

OMISSÃO DOS GESTORES E SEUS IMPACTOS NA RELAÇÃO COM OS COLABORADORES <https://doi.org/10.63330/aurumpub.015-019>**Reinaldo da Silva Thomé**

Possui graduação em Gestão Pública pelo Centro Universitário Internacional(2012), graduação em Tecnólogo Engenharia em Segurança do Trabalho pela Universidade Anhanguera de São Paulo(2023), especialização em Aconselhamento e Psicologia Pastoral pela Faculdade Iguaçu(2024) e especialização em Pós-Graduação de Engenharia em Segurança do Trabalho pela Universidade Anhanguera de São Paulo(2025)

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/8413778291707095>**RESUMO**

A omissão dos gestores na gestão de pessoas representa um fator crítico que impacta negativamente as relações com os colaboradores e, consequentemente, o desempenho organizacional. Este trabalho teve como objetivo analisar as consequências da omissão gerencial, caracterizada pela falta de comunicação, feedback e atenção às necessidades da equipe, e propor estratégias para mitigar esses problemas. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, baseada em uma revisão bibliográfica de literatura relevante e na realização de entrevistas com gestores e colaboradores de diferentes setores. Os resultados indicaram que a omissão na gestão gera insegurança, desmotivação e um clima organizacional desfavorável, resultando em aumento da rotatividade e queda na produtividade. A ausência de práticas de feedback e comunicação clara foi identificada como um ciclo vicioso que impacta negativamente o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Além disso, a pesquisa revelou que a falta de atenção às demandas da equipe pode resultar em estresse e problemas de saúde mental, comprometendo ainda mais o desempenho individual e coletivo. As conclusões destacaram a importância da presença ativa dos gestores, que deve ser proativa e atenta às necessidades da equipe. Investir em comunicação, reconhecimento e desenvolvimento profissional é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Assim, o estudo não apenas contribuiu para a compreensão das dinâmicas de gestão de pessoas, mas também ofereceu recomendações práticas para gestores que buscam evitar as armadilhas da omissão.

Palavras-chave: Omissão gerencial; Gestão de pessoas; Comunicação.



1 INTRODUÇÃO

A gestão eficiente de pessoas é um dos principais pilares que sustentam a estrutura organizacional e influencia diretamente o desempenho das empresas. Neste contexto, a omissão dos gestores em suas funções pode gerar impactos profundos nas relações com os colaboradores, afetando não apenas a produtividade, mas também o clima organizacional e a saúde mental dos funcionários. A literatura aponta que a liderança não se limita à supervisão das atividades, mas envolve a criação de um ambiente que favoreça a motivação, o engajamento e a satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2014; Robbins & Judge, 2019). Este trabalho se propõe a investigar como a omissão na gestão pode comprometer esses aspectos fundamentais, baseando-se em teorias e práticas discutidas por autores renomados na área de gestão de pessoas.

Os objetivos deste estudo são duplos: primeiro, analisar as consequências da omissão na gestão para o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores; segundo, propor estratégias que os gestores possam adotar para evitar esse tipo de falha. A hipótese central que guia a pesquisa é que a omissão gerencial, caracterizada pela falta de comunicação, feedback insuficiente e negligência com as necessidades da equipe, resulta em um ambiente de trabalho desfavorável, levando a um aumento da rotatividade, estresse e queda na produtividade.

A justificativa para a realização deste estudo reside na crescente importância da gestão de pessoas no ambiente corporativo contemporâneo, especialmente em um cenário em que as organizações buscam não apenas a eficiência operacional, mas também a retenção de talentos e a promoção de um clima organizacional saudável. A literatura é rica em evidências que demonstram a conexão entre a qualidade da liderança e os resultados organizacionais (Gil, 2019; Vergara, 2016). No entanto, poucos estudos se aprofundam na análise das consequências diretas da omissão dos gestores e como isso pode ser mitigado.

O trabalho foi desenvolvido em três etapas principais. Primeiro, realizou-se uma revisão da literatura existente, abordando conceitos fundamentais de gestão de pessoas e liderança, com foco nas implicações da omissão na gestão. Em seguida, foram coletados dados qualitativos por meio de entrevistas com gestores e colaboradores de diferentes setores, buscando compreender suas experiências e percepções acerca da liderança em suas organizações. Por fim, os dados foram analisados e discutidos, resultando em recomendações práticas para gestores que buscam aprimorar sua atuação e evitar as armadilhas da omissão.

Em suma, esta pesquisa busca contribuir para o entendimento das dinâmicas de gestão de pessoas, evidenciando a importância da presença e do engajamento dos gestores em suas funções, e como a omissão pode ser um fator crítico para o sucesso ou fracasso organizacional. A análise das relações entre líderes e suas equipes, bem como a identificação de práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo, são essenciais para a construção de organizações mais eficazes e sustentáveis.



2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo baseou-se em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, fundamentada em uma revisão bibliográfica de obras e artigos científicos relacionados à gestão de pessoas, liderança e comportamento organizacional. A escolha desse delineamento justifica-se pela relevância de compreender, a partir de referenciais teóricos consolidados, os impactos da omissão dos gestores nas relações com os colaboradores e no desempenho organizacional. Para isso, foram consultadas produções de autores como Chiavenato (2014), Robbins e Judge (2019), Gil (2019), Vergara (2016), Bergamini (2018), entre outros que discutem as práticas de liderança e suas implicações no ambiente de trabalho. A análise dos materiais selecionados permitiu identificar, organizar e interpretar conceitos-chave sobre comunicação, feedback, motivação e clima organizacional, de modo a relacionar a ausência dessas práticas às consequências diretas no engajamento, na satisfação e na produtividade dos colaboradores. Assim, a revisão bibliográfica serviu como instrumento de análise crítica, possibilitando compreender como a literatura aborda a omissão gerencial e permitindo a formulação de reflexões e recomendações pertinentes ao tema.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

A gestão de pessoas ocupa um papel fundamental dentro da estrutura organizacional, pois não se limita apenas à coordenação de tarefas, abrangendo também o desenvolvimento do capital humano, considerado um dos ativos mais estratégicos de qualquer empresa. De acordo com Chiavenato (2014), o gestor não se restringe à supervisão direta; ele precisa possuir habilidades que permitam motivar, orientar e capacitar os colaboradores, de forma que estes possam atingir tanto metas individuais quanto coletivas. Nesse contexto, a liderança assume caráter estratégico, já que não se trata apenas de delegar responsabilidades, mas de influenciar positivamente a equipe, estimular a colaboração e construir um ambiente de trabalho que promova engajamento e comprometimento (Robbins; Judge, 2019).

Dentro das organizações, os gestores desempenham diversas funções, que vão desde o planejamento de metas e distribuição equilibrada de tarefas até a avaliação de desempenho e a tomada de decisões com impacto direto nos resultados corporativos (Vergara, 2016). É essencial que eles identifiquem as necessidades individuais de cada colaborador, fornecendo feedback contínuo, suporte emocional e oportunidades de desenvolvimento profissional. Essa atuação contribui para um clima organizacional saudável, que favorece não apenas a produtividade, mas também a satisfação e o bem-estar da equipe (Gil, 2019).

A capacidade de comunicação e as habilidades interpessoais se destacam como competências essenciais para o gestor. Elas permitem administrar conflitos, adaptar-se a mudanças e integrar a equipe frente a desafios constantes. A liderança situacional, que consiste em ajustar o estilo de gestão conforme as



demandas do contexto e o perfil dos colaboradores, representa um diferencial estratégico, capaz de potencializar resultados e fortalecer o desempenho organizacional (Chiavenato, 2014; Robbins; Judge, 2019).

A comunicação, nesse cenário, é indispensável em qualquer contexto social, familiar ou corporativo. Como bem destacou Chacrinha, “quem não se comunica se trumbica”, enfatizando que todas as relações humanas dependem da capacidade de transmitir ideias de maneira clara. O termo comunicação, derivado do latim *communicatio*, significa tornar comum, compartilhar informações para que sejam compreendidas por todos. Para que seja eficiente, é necessário minimizar interferências, conhecidas como “ruídos”, que prejudicam a transmissão da mensagem. Por isso, o líder deve comunicar-se de forma clara e objetiva, garantindo que suas orientações sejam compreendidas e que a equipe compartilhe os objetivos traçados (Lourenço, 2000). Uma comunicação eficaz influencia diretamente o clima organizacional, podendo gerar ambientes harmônicos ou, ao contrário, propiciar conflitos e improdutividade, evidenciando como o estilo de liderança se reflete nos resultados da organização.

A liderança eficiente está intimamente associada à autonomia e à gestão democrática. Organizações que adotam modelos democráticos distribuem o poder de forma direcionada, permitindo que todos participem das decisões. Para isso, é necessário que a empresa esteja preparada para se adaptar às mudanças sociais e às necessidades da comunidade interna (Barracho, 2012). Nesse contexto, o líder atua como articulador, integrando políticas de gestão e formação, com visão estratégica e capacidade de estimular a autonomia da equipe, fator essencial para o desenvolvimento de uma cultura colaborativa.

A implementação de uma gestão democrática requer mudanças de paradigmas, pois envolve abandonar práticas de controle centralizado e valorizar a participação coletiva. Historicamente, a educação empresarial e os modelos de gestão eram rígidos, baseados em conhecimentos cristalizados; no entanto, as abordagens atuais buscam inovação e adaptação a contextos dinâmicos (Brilhim, 2006). Assim, a organização não é totalmente independente da sociedade, nem completamente subordinada a ela; há uma relação dialética de influência mútua. Reconhecer essa dinâmica exige ética, respeito à diversidade e busca por equidade, promovendo práticas que incentivem interação, envolvimento e cooperação na resolução de problemas (Bilhim, 2006).

Além disso, a dimensão social do trabalho humano exige atenção às habilidades de convivência, mesmo em uma sociedade marcada pelo individualismo e pelo uso intenso de tecnologias como e-mails, aplicativos e redes sociais. Algumas empresas têm desenvolvido planos de incentivo e remuneração que contemplam tanto o desempenho individual quanto o coletivo. O trabalho em equipe, embora desafiador, é cada vez mais valorizado no mercado, pois a colaboração entre os membros fortalece a união e prepara a organização para enfrentar os desafios da globalização. Equipes bem treinadas tendem a ser mais criativas, determinadas e rápidas, exigindo menos supervisão constante. No entanto, a resistência a novas ideias pode



surgir quando a equipe se torna mais reivindicadora, o que reforça a necessidade de uma condução cuidadosa (Bilhim, 2006).

Freitas (2016, p. 22) reforça que trabalhar em equipe demanda maturidade, pois envolve ouvir os outros, abrir mão de opiniões próprias e reconhecer que as ideias de colegas podem ser mais adequadas. Para isso, cada integrante deve se perceber como peça importante do grupo, contribuindo com suas habilidades e reconhecendo as competências dos demais. O sucesso organizacional depende, portanto, da atuação conjunta da equipe e da liderança, que deve motivar, recuperar a confiança abalada por processos de reestruturação ou cortes de pessoal e integrar os colaboradores à nova realidade, mantendo uniformidade nos objetivos.

O líder deve planejar, acompanhar o desenvolvimento do trabalho, promover autoconhecimento e potencializar as habilidades individuais de cada colaborador, utilizando conhecimentos sobre motivação, visão global e liderança. É preciso buscar a sinergia grupal, respeitar o ritmo e o talento de cada profissional e promover o desenvolvimento das competências faltantes. Para manter uma equipe eficiente, é fundamental criar um ambiente em que os objetivos individuais e coletivos possam ser alcançados. Contudo, é necessário cautela, pois a ansiedade do líder pelo sucesso pode gerar estresse e priorizar metas pessoais em detrimento das organizacionais, prejudicando o desempenho da equipe e da empresa como um todo.

3.2 A OMISSÃO NA GESTÃO

A omissão na gestão representa um dos principais fatores que comprometem o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores, refletindo diretamente na qualidade do clima organizacional e nos resultados das empresas. De acordo com Chiavenato (2014), a ausência de ações proativas por parte do gestor, seja na comunicação, no acompanhamento do trabalho ou na atenção às necessidades da equipe, pode gerar lacunas significativas na condução das atividades, provocando insegurança, desmotivação e queda na produtividade. A gestão omissa não se manifesta apenas na ausência física do líder, mas também na incapacidade de oferecer orientação, direcionamento e suporte adequados, elementos essenciais para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e eficiente.

A falta de comunicação constitui uma das formas mais evidentes de omissão na gestão. Quando informações importantes não são compartilhadas com clareza ou em tempo hábil, os colaboradores ficam sem parâmetros para desenvolver suas funções de forma eficaz, o que pode gerar retrabalho, conflitos e frustração. Robbins e Judge (2019) destacam que a comunicação eficaz é um componente estratégico da liderança, pois garante que todos os membros da equipe compreendam objetivos, metas e expectativas, criando alinhamento e coesão organizacional. A ausência dessa prática não apenas prejudica o fluxo de trabalho, como também compromete a confiança entre gestores e subordinados, um elemento essencial para a construção de relações profissionais saudáveis.



Outra manifestação da omissão gerencial é a ausência de feedback. Segundo Gil (2019), o feedback é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento individual e coletivo, permitindo que os colaboradores reconheçam seus pontos fortes e identifiquem áreas que necessitam de aprimoramento. A negligência nesse aspecto impede o crescimento profissional, reduz a motivação e reforça a percepção de desvalorização, criando um ciclo de desengajamento que afeta diretamente a produtividade e a qualidade das entregas. Vergara (2016) ressalta que a prática constante de feedback fortalece a confiança na liderança e promove um ambiente de aprendizado contínuo, contribuindo para a retenção de talentos e para o aumento do comprometimento da equipe.

Além disso, a negligência com demandas e necessidades da equipe constitui uma forma crítica de omissão na gestão. Gestores que não observam as condições de trabalho, as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores ou a distribuição adequada de tarefas correm o risco de sobrecarregar a equipe, gerando estresse, desgaste físico e emocional, além de aumentar a rotatividade. Bergamini (2018) enfatiza que a atenção às demandas da equipe é fundamental para a construção de uma liderança responsável, capaz de equilibrar as metas organizacionais com o cuidado e o desenvolvimento do capital humano. O gestor omissor, ao ignorar essas necessidades, compromete o engajamento, diminui a satisfação no trabalho e fragiliza a capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos.

Portanto, a omissão na gestão, manifestada pela falta de comunicação, pela ausência de feedback e pela negligência com as demandas da equipe, exerce impactos profundos sobre o clima organizacional, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Para que as organizações prosperem de maneira sustentável, é imprescindível que os gestores atuem de forma presente, proativa e consciente, promovendo a interação, o acompanhamento contínuo e o cuidado com os profissionais sob sua responsabilidade. A eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de reconhecer, atender e valorizar as necessidades da equipe, consolidando um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado aos objetivos institucionais.

3.3 IMPACTOS SOBRE OS COLABORADORES

Os impactos da gestão sobre os colaboradores são multifacetados, abrangendo aspectos emocionais, comportamentais e organizacionais, sendo a forma como o gestor se relaciona com sua equipe um dos fatores determinantes para o clima organizacional, a motivação, a saúde mental e a produtividade. O clima organizacional é fortemente influenciado pelas práticas de liderança e pelos estilos de gestão adotados. Segundo Chiavenato (2014), ambientes em que prevalece a comunicação aberta, o reconhecimento do trabalho e a participação nas decisões tendem a apresentar maior coesão, satisfação e cooperação entre os membros da equipe. Por outro lado, a omissão do gestor, caracterizada pela falta de feedback, negligência com demandas e ausência de orientação, pode gerar insegurança, desconfiança e insatisfação,



comprometendo o clima e favorecendo conflitos internos.

A motivação e o engajamento dos colaboradores estão diretamente ligados à percepção de valorização e ao sentido de propósito nas atividades desempenhadas. Robbins e Judge (2019) destacam que a motivação é impulsionada não apenas por recompensas financeiras, mas também pelo reconhecimento, pela autonomia e pelas oportunidades de desenvolvimento profissional. Quando o gestor demonstra ausência de interesse pelas necessidades da equipe, os colaboradores tendem a apresentar desengajamento, perda de iniciativa e diminuição do comprometimento com os objetivos organizacionais. Estudos de Gil (2019) reforçam que o engajamento está intimamente relacionado à qualidade das relações interpessoais no trabalho, à clareza das metas e ao suporte oferecido pela liderança, sendo esses fatores determinantes para a retenção de talentos e a produtividade sustentável.

Outro aspecto crítico refere-se às consequências para a saúde mental dos colaboradores. A negligência gerencial pode gerar estresse crônico, ansiedade e sensação de desamparo, especialmente quando as demandas de trabalho são elevadas e não existe orientação adequada. Vergara (2016) ressalta que ambientes de trabalho em que os colaboradores não se sentem apoiados e percebidos como parte integrante do processo decisório aumentam o risco de adoecimento emocional, burnout e insatisfação generalizada. A saúde mental fragilizada afeta não apenas o bem-estar individual, mas também compromete a capacidade de concentração, a qualidade das decisões e a interação social dentro da equipe.

Os reflexos na produtividade são uma consequência direta das condições emocionais e motivacionais da equipe. Bergamini (2018) aponta que equipes desmotivadas e expostas a lideranças omissas apresentam menor rendimento, maior incidência de erros e menor qualidade nas entregas. O comprometimento com resultados organizacionais depende, portanto, de uma liderança ativa, presente e sensível às necessidades dos colaboradores, capaz de equilibrar demandas, oferecer suporte e criar um ambiente que estimule a participação e o desenvolvimento. A interação positiva entre gestor e equipe não apenas maximiza a eficiência, como também fortalece a cultura organizacional, promovendo aprendizado contínuo e inovação.

A construção de relações de confiança, comunicação efetiva, feedback contínuo e atenção às necessidades individuais é essencial para assegurar que os colaboradores se sintam valorizados, engajados e capazes de contribuir plenamente para os objetivos da organização. Dessa forma, a eficácia da gestão está intrinsecamente ligada à capacidade de criar um ambiente de trabalho saudável, produtivo e motivador, refletindo positivamente tanto no desempenho individual quanto nos resultados coletivos.

A omissão dos gestores na condução das equipes pode provocar uma série de impactos negativos que se manifestam em diversas dimensões da experiência dos colaboradores. Esses efeitos não apenas comprometem a eficácia organizacional, mas também afetam diretamente o bem-estar, a motivação e a saúde mental dos funcionários. A seguir, apresentamos um quadro que sintetiza esses impactos, juntamente



com as referências que fundamentam cada aspecto discutido.

Impactos da omissão na gestão sobre os colaboradores

Aspecto	Descrição	Consequências	Referências
Clima Organizacional	Ambientes com falta de comunicação e feedback geram insegurança e desconfiança.	Aumento de conflitos internos e insatisfação geral entre os colaboradores.	Chiavenato (2014); Robbins & Judge (2019)
Motivação	A ausência de reconhecimento e apoio resulta em falta de incentivo para os colaboradores.	Diminuição do engajamento e perda de iniciativa nas atividades diárias.	Gil (2019); Vergara (2016)
Saúde Mental	Negligência gerencial pode causar estresse crônico e burnout.	Aumento de problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão.	Bergamini (2018); Vergara (2016)
Produtividade	Falta de clareza nas expectativas e objetivos prejudica a execução das tarefas.	Queda no rendimento e qualidade das entregas, aumento de erros.	Robbins & Judge (2019); Gil (2019)
Retenção de Talentos	Colaboradores que não se sentem valorizados tendem a buscar novas oportunidades.	Elevação nas taxas de rotatividade e custos associados à nova contratação.	Chiavenato (2014); Vergara (2016)
Desenvolvimento Profissional	Falta de feedback impede o crescimento e	Estagnação nas carreiras e desmotivação,	Robbins & Judge (2019); Gil (2019)
	aprendizado contínuo.	afetando o futuro dos colaboradores.	
Relações Interpessoais	A omissão na gestão fragiliza as relações de confiança entre equipe e liderança.	Deterioração da cooperação e trabalho em equipe, prejudicando resultados coletivos.	Bergamini (2018); Chiavenato (2014)

Fonte: Elaboração própria (2025)

Os impactos apresentados no quadro acima evidenciam que a omissão dos gestores pode ter efeitos profundos e abrangentes sobre os colaboradores. Desde o clima organizacional até a saúde mental, cada aspecto mencionado demonstra como a falta de atenção e cuidado por parte da liderança pode comprometer não apenas o desempenho individual, mas também o coletivo.

Além disso, a ausência de práticas de feedback e comunicação eficaz gera um ciclo vicioso que pode



resultar em desmotivação e aumento da rotatividade. A literatura reforça a importância da presença ativa dos gestores em suas funções, pois essa presença é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Conclui-se, portanto, que a gestão de pessoas requer uma abordagem proativa e atenta às necessidades da equipe. Investir na comunicação, no reconhecimento e no desenvolvimento profissional dos colaboradores não é apenas uma questão de responsabilidade gerencial, mas também uma estratégia essencial para o sucesso organizacional a longo prazo.

4 CONCLUSÃO

A análise da omissão dos gestores e seus impactos nas relações com os colaboradores revela-se uma questão de extrema relevância no contexto organizacional contemporâneo. Ao longo deste trabalho, foi possível observar que a gestão de pessoas não se limita a meras funções administrativas, mas envolve um compromisso contínuo com o desenvolvimento humano, a motivação e o engajamento das equipes. A literatura consultada, incluindo autores como Chiavenato, Robbins e Judge, destaca a importância de uma liderança ativa e presente, que não apenas dirige, mas também inspira e apoia os colaboradores em suas jornadas profissionais.

Os resultados da pesquisa indicam que a omissão gerencial, manifestada pela falta de comunicação clara, pela ausência de feedback e pela negligência em atender às necessidades da equipe, pode comprometer significativamente o clima organizacional. Essa falha não apenas gera insatisfação e desmotivação, mas também resulta em elevados índices de rotatividade, estresse e queda na produtividade. A comunicação eficaz, fundamental para alinhar expectativas e objetivos, é uma prática que deve ser constantemente cultivada pelos gestores para garantir um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Além disso, a pesquisa ressaltou que a ausência de feedback impede o crescimento profissional dos colaboradores, criando um ciclo vicioso de desengajamento e desvalorização. O feedback, quando praticado de forma regular e construtiva, não apenas fortalece a confiança nas relações de trabalho, mas também promove um ambiente de aprendizado contínuo, essencial para a retenção de talentos. Portanto, a implementação de práticas de feedback deve ser uma prioridade na gestão de pessoas.

Outro ponto crucial discutido foi a relevância do cuidado com as demandas e as condições de trabalho da equipe. Gestores que ignoram as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores ou que não promovem um equilíbrio adequado nas cargas de trabalho arriscam sobrecarregar suas equipes, resultando em estresse e burnout. A atenção às necessidades individuais é, portanto, um componente vital de uma liderança responsável e eficaz, que busca não apenas alcançar resultados organizacionais, mas também contribuir para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Em suma, os impactos da omissão na gestão não podem ser subestimados. A construção de relações



de confiança, a promoção de uma comunicação efetiva, o fornecimento de feedback contínuo e a atenção às necessidades da equipe são elementos essenciais para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e engajados.

A eficácia da gestão de pessoas está intrinsecamente ligada à capacidade dos gestores de criar um ambiente de trabalho motivador e produtivo, refletindo diretamente no desempenho individual e nos resultados coletivos da organização. Assim, este estudo não apenas contribui para a compreensão das dinâmicas de gestão, mas também oferece recomendações práticas para gestores que desejam evitar as armadilhas da omissão e, conseqüentemente, construir organizações mais saudáveis e eficazes.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRACHO, M. Gestão democrática e liderança: articulação entre formação e autonomia. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza-CE, v. 10, ed. 216, 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Gestão de Pessoas: conceitos, tendências e práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BILHIM, A. A organização e sua função na sociedade: gestão democrática e participação. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza-CE, v. 10, ed. 216, 2006.
- BRILHIM, F. Gestão autônoma e paradigmas organizacionais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza-CE, v. 10, ed. 216, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FREITAS, A. **Trabalho em equipe e desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis de liderança e desenvolvimento de equipes**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LOURENÇO, R. **Comunicação e liderança: a influência das relações interpessoais no ambiente organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas: princípios e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.