



Andreza Gonçalves Junqueira
Jéssica Fernanda da Silva Sampaio
Larissa Aparecida de Mello Santiago

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MELHORIA
DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Pindamonhangaba

2019



Andreza Gonçalves Junqueira
Jéssica Fernanda da Silva Sampaio
Larissa Aparecida de Mello Santiago

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MELHORIA
DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado como parte dos requisitos de obtenção do diploma do curso de Bacharel de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei

Pindamonhangaba

2019

Junqueira, Andreza Gonçalves; Sampaio, Jéssica F. da Silva; Santiago, Larissa Ap de Mello

A influência da liderança no clima organizacional / Andreza Gonçalves Junqueira; Jéssica F. da Silva Sampaio; Larissa Ap. Mello Santiago / Pindamonhangaba-SP : UniFUNVIC Centro Universitário FUNVIC, 2019. 21f.

Artigo (Graduação em Administração de Empresas) UniFUNVIC-SP.
Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei.

1 Liderança. 2 Clima Organizacional. 3 Motivação.

I A influência da liderança no clima organizacional II Andreza Gonçalves Junqueira; Jéssica F. da Silva Sampaio; Larissa Ap. Mello Santiago.



Andreza Gonçalves Junqueira
Jéssica Fernanda da Silva Sampaio
Larissa Aparecida de Mello Santiago

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado como parte dos requisitos de obtenção do diploma do curso de Bacharel de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.: _____

Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura: _____

Prof.: _____

Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura: _____

Prof.: _____

Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por toda paciência e energia para concluirmos esse artigo.

Aos nossos pais, que nos apoiaram e incentivaram a continuar em frente.

Aos nossos colegas e pessoas que estiveram ao nosso lado desde o início e nos acompanharam por todo o período até a conclusão deste curso.

Ao professor mestre Rafael Barreiro Takei, pela orientação provida a este artigo.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em
pessoas comuns.”
Abraham Lincoln

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico a ser submetido à Revista de Humanas da UNIFUNVIC, cujas normas estão em anexo.

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar como a liderança afeta o clima organizacional podendo gerar uma maior produtividade, onde foram expostos os estudos sobre conceitos e tipos de liderança, conceito de clima organizacional e como bons líderes afetam o clima da empresa, trazendo motivação para sua equipe e resultando em maior produtividade. Cita-se também a importância do papel de um líder dentro da organização para alcançar os resultados esperados e que as empresas têm o grande papel em selecionar e recrutar os profissionais certos que estejam alinhados a sua cultura e que saibam da importância de pertencer a esta organização. Os estudos de cases apresentados ressaltam toda a pesquisa exposta neste artigo, pode-se analisar a importância da identificação do tipo do líder em cada uma das empresas, pois conforme os resultados nesses casos, o líder democrático que permite a participação da equipe nas tomadas de decisões, motiva mais e fazem com que gerem mais resultados e espera-se que a abordagem desse assunto possa auxiliar as empresas e estudantes a entender a importância de um bom clima na organização e de que o papel principal nesta transformação é dos líderes.

Palavras Chaves: Clima organizacional. Liderança. Produtividade. Motivação. Líder.

ABSTRACT

The objective of this article is to identify how leadership affects organizational climate being able to generate higher productivity. Studies on leadership concepts and types, organizational climate concept were exposed, also how good leaders affect the company climate bringing motivation to their team and resulting in higher productivity. It was also mentioned the importance of the role of a leader within the organization in achieving the expected results and that companies have a big role in selecting and recruiting the right professionals who are aligned with the company culture and know the importance of belonging to this organization. The case studies here presented highlight all the research exposed in this article. It's possible to analyze the importance of identifying the type of leader in each of the companies, because according to the results in these cases, the democratic leader that allows the team participation in the decision making, motivate them more and drive them to deliver more results. It is expected that this article can help businesses and students understand the importance of a good climate in the organization and that the key role in this transformation is up to the leaders.

Key words: Organizational climate. Leadership. Productivity. Motivation. Leader.

A Influência da liderança na melhoria do clima organizacional

1. INTRODUÇÃO

A cada dia, o mercado exige mais das organizações em relação ao atendimento e comprometimento com os seus clientes. Para atingir este êxito é necessário ter um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. No contexto atual, além de se preocuparem com o cliente externo, as empresas também criam políticas de relacionamento interno, preocupando-se com seus primeiros clientes: os colaboradores. Assim, o capital humano é usado como diferencial competitivo, pois “somente pessoas que estejam envolvidas e pensando, fazem a diferença (...)” (DESSLER 2003, p. 11).

Diante desta, as empresas estão investindo na contratação de líderes com o objetivo de motivar as suas equipes para alcançar as metas estabelecidas pela organização. Como definem Carvalho e Melo (2008), a liderança tem como função estabelecer uma visão evidente dos objetivos da empresa, onde se quer chegar e como se fará isso, para gerar motivação e vontade nos colaboradores para que deem o melhor de si.

Busca-se com o desenvolvimento deste trabalho, a definição de liderança e seus estilos, suas teorias voltadas à motivação e também caracterizar o clima organizacional, para que seja possível compreender a importância da relação da liderança com a motivação, avaliando como resultado a obtenção um bom clima na organização.

Tal estudo se faz necessário, porque possibilita entender quais as ferramentas as empresas estão utilizando para motivar os colaboradores em busca de um aumento de produtividade em relação aos seus concorrentes, possibilitando assim, uma melhoria da satisfação e bem-estar da equipe.

A importância deste perante a comunidade acadêmica e para o ambiente empresarial se constitui no fato de auxiliar pesquisadores e gestores a construir um processo de ascensão voltado para a melhoria do clima na organização, conseqüentemente que propicia o aumento da produtividade.

O objetivo deste é despertar para o conhecimento da real importância da relação da liderança com a motivação, descrevendo o conceito e seus estilos e que apresente como resultado um bom clima organizacional.

2. Conceito de Liderança

Históricamente, de acordo com Hersey e Blanchard (1986) e Chiavenato (2000), se pode afirmar que a liderança se caracteriza por um processo de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, com a finalidade de atingirem objetivos comuns em diferentes situações.

Considera-se liderança um papel muito complexo, pois exige que um bom líder além de habilidades técnicas para gerir colaboradores e a equipe, saiba também desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses das organizações.

2.1 Conceito de Clima Organizacional

O termo clima organizacional, é referente aos aspectos internos da organização que levam a diferentes fatores de motivação em seus participantes. Segundo Chiavenato (2012), o clima organizacional pode se referir ao ambiente de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira, ele não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. Essa percepção por parte dos indivíduos que vivem e trabalham no local, ainda segundo Chiavenato (2005), pode ser de forma indireta ou direta, e influencia na motivação e no comportamento das pessoas.

Então, pode-se dizer que o clima organizacional é subjetivo, uma vez que é percebido, complexo por ser composto por diferentes elementos que interagem entre si e também porque influencia na atuação e desempenho dos funcionários das organizações e gera expectativa por parte dos colaboradores sobre o que a empresa deve lhes oferecer.

2.2 Relação de Clima Organizacional e Liderança

As organizações são únicas e cada uma tem sua cultura que reflete seu clima organizacional. Segundo Souza (1978), as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, o qual tem grande relevância nas organizações em busca de melhor desempenho, que é essencial em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, existem vários aspectos que são levados em conta para medir o clima organizacional, que, segundo Bedani (2006), estão relacionados ao próprio trabalho, aos indivíduos que interagem e até ao próprio local de atuação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), 2019:

“Um líder é aquela pessoa que tem a capacidade de administrar pessoas e equipes com as mais diversas personalidades. Além de gerenciá-las de forma a mobilizá-las, com o intuito de atingir um objetivo comum. De maneira simplória, liderar é conseguir se comunicar com as pessoas fazendo-as enxergar seu valor e potencial de maneira clara e forte, de forma a convencê-las a acreditarem em si mesmas, de que são capazes de se colocarem em movimento, se sentindo parte importante de todo o processo”.

Por isso, considera-se que a liderança tem a principal função em disseminar e capacitar seus colaboradores da melhor maneira possível, mantendo um bom clima organizacional, o que é uma ação complexa, já que as pessoas têm diferentes maneiras de pensar, de agir e reagir.

Quando um líder conhece seus liderados e respeita os valores dos mesmos, consegue manter um bom clima organizacional, mas para isso, precisa entender essas diferenças e saber lidar com essas, não as tratando como um defeito, mas, como uma oportunidade de desenvolver esse liderado, apresentando a melhor forma de responder a determinadas situações. Outro fator importante na característica de um líder é saber identificar o perfil de cada um, analisar suas qualidades, para adquirir bons resultados onde tem facilidade e saber identificar os “defeitos”, nos quais ainda pode evoluir, elevando assim a importância de ser um coordenador bem capacitado e sabendo manter o positivo clima organizacional.

2.3 Tipos de Liderança

A teoria dos estilos aborda sobre o comportamento do líder ao tomar decisões. Enquanto a abordagem dos traços se refere aquilo que é, a abordagem dos estilos se refere ao que o líder faz (MARQUES, 2018).

É importante conhecer os tipos de liderança, muito mais do que um cargo ou uma posição na empresa. Com tantos desafios, pressões do mercado, para muitos gestores ainda é desafiador pensar em uma direção mais humana e que não seja focada apenas nos resultados de suas metas.

Exposto por Chiavenato (1993, p. 178), o trabalho de White e Lippitt (1939) defende a existência de três modelos de liderança:

Líder Autocrático (Foco no chefe), o líder é o centro das atenções, o poder é centralizado em si e não permitem que seus liderados participem das tomadas de decisões, levando seus colaboradores a “rédeas curtas”, cobrando os resultados, fazendo pressão, e não se importando com as opiniões e sugestões.

Líder Democrático (Foco no líder e na equipe), este comanda os seus de forma mais passiva, fazendo com que os colaboradores participem da construção de soluções e resultados.

Líder liberal (foco na equipe), é o oposto do autocrático, defende a liberdade total da equipe, busca os melhores caminhos e soluções para resolver problemas e conflitos da organização.

Há também o modelo de liderança apresentado na teoria de Hersey e Blanchard (1986): Liderança situacional (foco nas situações e no nível de maturidade dos profissionais), este tipo é de acordo com o nível de maturidade dos profissionais da empresa, é adaptativa, o perfil do gestor é aquele que consegue se adequar de maneira mais rápida, ágil, estratégica as suas necessidades e demandas específicas.

2.4 O Potencial dos Líderes nas Organizações

Um líder é um indivíduo especial, pois tem a capacidade de atrair seguidores por dispor de atributos como carisma e confiança, e esses são inatos, é o que diz Sganzela apud Carlyle (Século XIX), sobre a Teoria do Grande Homem.

Os dirigentes têm um papel fundamental, pois tudo começa e termina na liderança. Isso significa que são os responsáveis por melhorar ou dificultar a vida da organização e das pessoas que o seguem. Devem visar a “saúde” organizacional, não focar apenas nos lucros e nos resultados, buscar motivação dos seus colaboradores, ser exemplo de trabalho e carreira, traçar o melhor caminho para obter resultados nas metas e objetivos da empresa e conhecer cada um de seus liderados, para que possam atender as necessidades da organização sem que haja desmotivação.

2.5 Liderança, O Clima e seus Reflexos na Motivação e na Produtividade

Em um ambiente organizacional o papel o líder é de fundamental importância em relação à motivação. É preciso que obtenha a competência de influenciar de maneira positiva seus colaboradores em busca das metas estabelecidas pela organização. Assim, “a motivação é uma força motriz introjetada pelos indivíduos, e por meio da qual eles tentam alcançar algum objetivo a fim de satisfazer uma necessidade ou expectativa” (MULLINS, 2004, p. 171)

Segundo Lima (2006) apud Pereira et al (2014), a empresa atinge altos índices de produtividade por causa das pessoas e suas respectivas atitudes, pois os resultados estão ligados às suas capacidades e à motivação para focar suas habilidades à serviço da organização.

Portanto, a cultura organizacional é a consequência do compartilhamento de costumes e crenças, pelas pessoas de uma mesma instituição, sendo assim, cada uma delas possui a sua própria cultura com base em obstáculos, fracassos e vitórias enfrentados desde o nascimento da organização. A cultura organizacional possibilita o despertar de uma postura coletiva em seus colaboradores em busca dos resultados esperados, diante disso, o clima retrata a satisfação das pessoas em relação a interação com o líder, colegas de trabalho, condições do local de trabalho e outros fatores que influenciam no cotidiano das pessoas dentro da organização.

“A política organizacional envolve atividades para adquirir, desenvolver e utilizar poder e outros recursos para obter os resultados pretendidos, quando existe incerteza ou desacordo quanto às escolhas” (CHIAVENATO apud JEFFREY PFEFFER, 2005. p.352) ”. Segundo Chiavenato (2005), a motivação é inerente do ser humano e se dinamiza com as necessidades humanas. Chiavenato acredita que a motivação é uma função gerencial.

Assim, o líder tem o objetivo de gerenciar sua equipe e local de trabalho, estabelecendo e mantendo a motivação dos integrantes da sua equipe em um clima organizacional saudável e transmitindo uma visão de futuro para seus colaboradores, combinada com as expectativas estratégicas da própria.

De acordo com Graça (1999), a motivação pessoal depende da força de seus motivos, que às vezes podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos. São dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes, como para Gil (2001), que considera a motivação um estímulo para que as pessoas ajam e reajam.

Assim o desenvolvimento de um clima favorável depende da organização como um todo, sendo o trabalho em equipe primordial para que todos possam ter os mesmos objetivos, sendo o líder o elo entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores, criando um clima favorável para alcançar os resultados esperados pela organização.

Segundo Chiavenato (Gestão de Pessoas, 1999; p. 220), dentro de uma organização as pessoas se dedicam as metas e objetivos desde que tragam retorno. O empenho depende do reconhecimento que terá pelo serviço oferecido, esperam ser reconhecidas pelos resultados que produzem. Se faz necessário oferecer recompensas que sejam capazes de aumentar o comprometimento e a produtividade da organização, nem sempre essa motivação tem a ver com

o aumento de salário, bonificações, mas sim como a forma de ouvir sua equipe, reconhecer algum destaque diante de todo o grupo, e estar disposto a conhecer as necessidades de cada um, para adaptar o jeito de engajar.

É essencial que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e no que o seu trabalho resulta, fazer reuniões para agradecer também é um fator importante na motivação, se faz necessário o reconhecimento do papel exercido dentro da empresa.

Fechar parcerias com outras empresas, como escola, restaurantes, academias também é uma maneira que ajuda na motivação das pessoas. Uma equipe motivada tende a produzir mais, trabalham com ânimo, bom humor, e com isso tanto a empresa quanto os colaboradores saem com o resultado esperado.

3. MÉTODO

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica a partir da leitura de livros e artigos científicos. Foi feita uma seleção dos temas trabalhados por outros estudiosos, além de estudos de casos relacionados ao tema em questão. A escolha desses estudos elaborou-se por meio de pesquisas, possibilitando a obtenção de dados conceituais, históricos e teóricos, que tiveram como origem fontes primárias e secundárias.

4. RESULTADOS

Nesse capítulo apresentam-se o estudo de casos que comprovam os tópicos explicados neste artigo.

CASE 1: Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê (2013).

Com base no artigo: Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê (2013) pode-se avaliar que apesar de não ser possível impor a motivação aos colaboradores, é possível despertar, no decorrer de estímulos, uma satisfação para que possam produzir mais.

O artigo teve como objetivo, a verificação de como a fomentação pode possibilitar o aumento da produtividade e a empresa selecionada para a pesquisa foi Alto Tietê, localizada

em Mogi das Cruzes – SP. Aplicaram-se vinte e sete itens relacionados a fatores influentes de motivação, relacionamento, ambiente de trabalho, interação e cultura organizacional.

No ano do estudo a empresa dispunha 104 funcionários, sendo que, 78 responderam os itens. Os estudantes trouxeram que com o resultado foi possível observar que assalariados motivados tendem a criar um ambiente de trabalho de qualidade, pois, interagem e se relacionam melhor dentro da cultura da organização. Estes, como consequência, possibilitam uma melhor produtividade da empresa, essa gerada pela motivação, com base nas pesquisas, deve vir como resultado de um ótimo trabalho do líder na empresa, pois é quem alinha a cultura da organização com a dos colaboradores e traz inputs para melhoria do estímulo.

CASE 2: Empresa Penalty em Itabaiana – PB (2010)

No estudo de caso na indústria Penalty em Itabaiana – PB, foram entrevistados homens e mulheres, sendo que seu quadro apresenta 78,94% de público feminino e 21,06% de público masculino, com faixa etária entre 26 e 35 anos. A verificação em questão teve como objetivo a análise sobre como o comportamento do líder afeta diretamente no desempenho da organização e na motivação dos colaboradores. Após a pesquisa a empresa observou o quão importante é um papel do dirigente na organização, e que esse exerce um papel satisfatório com seus colaboradores.

Foi identificado que todos os funcionários obedecem a seu coordenador não somente pela posição em que ocupa, mas por suas atitudes que impõem respeito e admiração, pelo bom comportamento com seus colaboradores, é acessível, flexível, sabe motivar e trabalhar em equipe, que influencia diretamente em um bom desempenho organizacional e assim conseguindo alcançar o sucesso que a empresa tem.

Percebe-se nesse estudo que a maneira como o líder age com sua equipe influencia diretamente na produtividade e motivação dos seus funcionários, um grupo de trabalhadores motivados irá produzir mais, trabalhar com vontade, alegria e assim alcançando o resultado esperado pela empresa.

Com base nos levantamentos realizados, é entendido que quando se tem um bom chefe, se tem mais produtividade e colaboradores motivados que geram resultados positivos tanto para a empresa quanto para o funcionário, afinal uma organização não se faz sozinha, e pessoas são movidas pelo incentivo.

CASE 3: Empresa de Usinagem da cidade de Barão de Cocais (2017)

O caso apresentado tem como objetivo identificar o estilo de liderança usado pelo gerente geral da empresa e como isso influencia na motivação dos colaboradores. Os dados foram colhidos entre agosto e dezembro de 2016 e o estudo foi aplicado em seis funcionários da empresa. O método utilizado foi a observação e também a aplicação de questões.

Por meio das questões aplicadas foi possível identificar o papel do representante segundo a percepção dos colaboradores, que nesse caso as respostas mais assinaladas foram “organizador e orientador”; também foi possível identificar qual estilo de liderança os colaboradores mais percebiam no líder e a resposta vencedora foi democrático, porém, afirmaram que o líder utiliza mais de um estilo; além disso, apontaram que as características primordiais são: responsabilidade, comunicabilidade e inteligência, seguidos de competência e firmeza. A última questão foi voltada a entender como esse influencia na motivação individual de cada colaborador; cada um respondeu de forma distinta, porém ao analisar cada uma das respostas, é possível perceber pontos em comum em todas, como por exemplo estar presente para auxiliar em tarefas complexas e apoiar moralmente e elogiando as atitudes dos colaboradores.

Com esse estudo foi possível perceber que a forma que se age, trata seus funcionários e se comunica é fundamental na motivação desses.

Nos tópicos anteriores identificamos que a empresa atinge seus objetivos por causa das pessoas que nela estão. Sendo assim, o responsável precisa fazer com que seus funcionários se sintam envolvidos, ouvidos e atendidos, para que seu ânimo aumente e produza mais.

Case 4: Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso (Banco do Brasil) (2007)

O objetivo do estudo de caso apresentado é verificar o quanto a liderança influencia na instigação, identificando o estilo melhor aceito pelos colaboradores de três agências do Banco do Brasil no estado de Santa Catarina. A metodologia foi o questionário enviado para o e-mail corporativo das agências e respondido por 47 funcionários, sendo 28 homens e 19 mulheres, com faixa etária entre 25 a 35 anos e tempo de trabalho no Banco do Brasil de em média 12 anos.

A primeira questão aplicada tinha como objetivo entender a percepção do trabalho dos colaboradores, sendo que de 47 respondentes, 31 responderam que veem seu trabalho como algo prazeroso, mas ao mesmo tempo, estressante. Quando questionados quanto à interferência da chefia em seu trabalho, 43 dos respondentes disseram que os chefes são democráticos, participativos e orientadores – a pesquisa informa que isso se deve a muitas oportunidades de cursos focados na motivação, que o banco disponibilizava aos líderes -. Em relação aos fatores

mais importantes para os colaboradores, o clima de trabalho foi o mais citado como importante. Em relação às atitudes da chefia, postura amigável e comprometimento com a equipe foram apontados como os que provocam maior grau de motivação. Quando se tratou das características mais importantes dos superiores, as mais votadas foram ética, sinceridade e democracia. Já a respeito do estilo do gerente, 39 dos 47 respondentes disseram que seu superior direto tem o estilo democrático, pois na descrição solicitada, a maioria das características foram: motiva, envolve e desenvolve os funcionários.

Assim, com esse estudo de caso foi possível identificar que o estilo dos superiores é o democrático e que esse é bem aceito pelos colaboradores, visto que são envolvidos nas decisões.

A partir do exposto, se nota a importância de identificar os tipos de liderança e de saber qual mais se adequa ao local de trabalho e como tratar cada um, adaptando o estilo sempre que possível e necessário.

Case 5: O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações (2012).

A finalidade deste foi compreender e descrever o impacto gerado pelo clima presente no setor 'gestão de clientes' na sua produtividade, a partir da percepção dos próprios colaboradores do setor da empresa VIX Telecomunicações, situada em Vitória - ES, tendo como amostra 11 dos 18 colaboradores do setor, o que corresponde a aproximadamente 61% do quadro de funcionários da empresa. Para atingir o objetivo do artigo, usaram como referência os fatores que influenciam o clima organizacional segundo o modelo de Coda e Bergamini (1997): Liderança, Compensação, Maturidade Empresarial, Colaboração entre Áreas Funcionais, Valorização Profissional, Identificação com a Empresa, Processo de Comunicação, Sentido no Trabalho, Política Global de Recursos Humanos e Acesso. Além desses fatores, foi feita investigação teórica acerca da relação entre Clima Organizacional e Produtividade.

Com a aplicação de um questionário com perguntas fechadas junto aos colaboradores do setor de gestão de clientes, chegou-se ao resultado de que 81,82% dos colaboradores consideram que o clima traz impacto sobre a produtividade a partir dos fatores compensação, colaboração entre as áreas, valorização profissional e processo de comunicação, que apresentaram o maior índice de insatisfação. Obteve-se que 81,82% consideram que alguns trabalham mais que outros no setor, e que 63,64% acham que a produtividade individual do outro, afeta sua motivação. A partir desses resultados concluíram que, trabalhando as variáveis com maior índice de insatisfação, e nivelando a produtividade individual da equipe, tende-se a

um aumento da motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria da produtividade do setor, o que liga este artigo ao nosso estudo em questão.

Clima organizacional, motivação e produtividade, estão interligados nos processos das empresas, por isso deve-se investir em líderes que saibam gerar um bom clima na organização.

Case 6: O papel do líder na motivação da sua equipe: Um estudo de caso em uma empresa prestação de serviço florestal. (2019)

Esse teve como propósito analisar o estilo de liderança na maneira de motivar os colaboradores, por meio de uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário fechado. O teste foi aplicado nos sete funcionários nas áreas de corte e remoção de madeiras no município de Itararé - SP.

Quando perguntado se o líder resolve os problemas, 86% disseram que sim e 14% não, desta forma mostra que o gestor está empenhado em resolver os problemas da organização, e com isso, passa confiança para sua equipe e resulta em um bom desempenho dos seus funcionários e tratando-se de reconhecimento do esforço, 71% responderam que seu chefe reconhece e 29% acreditam que não. Ter o reconhecimento profissional faz com que a empresa tenha um ponto positivo com seus colaboradores, pois isso afeta tanto no crescimento e desempenho profissional quanto no pessoal.

A maneira de liderar nesta ficou dividida em três conceitos: autocrático, liberal e democrático, avistou-se que os funcionários em algum momento exercem a liberdade de expressar, já em outros, o líder toma as decisões sem consultas. A liderança falha muito quando se trata de feedback, na frequência e a forma como é aplicado.

Com essa pesquisa se verificou que a principal maneira de motivar esses colaboradores é mediante a remuneração, ambiente de trabalho, benefícios extras, possibilidade de crescimento e reconhecimento, mas de uma maneira em geral, a empresa consegue dosar a forma de liderar e motivar.

Um líder pode trazer resultados positivos ou negativos para a empresa, por isso é tão importante conhecer quem irá liderar, para que sua equipe, clientes e fornecedores se sintam bem de estar envolvidos de alguma maneira naquele ambiente organizacional e é fundamental que esse passe confiança aos seus subordinados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos realizados referente a liderança, motivação, clima organizacional e produtividade, pode-se concluir que os temas estão totalmente interligados, uma vez que para gerar a produtividade é necessário líderes capacitados, que saibam motivar a sua equipe, trabalhando corretamente com seus talentos e dificuldades, sem pressionar e causar conflitos para conseguir assim um bom resultado produtivo.

Confirma-se no decurso dos artigos acima apresentado que este irá auxiliar pesquisadores e gestores a construir um processo de liderança voltado para a melhoria do clima organizacional com base na motivação, consequentemente aumentando a produtividade.

As relações dentro das organizações estão sendo cada vez mais valorizadas, as empresas reconhecem que precisam motivar os seus e por isso é tão importante o papel de um bom líder dentro dessas, que saibam ouvir e ajudar seus liderados.

A organização passa a compreender que para a produtividade aumentar, seus colaboradores precisam ser motivados e este grande papel é de responsabilidade da liderança. Por isso deve-se desenvolver, engajar, capacitar e contratar bom líderes.

Os líderes precisam se conhecer e saber qual o seu estilo e conhecer a sua equipe, para que juntos consigam trabalhar as necessidades da organização, fazendo aquilo que se tem facilidade e conhecimento, ou seja, as pessoas certas devem estar nos lugares certos e a motivação é o principal fator para a geração de um bom clima organizacional, colaboradores motivados, fazendo aquilo que se tem habilidade e sentindo que a empresa os valoriza e que traz consigo a satisfação de trazer resultados.

Sentir-se valorizado provém da gestão, que dentro dos casos analisados, se pode avaliar que o estilo democrático que permite a atuação da equipe na tomada de decisão, é o mais reconhecido dentro do papel de motivar, além desta abertura, saber dar e receber feedbacks é essencial para esse sentimento de ser importante para o negócio, resultando em uma maior confiabilidade entre líder e liderado, não havendo dúvidas sobre como chegar aos resultados esperados.

Para a organização fica o papel principal de desenvolver seus líderes para que eles possam desenvolver seus liderados, nada adianta uma organização que valoriza seus colaboradores, com ótimos benefícios e sendo sustentáveis, sem que seus líderes estejam alinhados a esta boa cultura.

Pode-se concluir que para uma organização desenvolver seus colaboradores, ter um bom clima e gerar produtividade, ela precisa ter líderes que engajam, motivam e desenvolvem os colaboradores e isto exige muito estudo,

desenvolvimento e habilidades. Espera-se que este trabalho possa auxiliá-los nesta longa trilha de muito aprendizado e resultados.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Motivação e liderança: um estudo de caso na indústria Penalty em Itabaiana-PB.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-e-lideranca-um-estudo-de-caso-na-industria-penalty-em-itabaiana-pb>. Acesso em: 16 out. 2019.

ADMINISTRADORES. **O papel do líder na motivação de sua equipe, um estudo de caso empresa prestação de serviço florestal.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe-um-estudo-de-caso-empresa-prestacao-de-servico-florestal>. Acesso em: 5 out. 2019.

BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** Revista Eletrônica Psicologia para América Latina. México, n. 7, ago/2006. Disponível em: . Acesso em: 5 set. 2019.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas.** Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução a teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993

_____. **Gerenciando com as pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

_____. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANCO, L. J. V. *et al.* INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE USINAGEM. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, Paraná, v. 5, n. 8, p. 136-149, mar./2017.

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

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial.** Brasília: FUNADESP, 1999. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/3877/3163/>>; Acesso em 19 set. 2018.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **AS 10 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/>. Acesso em: 28 set. 2019.

JUNIOR, I. M. D. O. P. R. F. D. N. M. D. S. B. G. A. W. O. G. D. S. **Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – Crecan.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: subtítulo da revista, Cachoeiro de Itapemirim, dez./2005. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120216.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.

MARQUES, José Roberto. **Quais os tipos de liderança.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>; Acesso em 07 set. 2018.

MORAES, Juliene Silva; GONZALEZ, I. V. D. P. O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão, inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**, Vitória. Disponível em:
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/47716553.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019>.

MULLINS, Laurie J; **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 171-171.

ROBERTO SGANZELA. **Liderança, a arte de Ser Humano**. Disponível em:
<http://www.robertosganzerla.com.br/2012/09/lideranca-a-arte-de-ser-humano/>.
Acesso em: 25 set. 2019.

SILVA;, D. D. S. S. B. J. R. S. S. C. D. P. **Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê**. Sociedade, Contabilidade e Gestão UFRJ: subtítulo da revista, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 1-15, dez./2005. Disponível em: < <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/view/1940/1774> >; Acesso em: 28 set. 2019.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

WENDLING, Merylin. Estilos de Liderança e sua efetividade nas empresas: Um estudo de caso. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração**: Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1-34, dez./2005. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14143>. Acesso em: 13 out. 2019.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica dos autores e orientador. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca Institucional.

Andreza Gonçalves Junqueira, Jéssica Fernanda da Silva Sampaio, Larissa Aparecida de Mello Santiago.

Pindamonhangaba, dezembro de 2019.

ANEXO A – Normas da revista eletrônica “Revista de Humanas da UniFUNVIC”

Diretrizes para Autores

Os trabalhos devem ser redigidos em português, com uso obrigatório da norma culta. Os nomes dos autores, bem como a afiliação institucional de cada um, devem ser inseridos nos campos adequados a serem preenchidos durante a submissão e devem aparecer no arquivo. A Revista Eletrônica de Ciências Humanas sugere que o número máximo de autores por artigo seja 6 (seis). Artigos com número superior a 6 (seis) serão considerados exceções e avaliados pelo Conselho Editorial que poderá solicitar a adequação. **Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.** O não atendimento de tal proposta pode implicar em recusa de sua publicação. Da mesma forma, o plágio implicará na recusa do trabalho.

Os autores dos artigos aceitos poderão solicitar a tradução do artigo para língua inglesa aos tradutores indicados pela revista e reenviar. Os custos com a tradução serão de responsabilidade dos autores.

O periódico disponibilizará aos leitores o conteúdo digital em ambos os idiomas, português e inglês.

O uso da norma culta da Língua Portuguesa e a obediência às normas da Revista são de total responsabilidade dos autores. A não obediência a esses critérios implicará na recusa imediata do trabalho

APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

Sugere-se um número máximo de 20 páginas, incluindo referências, figuras, tabelas e quadros. Os textos devem ser digitados em **Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5, justificado, exceto Resumo e Abstract.** Devem ser colocadas margens de 2 cm em cada lado.

As Figuras: gráficos, imagens, desenhos e esquemas deverão estar inseridas no texto, apresentar boa qualidade, estar em formato JPEG, com resolução de 300dpi com 15cm x 10cm. O número de figuras deve ser apenas o necessário à compreensão do trabalho. Não serão aceitas imagens digitais artificialmente 'aumentadas' em programas computacionais de edição de imagens. As figuras devem ser numeradas em algarismos arábicos segundo a ordem em que aparecem e suas legendas devem estar logo abaixo.

Tabelas e Quadros: deverão ser numerados consecutivamente com algarismos arábicos e encabeçados pelo título. As tabelas e os quadros devem estar inseridos no texto. Não serão admitidas as tabelas e quadros inseridos como Figuras.

Títulos de tabelas e quadro e legendas de figuras deverão ser escritos em tamanho 11 e com espaço simples entre linhas.

Citação no texto: deve-se seguir as Normas da ABNT (NBR 10520, 2003). As citações deverão aparecer no texto, seguidas pelo ano de publicação. As chamadas pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou título podem ser: a) incluídas na sentença: sobrenome (ano). Ex.: Gomes, Faria e Esper (2006) ou b) entre parênteses: (SOBRENOME, ano). Ex.: (GOMES; FARIA; ESPER, 2006). Quando se tratar de citação direta (transcrição literal), indicar, após o ano, a página de onde o texto foi extraído. O trecho transcrito deverá estar entre aspas quando ocupar até três linhas. As citações diretas com mais de três linhas devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, ser escritas com letra menor que a do texto utilizado, com espaçamento entre linhas menor do que o utilizado no texto e sem aspas. Citações indiretas de vários documentos simultaneamente devem constar em ordem alfabética (como nas referências). Citação de citação: autor citado (ano apud AUTOR, ano). Deve-se fazer a referência do autor lido. Ex.: Pádua (1996 apud FERNANDES, 2012, p. 5) salienta que “[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas [...]”.

Teses, dissertações e monografias, solicitamos que sejam utilizados apenas documentos dos **últimos três anos** e quando não houver o respectivo artigo científico publicado em periódico. Esse tipo de referência deve, obrigatoriamente, **apresentar o link** que remeta ao cadastro nacional de teses da CAPES e aos bancos locais das universidades que publicam esses documentos no formato pdf.

Grafia de termos científicos, comerciais, unidades de medida e palavras estrangeiras: os termos científicos devem ser grafados por extenso, em vez de seus correspondentes simbólicos abreviados. Para unidades de medida, deve-se utilizar o Sistema Internacional de Unidades. Palavras em outras línguas devem ser evitadas nos textos em português, utilizar preferentemente a sua tradução. Na impossibilidade, os termos estrangeiros devem ser grafados em itálico. Toda abreviatura ou sigla deve ser escrita por extenso na primeira vez em que aparecer no texto.

ESTRUTURA DO ARTIGO

PESQUISAS ORIGINAIS devem ter no máximo 20 páginas com até 40 citações; organizar da seguinte forma:

Título em português: caixa alta, centrado, negrito, conciso, com um máximo de 25 palavras;

Título em inglês (obrigatório): caixa alta, centrado. Versão do título em português;

Autor(es): O(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es) e seus títulos e afiliações à Sociedade ou Instituições. Indicar com asterisco o autor de correspondência. Ao final das afiliações fornecer o e-mail do autor de correspondência.

Resumo: parágrafo único sem deslocamento, fonte tamanho 11, espaço 1, justificado, contendo entre 150 e 250 palavras. Deve conter a apresentação concisa de cada parte do trabalho, abordando objetivo(s), método, resultados e conclusões. Deve ser escrito sequencialmente, sem subdivisões. Não deve conter símbolos e contrações que não sejam de uso corrente nem fórmulas, equações, diagramas;

Palavras-chave: de 3 a 5 palavras-chave, iniciadas por letra maiúscula, separadas e finalizadas por ponto.

Abstract (obrigatório): fonte tamanho 11, espaço 1, justificado, deve ser a tradução literal do resumo;

Keywords: a apresentação deverá ser a mesma das Palavras-chave em Português.

Introdução: deve apresentar o assunto a ser tratado, fornecer ao leitor os antecedentes que justificam o trabalho, incluir informações sobre a natureza e importância do problema, sua relação com outros estudos sobre o mesmo assunto, suas limitações. Essa seção deve representar a essência do pensamento do pesquisador em relação ao assunto estudado e apresentar o que existe de mais significativo na literatura científica. Os objetivos da pesquisa devem figurar como o último parágrafo desse item.

Método: destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho. Pode ser redigido em corpo único ou dividido em subseções. Especificar tipo e origem de produtos e equipamentos utilizados. Citar as fontes que serviram como referência para o método escolhido.

Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.

Resultados: Nesta seção o autor irá expor o obtido em suas observações. Os resultados poderão estar expressos em quadros, tabelas, figuras (gráficos e imagens). Os dados expressos não devem ser repetidos em mais de um tipo de ilustração.

Discussão: O autor, ao tempo que justifica os meios que usou para a obtenção dos resultados, deve contrastar esses com os constantes da literatura pertinente; estabelecer relações entre causas e efeitos; apontar as generalizações e os princípios básicos,

que tenham comprovações nas observações experimentais; esclarecer as exceções, modificações e contradições das hipóteses, teorias e princípios diretamente relacionados com o trabalho realizado; indicar as aplicações teóricas ou práticas dos resultados obtidos, bem como, suas limitações; elaborar, quando possível, uma teoria para explicar certas observações ou resultados obtidos; sugerir, quando for o caso, novas pesquisas, tendo em vista a experiência adquirida no desenvolvimento do trabalho e visando a sua complementação.

Conclusões: Devem ter por base o texto e expressar com lógica e simplicidade o que foi demonstrado com a pesquisa, não se permitindo deduções. Devem responder à proposição.

Agradecimentos (opcionais): O autor deve agradecer às fontes de fomentos e àqueles que contribuíram efetivamente para a realização do trabalho. Agradecimento a suporte técnico deve ser feito em parágrafo separado.

Referências (e não bibliografia): Espaço simples entre linhas e duplo entre uma referência e a próxima. A lista completa de referências, no final do artigo, deve ser apresentada em ordem alfabética e de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023, 2003). Quando a obra tiver até três autores, todos devem ser citados. Mais de três autores, indicar o primeiro, seguido de et al. Alguns exemplos:

Artigo publicado em periódico:

LUDKE, M.; CRUZ, G. B. dos. Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa. **Caderno de pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

Artigo publicado em periódico em formato eletrônico:

SILVA JUNIOR, N. A. da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Livro (como um todo)

MENDONÇA, L. G. et al. **Matemática financeira**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Capítulo de livro

MARTÍN, E.; SOLÉ, I. A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. (Org.). **Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação escolar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 3, p. 60-80.

ARTIGOS DE REVISÃO

Poderão ser aceitos para submissão, desde que abordem temas de interesse, atualizados. Devem ser elaborados por pesquisadores com experiência no campo em questão ou por especialistas de reconhecido saber. Devem ter até 20 páginas, incluindo resumos, tabelas, quadros, figuras e referências. As tabelas, quadros e figuras limitadas a 06 no conjunto, devem incluir apenas os dados imprescindíveis. As figuras não devem repetir dados já descritos em tabelas. As referências bibliográficas devem ser limitadas a 60. Deve-se evitar a inclusão de número excessivo de referências numa mesma citação.

Devem conter: título em português e inglês, autores e afiliações, resumo e abstract (de 150 a 250 palavras), palavras-chave/keywords, introdução, método (como nos artigos de pesquisas originais) considerações finais (neste item serão retomadas as diferentes colocações dos autores estudados de maneira a conduzir a um fechamento, porém, não havendo conclusões definitivas), agradecimentos (caso necessário), referências.

Ou, em caso de artigos de revisão de literatura contendo metanálise, depois do item método deverá ser apresentado o item resultados (contendo a metanálise) e as conclusões.

Condições para submissão

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
2. O arquivo da submissão está em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF.
3. URLs para as referências foram informadas quando possível.
4. O texto está em espaço 1,5; usa uma fonte de 12-pontos; emprega itálico em vez de sublinhado (exceto em endereços URL); as figuras e tabelas estão inseridas no texto, não no final do documento na forma de anexos.
5. O texto segue os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos em Diretrizes para Autores, na página Sobre a Revista.
6. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (ex.: artigos), as instruções disponíveis em Assegurando a avaliação pelos pares cega foram seguidas.

Declaração de Direito Autoral

Declaração de direito autoral

Os autores devem revisar o trabalho antes de enviá-lo, autorizando sua publicação na Revista Eletrônica de Ciências Humanas.

Devem declarar que:

Nem o trabalho, nem outro substancialmente semelhante em conteúdo, já tenha sido publicado ou está sendo considerado para publicação em outro periódico, no formato impresso ou eletrônico, sob sua autoria e conhecimento; o referido trabalho está sendo submetido à avaliação com a atual filiação dos autores; os autores ainda concordam que os direitos autorais referentes ao trabalho se tornem propriedade exclusiva da Revista Eletrônica de Ciências Humanas desde a data de sua submissão. No caso de a publicação não ser aceita, a transferência de direitos autorais será automaticamente revogada.

Todas as afiliações corporativas ou institucionais e todas as fontes de apoio financeiro ao trabalho estão devidamente reconhecidas.

Por conseguinte, os originais submetidos à publicação, deverão estar acompanhados de Declaração de Direitos Autorais, conforme modelo:

DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Nós, abaixo assinados, transferimos todos os direitos autorais do artigo intitulado (título) à Revista Eletrônica de Ciências Humanas.

Declaramos ainda que o trabalho é original e que não está sendo considerado para publicação em outra revista, quer seja no formato impresso ou no eletrônico. Certificamos que participamos suficientemente da autoria do manuscrito para tornar pública nossa responsabilidade pelo conteúdo. Assumimos total responsabilidade pelas citações e referências bibliográficas utilizadas no texto, bem como pelos aspectos éticos que envolvem os sujeitos do estudo.

Data:

Assinaturas

Política de Privacidade

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.