

COMO A LIDERANÇA INFLUENCIA O DESEMPENHO, A CULTURA E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

HOW LEADERSHIP INFLUENCES PERFORMANCE, CULTURE, AND THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

CÓMO EL LIDERAZGO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO, LA CULTURA Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Izabela Ferreira de Castro Pereira¹ (izabela.pereira1@fatec.sp.gov.br)
Isaac Soares Milliano dos Santos¹ (isaac.santos4@fatec.sp.gov.br)
Lilian Helena de Souza Barbosa¹ (lilian.barbosa@fatec.sp.gov.br)
Renata de Castro Marcondes de Freitas¹ (renata.freitas2@fatec.sp.gov.br)
Adriano Carlos Moraes Rosa¹ (adriano.carlos.rosa@gmail.com)

¹Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência da liderança, do clima e da cultura organizacional sobre a produtividade e os impactos percebidos pelos colaboradores em uma empresa de pequeno porte. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, foi aplicada a colaboradores da organização, com o intuito de mensurar percepções sobre o ambiente de trabalho, as práticas de liderança e os fatores que interferem na eficiência produtiva. Os resultados apontaram que mais de 70% dos participantes possuem conhecimento sobre o conceito de clima organizacional e reconhecem a importância de um ambiente positivo para o desenvolvimento pessoal e profissional. A liderança foi destacada como fator determinante para o engajamento e para a manutenção de um clima favorável, enquanto a comunicação deficiente entre setores foi apontada como o principal impacto negativo na produtividade. Conclui-se que a liderança assertiva, aliada a uma cultura organizacional consolidada e a práticas comunicacionais eficazes, é essencial para a sustentabilidade dos resultados e o fortalecimento do desempenho coletivo.

Palavras-chave: clima e cultura organizacional; liderança; impacto; produtividade.

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership, climate, and organizational culture on productivity and the impacts perceived by employees in a small company. The research, which took a qualitative and descriptive approach, was applied to employees of the organization in order to measure perceptions about the work environment, leadership practices, and factors that interfere with productive efficiency. The results showed that more than 70% of participants are familiar with the concept of organizational climate and recognize the importance of a positive environment for personal and professional development. Leadership was highlighted as a determining factor for engagement and for maintaining a favorable climate, while poor communication between sectors was identified as the main negative impact on productivity. It was concluded that assertive leadership, combined with a consolidated organizational culture and effective communication practices, is essential for the sustainability of results and the strengthening of collective performance.

Keywords: organizational climate and culture; impact; leadership; productivity.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo, el clima y la cultura organizacional sobre la productividad y los impactos percibidos por los empleados en una pequeña empresa. La investigación, de enfoque cuantitativo y carácter descriptivo, se aplicó a los empleados de la organización, con el fin de medir las percepciones sobre el ambiente de trabajo, las prácticas de liderazgo y los factores que interfieren en la eficiencia productiva. Los resultados indicaron que más del 70 % de los participantes conocen el concepto de clima organizacional y reconocen la importancia de un ambiente positivo para el desarrollo personal y profesional. El liderazgo se destacó como un factor determinante para el compromiso y el mantenimiento de un clima favorable, mientras que la comunicación deficiente entre sectores se señaló como el principal impacto negativo en la productividad. Se concluye que el liderazgo asertivo, junto con una cultura organizacional consolidada y prácticas de comunicación eficaces, es esencial para la sostenibilidad de los resultados y el fortalecimiento del rendimiento colectivo.

Palabras clave: clima y cultura organizacional; impacto; liderazgo; productividad.

Introdução

O ambiente organizacional contemporâneo demanda cada vez mais líderes capazes de inspirar, orientar e desenvolver pessoas de forma colaborativa e assertiva. E, nesse contexto, compreender as inter-relações entre liderança, clima e cultura organizacional e produtividade torna-se essencial para o alcance de resultados sustentáveis e para a construção de equipes de alto desempenho (Pereyra Lazo; Rey de Castro Hidalgo; Uribe Kajatt, 2022).

Segundo Chiavenato (2021b), o comportamento humano dentro das organizações é o principal determinante da eficácia empresarial, pois reflete diretamente na motivação, comunicação e cooperação entre os membros da equipe.

A liderança, enquanto prática de influência e direcionamento, exerce papel determinante na criação de um ambiente favorável à aprendizagem e ao engajamento. Para Robbins, Judge e Sobral (2020), líderes eficazes são aqueles que conseguem alinhar os objetivos organizacionais às necessidades individuais, promovendo comprometimento e eficiência. A cultura organizacional, por sua vez, representa o conjunto de valores e crenças que orienta a conduta dos colaboradores e define a identidade da empresa (Schein, 2009).

Considerando a relevância desses elementos para o sucesso empresarial, utilizando de pesquisa de abordagem qualitativa e caráter descritivo apoiada por estudo de caso simplificado, este estudo tem como objetivo analisar os impactos da liderança, da cultura e do clima organizacional sobre a produtividade, identificando tanto os efeitos positivos quanto os desafios percebidos pelos colaboradores em uma empresa de pequeno porte.

1 Referencial Teórico

Nesta seção, os autores apresentam os principais conceitos que norteiam a pesquisa, ou seja, a liderança e seu papel na dinâmica empresarial; a cultura organizacional como elemento estruturante de gestão; o clima organizacional e suas repercussões no desempenho; a produtividade e eficiência organizacional e o respectivo impacto da liderança no clima, cultura e produtividade.

1.1 Liderança e seu papel na dinâmica organizacional

A liderança é compreendida como a capacidade de influenciar, orientar e inspirar pessoas na busca por objetivos comuns. Sob a ótica de Maximiano (2011), o líder pode ser democrático, autocrático ou liberal, conforme as seguintes características:

- a) Autocrático: usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, a partir da qual o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento;
- b) Democrático: pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e no uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo. A participação e a conversação são essenciais;
- c) Liberal: o líder não utiliza de sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.

Mais do que uma posição hierárquica, a liderança envolve a habilidade de motivar, comunicar-se de forma clara e promover um ambiente de confiança e cooperação. Um líder eficaz reconhece que o sucesso organizacional depende da valorização do capital humano e da integração entre metas institucionais e necessidades individuais, atuando como mediador entre ambos os interesses (Robbins; Judge; Sobral, 2020).

Nesse contexto, a liderança assertiva destaca-se como um estilo de condução que equilibra empatia e firmeza, permitindo ao líder expressar suas decisões com clareza e respeito, sem recorrer ao autoritarismo ou à passividade. Esse tipo de liderança estimula a autonomia, o diálogo e a corresponsabilidade, fortalecendo o comprometimento coletivo e contribuindo para um clima organizacional positivo. Assim, o líder assertivo torna-se agente de transformação, favorecendo o desenvolvimento das competências individuais, o engajamento da equipe e a consolidação de uma cultura organizacional saudável (Chiavenato, 2021b).

A liderança torna-se um fator fundamental para se manter um bom posicionamento no mercado, afinal, empresas que a colocam em prática de forma eficaz, são mais bem posicionadas na concorrência, pois possuem uma equipe treinada e qualificada. Apesar de ser considerada um medidor de sucesso, nem toda liderança é assertiva. Em alguns casos pode gerar conflitos e insatisfação no ambiente de trabalho, pois, do mesmo modo que pode influenciar positivamente, também é capaz de impactar negativamente. Isso ocorre nos casos de líderes que não conseguem alinhar de maneira satisfatória estratégias da organização, que não fazem questão de

criar um ambiente positivo, são desmotivados, não se comunicam corretamente, são estressados, acomodados, arrogantes e até mesmo os que não possuem equilíbrio emocional.

Portanto, entende-se que uma organização composta por uma liderança equilibrada e capaz de uma persuasão para com seus colaboradores, consegue alcançar seus pontos estabelecidos com mais fluidez nos processos, pois liderar é alcançar os objetivos da empresa com a “engajamento dos colaboradores”.

1.2 Cultura organizacional como elemento estruturante da gestão

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, princípios, crenças e comportamentos compartilhados que orientam as ações e decisões dentro da empresa. Ela reflete a identidade organizacional e influencia diretamente a forma como os colaboradores se relacionam e desempenham suas funções. Curvello (2002) destaca que, por meio da cultura organizacional, é possível compreender a lógica das relações internas, suas contradições e as facilidades ou resistências às mudanças institucionais.

Para Chiavenato (2021b), a cultura organizacional representa a reunião de hábitos e crenças expressos por meio de atitudes e expectativas comuns aos membros da organização, moldando o modo de agir tanto no ambiente interno quanto nas interações externas. Uma cultura sólida, compartilhada e valorizada pelos colaboradores tende a promover integração entre departamentos, fortalecer a cooperação e impulsionar a produtividade. A liderança exerce papel determinante nesse processo, pois é responsável por disseminar os valores institucionais e garantir que eles sejam refletidos nas práticas de gestão e no comportamento organizacional.

1.3 Clima organizacional e suas repercussões no desempenho

O clima organizacional corresponde à percepção coletiva que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, refletindo o grau de satisfação, motivação e bem-estar dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (2021b), o clima organizacional representa o ambiente psicológico que influencia diretamente o comportamento das pessoas e a forma como percebem a organização. Um clima favorável estimula o engajamento, a cooperação e a produtividade, enquanto um clima negativo pode gerar desmotivação, conflitos e queda de desempenho.

Além disso, o clima organizacional é reflexo direto da eficácia da gestão de pessoas e do estilo de liderança adotado. Ambientes equilibrados e motivadores favorecem o desenvolvimento de competências, reduzem a rotatividade e fortalecem o vínculo entre colaborador e empresa, tornando-se um indicador essencial do desempenho organizacional.

1.4 Produtividade e eficiência organizacional: o impacto da liderança no clima, na cultura e na produtividade

A produtividade é entendida como a capacidade da organização de transformar recursos humanos, materiais ou tecnológicos em resultados eficazes e de qualidade, com o melhor aproveitamento possível (Myles, 2015).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2020), uma empresa é considerada produtiva quando atinge seus objetivos de forma eficiente e eficaz, otimizando seus processos e minimizando desperdícios. Portanto, está intrinsecamente ligada à motivação e ao engajamento dos colaboradores, sendo influenciada diretamente pela qualidade da liderança, pela cultura organizacional e pelo clima de trabalho.

Neste estudo, quando se refere ao termo *impacto*, remete-se à origem latina desse termo, a palavra *impactus*, que significa “ato de atingir” ou “choque”, o qual dentro do contexto organizacional, refere-se aos efeitos e influências que ações, decisões e comportamentos exercem sobre as pessoas e sobre a própria empresa. Esse impacto pode se manifestar de forma positiva ou negativa, dependendo da postura e das práticas de gestão adotadas (Chiavenato, 2020).

Um dos principais vetores de impacto dentro das organizações é a liderança. Líderes que valorizam suas equipes promovem a participação e mantêm práticas comunicativas e inclusivas tendem a gerar impactos positivos, expressos em maior engajamento, satisfação e desempenho. Por outro lado, líderes com condutas autoritárias ou negligentes podem provocar impactos negativos, como desmotivação, aumento da rotatividade e queda de produtividade (Espíndola *et al.*, 2022). Tal queda de produtividade gera um impacto significativo para a empresa, podendo ocasionar no encerramento das atividades, devido à baixa produção pelo período, portanto o líder tem papel fundamental sobre os colaboradores e, conseqüentemente, sobre o desempenho da empresa, principalmente financeiramente. Assim, o impacto da liderança sobre o clima e a cultura organizacional é decisivo para a sustentabilidade dos resultados empresariais.

Um ambiente de trabalho pautado por confiança, respeito e alinhamento de valores favorece não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também a eficiência e a competitividade organizacional.

2 Método

A pesquisa foi delineada de forma a integrar diferentes métodos e técnicas de investigação, de modo a proporcionar uma compreensão abrangente do fenômeno estudado. Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, pois busca interpretar percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes à temática da gestão de micro e pequenas empresas (Marconi; Lakatos, 2021).

No que se refere à finalidade, o estudo é classificado como aplicado, uma vez que visa à solução de problemas de gestão e comportamento (Gil, 2022). A pesquisa também se enquadra como exploratória e descritiva. Exploratória por possibilitar o mapeamento inicial do fenômeno e a

construção de categorias analíticas relevantes, permitindo a aproximação gradual ao objeto de estudo. Descritiva por registrar, de forma sistemática, características, percepções e práticas relacionadas ao descarte de resíduos eletrônicos, como destacado por Gil (2022).

Por fim, a pesquisa é também classificada como um estudo de caso (simplificado), por concentrar-se na análise de uma situação específica em seu contexto real: a implementação e os resultados do estudo em uma empresa de pequeno porte, pois, de acordo com Gil (2022), esse método é apropriado para a investigação de fenômenos contemporâneos nos quais os limites entre objeto e contexto não estão claramente definidos. Nesse sentido, o estudo de caso permitiu compreender em profundidade a experiência, identificar potencialidades e fragilidades da iniciativa, e propor reflexões aplicáveis a outras empresas.

Para a prática da pesquisa, segue o caso aplicado em uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Guaratinguetá - SP, atuante no segmento alimentício.

3 Caso *Bread Master*: seleção da Empresa e Breve Histórico

Os autores buscaram por empresas caracterizadas como “pequeno porte”, característica esta que permite um acompanhamento mais próximo e/ou que está em fase de expansão de mercado. E diante disso, foi selecionada a empresa *Bread Master*, que iniciou sua trajetória em 2017 com uma sociedade de dois irmãos no ramo de panificação, voltado para uma padaria convencional.

Atualmente está situada na cidade de Guaratinguetá no estado de São Paulo, cuja proximidade com a via Dutra que interliga outros estados, possibilita um crescimento na cartela de clientes. Em 2018 surgiu uma oportunidade que mudou o seu posicionamento e a consolidação no mercado. Com a pandemia de COVID-19 em 2020 muitas empresas do ramo alimentício principalmente as lanchonetes, obtiveram um aumento significativo para o *delivery*, devido ao *lockdown*, visando a oportunidade de crescimento de mercado na época, a *Bread Master* optou por reinventar sua produção de pães. Sendo assim optou pela fabricação somente de pães artesanais para empresas e consumidores finais, incluindo hamburguerias da região da sua cidade de origem, buscando sempre manter a sua qualidade. Hoje a empresa atende diversos clientes na região de sua localidade.

Anos depois, com a alta demanda foi identificada a necessidade de uma expansão para um novo espaço físico, obtendo melhorias nos setores produtivo e um ambiente mais acolhedor aos colaboradores, visando também melhor atendimento aos seus clientes.

A *Bread Master* atualmente conta com mais de 40 (quarenta) colaboradores que buscam oferecer produtos de qualidade, trazendo pontualidade e serviços diferenciados. Isso mostra que a empresa escolhida trará exemplos pertinentes para os temas estudados e também está buscando crescimento no mercado.

3.1 Pesquisa e Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada por meio de um formulário *online*, o qual foi disponibilizado a todos os colaboradores, a partir disso foram colhidos os dados.

3.1.2 Questionário

O questionário, além das 7 (sete) perguntas de alternativas, foram também incluído alguns contextos após algumas perguntas, para que o participante tivesse ao menos uma pequena explicação referente ao tema que ainda não são totalmente conhecidos no mundo corporativo. O seguinte questionário abrangeu todos os assuntos tratados no decorrer desse relatório.

A amostra de respondentes foi de 7 (sete) colaboradores atuantes na gestão e na operação. Seguem as perguntas:

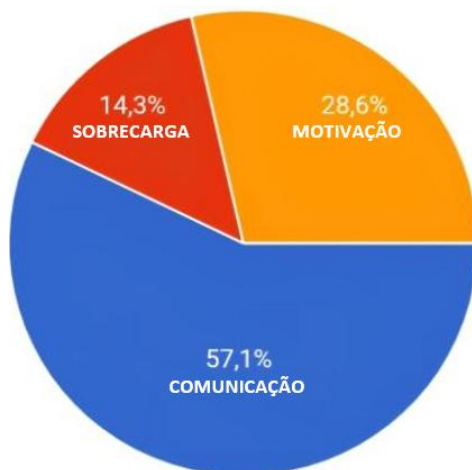
- *Você sabe o que é Clima Organizacional?*
- *O ambiente de trabalho na empresa é favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento profissional dos colaboradores?*
- *Como você avalia a atuação da liderança em relação à comunicação e à orientação das equipes?*
- *Quais fatores mais contribuem para o aumento da produtividade na sua rotina de trabalho?*
- *Entre os fatores abaixo, qual tem maior impacto negativo na produtividade da equipe?*
- *Você sabe o que é cultura organizacional?*
- *De que forma a cultura organizacional influencia sua motivação no trabalho?*

Após a finalização da pesquisa, os autores identificaram como está o clima dentro da empresa, além de como são os comportamentos organizacionais, execução da liderança e também a motivação dos colaboradores.

4 Resultados e Discussões

Com a pesquisa aplicada aos colaboradores conseguiu-se obter resultados relevantes para a compreensão dos principais fatores que influenciam o ambiente interno da organização, especialmente no que se refere ao clima organizacional, liderança, cultura organizacional e impactos na produtividade.

Conforme demonstra o Gráfico 1, a comunicação entre setores foi identificada como o principal ponto de fragilidade, em comparação as demais situações; portanto, vem representando um impacto negativo sobre os resultados operacionais. Tal achado reforça a importância da comunicação organizacional como ferramenta estratégica de alinhamento e integração interna.

Gráfico 1: Fatores de influência no ambiente organizacional

Fontes: Elaborado pelos Autores (2025)

Como mostra o Gráfico 1, o percentual de 14,3 % (em vermelho) dos colaboradores consideram a sobrecarga de trabalho como impacto de trabalho negativo na produtividade da equipe. Já o percentual de 28,6% (em laranja) demonstra a falta de motivação e engajamento como um fator que impacta negativamente a produtividade. O maior percentual percebido, 57,1 % (em azul), representa a falta de comunicação entre setores um fator considerável para os impactos negativos dentro da empresa.

Observou-se que mais de 70% dos participantes demonstraram possuir conhecimento sobre o conceito de clima organizacional, o que revela uma percepção amadurecida acerca da importância desse aspecto na dinâmica empresarial. Segundo Chiavenato (2021a ou b?), o clima organizacional representa o ambiente psicológico que influencia o comportamento das pessoas e reflete a satisfação e o grau de motivação dos colaboradores. Nesse sentido, o resultado indica que a empresa possui um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional, reforçando o sentimento de pertencimento e o engajamento coletivo.

No que se refere à liderança, os dados obtidos evidenciam que a organização possui uma cultura de liderança bem consolidada, pautada em práticas participativas e relacionamentos interpessoais saudáveis. Essa percepção foi reforçada tanto por líderes quanto por liderados, os quais apontaram a comunicação aberta e o apoio mútuo como elementos fundamentais para a motivação e o alcance dos resultados. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2020), líderes eficazes são aqueles capazes de inspirar e orientar suas equipes, promovendo cooperação, confiança e engajamento.

Da mesma forma, Bergamini (1994) ressalta que a liderança influencia diretamente a satisfação e o desempenho, sendo um dos principais determinantes do comportamento humano nas organizações. Assim, constata-se que a prática de uma liderança assertiva contribui para o fortalecimento do clima e da produtividade organizacional.

Em relação à produtividade, verificou-se que os colaboradores identificam fatores como um clima organizacional positivo, condições adequadas de trabalho e recursos disponíveis como fundamentais para o aumento do desempenho coletivo. Esses resultados corroboram o que Chiavenato (2021a ou b?) afirma ao destacar que o rendimento organizacional está diretamente ligado à motivação e à valorização dos indivíduos, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a produzir com maior eficiência e qualidade.

Contudo, um ponto de atenção destacado pelos respondentes refere-se à falta de comunicação entre setores, apontada como o principal fator de impacto negativo na produtividade. Tal constatação reforça a importância da comunicação organizacional como instrumento estratégico para integração e alinhamento de objetivos. Robbins, Judge e Sobral (2020) enfatizam que a comunicação eficaz reduz conflitos, melhora o desempenho e contribui para a coesão das equipes. Assim, percebe-se que o aprimoramento dos fluxos comunicacionais pode gerar impactos positivos significativos no desempenho e na eficiência global da organização.

Por fim, a análise referente à cultura organizacional revelou que mais de 80% dos participantes afirmaram ter conhecimento sobre os valores e as práticas que norteiam a empresa, reconhecendo que essa cultura influencia diretamente o desempenho, o engajamento e o comportamento organizacional.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é composta por um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que orientam a forma de pensar e agir dos membros de uma instituição. Assim, constata-se que a cultura vigente na empresa atua como elemento motivador e integrador, promovendo coesão, comprometimento e fortalecimento da identidade institucional. Dessa forma, os resultados da pesquisa indicam que a organização possui uma base sólida em termos de liderança, clima e cultura, fatores que influenciam positivamente o desempenho e o comportamento dos colaboradores.

Os resultados obtidos fornecem subsídios para os gestores aprimorarem as práticas de liderança e comunicação interna, promovendo ambientes mais colaborativos e produtivos, a fim de reduzir impactos negativos e potencializar o desenvolvimento organizacional de forma contínua e sustentável.

Considerações Finais

A pesquisa realizada permitiu compreender que a liderança, o clima e a cultura organizacional estão intimamente interligados e exercem influência direta sobre a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Observou-se que a empresa analisada apresenta um ambiente organizacional favorável, sustentado por uma liderança participativa, cultura sólida e clima positivo, fatores que contribuem para o engajamento e o desempenho coletivo.

Considerando a relevância desses elementos para o sucesso empresarial, este estudo teve como objetivo analisar os impactos da liderança, da cultura e do clima organizacional sobre a

produtividade, identificando tanto os efeitos positivos quanto os desafios percebidos em uma empresa de pequeno porte.

Com base nesses aspectos a análise da pesquisa trouxe resultados satisfatórios, trazendo à tona as pautas que pelos autores foram levantadas, através dos resultados concretizou que a liderança assertiva impulsiona e incentiva os colaboradores. Esses resultados apontam também que uma cultura favorável estimula os colaboradores e reforça os sentimentos de pertencimento e a busca pelo desenvolvimento pessoal e um clima organizacional propício estimula também o desempenho coletivo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se aprimorar a amostra e incluir organizações de diferentes portes e setores, a fim de comparar os efeitos da liderança sobre o clima e a produtividade em distintos contextos organizacionais. Dessa forma, espera-se que novos estudos contribuam para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas e da eficiência empresarial.

Conclui-se que o fortalecimento da liderança assertiva e da comunicação interna são elementos fundamentais para potencializar o desempenho e garantir a sustentabilidade organizacional. Assim, as organizações que investem na valorização do capital humano e na promoção de um clima saudável tendem a alcançar níveis superiores de produtividade, inovação e competitividade no mercado.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo (SP): Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. ed. São Paulo (SP): Instituto Chiavenato, 2021a.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo (SP): Instituto Chiavenato, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2021b.

CURVELLO, J. J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo (SP): Atlas, 2002.

ESPÍNDOLA, A.; FORTE, D. W.; SILVA, K. C. N.; SILVA, S. M.; CUNHA, C. J. C. A. Impactos dos Líderes no Clima Organizacional. In.: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CiKi)**, v. 1, n. 1, 2022.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2022.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo (SP): GenAtlas, 2011.

MYLES, T. S. K. **Produtividade Máxima**: como assumir o controle do seu tempo e ser mais eficiente. Rio de Janeiro (RJ): Sextante, 2015.

PEREYRA LAZO, E. J.; REY DE CASTRO HIDALGO, D. E.; URIBE KAJATT, J. High Performance Leadership and its Relationship with the Organizational Climate in a Peruvian Company in the Industrial Sector in Lima, 2021. **Industrial Data**, vol. 25, n. 1, 2022, pp. 229-264 Lima, Perú.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2020.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco (EUA): Jossey-Bass, 2009.

Recebido em 11/12/2025

Aceito em 13/08/2026