

A INTERFERÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR

Bruna Ramos Soares
Mateus Luis da Silva¹

Orientadora: Prof.^a Ms. Doroti Daisy Mantovani

Resumo: O presente artigo tem como objetivo discutir sobre os estilos de liderança, a sua interferência na motivação e no comprometimento dos colaboradores e sobre a importância da cultura e do clima organizacional. Observou-se que a liderança é estritamente necessária para qualquer organização e que ao longo da história vários pesquisadores dedicavam-se a compreender as características do que fazia de uma pessoa um líder, nesse estudo foram abordadas várias teorias a fim de compreender a liderança. Na administração contemporânea existe a necessidade de um estilo de líder atualizado, que seja entusiasmado, carismático, que tenha habilidade para trabalhar com pessoas de diversos tipos, conhecedor de todos os aspectos técnicos e humanos que envolvem uma organização e que seja voltado para o subordinado motivado e com alto desempenho. No estudo das teorias motivacionais identificou-se que o líder não motiva as pessoas, pois cada indivíduo tem suas próprias necessidades, o papel do líder é incentiva-las a alcançar seus objetivos levando-as a ação e estimulando a motivação. Notou-se a interferência da cultura adotada pela organização sobre o clima organizacional, motivação, liderança e comprometimento dos colaboradores. Para tanto, a metodologia empregada é de uma pesquisa descritiva com estudo bibliográfico e de estudo de caso, através de questionário que será aplicado aos funcionários do nível operacional da empresa Algar Telecom, cujos dados serão analisados de forma quantitativa.

Palavras-chave: liderança; motivação; comprometimento; cultura e clima organizacional.

Introdução

É notória a importância de uma empresa possuir funcionários motivados e satisfeitos e de trabalhar com uma liderança eficaz, de como é de grande valia que o líder conheça sua equipe e as necessidades de cada pessoa e pela grande interferência que a liderança tem sobre a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

A relação entre liderança, motivação e comprometimento está bem visível na ideia de que não existem bons líderes que não saibam motivar e nem colaboradores motivados que não tenham bons líderes.

¹ Alunos regularmente matriculados no 7º semestre do Curso de Administração de Empresas – noturno- do *Uni-Facef - Centro Universitário de Franca*.

Motivação é a missão mais árdua do líder. Não basta influenciar as pessoas para obter resultados; é necessário motiva-las para que façam o que tem de ser feito. A questão é que não motivamos pessoas, elas se motivam por si mesmas. A motivação vem de dentro das pessoas. É o desejo interior de realizar algo que as leva a ação.

A história nos mostra a ligação entre os dois assuntos desde antes da revolução industrial, onde a maneira para motivar os funcionários usados pelos líderes (administradores) era a opressão através de punição tanto financeira como psicológica. O medo era generalizado no ambiente de trabalho. A utilização da administração agressiva e inadequada através da coerção de valores, autoritarismo e recompensas manipulativas que oprimam os trabalhadores, criava reações em vários setores da sociedade atingindo as organizações diretamente.

A revolução industrial diminuiu a opressão nas indústrias dando lugar a recompensa, exigindo a transformação do relacionamento entre líderes e colaboradores. A motivação dos colaboradores passou a ser vista com um objetivo para os líderes, que tem como meta fazer com que o trabalhador se sentisse útil, importante e parte de um grupo social.

O ambiente externo onde líderes e liderados atuam é um cenário dinâmico, com pessoas de diferentes personalidades e objetivos, e esses fatores precisam ser direcionados da melhor forma possível pelos líderes, para que juntos com as organizações, colaboradores e líderes, atinjam sua meta no mercado.

Não há dúvidas sobre a importância da liderança para o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas, o mercado está cada vez mais competitivo trazendo para as empresas a necessidade de motivar para manter e também atrair os melhores profissionais.

Os líderes atualmente precisam derrubar as paredes que estão delimitando seu campo de trabalho e alcançar cada trabalhador de forma particular, para que seja aproveitado o máximo possível deles e da organização, sendo necessário adequar os interesses de seus funcionários com os da empresa para que todos sejam motivados e persigam o mesmo objetivo.

Quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação, claramente se percebe que esses termos se entrecruzam e completam-se. Para trabalhar e compreender mais precisamente um desses conceitos é necessário levar em conta o outro.

Trata-se este estudo de uma pesquisa descritiva com estudo bibliográfico e de estudo de caso, através de questionário que será aplicado aos funcionários do nível operacional da empresa Algar Telecom cujos dados serão analisados de forma quantiquantitativa. Esta pesquisa tem como objetivo discutir a interferência dos estilos de liderança na motivação e comprometimento dos colaboradores.

1 A liderança

Liderança muitas vezes é definida pela influência exercida sobre uma ou mais pessoas, pelo alcance dos objetivos organizacionais. Logo, há várias definições diferentes sobre o conceito de liderança. De acordo com Bergamini (1994, p. 88) [...] “consta-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência sobre outro indivíduo ou grupo, com vista à realização de objetivos em uma situação dada” [...] ela pode ser escolhida em processo formal ou naturalmente destacada em um grupo de pessoas com um objetivo em comum.

O líder hoje tem o papel de além de alcançar os objetivos da organização, fazer com que cada colaborador cumpra seu papel de livre e espontânea vontade e da melhor forma possível suas atividades.

Na atualidade, a visão que se tem de um líder mostra a importância do papel dele nas organizações, o líder é fundamental para o clima organizacional, para o atingimento de metas e os bons administradores sabem de sua importância na condução de uma equipe. Para Chiavenato (1999, p. 122), “a liderança é a influência exercida em uma situação, dirigida por meio de processos da comunicação para a consecução dos objetivos”.

“Liderança é um processo contínuo de escolhas que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas” (CHIAVENATO, 1999, p. 122).

Uma teoria muito estudada e também contestada foi a Teoria dos Traços. Segundo Bergamini (1994) as pesquisas sobre a Teoria dos Traços ocorreu no período de 1904 a 1948, seu ponto alto foi na década de 1930 foi uma das primeiras formas do estudo da liderança e a mais antiga.

Para Chiavenato (1999), um traço é a qualidade ou característica da personalidade. Segundo a teoria, as características de personalidade de uma

pessoa determinam se ela será ou não um líder. E independente do meio sempre se portará como líder.

Vários autores exemplificam a Teoria com Traços comuns a esses líderes, define-se como traços característicos: Traços físicos, traços intelectuais, sociais e traços relacionados com a tarefa.

Essa teoria dá a impressão de que os líderes já nascem prontos com personalidades parecidas. “As teorias dos traços ignoram a situação em que a liderança se efetiva” (CHIAVENATO, 1999, p. 124).

Cinquenta anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir os líderes dos não líderes (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

[...] liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 4).

Ao longo da história temos vários exemplos de diferentes modelos de gestão e liderança, de acordo com Bergamini (1994), após a Segunda Guerra Mundial grandes estudos foram feitos para determinar mais precisamente quais as características predominantes em um líder eficaz, ao contrário da Teoria dos Traços, a autora relata que os estudos são direcionados a ambientes reais e busca entender o comportamento responsável pela liderança eficaz.

Esse novo direcionamento para as pesquisas e estudos define uma nova preocupação e são as atividades de gerenciamento do dia-a-dia das organizações.

“O estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional) por ele comandado” (GUIOT apud BERGAMINI, 1994, p. 37).

Conforme HERSEY e BLANCHARD (1986), os autores mais antigos acreditavam que a predisposição a tarefa era representado pelo líder autocrático e o interesse pelas relações humanas pelo líder democrático a forma de agir em determinadas situações se modificaram radicalmente.

Essa impressão era muito aceita porque geralmente se admitia que um líder influísse de duas formas em seus seguidores: podendo dizer aos seguidores o

que devem fazer e como devem fazer ou podendo compartilhar suas responsabilidades de liderança com os seguidores, ao fazer com que participem do planejamento e da execução da tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Atualmente três estilos de liderança são mais estudados e citados pelos autores, o estilo autocrático, democrático e liberal.

No estilo autocrático o líder adota uma postura mais rígida e se distancia da equipe, ele dita as regras e o que e como deve ser feito, não aceita opiniões e sugestões dos membros da equipe. Já o líder democrático valoriza sua equipe e se torna bem próximo dela, orienta para melhor forma de execução das tarefas, ouve opiniões e estimula a interação da equipe. O estilo liberal não é ligado a sua equipe, não fornece nenhum tipo de ajuda ou apoio, sua equipe toma todas as decisões.

Para Chiavenato (1999), a Teoria da Contingência mostra que não existe uma única forma de organizar uma empresa, as organizações precisam ser ajustadas conforme as condições do ambiente.

Teorias Contingenciais buscam identificar como os fatores situacionais influenciam a liderança, entre estes fatores podemos citar o grau de estrutura da tarefa, relação entre líder e subordinado, poder da posição do líder, a clareza dos papéis dos subordinados, as normas do grupo, a disponibilidade de informação, a aceitação pelos subordinados das decisões do líder e a maturidade dos subordinados.

“O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições” (BERGAMINI apud FIEDLER, 1967, p. 16).

Chiavenato (1999) relata que no modelo contingencial proposto por Fiedler há três dimensões situacionais que influenciam a liderança: relações líder-membro: referem-se à aceitação do líder pelos membros da equipe e vice-versa; estrutura da tarefa: refere-se ao grau que o trabalho dos membros da equipe é rotineiro ou programado ou indefinido; poder da posição do líder: refere à autoridade formal do líder independente de seu poder pessoal e sim do cargo ocupado por ele.

Bergamini (1994) menciona outros três aspectos: o relacionamento do líder com seus colaboradores, a posição de poder e a estrutura da tarefa.

Esses aspectos apresentam oportunidades favoráveis ou desfavoráveis para que os líderes alcancem seus objetivos. Tem-se ainda duas orientações para o

líder, orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa. Nas relações humanas o líder tende a democracia participativa de seus colaboradores já o líder orientado para a tarefa tende a abordagem diretiva e controladora com foco nas atividades e no resultado

Dentro da Teoria da Contingência a Teoria do Caminho-Objetivo ressalta o liderado como uma peça fundamental dentro do processo de liderança e que é de grande importância, a função do líder na satisfação e motivação do colaborador.

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-la mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso (HOUSE apud BERGAMINI, 1994).

A proposta da teoria é que os subordinados estejam se sentindo motivados em relação ao comportamento do líder se esse comportamento tenha uma atuação em favor do atendimento das expectativas dos liderados.

Há três tipos de conduta que os líderes devem adotar para influenciar a produtividade dos seus subordinados: primeiro o líder deve ter consideração e oferecer apoio, depois deve ser capaz de mostrar o caminho que podem ser seguidos para que alcancem os objetivos e finalmente o líder deve facilitar a chegada das recompensas esperadas.

O estilo de líder mais adotado é o democrático, porém, o perfil de um líder atual deve ter as seguintes características: ser entusiasmado, com habilidade para trabalhar com pessoas de diversos tipos, que conhece todos os aspectos técnicos e humanos que envolvem uma organização, carismático, que valoriza as pessoas, que sabe ouvir e proporciona feedback.

2 Considerações sobre a motivação de trabalhadores

Dentro da empresa os trabalhadores devem ser motivados a fazer parte da organização, permanecer na organização, comparecer ao trabalho regularmente, ter bom desempenho e demonstrar cidadania (BATEMAN; SELL, 1998).

Para Spector (2002), a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamento. Destaca que motivação está associada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado tempo.

A motivação é caracterizada como: “[...] a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica” (MAITLAND, 2000, p. 7). É claro que há muito mais implicações nisso do que sugere essa definição. Trata-se mesmo de uma boa ideia começar averiguando a motivação, por meio de uma observação rápida na própria teoria sobre motivação de pessoas. Mesmo antes de se pensar em como colocá-la em prática em um ambiente de trabalho específico (MAITLAND, 2000).

2.1 As teorias motivacionais

As teorias da motivação explicam porque as pessoas se empenham no trabalho, e vários tipos de comportamentos relacionados que não envolvem o desempenho. O desempenho no trabalho é a variável principal dentro da psicologia organizacional, isso faz com que a maioria das teorias motivacionais tenha seu foco nessa questão (SPECTOR, 2002).

Em torno da motivação existem várias teorias sobre o que ela é e como pode ser entendida, estão sendo abordadas quatro delas: a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria dos dois fatores, o modelo contingencial de Vroom (teoria da expectativa) e a teoria de fixação de metas.

É de grande importância compreender todas as teorias da motivação, pois elas se complementam, não existe uma teoria que explica todas as características da motivação humana. As teorias veem a motivação a partir de perspectivas diferentes e mesmo assim não levam a previsões diferentes sobre o comportamento.

2.1.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi divulgada em meados dos anos 40, e durante os anos 50, por Abraham Maslow, é uma das teorias de maior popularidade. O indivíduo possui necessidades físicas, sociais e psicológicas,

portanto, para a Teoria da Hierarquia das Necessidades a satisfação das necessidades humanas é de grande importância.

As necessidades dos indivíduos são organizadas em uma pirâmide. No nível mais baixo da pirâmide aparecem as necessidades fisiológicas, quanto à sobrevivência, como ar, água e comida. O segundo nível são as necessidades de segurança relacionadas à proteção. O terceiro nível são necessidades sociais, como amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. No quarto nível é a necessidade de estima, respeito a si próprio. O quinto nível é o da auto realização refere-se à satisfação dos objetivos pessoais (SPECTOR, 2002).

As pessoas são motivadas por necessidades que ainda não foram satisfeitas, assim que elas satisfazem uma necessidade elas passam para o próximo nível. Se dois níveis não são satisfeitos, conseqüentemente o nível mais baixo prevalecerá em relação ao mais alto, mas existem exceções entre certos indivíduos que podem considerar uma necessidade mais alta como a mais importante do que uma necessidade que está em um nível mais baixo.

Trata-se de uma abordagem bastante utilizada em treinamentos de novos gerentes porque ajuda a focar na importância de satisfazer as necessidades dos colaboradores das organizações.

2.1.2 A Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi formulada na década de 60 por Frederick Herzberg, ele se baseou na satisfação no trabalho. Essa teoria diz que existem dois fatores para explicar o comportamento humano no trabalho: os higiênicos e os motivacionais (VERGARA, 2000).

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional (CHIAVENATO, 2000, p. 398).

Os fatores higiênicos são a categoria das necessidades derivadas da natureza animal dos seres humanos, por exemplo, as necessidades físicas, incluem salários, políticas organizacionais, modelos de gestão, relacionamento com colegas, condições físicas de trabalho, quando presentes deixam de causar insatisfação, mas

não chegam a causar satisfação, mas se forem ausentes podem causar insatisfação.

Em relação aos fatores de motivação, eles são importantes para as necessidades de crescimento, incluem auto realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si. Se presentes causam satisfação e se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

2.1.3 O Modelo Contingencial de Vroom – Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, diz que as pessoas só se motivarão quando acreditarem que seu comportamento terá como resultado, recompensas ou resultados que elas desejem (SPECTOR, 2002).

Para o autor, a Teoria da Expectativa também pode prever a escolha de um comportamento entre duas ou mais opções, para cada ação possível, haverá uma expectativa, uma valência e um meio, assim haverá uma força para realizar um objetivo. Entre as opções, a de maior força deve ser a escolhida.

O modelo contingencial que foi proposto por Vroom parte do princípio que a motivação para interferir no nível de produtividade depende de três forças que atuam dentro do indivíduo: suas expectativas, as recompensas e a relação entre expectativas e recompensas (CHIAVENATO, 2000).

2.1.4 A Teoria do Estabelecimento de Metas

Essa teoria tem como princípio básico que o comportamento é motivado pelas intenções e objetivos das pessoas. De acordo com pesquisas, vários fatores são necessários para um programa de fixação de metas objetivando o aumento do desempenho no trabalho, pois o funcionário deve aceitar a meta, deve haver um feedback em relação ao processo e as metas devem ser desafiadoras e específicas (SPECTOR, 2002).

A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho [...] (SPECTOR, 2002, p. 213).

Para o autor, o funcionário deve estar comprometido com a meta, o objetivo da organização não é necessariamente o objetivo pessoal desse funcionário, sendo que apenas objetivos pessoais motivam os comportamentos. O feedback permite que as pessoas saibam se o seu comportamento está de acordo com os seus objetivos. Quanto mais difícil for a meta, melhor deve ser o desempenho. Quanto às metas específicas, elas são mais efetivas. Objetivos vagos podem ser eficientes, mas é os específicos que permitem as pessoas saberem quando elas estão dando o melhor de si.

2.2 A interdependência entre Liderança, Motivação e Comprometimento

Dentro de uma empresa ou de qualquer outra organização humana, a liderança é de grande importância principalmente para a administração. O líder deve conhecer a natureza humana para conduzir as pessoas dentro da organização, nesse sentido observa-se a ligação entre motivação e liderança.

Para Oliveira e Marinho (2006), os líderes devem conhecer o que induz o comportamento das pessoas, como são sustentados ou mantidos e como são dirigidos. A motivação parte dessa premissa, do comportamento do líder.

Segundo Vergara (2012), a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

O líder tem papel fundamental na motivação de pessoas. Ninguém motiva ninguém, o que acontece é que as pessoas se motivam por si próprias devido aos seus objetivos e cabe ao líder desenvolver e estimular a motivação dentro delas, descobrir o que motiva cada uma e leva-las a ação.

De acordo com Ervilha (2003), para causar motivação, descubra aquilo que a pessoa deseja pra si e mostre como ela pode consegui-lo. Quando lideramos uma equipe fazemos o mesmo. E motivar pessoas é um trabalho maravilhoso. E é um trabalho para o líder.

Independente do estilo de liderança adotado pelo administrador, ele deve escutar os seus subordinados e mostrar reconhecimento ao trabalho que eles executam, fazendo com que os liderados se sintam importantes para a equipe e para a empresa. Assim o líder consegue motiva-los e mostrar que estão contribuindo para os resultados da empresa e para os seus próprios resultados pessoais.

Outro ponto importante da influência da liderança na motivação, é que o líder deve servir como um exemplo para os liderados e como fonte de inspiração, mostrando que agindo dessa forma terão resultados positivos. O líder não deve apenas mostrar o que fazer, mas também como fazer.

A forma de agir e o comportamento do líder podem aumentar ou diminuir o comprometimento de um subordinado. A ligação entre liderança e comprometimento pode ser influenciada pela forma de trabalho, as características da equipe e dos subordinados, a estrutura da tarefa e pela forma de autoridade do líder.

O administrador deve criar um ambiente de trabalho onde todos os participantes tenham possibilidades de crescer, satisfazendo suas necessidades enquanto trabalham para alcançar os objetivos da empresa. O líder agindo de forma correta, motivando efetivamente os seus liderados, conseguirá ter sucesso para alcançar o comprometimento e a satisfação de todos envolvidos na organização.

3 A cultura e o clima organizacional

A cultura organizacional é a característica de cada organização seus valores e crenças, segundo Srour (1998) a cultura organizacional expressa toda a identidade e características da organização. A cultura demonstra como que cada empresa reage e se posiciona em todas as situações.

Para Santos (2000), as organizações se comportam da mesma forma que nações e sociedades, cada uma tem sua cultura específica, diferenças e estrutura, seja a cultura definida formalmente ou não toda organização tem a sua.

As características que formam a cultura são moldadas ao longo do tempo com experiências vividas pelas próprias organizações no dia-a-dia e também pelas crenças de seus fundadores.

Na verdade, cada organização desenvolve seus mecanismos próprios de adaptação e padrões de comportamento, para lidar com os problemas que emergem do ambiente externo da integração interna. Há autores que argumentam que o sucesso financeiro de uma organização também pode ser atribuído a seus traços culturais fortes (SANTOS, 2000, p. 24).

O clima organizacional é um conceito significativo e tem importantes implicações no entendimento do comportamento humano dentro das organizações.

Para determinar o clima organizacional existem cinco fatores que possuem um papel importante, o tamanho e configuração da estrutura organizacional, padrões de liderança, redes de comunicação, objetivos organizacionais e processos de tomada de decisão (SANTOS, 2000).

[...] ao surgirem situações não previstas pelas normas vigentes, a cultura organizacional aparece como um recurso vital, pois os valores conferem orientação e consistência às decisões e as ações dos agentes. A maior parte delas, aliás, de porte pequeno ou médio, simplesmente reproduzem os padrões culturais vigentes no país e na região [...] (SROUR, 2000 p. 176).

Segundo Sour (1998), a cultura e o clima são independentes, o clima capta percepções do momento, opiniões e a visão de cada membro da equipe é através do mapeamento do clima que se tem a percepção do grau de motivação, satisfação ou insatisfação dos membros é através desse estudo que se pode prevenir de maneira estatística as ações do coletivo. Já a cultura demonstra o modelo ou moldam as reações e ações de cada membro é a ligação entre o passado e o presente da organização Na atualidade com tantas mudanças e a velocidade em que as informações mudam é imprescindível que a organização tenha muito bem definida suas crenças e valores.

Considerações Iniciais

Trata-se esse estudo de um ensaio sobre a interferência da liderança na motivação e no comprometimento de funcionários, a ser finalizado com a entrega do TCC, em junho de 2013.

Tem o objetivo de discutir sobre a relação entre liderança, motivação e comprometimento e de apontar o papel do líder no desempenho do funcionário apoiado aos estilos de liderança que mais se adequam a cada situação, observando a importância da cultura e do clima organizacional.

A princípio, pelos estudos bibliográficos até então realizados, pode-se dizer que este tema é um elemento de grande importância na gestão de pessoas em empresas e no relacionamento de líderes e subordinados, mesmo que o líder não consiga implantar de forma efetiva a motivação ele ainda pode incentivá-la dentro de sua equipe, analisando as pessoas individualmente e observando as suas

necessidades a serem atendidas. O líder trabalhando a motivação dos funcionários faz com que os integrantes da equipe sintam-se parte da empresa e tenham interesse em alcançar os objetivos organizacionais.

Referências

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. *Administração*. Trad. Celso A. Rimoli. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança Administração do Sentido*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 234p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 634p.

ERVILHA, A. J. Limão. *Liderando equipes para otimizar resultados*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2003. 188 p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. 1. ed. São Paulo: E.P.U, 1969. 254 p.

MAITLAND, Lain. *Como motivar pessoas*. Trad. Marcelo de Sá de Oliveira; Giorgio Cappelli. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2000.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M. (Org.). *Liderança uma questão de competência*. 1. ed. Barueri: Saraiva, 2006. 358 p.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico*. 1. ed. São Paulo: Lorena, 1999.

SROUR, Robert Henry, *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337 p.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 452p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 213p.