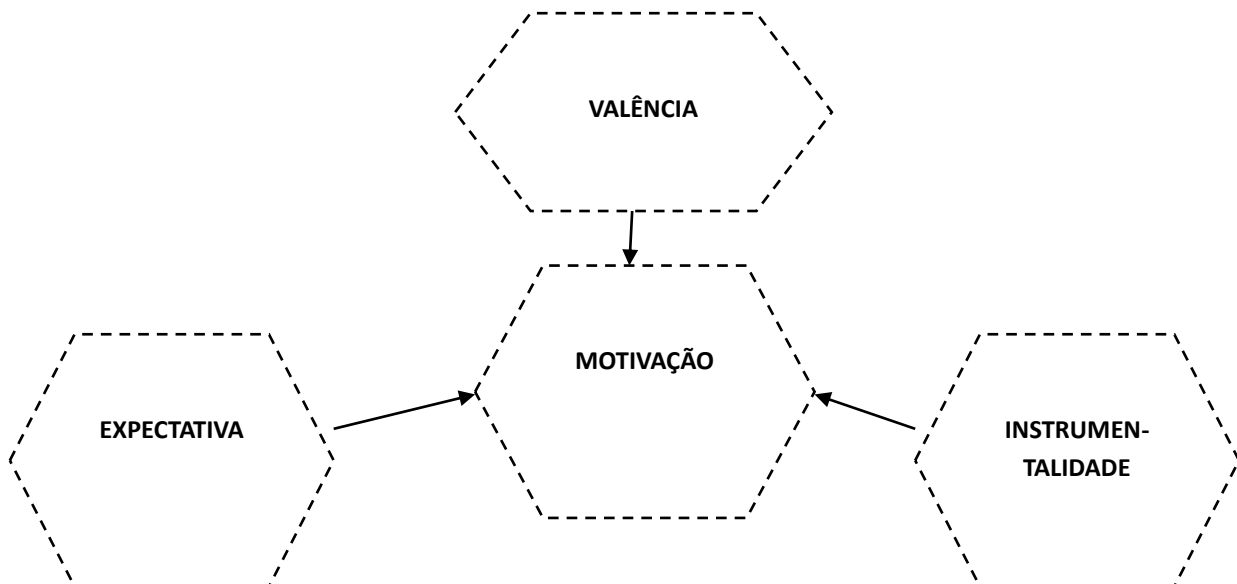
no trabalho.	
--------------	--

Fonte: Hering (1996)

2.1.1.1.4 Teoria de Vroom (Teoria da expectativa)

A teoria de Vroom dispõe que as recompensas influenciam os comportamentos e existem três forças básicas que atuam no interior do indivíduo, a saber: valor, expectativa e instrumentalidade (CHIAVENATO, 1994).

Figura 2: Três relações de Vroom



Fonte: Mácedo (*et al.* 2007, p. 98) - Adaptação das autoras

Este modelo baseia-se na hipótese de que a motivação se constitui em um processo de escolhas, ou seja, o indivíduo sabendo das consequências de cada ação opta por determinado tipo de comportamento.

2.1.1.1.5 Teoria de Stacy (Teoria da equidade)

A Teoria da equidade se baseia no direito de igualdade e justiça. Trata-se de uma teoria motivacional fundamentada em comparação de elementos e recompensas entre uma pessoa e outra (CHIAVENATO, 1994).

2.1.1.2 Relacionamentos Interpessoais

O ser humano precisa viver em sociedade, pois se trata de um ser social. Assim sendo, sente necessidade de contato com seus semelhantes, de dar e receber afeto, satisfazendo assim suas necessidades emocionais (Chiavenato 1994).

Bock, Furtado e Teixeira (1999, p. 14) salientam que “O que se verifica, na prática, é que a vida cotidiana é caracterizada pela vida em grupo, pois a todo o momento o indivíduo está se relacionando com outras pessoas”. Entende-se, portanto, que o relacionamento interpessoal e a convivência em grupo são inevitáveis e se faz a todo instante da vida.

2.1.1.3 Reconhecimento

Naturalmente, o ser humano gosta de se sentir valorizado e reconhecido. Esse reconhecimento nem sempre se dá por meio de recompensas financeiras, é o que explica Pereira (2010, p. 13) “O reconhecimento é manifesto por meio de viagens, promoções, um olhar, um gesto ou mesmo uma simples palavra.” Ressaltando que as pessoas são diferentes e o que faz com que uma pessoa se sinta reconhecida profissionalmente pode não influenciar outra pessoa.

2.1.1.4 Segurança no trabalho e saúde

Segundo Limongi-França (2002) a segurança no trabalho tem se tornado assunto bastante discutido dentro das organizações, e nas últimas décadas houve uma grande mudança no modo de ver e pensar sobre a segurança dos colaboradores, passando da abordagem informativa para a preventiva. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229) afirmam que

A higiene e a segurança no trabalho visam basicamente oferecer condições adequadas ao bem-estar e à saúde dos trabalhadores, tanto pela observância aos preceitos legais quanto pela aplicação de novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

A Segurança do trabalhador, se constitui de grande relevância para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Algumas funções oferecem mais riscos aos seus colaboradores, outras menos, no entanto, zelar para a saúde e segurança de seus colaboradores se constitui uma obrigação de todas as empresas (NUNES, 1998).

2.1.1.5 Estresse

Segundo Selye (1956, p.2), a palavra portuguesa estresse vem do inglês *stress*. Está relacionado ao esforço que o corpo faz para confrontar-se a situações ameaçadoras.

O estresse no trabalho tem se tornado um problema cada vez mais crescente. Com o crescimento das organizações, surgiram também mais situações geradoras de estresse. Rossi (2005, p. 78) elucida outros fatores geradores de estresse no trabalho

Pressão para satisfazer as outras pessoas; Horas irregulares de trabalho; Condições de trabalho insatisfatórias; Barulho; Falta de interesse pela atividade; Interrupções constantes; Falta de feedback dos superiores; Falta de incentivo e uso inepto do poder.

O ambiente corporativo tem exigido muito do trabalhador. São cobranças diárias por lucro, eficiência e por resultados. Conforme salienta Marins (2003, p. 136), as organizações possuem muita pressa, querem resultados rápidos e assim sobrecarregam seus colaboradores.

2.2 LIDERANÇA

Ser líder se constitui uma grande responsabilidade. O líder significa uma referência para toda a sua equipe, consisti naquele indivíduo que influencia e motiva os demais colaboradores. Maximiano (2008, p. 277) define o termo liderança como

O processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente.

Compreende-se então que o líder promove o entusiasmo nos demais, e faz com que todos trabalhem motivados, visando não somente o seu bem, mas o bem de toda a organização.

2.2.1 Abordagens de Liderança

A liderança e seus conceitos vêm sendo objetos de estudos já há bastante tempo. Assim, com o intuito de compreender tais conceitos, surgiram ao longo do tempo várias teorias. O Quadro 3 demonstra uma revisão dessas principais abordagens de liderança, descritos por Drucker (2006).

Quadro 3: Abordagens de liderança

Teoria dos traços	A teoria dos traços salienta que o líder é diferente dos demais, pois possui qualidades que o torna apto ao cargo de liderança. Essas qualidades são: espírito empreendedor, criatividade, otimismo, inteligência, comunicabilidade, tolerância e dinâmico.
Teoria Comportamental	De acordo essa teoria, ao contrário da teoria dos traços, a liderança vem por meio de cursos e treinamentos, ou seja, pode ser aprendida e desenvolvida.
Teoria Contingencial	Segundo essa teoria, tudo é relativo, nada é absoluto, tudo depende. Para se alcançar os objetivos, por exemplo, há uma relação entre as condições de trabalho e as técnicas administrativas.
Carismática transformacional e transacional	Os líderes transformacionais de acordo com essa abordagem são pessoas que exercem influência sobre outras, transformando-os em pessoas dinâmicas, ativas e hábeis. A liderança transacional refere-se a uma troca entre líderes e subordinados, para que seus interesses sejam alcançados, uma liderança baseada em recompensas.

Fonte: (DRUCKER, 2006) adaptado pelas autoras (2017).

De uma forma geral, as abordagens de liderança ressaltam a influência que a liderança exerce sobre sua equipe para que a mesma se torne cada vez mais eficiente.

2.2.2 Estilos de Liderança

O Estilo de liderança se constitui na forma de relacionamento do líder com os integrantes de sua equipe (MAXIMIANO, 2000). Os estilos de liderança mais comumente conhecidos são o estilo autocrático, democrático e liberal.

2.2.2.1 Liderança Autocrática

De acordo com Chiavenato (2005) na liderança autocrática as decisões encontram-se nas mãos do líder e somente ele, sem nenhuma participação dos demais componentes do grupo toma as decisões. Aos liderados cabe cumprir as ordens. O líder age de forma dominadora e pessoal, se faz crítico no trabalho de cada integrante do grupo.

2.2.2.2 Liderança Democrática

Na liderança democrática as normas são dadas e discutidas pelo próprio grupo, sendo tudo assistido pelo líder. O grupo, com a assistência do líder, traça as providências a serem tomadas a fim de alcançar os objetivos. As tarefas são escolhidas pelos próprios membros da equipe e o líder estimula, elogia e também faz críticas construtivas ao grupo (CHIAVENATO, 2005).

2.2.2.3 Liderança Liberal

Na concepção de Araujo (2006, p. 342) “A liderança liberal é aquela em que há total liberdade dentro das equipes, podendo até passar a ideia de que não existe liderança”. Observa-se que pode ser considerada uma desvantagem essa liderança, pois a independência dos colaboradores pode ocasionar em má comunicação interna.

De acordo com Chiavenato (2005) o líder liberal participa pouco das ações da equipe, sendo que os membros possuem total liberdade. O líder participa apenas quando requisitado.

Com base nos conceitos acima citados, pode-se compreender que dependendo do tipo de liderança que a organização possui, o grupo poderá alcançar mais rapidamente suas metas, ou mesmo, retardá-las. Certos estilos contribuem para um maior desempenho e motivação dos colaboradores.

2.3 LÍDERANÇA X CLIMA ORGANIZACIONAL

As literaturas existentes sobre a liderança e suas abordagens, comprovam a influência que a liderança exerce sobre o desenvolvimento das pessoas. O líder se constitui instrumento capaz de promover o bem-estar dentro da organização, e conseqüentemente melhoria na produção diária de cada colaborador.

Um bom clima organizacional engloba o bem-estar físico, mental, psicológico, emocional, saúde, segurança e outros. São situações que geram satisfação e motivação ao colaborador, e cabe ao líder, criar condições para que tais situações ocorram. Campos (2011, p. 1) diz que “o líder é o indivíduo que mais exerce influência em um grupo e essa característica é muitas vezes decisiva. O líder precisa ser o mais eficaz possível para sua equipe.

Esclarece Kahale (2003) que oferecendo um feedback positivo aos colaboradores, o líder conquista respeito e credibilidade e melhora muito o clima dentro da empresa.

A formação de um bom clima organizacional depende muito da liderança. Faz-se de fundamental importância que o trabalho em equipe seja bem-sucedido para que todos alcancem seus objetivos pessoais e profissionais dentro da organização. Bernardinho (2006) diz que o bom líder dá exemplos e sabe conduzir sua equipe, motivando-os ao trabalho até alcançarem sua meta.

Um bom líder não usa de coação, faz-se inovador, generoso, íntegro e motivador de sua equipe. Bennis (1986) traça um paralelo muito pertinente sobre as aptidões de um líder X as aptidões de um gerente, como segue demonstrado conforme quadro 4:

Quadro 4: Gerentes X Líderes

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Focaliza em sistemas e estruturas	Focaliza-se nas pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Tem uma visão em curto prazo	Perspectiva em longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Tem olhos sempre nos limites	Tem seus olhos sempre no horizonte

Aceita status	Desafia
Clássico bom soldado	É a sua própria pessoa

Fonte: Bennis (1986, p. 25) adaptado pelas autoras (2017)

Como observa-se que o gerente na posição de líder de equipe possui características passíveis de promover o bem-estar aos colaboradores e assim, influenciar positivamente o clima da organização e a qualidade de vida dos colaboradores.

2.3.2 Gestão de Instituições de Ensino Superior

As Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil independentemente de serem públicas ou privadas se organizam em Universidades, Centros Universitários e Faculdades. A maior parte das IES são unidades privadas o que faz com que haja extrema competição entre as mesmas e conseqüentemente maior busca por aperfeiçoamento e qualidade de seus serviços (SAMPAIO, 2014).

De acordo com Miranda (1994), a qualidade do serviço para o consumidor equivale à sua satisfação. Assim, se o nível da IES não tiver uma boa percepção do cliente, ele será qualificado como de baixa qualidade.

Serviços são atos, ações e desempenho. Esta é uma das melhores definições de serviços, uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto a qualidade em serviços é variável de acordo com o tipo de pessoa (LAS CASAS, 1999, p. 16).

Salienta Longo (1994, p. 3) que as IES que desejam ter serviços de excelência precisam reunir as seguintes características:

Foco centrado em seu principal cliente — o aluno;
Forte liderança dos dirigentes;
 Visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
 Plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho;
 Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
 Forte espírito de equipe;
 Equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
 Equipe de trabalho capacitada
 Planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e
 Preocupação constante com inovações e mudanças.

Conforme observa-se a liderança faz-se também um fator de extrema importância dentro das IES. Feigenbaun (1994) concorda e ressalta que a qualidade do serviço em educação se constitui resultado de vários fatores tais como: boa administração, máquinas, recursos humanos, motivação, liderança de qualidade.

Em suma, a liderança, assim como em outras organizações também exerce grande influência no clima organizacional das IES, uma vez que conforme narra Campos (2011) a liderança se faz uma das responsáveis pela motivação e melhoria do clima organizacional.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia empregada para a construção do trabalho baseou-se na pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008), é desenvolvida por meio de materiais já elaborados, tais como livros revistas e artigos científicos.

Marconi e Lakatos (1992, p. 43), afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas, artigos e imprensa escrita. Sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Descreve Gil (2002, p. 140) que, “as fontes bibliográficas podem ser classificadas em livros de leitura corrente, livros de referência (dicionários, enciclopédias, anuários e almanaques); publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos”. Para um melhor embasamento teórico, foi realizado também um estudo de caso. O estudo de caso, para Magalhães e Orquiza (2002, p. 5), “[...] tem como objetivo a compreensão e detalhamento da situação em que se encontra uma empresa”. A Empresa objeto de estudo se trata de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Anápolis, tendo como amostra o setor de Recursos Humanos que possui atualmente 20 colaboradores. A escolha pelo setor de RH se deu por se tratar de um setor de maior afinidade e área de atuação profissional das autoras.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória descritiva, pois tem como objetivo realizar um estudo detalhado acerca da temática proposta, com abordagem quantitativa, pois visa traduzir em números as opiniões dos entrevistados.

3.2 COLETA DE DADOS

Desta forma, a coleta de dados se deu por meio da aplicação de 1 (um) questionário contendo 10 questões, do tipo fechado, cujo objetivo foi averiguar se a liderança influencia ou não no clima organizacional da Instituição.

A pesquisa foi realizada no mês de setembro e obteve-se para efeito de pesquisa uma amostra de 20 colaboradores participantes.

Ratifica ainda Marconi e Lakatos (2005, p. 203) “questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composto por uma série de perguntas em ordem, que devem ser respondidas por escrito longe do entrevistador”.

As perguntas foram elaboradas de forma objetiva e clara, evitando assim que os participantes tenham uma interpretação errônea da pergunta. A linguagem utilizada foi a mais informal possível, visando total compreensão dos participantes.

Os dados coletados serviram para o desenvolvimento do trabalho, subsidiando a elaboração da pesquisa. Consolidam os dados que foram extraídos na pesquisa documental.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

As respostas dos questionários foram tabeladas no programa Microsoft Excel e posteriormente convertidas em gráficos, modelo de porcentagem para melhor visualização e análise descritiva.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo desta pesquisa se constitui uma das pioneiras na cidade de Anápolis, atualmente oferece 27 cursos de graduação, 27 cursos de pós-graduação lato sensu, 13 residências e 1 mestrado. A primeira a oferecer cursos de graduação em pedagogia, direito e odontologia no interior de Goiás.

A instituição possui uma ótima estrutura com excelentes laboratórios, biblioteca, mais de 8.800 estudantes e um corpo docente altamente qualificado.

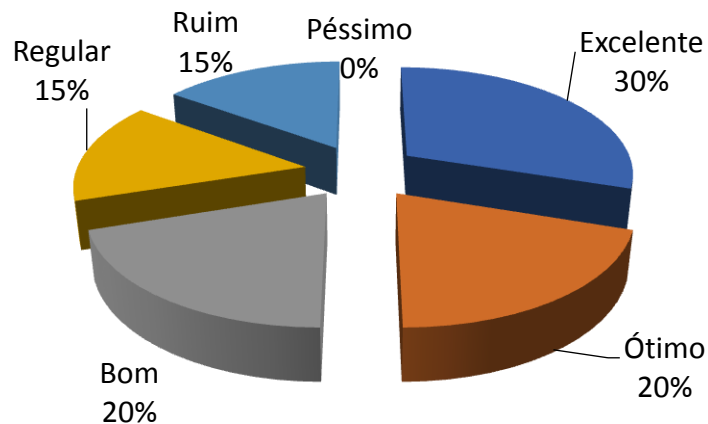
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo, seguem os resultados e análises da pesquisa de campo realizado no setor de Recursos Humanos da Instituição.

Gráfico 01: Apoio da liderança

Questionou-se aos participantes da pesquisa se existe apoio da liderança aos colaboradores no desempenho diário de suas atividades no trabalho? Trinta por cento responderam que consideram excelente o apoio dado pela liderança. As opções ótimo e bom receberam 20% cada, as opções regular e ruim receberam 15% cada.

Conforme pode-se observar as opções excelente e ótimo juntos somaram 50% das respostas. O apoio da liderança se faz essencial para que uma equipe alcance melhores resultados.



Fonte: A pesquisa, 2017.

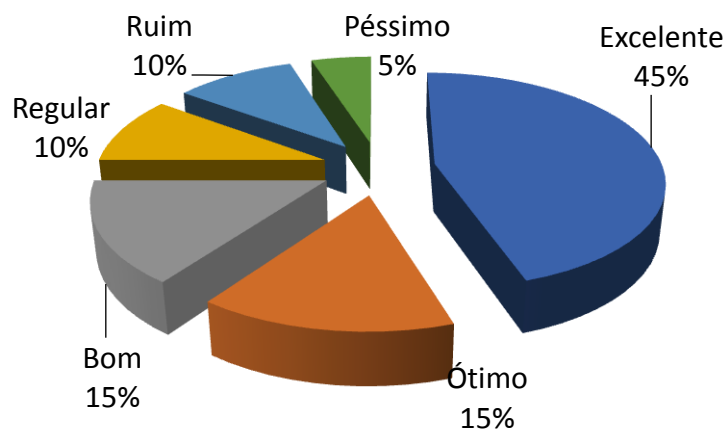
Gráfico 02: Recompensas por produtividade, qualidade ou desempenho do colaborador

Neste contexto, questionou-se se a Instituição oferece recompensas por produtividade, qualidade ou desempenho do colaborador. Quarenta e cinco por cento dos participantes avaliaram como excelente o trabalho da Instituição com ofertas de tais benefícios. As opções bom e ótimo receberam 15% dos votos, regular e ruim 10% e apenas 5% dos colaboradores escolheram a opção pésimo. Sobre o sistema de recompensas, diz Miles (1975 apud Carvalho *et al* 2012, p. 4):

O pacote total de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são

considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis

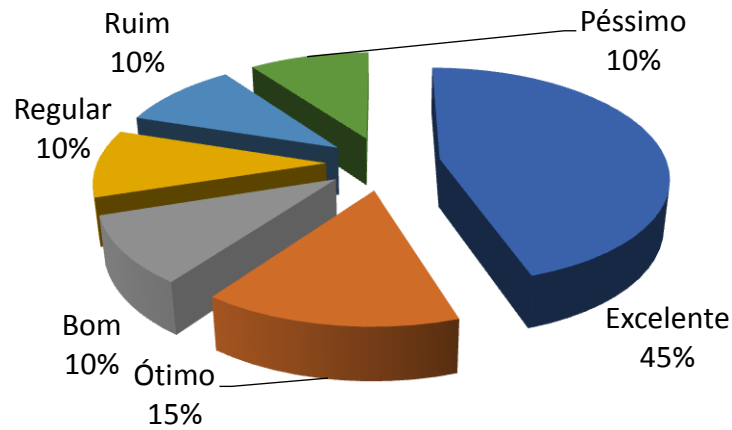
Sabe-se que os benefícios e as recompensas são grandes fatores motivadores aos colaboradores. Por meio de recompensas e benefícios, os colaboradores se sentem mais valorizados e incentivados à realizarem cada vez mais um melhor trabalho.



Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 03: Adequação do ambiente físico

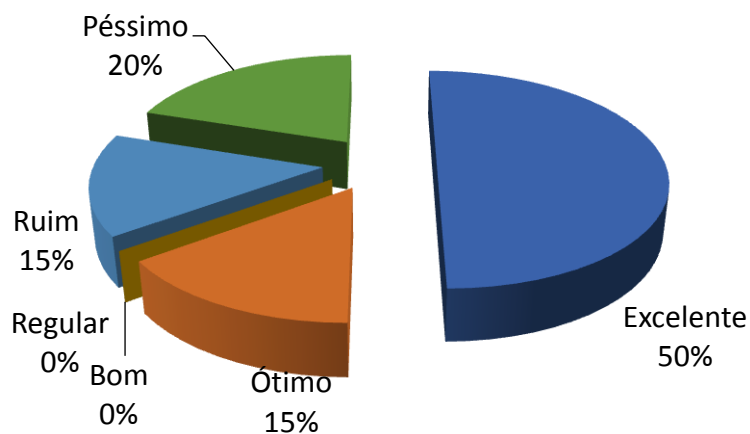
Aos participantes da pesquisa foi questionado também se o ambiente físico é adequado ao trabalho. Quarenta e cinco por cento dos participantes avaliaram como excelente a adequação do ambiente físico. Quinze por cento avaliaram como ótimo, as opções bom, regular, ruim e péssimo receberam 10% dos votos cada uma. Megguinson, Mosley e Pietri Jr (1998) *apud* Carvalho *et al* (2012) salientam que os líderes devem estudar formas de proporcionar aos seus colaboradores um ambiente agradável que lhes deem motivação e de forma consecutiva maior estímulo a se empenharem mais em suas tarefas. Sabe-se que boas condições físicas de trabalho é essencial para um bom desenvolvimento das tarefas diárias. Garantindo um bom ambiente físico, com condições adequadas de trabalho, a empresa garantirá também que o colaborador exerça melhor suas funções.



Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 04: União entre a liderança e os demais colaboradores

Questionou-se também na questão de nº 4, como os participantes avaliam a união entre a liderança e os demais colaboradores. Cinquenta por cento afirmaram excelente, a opção ótimo teve 15% das escolhas, ruim, 15% e péssimo 20%. “O líder precisa dos liderados, e vice-versa, para alcançarem os resultados esperados” (GUBERT, 2016, p. 5). O trabalho em equipe é essencial para que se alcancem os resultados esperados.

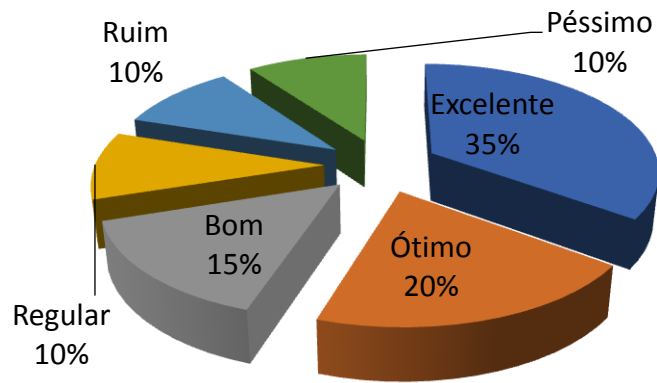


Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 05: A liderança ouve seus subordinados?

O questionamento número 05 foi: A liderança ouve seus subordinados? Trinta e cinco por cento dos participantes da pesquisa avaliaram como excelente, 20% ótimo, 15% bom, as opções regular, ruim e péssimo ficaram com 10% dos votos cada uma.

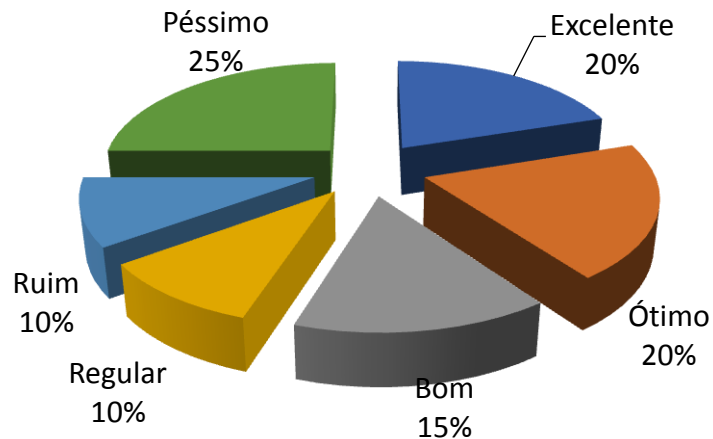
Sabe-se que quando o colaborador é ouvido, sente-se mais importante para a empresa e conseqüentemente mais motivado ao trabalho.



Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 06: Flexibilidade do líder

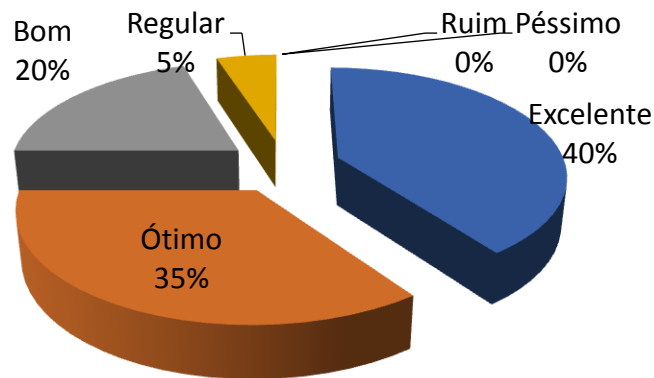
Indagou-se ao participante da pesquisa se o mesmo tem um líder flexível. As opções excelente e ótimo receberam 20% dos votos, bom 15%, regular e ruim 10% e péssimo 25%. Diz White (2007) que a liderança engloba a cabeça e o coração e que é um grande desafio para o líder saber quando ser amável, flexível e quando ser racional e impassível.



Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 07: Influência positiva do líder no clima organizacional

Questionou-se ainda: “Você considera que seu líder influi positivamente no clima organizacional da instituição?” quarenta por cento responderam excelente, 35% ótimo, 20% bom e regular 5%.

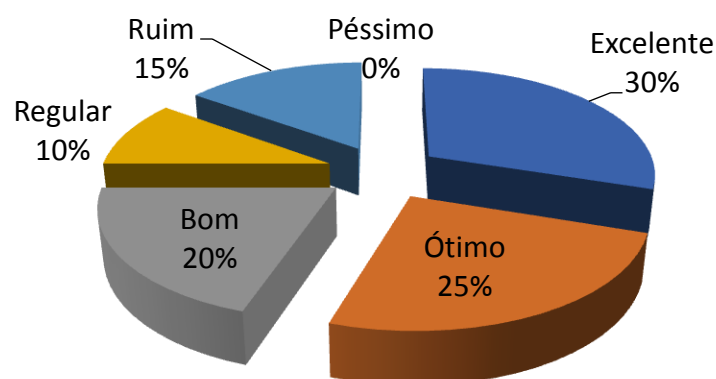


Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 08: Satisfação dos colaboradores com a liderança

Sobre o questionamento: “Você se sente satisfeito com sua liderança? Trinta por cento escolheram a opção excelente, 25% ótimo, 20% bom, 10% regular e 15% ruim.

A liderança exerce uma grande influência sobre seus liderados, sendo ele o agente que os leva à motivação e ao sucesso tanto pessoal quanto profissional, por esse motivo se torna extremamente importante que os colaboradores estejam satisfeitos com a liderança que possuem.

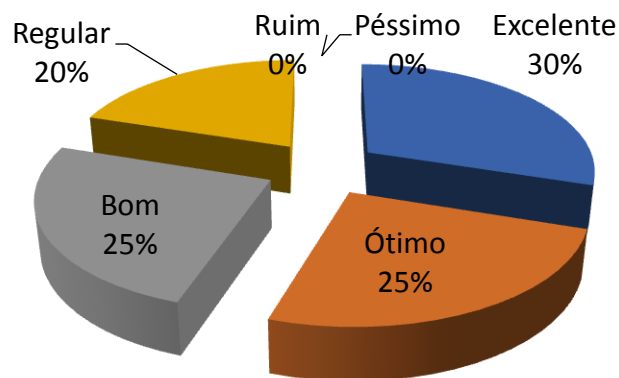


Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 09: A liderança e a motivação dos colaboradores

A liderança consegue manter os colaboradores motivados? Foi o questionamento de número 09. Trinta por cento responderam excelente, as opções ótimo e bom receberam 25% dos votos e regular 20%.

A motivação é uma grande propulsora de bons resultados. Assim sendo, faz-se de grande importância que o líder consiga manter seus colaboradores sempre motivados e dispostos ao trabalho que exercem.

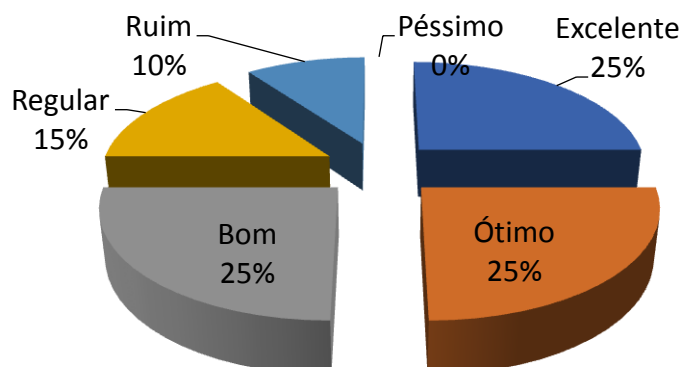


Fonte: A pesquisa, 2017.

Gráfico 10: O estresse e a liderança

Seu líder costuma te deixar estressado? Foi pedido que o participante considerasse como péssimo o maior grau de estresse e excelente o menor grau de estresse, de forma que 10% responderam ruim, 15% regular, e as opções bom, ótimo e excelente 25% cada.

O estresse, como se sabe, além de provocar doenças físicas tais como ansiedade e depressão, também contribui para um mau rendimento no trabalho, uma vez que o colaborador se sente pressionado e inferiorizado.



Fonte: A pesquisa, 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estudo permitiu analisar a importância do gerente enquanto líder de equipe para a motivação de seus colaboradores e para o estabelecimento de um bom clima organizacional. Sabe-se que as pessoas são diferentes, tanto em aspecto sociocultural quanto no aspecto psicológico, logo, o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. Portanto, o trabalho em equipe tem sido um desafio extremamente complexo para qualquer organização.

A liderança tem se apresentado cada vez mais de grande importância para o bom andamento da equipe. Um bom líder conduz seus colaboradores ao sucesso de forma sábia, sem coação ou extremo exercício do poder. Quando bem liderados, a equipe se sente motivada, satisfeita e exerce suas atividades diárias com amor e dedicação.

Em se tratando de Instituições de Ensino Superior, não ocorre de forma diferente, a liderança também se apresenta como fator contribuinte para o bom andamento da equipe, motivação dos colaboradores e melhor prestação de serviços aos clientes.

Revelou-se nesta pesquisa que a liderança de uma Instituição de Ensino Superior precisa conhecer, desenvolver e exercitar os conceitos que promovam a motivação de seus colaboradores, assim como qualquer outra organização. Devem os colaboradores serem motivados ao trabalho e isso se dá por meio de vários aspectos, que caberá à liderança identificar as necessidades de sua equipe.

Especificadamente em relação à Instituição estudada neste trabalho, deve a mesma, estimular os colaboradores e proporcionar melhorias no ambiente de trabalho de forma a gerar um melhor clima organizacional, para que possa em um sentido mais amplo, garantir a qualidade dos serviços prestados e atender à demanda de uma forma mais eficiente, visto que foram detectados alguns pontos cruciais onde a empresa precisa melhorar a fim de garantir aos seus colaboradores mais satisfação ao trabalho.

Nesta perspectiva considera-se respondida a problemática do estudo assim como alcançados os objetivos geral e específicos.

Ao findar o presente trabalho, não julgamos ser um trabalho finalizado e sim uma base teórica para que para novas e mais aprofundadas pesquisas sobre a influência da liderança em Instituições de Ensino Superior se iniciem.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.O.B. A; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. São. Paulo: M. Books Editora. 2007.
- BENNIS, W. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologia institucional e processo grupal**. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**, Bauru, 2008. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 15.set.2017.
- CAMPOS, P. **Liderança é um processo de influência**. 2011. Disponível em www.exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mochileiro-corporativo/2011/12/08/lideanca-e-um-processo-de-influencia. Acesso em 19.set.2017.
- CARVALHO, G.R; SILVA, D. R.; ALMEIDA, F. M.M; MOURA, R. M; JÚNIOR, D.M.P. **Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma cooperativa capixaba**. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>. Acesso em 09.out.2017.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2006.
- FEIGENBAUM, A .V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books,1994.
- GIANESI, I.; CORREIA, H. **Administração estratégica de serviços operacionais para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.

KAHALE, F.. **Pesquisando a Motivação**: A Pesquisa de Clima organizacional. Instituto MVC. 2003 Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm> . Acesso em: 24.set.2017.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUBERT, F.. **Liderança**: A importância do líder em busca dos resultados. 2016. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-import%C3%A2ncia-do-l%C3%ADder-em-busca-dos-gubert-f%C3%A1bio-gubert>. Acesso em 09.out.2017.

LAS CASAS, A. L.. **Qualidade Total em Serviços**: Conceitos, Exercícios e Casos Práticos. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2002.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total**: histórico e modelo gerencial. — Brasília: IPEA, 1996.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACÊDO, I. I. de; *et.al.* **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAGALHÃES, L. E. R.; ORQUIZA, L. M. **Metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos. 1. ed. Curitiba: FESP, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARINS, L. **Livre-se dos Corvos**. São Paulo: Harbra, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, R. L. **Qualidade total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

NUNES, M.A. **Legislação aplicada à saúde do trabalhador**. 3 ed. Salvador: Cesa, 1998

PEREIRA, S. F. **Motivação no trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em 22.set.2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.L; SAUTER, S. L.(org). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais de saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPAIO, K. R. **A gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior**. 2014. Disponível em <https://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo1.pdf>. Acesso em 08.out.2017.

SELYE, H. **Stress, a tensão da vida**. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª ed. São Paulo: FGV, 2001.

WEISS, D. **Motivação e resultado: Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

APÊNDICES

APÊNDICE A-Questionário aplicado aos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Anápolis-GO, para análise da percepção dos mesmos quanto à influência do líder no clima organizacional da instituição.

Este questionário tem como objetivo avaliar percepção dos colaboradores quanto à influência do líder no clima organizacional da instituição. Para tanto, sua participação é indispensável. Seus dados não serão divulgados. Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu nível de consentimento, assinalando com um X. Considere o péssimo como o nível menos positivo e o Excelente como nível mais positivo.

QUESTIONAMENTO	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1. Existe um apoio da liderança aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho?						
2. Existe na instituição recompensas por produtividade, qualidade ou desempenho do colaborador?						
3. O ambiente físico é adequado?						
4. Existe uma união entre a liderança e os demais colaboradores?						
5. A liderança ouve seus subordinados?						
6. Você tem um líder flexível?						
7. Você considera que seu líder influi positivamente no clima organizacional da instituição?						
8. Você se sente satisfeito com sua liderança?						
9. A liderança consegue manter os colaboradores motivados?						
10. Seu líder costuma te deixar estressado? Avalie como péssimo o grau mais alto de estresse e excelente o menor grau de estresse						