

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO DE PESSOAS

ALEXANDRE BARROSO NERY

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Apontamentos sobre a influência dos estilos de liderança nas empresas

São Luís - MA
2019

ALEXANDRE BARROSO NERY

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Apontamentos sobre a influência dos estilos de liderança nas empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Especialização em MBA Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a) Lídia Rosa

São Luís - MA

2019

Nery, Alexandre Barroso

Cultura organizacional: apontamentos sobre a influência dos estilos de liderança nas empresas / Alexandre Barroso Nery -. São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

16 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas) Faculdade LABORO. -. 2019.

Orientadora: Profa. Lídia Rosa

1. Liderança. 2. Cultura organizacional. 3. Clima organizacional. I. Título.

CDU: 658

ALEXANDRE BARROSO NERY

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Apontamentos sobre a influência dos estilos de liderança nas empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Especialização em MBA Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Lídia Rosa

Examinador 1

Examinador 2

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Apontamentos sobre a influência dos estilos de liderança nas empresas

Alexandre Barroso Nery¹

RESUMO

Este artigo trata-se da importância de desenvolver uma excelente cultura e clima organizacionais, pois esses fatores têm grande influência nos resultados finais de uma empresa, existe uma relação direta entre o estilo de liderança, a cultura e o clima organizacional. A capacidade de alternar de acordo com a situação vigente o estilo de liderar é a chave para o sucesso de muitos empresários. Com o intuito de buscar respostas sobre quais estilos de liderança promovem de forma positiva a cultura e clima organizacionais e quais estilos podem prejudicar quando aplicados de forma errada, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e após análise de livros, textos, monografias e artigos foi identificado 4 estilos de liderança que contribuem de forma positiva e 2 estilos que podem ser negativos para as empresas de modo geral. Os positivos: Liderança visionária, afetiva, democrática e treinador. Os negativos: O coercitivo e O modelador. Estes estilos devem ser usados de forma criteriosa e em situações extremas, pois têm o poder de deteriorar os relacionamentos e consequentemente a Cultura e clima organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Cultura organizacional. Clima organizacional

ORGANIZATIONAL CULTURE: Notes on the influence of leadership styles on companies

ABSTRACT

This paper is about the importance of developing a great organizational culture and climate, once these factors have a major influence on the final results of a company. There is a direct relation between leadership style and organizational culture and climate. The ability to alternate between different leadership styles according to the current situation is the key to success for many entrepreneurs. In order to seek answers on which leadership styles positively promote organizational culture and climate and which styles can be detrimental when wrongly applied, we performed a bibliographic

¹ Especialização em MBA Gestão de Pessoas pela Faculdade Laboro, 2019.

research and an analysis of books, texts, monographs and articles, and identified four leadership styles that contribute positively and two styles that can be negative for companies in general. The positive ones are the "visionary", the "affective", the "democratic" and the "coaching" leadership. The negatives: the "coercive" and the "modeler". These styles should be used judiciously and in extreme situations because they hold the power to jeopardize the relationships and consequently the organizational culture and climate.

Keywords: Leadership. Organizational Culture. Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como finalidade compreender como os estilos de liderança podem impactar de forma favorável os objetivos finais de uma empresa, pois, segundo Goleman (2018, p. 12), o impacto do clima nos resultados financeiros como retorno em vendas, crescimento da receita, a eficiência e a lucratividade, têm relação direta com o estilo de liderança em um cultura e clima organizacionais positivos. Mais especificamente, trata de identificar que modelos de liderança repercutem positivamente sobre essa cultura e clima organizacionais.

A cultura organizacional se caracteriza pelo conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização, produzindo normas e comportamentos. Cultura organizacional é também um conjunto de normas informais e não escritas que orienta o comportamento dos membros de uma organização, direcionando-os para o alcance dos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2005, p. 394).

É, ainda, o conjunto de características únicas da organização que definem sua personalidade e a distinguem das demais. É por isso que algumas empresas são conhecidas por certas peculiaridades próprias: a cultura reflete, portanto, a mentalidade que reina em uma organização.

O clima organizacional tem a ver com as emoções e sentimentos dos funcionários em relação ao trabalho e é responsável por quase um terço dos resultados de uma empresa (GOLEMAN, 2018, p. 12). É, simplesmente, um fator de impacto relevante demais para ser ignorado. Segundo Lima e Albano (2002), o clima organizacional reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a liderança dentro da organização. Portanto o clima organizacional é

componente e também resultado da própria cultura, tradições e método de ação de cada organização. Para os autores, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Para Edela (1978), apud Pires e Macêdo (2006), existe uma diversidade de tipos de clima. Eles podem ser classificados como: a) clima desumano, é dada excessiva importância à tecnologia; b) clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar às punições ou demissões; c) clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

O clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. O clima, então, irá mapear o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos.

Atualmente, a tecnologia como computadores de ponta, *softys* e programas de gerenciamento de clientes, financeiro e de controle de qualidade nas prestações de serviços estão presentes em quase todas organizações e contribui efetivamente para que as mesmas alcancem suas metas. Mas, são as pessoas que constituem as organizações públicas e privadas que transformam a estrutura física e tecnológica em um organismo vivo, fazendo com que cumpram seu papel na sociedade em que estão inseridas.

Através da pesquisa realizada, buscamos, a título de objetivo geral, identificar quais modelos de liderança favorecem uma cultura e clima organizacionais de forma positiva no desempenho de uma empresa na busca de resultados de sucesso. Ao mesmo tempo, fez-se necessário apontar os modelos de liderança que podem funcionar de maneira mais nociva quanto à cultura e clima organizacionais de uma empresa.

O presente trabalho está apoiado em uma pesquisa de tipo bibliográfico, que consiste em desenvolver-se através de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

2.1 Cultura versus Cultura organizacional

Cultura é um conjunto de conhecimentos que uma geração passa a outra, evitando que a humanidade tenha que recomeçar do zero a cada geração (MUYLAERT, 1995, p.17)

A cultura refere-se ao modo de vida de um povo, em toda sua extensão e complexidade. Um conceito que procura designar uma estrutura social no campo das ideias, das crenças, costumes, artes, linguagem, moral, direito, leis, etc., e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que aprende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as coisas, numa dinâmica de constantes transformações. A cultura se incorpora no meio de vida de um povo, o caracteriza e o distingue dos demais. Com o avanço tecnológico e dos meios de comunicação de massa houve um aumento significativo de troca cultural e com isso surge entre os povos a chamada “Cultura mundial comum.”

A sociedade atual é, antes de tudo, uma sociedade repleta de organizações. O ser humano vive e convive com outros, diariamente, dentro de organizações, bem como necessita delas para sobreviver. Cada pessoa participa de várias organizações e em cada uma delas desempenha um papel. Nas empresas não seria diferente, e o ponto inicial para desempenhar bem o seu papel é conhecer a cultura organizacional da sua empresa bem como perceber e sentir a forma como essa cultura se traduz em um bom clima organizacional resultando no nível ótimo de satisfação dos funcionários em todos os aspectos da organização.

Segundo Schein (1992, p. x), a cultura organizacional existe em três níveis: artefatos; valores compartilhados; e pressuposições básicas.

Os artefatos formam o primeiro nível cultural, mais perceptível e superficial e tem a ver com a forma como as pessoas se relacionam, como falam, se vestem e se comportam. Incluem, ainda, os produtos ou serviços da organização. São todas as coisas visuais ou auditivas de como é a cultura da empresa.

Os valores compartilhados, por sua vez, constituem o segundo nível da cultura, são valores que se tornam importantes aos funcionários e que definem os motivos pelos quais eles fazem o que fazem, ou seja, funcionam como justificativas aceitas por todos os empregados e colaboradores. Deve-se ressaltar que muitos valores são implementados originalmente pelos fundadores, como filosofia predominante.

Finalmente, as pressuposições básicas compõem o terceiro nível da cultura organizacional: são crenças inconscientes, sentimentos, percepções em que os membros da organização acreditam. Tais características constituem o nível mais interno, profundo e oculto de uma organização.

A socialização é um processo adotado pelas organizações para ajudar os novos funcionários a se adaptarem à nova cultura. Esse processo comporta três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose (ROBBINS, 2005, pp. 373-392).

Na pré-chegada, cada indivíduo chega com seu conjunto de valores, atitudes, expectativas. Este primeiro estágio é realizado através do processo de seleção que é utilizado tanto para informar aos possíveis novos funcionários sobre a empresa como um todo e, também, para assegurar a inclusão de pessoas que tenham padrões valorizados pela organização. Segundo nossa perspectiva, esse estágio é o mais importante, pois um mal recrutamento pode trazer prejuízos econômicos, sociais e de tempo à organização.

O estágio de encontro se refere ao momento em que o funcionário já ingressou na organização. Neste estágio, ele vai comparar as suas expectativas sobre o trabalho, os colegas, o chefe e a organização de um modo geral com a realidade. O funcionário passará pelo desafio de adaptação a um novo conjunto de valores e convicções importantes para a organização ou pode ficar desiludido com a realidade e desistir do emprego.

Por fim, o último estágio é o da metamorfose, no qual o empregado precisa passar por mudanças e no qual ele irá internalizar as normas, os valores e filosofia da organização, compreendendo-as e aceitando-as.

2.2 Tipos de liderança dentro das organizações empresariais e suas influencias

Liderar significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando deferentes pessoas a caminhar na mesma direção (Khoury (2009, p. 15). Segundo o autor, liderar é uma questão de atitude. A habilidade de liderar pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas. A consciência do que queremos, O sentimento de que somos capazes de atingir resultados, a coragem para agir e a capacidade de ser flexível e mudar de rumo se for necessário, assim como a humildade de reconhecer que não sabemos tudo e a iniciativa de buscar os meios necessários nos dará um passo em direção a liderança.

Os diferentes estilos de liderança causam um impacto direto no clima organizacional. Este bom clima se refere a seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização:

- flexibilidade, isto é, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem se enredarem em burocracia;
- sentimento de responsabilidade para com a organização;
- nível de padrões que as pessoas estabelecem;
- sentimento de precisão na avaliação do desempenho e da aptidão para recompensas;
- clareza que os profissionais têm em relação à missão e aos valores;
- nível de comprometimento com relação a um objetivo comum (GOLEMAN, 2018, p. 22).

A pesquisa acima citada demonstrou que a maioria dos líderes bem-sucedidos são fortes nas seguintes competências da inteligência emocional:

- autoconhecimento:

- aptidão de ler e compreender suas emoções assim como reconhecer seu impacto no desempenho profissional e relacionamentos;
- autogestão:
 - O autoconhecimento refere-se às qualidades de ler e compreender suas emoções, assim como reconhecer seu impacto no desempenho profissional e de relacionamentos, tem a ver com conhecimento técnico e humano. A auto-gestão engloba as características de autocontrole, confiabilidade, conscienciosidade, adaptabilidade, iniciativa, e disposição para conquistas. A pessoa que possui tais qualidades tem domínio emocional e resiliência, além de possuir honestidade e integridade em tudo que faz. Responsabilidade, força, para superar obstáculos, critérios e qualidade e rapidez para saber perceber e aproveitar oportunidades fazem deste perfil de profissional em grande vencedor.
 - Confiabilidade: É uma demonstração consistente de honestidade e integridade;
 - Conscienciosidade: É a capacidade de lidar consigo mesmo e com suas responsabilidades;
 - Adaptabilidade: É a aptidão para se adaptar a situações de mudança e para superar obstáculos;
 - Disposição para conquistas: É o ímpeto para atingir um padrão interior de excelência;
 - Iniciativa: Prontidão para aproveitar oportunidades;
 - Consciência social;
 - A empatia, consciência organizacional e disposição para atender e servir também contribuem para um excelente profissional líder. Todas estas qualidades compõem um quadro de Alto nível de inteligência emocional, somando a tudo citado acima, a competência da destreza social, que tem a ver com uma boa capacidade de comunicação, capacidade de influenciar pessoas, persuadir e desenvolver as pessoas através do trabalho de coach, administrar conflitos e promover mudanças completam este arsenal de competências e qualidade dentro da inteligência emocional que servem para compor e destacar um bom líder.

- Consciência organizacional: capacidade de ler as tendências da vida organizacional, construir redes de tomada de decisão e lidar com questões de natureza política;
- Disposição para atender ao cliente: capacidade de reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes;
- Destreza social: liderança visionária, capacidade de influenciar e persuadir, desenvolvimento focado nos outros - trabalho de coach de desenvolvimento pessoal e profissional;
 - Comunicação: capacidade de ouvir e se comunicar claramente;
 - Catalisador de mudanças: Liderar e dar início a mudanças
 - gestão de conflitos: capacidade de estabelecer vínculos e relacionamentos e capacidade de liderar trabalhos em equipes e promover a cooperação de todos.

A pesquisa acima citada demonstrou que a maioria dos líderes bem-sucedidos são fortes nas seguintes competências da inteligência emocional. Segundo Goleman (2018, p.16), inteligência emocional é a capacidade de gerenciar a nós mesmos e nossos relacionamentos com eficácia. Dentro das competências da inteligência emocional destacam-se: o autoconhecimento, auto-gestão, consciência social e destreza social.

A cultura e o clima organizacional são diretamente influenciados pelos estilos de liderança. Para Goleman (2018, p.18), existem seis estilos de liderança, cada um derivado de competências da inteligência emocional. Todos seis estilos funcionam em determinadas situações e afetam o clima e Cultura organizacional de diferentes formas. São estes os seis estilos: estilo coercitivo, visionário, afetivo, democrático, modelador, e treinador ou coach.

Vejamos com mais detalhes cada estilo segundo Khoury (2009, p.106).

Estilo comandante (coercitivo), do tipo “faça o que eu digo”, esse estilo é um legado do modelo de liderança militar do tipo comando e controle. Neste modelo os líderes exigem obediência imediata, entretanto, nem sempre se preocupam em explicar os porquês.

Este estilo liderança é o que causa maior impacto negativo no ambiente de trabalho e é preciso usar este estilo em situações bem específicas, quando empregado de forma inadequada ele tende a deteriorar os relacionamentos, contribuindo em um péssimo clima organizacional e no aumento da rotatividade e mão de obra. Este estilo só é adequado em situações emergenciais, em catástrofes naturais ou incêndios de um prédio, onde quem assume o controle pode ajudar as pessoas a se acalmarem em situações de tumultos. Este estilo também serve para lidar com funcionários problemáticos ou em casos de mudar estratégias de negócios ineficientes para novas maneiras de realizar o trabalho.

Estilo visionário, “venha comigo” , este estilo de liderar mobiliza as pessoas em direção a um objetivo comum, embora não seja específico no que se refere a forma de alcançá-lo, as pessoas depois que conhecem o objetivo maior da empresa elas adquirem clareza e começam a sugerir e criar maneiras de alcançar um determinado resultado. As pessoas neste estilo de liderança têm liberdade de assumir riscos calculados, criar e enviar formas de atingir o sucesso, é também adequado às mudanças que requerem uma nova direção. O líder que adota o estilo visionário dá o exemplo para a equipe através do seu comportamento e inspira a todos a trabalhar de acordo com a sua visão. Este estilo exerce um impacto positivo na cultura e clima organizacionais da empresa. O estilo visionário é inadequado quando o líder trabalha com uma equipe de expertos ou com colaboradores mais experientes do que ele.

Estilo coach ou treinador, este perfil de líder se preocupa com o desenvolvimento dos membros de sua equipe.

Ele ajuda o colaborador a identificar metas e desenvolver habilidades para alcançá-las, atua como um treinador ajudando o funcionário a descobrir suas fraquezas e forças e direcionando-o na busca para melhorar sua performance. Estas atitudes por parte de líder demonstram que há uma preocupação com o colaborador e equipe, gerando motivação em todos e causando um impacto positivo no clima organizacional da empresa. Este estilo funciona muito bem nas pessoas que buscam conhecimento e valorizam seu desenvolvimento pessoal e profissional, por outro lado este estilo é inadequado a profissionais que são resistentes a novas mudanças e aprendizados. Este líder precisa ter muita habilidade em fazer críticas construtivas para que o colaborador

não se sinta desrespeitado, se não este estilo não irá funcionar. Hoje em dia, este perfil de líder tem diminuído bastante, pois muitos alegam que toma muito tempo parar para desenvolver pessoas, mas considera-se este estilo excelente para melhorar e causar resultados positivos no desempenho e clima organizacional.

Estilo agregador, este estilo de líder tem como foco melhorar e construir relacionamentos bons em sua equipe de colaboradores. Reconhecer as necessidades de cada colaborador em momentos difíceis da vida pessoal e profissional e oferecer apoio e conselhos faz com que conquiste a confiança e a lealdade da equipe causando impactos positivos na cultura e clima organizacionais da empresa. Por exemplo em caso de doença ou conflitos familiares, o líder pode fazer alterações na jornada de trabalho para facilitar ao colaborador o seu tratamento ou a resolução dos seus problemas familiares, o estilo agregador é excelente para melhorar a comunicação e desenvolver maiores laços de confiança na equipe. Quando mal empregado pode trazer consequências como conflitos dentro da equipe, pois na preocupação de criar harmonia dentro da equipe, o líder tende a evitar os conflitos e dessa forma não faz as observações necessárias para correção de más condutas, deixando de trabalhar o crescimento das pessoas, esta atitude pode levar a maiores problemas dentro da equipe.

O estilo democrático é eficiente quando o líder busca por informações dentro da sua equipe, informações estas, que vão ajudá-lo em uma tomada de decisão. O estilo democrático não é eficiente quando os colaboradores são incompetentes ou em situações críticas, onde se faz necessário chegar a um consenso quanto a estratégia de trabalho que se deve adotar. O líder que adota o estilo democrático tem que ter a capacidade de ouvir as opiniões, mesmo as mais sinceras, sem deixar que leve para o campo pessoal e acabe por intimidar a equipe por não estar preparado para ouvir algumas verdades. No estilo democrático, a busca por soluções ou novas ideias, pode se entrar em reuniões intermináveis, improdutivas gerando propostas evasivas e sem o comprometimento da equipe.

Estilo modelador ou paceretting, a palavra ordem neste estilo de liderar é alto padrão de desempenho. O líder tem como exemplo ele mesmo para sua equipe. É extremamente controlador e obsessivo a respeito de como as coisas devem ser

executados de forma rápida e melhor. É rápido em criticar o desempenho mediano de seus colaboradores e extremamente exigente, não exita em substituí-los por outras que ache mais capazes. Esse estilo tem grande impacto nocivo na cultura e clima organizacionais. O estilo modelador deve ser empregado em equipe altamente qualificada e que saiba exatamente o que deve ser feito, equipes essas que precisam de pouca liderança causa ansiedade, medo e inibe a liberdade criativa de solucionar problemas por parte dos colaboradores.

Os vários estilos de lideranças é uma ciência puramente humana e não se deve empregar de forma mecânica é preciso que o líder tenha habilidade de mudar seu estilo com fluidez de acordo com a situação. Quanto maior o repertório de estilo de um líder maior será o sucesso em alcançar os resultados que as empresas buscam.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após verificação dos materiais bibliográficos conclui-se, quanto mais estilos de liderança um líder dominar, melhor, especialmente se for capaz de alternar entre eles de acordo com as condições que se apresentar, melhor cultura e clima organizacional e desempenho nos negócios irá alcançar. Neste caso se faz necessário desenvolver as habilidades de gerar resultados que é o que todos os líderes buscam. Existem seis estilos básicos de liderança e os melhores estão capacitados para vários deles e têm flexibilidade de mudar de estilo segundo as circunstâncias.

O objetivo deste trabalho foi identificar quais modelos de liderança seriam positivos para melhorar a cultura e clima organizacionais e classificamos quatro deles: visionário, mobiliza pessoas em torno de uma visão. Este estilo funciona melhor quando as mudanças requerem uma nova visão ou quando é necessária uma direção clara, traz um impacto forte no clima.

Afetivo: cria harmonia e constrói vínculos emocionais, motiva as pessoas em circunstâncias estressantes traz impacto positivo no clima. Democrático: forja consenso mediante participação, constrói aceitação ou consenso, traz a contribuição de funcionários chave. Treinador: desenvolve pessoas para o futuro. Melhora o desempenho e desenvolve as capacidades do funcionário a longo prazo. O outro

objetivo do trabalho foi identificar quais estilos de liderança seriam negativos para a cultura e clima organizacionais quando aplicados erroneamente, são eles:

Coercitivo: que tem como característica a exigência da obediência imediata, criando tensão no ambiente de trabalho, impactando de forma negativa no clima.

Modelador: estabelece padrões de desempenho altos criando instabilidades e rotatividade de mão de obra nas organizações. Se o líder tiver como característica únicas os dois estilos de liderar, coercitivo e modelador, criará uma péssima cultura e clima organizacional. Não que estes dois estilos não possam ser usados em determinados condições para implantar os negócios, só não devem ser predominantes em todas as situações. Fica clara ao meu ver que toda organização é viva por ser composta de pessoas. Diante desta análise, a sugestão é que para todos os funcionários deve ficar bem clara qual a missão, os valores e as metas que a empresa adota, desta forma eles terão um referencial em que se nortear e principalmente que toda organização é um reflexo intrínseco de quem a lidera e da forma como trata os seus funcionários, pois o que eles esperam é ser tratados de forma justa. Esta habilidade de liderar passa principalmente pelo grau de inteligência emocional, experiência e versatilidade do líder em se adaptar as circunstâncias econômicas, culturais e políticas do país.

REFERÊNCIAS

GOLEMAN, Daniel. **Gerenciando pessoas**. [Harvard Business Review], Tradução Paulo Geizer. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

LIMA, S.M.B.; ABANO, A.G. Um estudo sobre clima e Cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Ver. CCEI-URCAMP**, v.6, n.10 ago., 2002. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em 14 agosto 2019.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, 40(1):81-105, Jan./Fev., Rio de Janeiro 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em 14 de agosto de 2019

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing cultural e comunicação dirigida**. 4ª Ed. São Paulo: Globo, 1995

SCHEIN, Edgar. **Organizacional cultura nas leaders-hit**. San Francisco: Jessye Bass, 1992

ROBBINS, Stephen P. **Cultura organizacional**. In: Comportamento Organizacional. 11ª Ed. São Paulo: Ex. Pearson Prentice Hall, 2005.

KHOURY, Karin. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora Senac, 2009.