



## O impacto do líder no comportamento dos colaboradores

The impact of the leader on the behavior of employees

36

Eduarda Sachinski da Silva<sup>I</sup>, Silvia Helena Pienta Borges Barbosa<sup>II</sup>

I. Centro Universitário Internacional – UNINTER, Curitiba, PR, Brasil.

II. Centro Universitário Campos de Andrade - Uniandrade, Curitiba, PR, Brasil.

### RESUMO

No ambiente de trabalho existem diversos fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa, dentre estes fatores estão, principalmente, os líderes. O presente trabalho buscou compreender como se dá o impacto do líder no comportamento dos colaboradores, com o objetivo de encontrar um modelo de liderança que fosse mais eficaz e que promovesse a saúde dos colaboradores evitando doenças advindas do ambiente de trabalho. Através de uma revisão de literatura narrativa, utilizou-se, principalmente, compreender o conceito de liderança, usando como referência base os tipos de liderança descritos por Chiavenato em seu livro: “Teoria Geral da Administração”. O estudo possibilitou identificar que a influência do líder no comportamento dos colaboradores ocorre principalmente através da motivação, além disso, foi possível perceber que a liderança situacional, segundo vários autores, é o modelo de liderança que se adequa melhor as situações obtendo mais resultados satisfatórios que os demais estilos de liderança. Portanto, o presente trabalho contribui para evidenciar a falta de estudos por parte da psicologia sobre a relação do líder e seus liderados, e com o propósito de fomentar novos estudos voltados para esse aspecto.

**Palavras-chave:** Tipos de liderança, liderança nas organizações, impacto do líder, liderança, clima organizacional

### ABSTRACT

At the work environment there are several factors that will influence the organizational climate of a company, among these factors are, mainly, the leaders. The present work sought to understand how the leader impacts the employees' behavior, with the objective of finding a leadership model that is more effective and that promotes the employees' health, avoiding diseases arising from the work environment. Through a review of narrative literature, it was mainly used to understand the concept of leadership, using as a base reference the types of leadership described by Chiavenato in his book: “General Theory of Administration”. The study made it possible to identify that the influence of the leader in the behavior of employees occurs mainly through motivation, in addition, it was possible to perceive that situational leadership, according to several authors, is the leadership model that best suits situations obtaining more satisfactory results than other leadership styles. Therefore, this work contributes to highlight the lack of studies on the part of psychology on the relationship of the leader and his followers, and with the purpose of promoting new studies focused on this aspect.

**keywords:** Leadership types, leadership in organizations, leader impact, leadership and organizational, organizational climate.



# 1 INTRODUÇÃO

Segundo Gomes e Soares (2011) “Na sociedade atual as pessoas passam uma considerável parte do seu tempo a trabalhar” (p. 52) e o trabalho tem uma função central na vida das pessoas, contudo, é importante cuidar com o excesso e as condições de trabalho, que podem comprometer o bem-estar pessoal e a saúde do profissional (Gomes & Soares, 2011).

De acordo com o Ministério do Trabalho, no ano de 2019 foram pagos 85.688 auxílios doença para pessoas afastadas por transtornos e episódios depressivos, 45.213 para pessoas afastadas por transtornos ansiosos e fóbico-ansiosos, 8.144 para pessoas com estresse grave e transtorno de adaptação além de 8.153 para pessoas com transtornos comportamentais devido ao uso de álcool (Brasil, 2019).

Para que o ambiente de trabalho não seja um fator que possa vir a prejudicar a saúde dos colaboradores é necessário avaliar as variáveis que influenciam na saúde dos trabalhadores, para que não chegue, por exemplo, em uma Síndrome de Burnout, algo que tem crescido muito (Spector, 2012).

Spector (2012) explica que a psicologia organizacional tem o objetivo de trabalhar maneiras para ajudar a organização a obter o melhor de seus colaboradores, e auxiliar para manter a saúde mental e física, segurança e bem-estar do colaborador para ele poder se desenvolver como profissional.

Assim, o presente trabalho será voltado para o aspecto da liderança, uma vez que o líder tem influência sobre seus colaboradores e sobre suas motivações, que definem o comportamento. Este trabalho verificou, através de uma revisão narrativa da literatura científica da área, o impacto do líder no comportamento dos colaboradores, e qual é o perfil de liderança mais indicado para uma boa gestão, ou seja, a liderança com maior probabilidade de promover um ambiente saudável, propício para o desenvolvimento de potencialidades e poder influenciar na diminuição de situações de doenças relacionadas ao trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Liderança é um processo pelo qual uma pessoa influencia as outras a agirem com vistas a um objetivo comum. Para entendermos melhor como o líder impacta o comportamento do colaborador, a liderança será descrita conforme a literatura, para que se possa compreender como ela funciona e quando começou a ser aprofundada.

Conforme mencionado por Chiavenato (2003) houve, em 1927, uma experiência na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne na cidade de Chicago, que tinha, primeiramente, o objetivo de avaliar qual era a correlação entre iluminação e a eficiência dos funcionários, entretanto, durante as fases do experimento os pesquisadores notaram que se apresentava uma variável psicológica nos resultados e que era difícil de ser isolada: os funcionários reagiam às situações de acordo com suas suposições pessoais.

Em decorrência desta pesquisa foi desenvolvida a Teoria das Relações Humanas, que segundo Chiavenato (2003) “constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas” (p. 121). Chiavenato (2003) ainda comenta:

A Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado (p. 121).

A Teoria das Relações Humanas mostrou que as pessoas não são influenciadas apenas por dinheiro e condições físicas, e que a interação social é um fator muito importante para a motivação e produção dos colaboradores dentro de uma organização, uma vez que em um grupo informal na empresa os funcionários se influenciam entre si devido as suas personalidades distintas. Essa teoria também mostrou que a liderança é um fenômeno social e que o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança (Chiavenato, 2003).

Em seu livro “Introdução à Teoria Geral da Administração” Chiavenato (2003) diz: “A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia” (p. 107).

Logo, destaca-se a importância de se estudar e compreender melhor o que é liderança e quais habilidades é preciso para se tornar um líder.

## 2.1 Liderança

Segundo Malvezzi, Magalhães e Bendassoli (2014), no final dos anos de 1950 foi quando as empresas começaram a colocar líderes entre seus gestores e supervisores, e começaram a trabalhar com dinâmicas de grupo para desenvolvimento de equipes, devido a estudos e pesquisas feitas que salientaram o papel da liderança. Ao final da década de 70 a liderança já era vista como algo essencial para uma boa gestão.

Liderança é uma influência interpessoal que ocorre durante determinadas situações e que através da comunicação busca alcançar metas e objetivos específicos. A liderança como qualquer outro processo de relação humana depende de variáveis, são elas as características: do líder, dos subordinados e da situação (Chiavenato, 2003).

Segundo Maximiano (2000) a liderança é:

A realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (p. 388).

Em seu livro “Introdução a Administração” Maximiano (2000) sintetiza que o sucesso da liderança está na maneira como o líder percebe e trabalha em cima de seus próprios valores e dos de sua equipe.

Garcia (2015) explica que nem todos os chefes têm o devido preparo para conduzir uma equipe. Muitas pessoas supõem que ser chefe é o mesmo que ser um líder e isso é falso, chefiar não é a mesma coisa que liderar.

Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016) explicam que um chefe na maioria das vezes apenas exerce um poder autoritário, já o líder tem influência sobre o resto do grupo e ele trabalha com o grupo com vistas a um objetivo comum. A palavra liderança não é só utilizada para designar quem comanda (chefe), mas principalmente quem guia (líder).

Garcia (2015) fala que a liderança não é algo imposto, ninguém ensina alguém a ser um líder, a liderança é uma habilidade adquirida através de experiências pessoais. Quanto mais um líder se compromete, maior será sua responsabilidade. Dessa forma induz-se que tanto o sucesso quanto o fracasso da empresa estão nas mãos do líder, dado que liderar exige paciência, humildade, disciplina, respeito e compromisso.

Segundo Chiavenato (2003), uma boa compreensão acerca das relações humanas possibilita ao administrador obter melhores resultados de seus colaboradores, e gera um ambiente no qual os funcionários podem expressar-se de maneira livre e sadia.

Maximiano (2000) diz que o alicerce da liderança é a comunicação, considerando que saber passar uma mensagem motivando e inspirando seus colaboradores é algo básico para um líder. “Isso não significa apenas habilidade com as palavras e o modo de dizê-las, mas capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes.” (Maximiano, 2000, p. 401).

Fiorelli (2006) fala que todo líder tem uma visão do que deve ser alcançado, uma visão do objetivo final. O líder então inspira seus colaboradores para que trabalhem em função desta visão, estabelecendo uma visão compartilhada e dissolvendo divisões e conflitos. É necessário que as pessoas vejam que o líder tem ações que correspondam às suas falas.

Fiorelli (2006) também afirma que não basta apenas ter a habilidade para desenvolver visões, um líder precisa de mais que isso: habilidade interpessoal, autoconhecimento, convicção e autoconfiança são alguns exemplos de habilidades essenciais para liderança.

“Líderes demonstram compromisso com as causas que abraçam, por meio de sacrifícios pessoais, e o demonstram de forma inequívoca: eles encontram tempo para isso” (Fiorelli, 2006, p. 208).

É necessário evidenciar que um líder é formado gradativamente através de suas experiências e o aprendizado que teve com elas, sendo assim um líder está constantemente aprendendo e se aperfeiçoando (Boyett & Boyett, 1999).

Tendo compreendido o que é liderança, é relevante que se entenda também os tipos de liderança para então conseguirmos perceber como o líder influencia e impacta o comportamento dos colaboradores.

### **2.1.1 Tipos de liderança**

Para Maximiano (2000), “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa” (p.405).

Tipos de liderança são teorias que estudam o comportamento do líder em relação a seu grupo. A teoria mais conhecida é a de Kurt Lewin que é dividida em três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal (Chiavenato, 2003).

A liderança autocrática é quando o poder e a tomada de decisão estão centralizados apenas no líder, o qual impõe suas ordens ao grupo e então o supervisiona. O líder geralmente é muito crítico com a equipe e bem pessoal em seus elogios (Chiavenato, 2003).

Segundo Nogueira (2005, p.38 apud Silva, 2009, p. 54) “Na liderança autocrática, o comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade”.

Já a liderança democrática é quando o líder incentiva seu grupo e todos tomam decisões de maneira democrática, ou seja, as pessoas do grupo ajudam a dividir as tarefas, e isso gera um ambiente de satisfação para os colaboradores. Há uma melhor comunicação entre líder e subordinados e mesmo quando o líder se ausenta o grupo demonstra um comprometimento e responsabilidade com o que tem que ser feito (Chiavenato, 2003).

Cavalcanti, Carpilovski, Lund e Lago (2006) dizem que na liderança democrática “[...] o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados” (p.40).

E, por fim, a liderança liberal é quando o líder deixa o grupo sem controle algum, ou seja, o próprio grupo vai fazendo as coisas, mas a produção oscila não tendo muitos

resultados. Os colaboradores brigam entre si sobre assuntos pessoais, são individualistas e agressivos e não demonstram respeito pelo líder (Chiavenato, 2003).

Maximiano (2000) nos diz que:

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento (p. 406).

De acordo com Chiavenato (2003) as teorias sobre estilos de liderança, que já foram citadas anteriormente (autocrática, democrática e liberal), apenas consideram algumas variáveis da situação sendo assim, essas teorias acabam se tornando limitadas. Continua Chiavenato (2003) trazendo a liderança situacional:

As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados (p. 126).

Segundo Knapik (2011) “O estilo de liderança deve estar de acordo com o momento da empresa, a maturidade da equipe e a qualificação dos profissionais, entre outros fatores.” (p. 85).

A liderança situacional se baseia na habilidade e na competência do líder de saber usar os estilos de liderança de acordo com: a situação, a equipe e as tarefas a serem feitas. Ou seja, na prática, os líderes podem utilizar os três tipos de liderança, basta analisar a situação e ver qual estilo pode trazer melhores resultados (Knapik, 2011).

Neste estudo não se utilizou da teoria dos traços de personalidade, dado que Chiavenato (2003) aponta que esta é uma teoria obsoleta e que caiu em descrédito devido a sua limitação.

### **2.1.2 O impacto do líder**

Em seu livro “Introdução a Administração”, Maximiano (2000) faz uma correlação entre motivação, clima organizacional e liderança. Devemos considerar que o comportamento é regido de acordo com motivações pessoais, e para que um colaborador esteja motivado dentro da empresa é necessário que se tenha um clima organizacional agradável, e para que este clima chegue neste nível é preciso uma boa liderança.

Segundo Chiavenato (2003): “A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam” (p. 116). E Knapik (2011) nos explica que “a motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma” (p. 134).

Knapik (2011) continua dizendo que a motivação é um processo pessoal, e cabe aos líderes saber estimular a motivação de seus colaboradores e alinhá-las segundo os resultados esperados pela empresa. De acordo com Knapik (2011):

Estratégias para motivação de pessoas e equipes têm um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais, já que reduzem os custos com absenteísmo (faltas no trabalho) e turnover (rotatividade dos funcionários) (p. 148).

Chiavenato (2003) nos esclarece que clima organizacional representa o ambiente psicológico e social da organização, e se refere à qualidade do ambiente em que se trabalha, e que é experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento.

Sendo assim, o clima organizacional é favorável quando ele consegue satisfazer as expectativas e motivações dos colaboradores e é desfavorável quando não consegue satisfazer as mesmas, causando frustração. O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (Chiavenato, 2003).

Granez et. al. (2016) dizem que a liderança e a motivação estão definitivamente unidas na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Mas vale ressaltar que o papel do líder não é motivar os funcionários, o líder precisa manter seus funcionários motivados no ambiente de trabalho, contudo quando não se tem uma equipe com motivação é preciso saber criar um ambiente que desperte motivação na equipe.

Garcia (2015) nos diz que o clima organizacional influencia a motivação das pessoas, e o clima organizacional está totalmente interligado a liderança exercida no ambiente de trabalho.

Tendo esclarecido o conceito de liderança e seus tipos e após determinar como o líder impacta o comportamento dos colaboradores, podemos discorrer sobre como o psicólogo pode auxiliar para o desenvolvimento desses líderes, visando uma gestão humanizada e que motive os colaboradores.

## 2.2 O papel do psicólogo

Boyett e Boyett (1999) destacam a importância do psicólogo tanto na formação como no desenvolvimento de líderes organizacionais. De acordo com Schette (2005), o psicólogo organizacional se utiliza de estratégias para que os funcionários cresçam e se desenvolvam, é o profissional que visa integrar as diferentes áreas da empresa e busca estabelecer uma relação entre líderes e liderados mais próxima.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) traz com mais ênfase a humanização para as pessoas de poder das organizações, desenvolvendo habilidades e

trazendo um olhar para os aspectos subjetivos e interpessoais, o que faz com que o ambiente de trabalho não seja maçante, e sim um ambiente equilibrado (Schette, 2005).

Guerra (2001) afirma em seu estudo que a relação entre um líder e seu grupo tem influência sobre o clima organizacional, e então vemos a importância de se fazer treinamentos de líderes para eles poderem influenciar de maneira positiva os aspectos psicológicos dos funcionários.

Quando falamos em desenvolvimento de líderes o principal objetivo não é apenas aplicar a Psicologia ao treinamento com a intenção de formar o profissional um líder, mas sim utilizar a Psicologia em seus aspectos técnicos e socializantes para acrescentar em relação à competência para liderar, dando subsídios de dinâmica pessoal, inter-relações e repertório comportamental para lidar com o seu grupo de trabalho (Schette, 2005).

Schette (2005) diz que um treinamento de líderes bem feito pode melhorar o desempenho da empresa em eficiência e produtividade. O psicólogo organizacional precisa desenvolver em seus líderes uma visão sistêmica da organização, e para isso é relevante que as situações utilizadas em treinamento sejam personalizadas para serem compatíveis com as enfrentadas diariamente, pois isso facilita o aprendizado.

Um programa de treinamento e desenvolvimento para líderes deve ser completo, abrangendo: técnicas, conhecimento cognitivo, habilidades cognitivas e habilidades interpessoais e afetivas. Ou seja, deve enxergar a liderança como uma competência, que deve ser trabalhada em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Administradores e estudiosos da área de negócios muitas vezes têm o domínio de aplicar técnicas e teorias, no entanto, muitos ainda precisam examinar seus valores e atitudes além de desenvolver sua criatividade e habilidades interpessoais para a resolução de problemas (Schette, 2005).

Winum (2003) destaca cinco benefícios de se ter profissionais psicólogos no desenvolvimento de líderes, são eles: 1) Os psicólogos têm maior domínio, portanto, utilizam melhor a ciência do comportamento humano; 2) Psicólogos tem conhecimento especializado na metodologia de técnicas de avaliação; 3) Psicólogos são especialistas em mudança de comportamento; 4) Psicólogos tem especialização em mensuração de resultados; 5) Os psicólogos trabalham sob um bem desenvolvido código de ética. Devido a esses cinco fatores as organizações devem priorizar o psicólogo como consultor a outros profissionais.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é uma revisão de literatura narrativa de natureza qualitativa e caráter exploratório com o objetivo de identificar conforme a literatura o impacto do líder no comportamento dos colaboradores.

Cordeiro, Oliveira, Rentería e Guimarães (2007) dizem que uma revisão narrativa tem uma temática aberta e não exige um protocolo para confecção, a escolha dos artigos é de seleção subjetiva do autor.

Rother (2007) explica que “esta categoria de artigos tem um papel fundamental para a educação continuada, pois, permitem ao leitor adquirir e atualizar o conhecimento sobre uma temática específica em curto espaço de tempo.” (p.5-6). Este tipo de revisão de literatura permite estabelecer relações com produções anteriores e identificar temáticas recorrentes, descobrindo e apontando novas perspectivas (Vosgerau & Romanowski, 2014).

As bases de dados consultadas para a pesquisa foram: PePSIC, SciELO, Google Acadêmico e o Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES), também foi utilizado documentos de organizações governamentais, como do Ministério do Trabalho. E as palavras chaves utilizadas foram: tipos de liderança; liderança nas organizações; o impacto do líder; liderança e clima organizacional.

## 4 DISCUSSÃO

O presente estudo teve o objetivo de verificar segundo a literatura como se dá o impacto do líder no comportamento dos colaboradores, visto que “do ponto de vista organizacional, é inegável a importância de se estabelecer boas relações entre chefia e subordinado, já que se associa positivamente à satisfação no trabalho e negativamente à intenção de rotatividade.” (Cortês, Souza & Puente-Palacios, 2019, p. 578).

De acordo com a revisão de literatura realizada, o líder exerce uma influência sobre o ambiente de trabalho e, de acordo com este ambiente, o colaborador vai se sentir ou não motivado para trabalhar, o que terá reflexos no seu comportamento.

Isso é corroborado por Bueno (2002), que em seu estudo sobre as teorias da motivação e, principalmente, sobre a contribuição de Abraham Maslow sobre o assunto, diz que a motivação impulsiona o comportamento das pessoas. O que foi também afirmado por outros autores citados anteriormente como: Maximiano (2000), Chiavenato (2003) e Knapik (2011).

Para chegar ao resultado da pesquisa foi preciso estabelecer um conceito de liderança. De acordo com Bendassolli et. al. (2014), há diversas formas de definir liderança, mas observando todos os conceitos podemos verificar aspectos que se repetem e que são essenciais para um conceito completo de liderança, são eles:

liderança é um processo; envolve influenciar pessoas; ocorre em grupos; envolve a busca de mudanças reais por parte dos envolvidos; e envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns.

No início da pesquisa o questionamento foi: qual é o modelo de liderança mais indicado para uma boa gestão? Schette (2005) afirma que “uma política gerencial de sucesso, é aquela que se adequa as exigências da situação” (p. 70). Bernardes e Souza (2017) dizem que a liderança situacional utiliza o que há de melhor em cada tipo de liderança, adequando-se a situação. Também Bernal (2003) diz que a liderança situacional é a que obtém mais resultados satisfatórios devido ao fato de ser mais flexível.

É válido ressaltar que se tem bastante material a respeito da liderança, tipos de liderança e das habilidades dos líderes, mas o aspecto da relação líder e colaborador não é muito abordada nos estudos, principalmente da área de psicologia. Schette (2005) explica que a administração no Brasil é muito voltada para políticas e práticas operacionais, dando menos atenção aos aspectos da carreira, treinamento e planejamento estratégico. Talvez isso ocorra devido os dirigentes das organizações não perceberem necessidade de investir no desenvolvimento dos potenciais dos funcionários.

O Psicólogo Organizacional trabalha em um campo estratégico, com vistas a desenvolver as habilidades dos colaboradores, e isso traz resultados tanto de produtividade como de melhores condições de trabalho. Portanto, ainda é preciso que os psicólogos ocupem mais espaço nas organizações. Além disso, é necessário que sejam realizadas mais pesquisas sobre os aspectos da relação do líder com seus colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente o líder é um fator de importância nas organizações, porém é necessário que o líder compreenda e saiba lidar com as variáveis psicológicas, comportamentais, sociais e ergonômicas que abrangem o ambiente de trabalho. Maximiano (2000) afirma que “o estudo da liderança está muito ligado a necessidade de entender os mecanismos da influência entre líderes e seguidores” (p. 415) e o presente estudo voltou-se para este aspecto da relação líder e colaborador com o objetivo de entender melhor, através do que já se tem na literatura da área, como o líder impacta o comportamento dos colaboradores.

O problema e os objetivos definidos para este estudo foram alcançados, uma vez que ficou claro que o líder influencia o comportamento dos funcionários principalmente através da motivação. Também foi possível verificar que, de acordo com vários autores, a liderança situacional é mais indicada, pois oferece uma gestão melhor do que os demais

tipos de liderança, uma vez que ela se utiliza de todos eles quando necessário e de acordo com a situação, tendo maior chance de um resultado satisfatório. Além de ter conseguido chegar a uma definição de liderança.

Este estudo possibilitou verificar que a Psicologia Organizacional, principalmente no Brasil, ainda precisa abranger sua atuação e suas pesquisas, uma vez que há vários aspectos desta área sobre a qual não se tem muitas pesquisas e estudos realizados, dentre eles a relação do líder com os colaboradores, que foi abordada. Apesar da falta de material por parte da Psicologia para o aspecto contemplado, foi possível alcançar os objetivos com o auxílio da literatura de administração e gestão de negócios. Assim, fica a sugestão de que sejam realizados novos estudos sobre a relação líder e colaborador, como também de novos aspectos a serem explorados pelos psicólogos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

1. Bendassolli, P. F., Magalhães, M. D. O. & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.
2. Bernal J. L. T. (2003). El liderazgo y su relación con la productividad de las empresas. Retirado de <https://psiquiatria.com/bibliopsiquis/el-liderazgo-y-su-relacion-con-la-productividad-de-las-empresas/>
3. Bernardes L. S. & Souza G. (2017). Tipologias em liderança e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho odontológico. *Arquivos Catarinenses de Medicina*, 46, 200-215. Retirado de <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/357>
4. Boyett J. & Boyett J. (1999). *O guia dos gurus*. Rio de Janeiro: Campus.
5. Brasil (2019). Ministério do Trabalho. Acompanhamento mensal do benefício Auxílio-Doença previdenciário concedido segundo os códigos da CID-10 – Janeiro a Dezembro de 2019. Retirado de [http://sa.previdencia.gov.br/site/2020/03/Acompanhamento-Mensal\\_Auxilio-Doenca-Previdenciario\\_2019\\_completo\\_CID-10.pdf](http://sa.previdencia.gov.br/site/2020/03/Acompanhamento-Mensal_Auxilio-Doenca-Previdenciario_2019_completo_CID-10.pdf)
6. Bueno M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6. Retirado de [https://www.academia.edu/download/55919003/fot\\_10529as\\_teobias\\_de\\_motivayyo\\_humana\\_e\\_sua\\_contbibiuyyo\\_paba\\_a\\_empbesa\\_humanizada\\_pdf.pdf](https://www.academia.edu/download/55919003/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibiuyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf)
7. Cavalcanti, V. L., Carpilovsky, M., Lund, M., Lago, R. A. (2006). Conceitos de liderança. *Liderança e motivação*. (pp. 37-47). Rio de Janeiro: FGV.
8. Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

9. Cordeiro A. M., Oliveira G. M., Rentería J. M. & Guimarães C. A. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34, 428-431. Retirado de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-69912007000600012&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-69912007000600012&script=sci_arttext)
10. Cortês M. G., Souza M. G. S. & Puente-Palacios K. E. (2019). Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *Psico-USF*, 24, 569-581. Retirado de <https://www.scielo.br/pdf/pusf/v24n3/2175-3563-pusf-24-03-569.pdf>
11. Fiorelli, J. O. (2006). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
12. Garcia, D. B. (2015). Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. Retirado de [https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academico\\_5220.pdf](https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_5220.pdf)
13. Gomes, J. F. S. & Soares, P. (2011). O excesso de trabalho mata ou dá prazer? Uma exploração dos antecedentes e conseqüentes do workaholismo. *Psicologia*, 25, 51-72. Retirado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-20492011000100003&lng=pt&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492011000100003&lng=pt&tlng=en).
14. Granez C. R. L., Bortoluzzi C. A. P. & Bissani N. (2016). O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. *Revista Científica Tecnológica*, 5, 310-326. Retirado de file:///C:/Users/Dell/Downloads/165-1-629-1-10-20161208.pdf
15. Guerra A. I. (2001). *Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Retirado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4001>
16. Knapik, J. (2011). *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Ibpx.
17. Maximiano, A. C. A. (2000). Liderança. Em *Introdução a Administração* (pp. 385-418). São Paulo: Atlas.
18. Nogueira, C. A. (2005). Citado em Silva, J. C. (2009). *O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília. Retirado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/4944>
19. Rother E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20, v-vi. Retirado de <https://www.redalyc.org/pdf/3070/307026613004.pdf>
20. Schette F. R. (2005). *O Papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. Retirado de <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/366/1/Fatima%20Schette.pdf>
21. Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações*. Saraiva Educação SA.

22. Vosgerau D. S. R. & Romanowski J. P. (2014). Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista Diálogo Educacional*, 14, 165-189. Retirado de <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/2317>
23. Winum P. C. (2003). Developing leadership: what is distinctive about what psychologists can offer? *Psychology Journal: practice and research*, 55, 41-46.