

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS TALENTOS HUMANOS: UM ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO SUPERIOR PRIVADA¹

Bruno de Castro Lopes

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: brunocastroo18@gmail.com

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: Este estudo teve como objetivo principal averiguar e analisar o modelo de liderança em um Centro Universitário na visão dos professores da instituição. O objetivo dessa pesquisa adveio dos obstáculos encontrados pelos líderes na hora de influenciar os seus liderados. Diante da situação, o estudo tem como finalidade identificar e analisar os modelos de lideranças que temos na atualidade. A pesquisa aborda qual seria o melhor modelo para trabalhar na instituição. Para a realização desta pesquisa, foi feita uma pesquisa de campo com professores para analisar os seus gestores imediatos, analisando o tipo de liderança que eles apresentam diante de conflitos, motivações e críticas. A pesquisa mostra qual tipo de liderança a instituição aborda dentro da universidade. Com isso, foi possível analisar como é, na visão dos professores, o estilo de liderança que seus supervisores imediatos adotam diante das situações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Motivação. Gestores.

ABSTRACT: This study aimed to investigate and analyze the leadership model at a University Center in the view of the institution's teachers. The purpose of this research came through the obstacles encountered by leaders in influencing their followers. Given the situation, the study aims to identify and analyze the leadership models we have today. However, the research will address what would be the best model to work in the institution. To conduct this research, a field survey was conducted with teachers to analyze their immediate managers' type of leadership when facing conflicts, their motivations and criticism. The research shows what kind of leadership the institution addresses within college. Considering this, it was possible to analyze, in teachers' view, what is the leadership style their immediate supervisors adopt in those situations.

KEYWORDS: Leadership. Motivation. Managers.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações necessitam aderir a uma estrutura de gestão condescendente, obtendo uma resposta mais rápida às exigências e às vontades dos clientes. Dessa forma, a organização precisa estar preparada e se adaptar para qualquer mudança.

Aliado a isso, é fundamental o papel de um líder dentro das organizações, levando em consideração a verificação dos colaboradores, causando melhores condições para dentro da organização e conduzindo a corporação ao êxito. Segundo Chiavenato (2014), é fundamental em qualquer tipo de organização uma liderança, seja ela dentro da empresa ou nos departamentos dela. A liderança é essencial no papel do administrador, pois ela acaba tendo influência no comportamento das pessoas. Dessa forma, o líder precisa saber administrar as pessoas, isto é, liderar.

O presente estudo tem como finalidade identificar e analisar os diferentes tipos de lideranças e motivação na atualidade, enfatizando como os colaboradores reagem a diferentes tipos de lideranças e quais comportamentos eles têm em relação a sua produtividade.

A justificativa desse projeto se dá devido aos obstáculos encontrados pelos líderes na hora de influenciar positivamente seus liderados, elevando a motivação dentro da empresa, com o principal objetivo de criar um ambiente mais prazeroso para todos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Permite que o autor tenha maior clareza na formulação da problemática. O seu principal objetivo é criar um plano de sustentação argumentativo sobre o tema tratado, dando embasamento e servindo como comparativo em relação aos resultados buscados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é um termo antigo que significa, em primeiro lugar, ação. O conceito da palavra vem de planejamento, organização, controle e direção. Segundo Maximiano (2011, pp. 12-13) “a administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle.”.

Em concordância, Lacombe (2011) alega que a essência do papel do administrador é buscar resultados pelo esforço da sua equipe. Conseqüentemente, o administrador não consegue alcançar seus objetivos e obter resultados sem ajuda de terceiros. Dessa forma, o papel do administrador é dar ênfase, no sentido de conseguir resultados, conseguindo que os demais façam o que é necessário, em vez de ele fazer pessoalmente.

2.2 RECURSOS HUMANOS

O papel dos recursos humanos, ou como muitos preferem o termo “RH”, nas empresas é um dos elementos-chave do negócio. O termo RH vai além de selecionar candidatos, contratar e demitir. Hoje é uma das áreas mais importantes que se tem dentro de uma organização. De acordo com Marcousé, Surridge e Gillespie (2013, p. 119), *recursos humanos* significa “[...] garantir que a empresa sempre tenha o número e as habilidades de funcionários de que ela necessita. [...]”.

Segundo Maximiano (2011), o objetivo de recursos humanos é encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização precisa. Além disso, acaba envolvendo atividades antes da contratação do colaborador até a sua saída da organização.

2.3 LÍDER

Líder é aquele que tem a capacidade de comandar pessoas e equipes, seja ela de personalidades diferentes ou até mesmo com a mesma personalidade. A pessoa que se nomeia líder tem que ter a capacidade de influenciar seu grupo e ser fonte de inspiração. O foco está nos objetivos em comum entre seus liderados e na busca dos resultados. Vale ressaltar que cada tipo de líder tem seu próprio estilo e estratégia.

De acordo com Maximiano (2011), existem dois tipos de liderados: os primeiros são aqueles “fiéis” que impõem suas obrigações e seguem o líder porque acham que é ele quem sabe tomar as melhores decisões; os segundos são aqueles do tipo “mercenários”, cuja única motivação é o interesse próprio, como recompensas e pagamentos.

Na visão de Lacombe (2011, p. 143), “uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si.”. Ou seja, nenhum líder vai conseguir passar confiança para seus liderados se ele mesmo não demonstrar confiança naquilo em que ele acredita. Portanto, é fundamental que o líder tenha confiança no que fala.

2.4 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2014, pp. 17-18), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Pode-se afirmar que a liderança é um dos fatores mais importantes para que a organização atinja o seu objetivo e resultado principal. Os líderes têm a capacidade de estabelecerem direções através de sua visão, conseguindo guiar os seus liderados, comunicando-lhes sobre a visão e servindo de inspiração para poderem vencer os obstáculos que poderão aparecer. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014)

Na visão de Tajra e Santos (2014), o líder é fundamental para o bom rendimento do grupo. Portanto, para um bom aproveitamento na organização, o líder é preciso ter alta capacidade de adaptação, decisão e firmeza em momentos difíceis que possam vir a acontecer com seus liderados. Além disso, as autoras afirmam que ninguém nasce líder, porém, com o desenvolver da atividade, podemos aperfeiçoar

essa habilidade em qualquer momento de nossas vidas.

2.5 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Maximiano (2011), desde a antiguidade clássica o estilo autocrático e democrático é reconhecido do mesmo modo que suas disfunções, o excesso de democracia e a tirania.

O estilo da liderança autocrática é aquele em que o líder acaba tendo os poderes nas suas próprias mãos. Um líder autocrático se preocupa mais com a atividade do que com o grupo que está liderando. A sua concentração está no desempenho da sua equipe, dando ênfase no prazo para entrega de resultados e cobrando as metas estipuladas por ele, mantendo uma distância da sua equipe. (MAXIMIANO, 2011)

No estilo de liderança democrática, o líder envolve os seus subordinados em quase todas as tomadas de decisões e procedimentos da organização. Segundo Maximiano (2011), o líder democrático sabe conduzir e orientar os seus liderados, incentivando a sua equipe a participar. Nesse modelo de liderança, o líder e os seus liderados formam uma relação de amizade e relacionamentos cordiais. Além disso, não há nenhum tipo de alteração no ritmo do trabalho, mesmo o líder estando ausente.

O estilo de liderança liberal acaba permitindo liberdade total para seu liderado nas tomadas de decisões; o líder é consultado somente quando é solicitado. Segundo os autores Araújo e Garcia (2014 p. 348), “esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco [...]”. Em concordância com os autores, usar esse modelo de liderança pode fazer com que os liderados acabem diminuindo o ritmo de produção. Dessa forma, esse estilo de liderança, em que o líder acaba dando opinião quando solicitado, acaba funcionando melhor para equipes com mais experiências e organizadas.

2.6 NOVOS MODELOS DE LIDERANÇAS

Diante do exposto, foi aprofundado um estudo sobre esses modelos, apontando a existência de um novo modelo de liderança bastante atual. Esse modelo se enquadra nas organizações de hoje.

Segundo o autor Maximiano (2011), o líder carismático é aquele que oferece recompensas e têm seguidores fiéis. Esse tipo de líder faz com que os seus subordinados superem os próprios interesses e trabalhem para a realização dos objetivos ou metas. Dessa forma, para obter um grau de comprometimento, o líder dá uma atenção para a escassez e a capacidade de sua equipe.

Em concordância, Chiavenato (2014) afirma que, na liderança transacional, o líder oferece recompensas em trocas de seu apoio ou trabalho. Dessa forma, o líder faz com que seus subordinados sejam valorizados. Esse modelo de liderança está focado apenas nas recompensas aos seguidores que dão apoio ao líder.

Para Chiavenato (2014), a liderança transformacional requer um líder que se preocupa em criar uma visão, podendo levar a sua equipe na direção dessa visão. Para o autor, esse modelo de liderança requer um líder visionário que conduza as

mudanças, podendo transformar e aperfeiçoar.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, aborda-se a metodologia da pesquisa utilizada, delineando, o tipo de pesquisa, população e amostra e os procedimentos da análise. A variável analisada foi o estilo de liderança e a motivação dos liderados. Quanto aos meios de investigação, são de fontes bibliográficas e de campo. Na pesquisa bibliográfica, procura-se explicar o problema através de referências teóricas, o que contribui como embasamento para os autores. Enquanto, na pesquisa de campo, observam-se os fatos e coletam-se os dados para analisá-los e interpretá-los, com o intuito de compreender e explicar o problema de estudo da pesquisa.

Quanto à proposta de abordagem metodológica para este estudo, é utilizada a de cunho quantitativa. Portanto, através dessa pesquisa foi possível ter uma análise mais detalhada sobre o estilo de liderança na instituição, evitando-se possíveis erros de interpretação.

A empresa estudada atua no ramo de Ensino Superior. Neste estudo, a amostra é composta por 31 funcionários, sendo todos professores. A amostra selecionada é a do método não probabilístico, em que os professores da empresa participaram respondendo ao questionário.

Depois de delimitado o tipo, o local e a população amostral, o instrumento da pesquisa dá credibilidade ao estudo. Dessa forma, foram utilizados questionários para obtenção de informações. O questionário foi constituído de questões fechadas e foi entregue na instituição. Além disso, foi feito um modelo de questionário para os professores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Comercial e Sistema de Informação, com o objetivo de analisar o comportamento dos seus gestores imediatos.

O questionário foi dividido em três partes: na primeira, coletaram-se informações sobre os sujeitos da pesquisa; na segunda, analisou-se a visão dos professores da instituição em relação aos seus supervisores imediatos; na terceira, analisou-se o estilo de liderança da instituição na visão dos professores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para facilitar as demonstrações dos dados, essa etapa foi dividida em três: a primeira descreve o perfil dos professores, a segunda faz uma análise sobre o estilo de liderança adotado pelo seu gestor imediato e a terceira analisa o modelo de liderança adotado pela instituição.

4.1 PERFIS DOS PROFESSORES

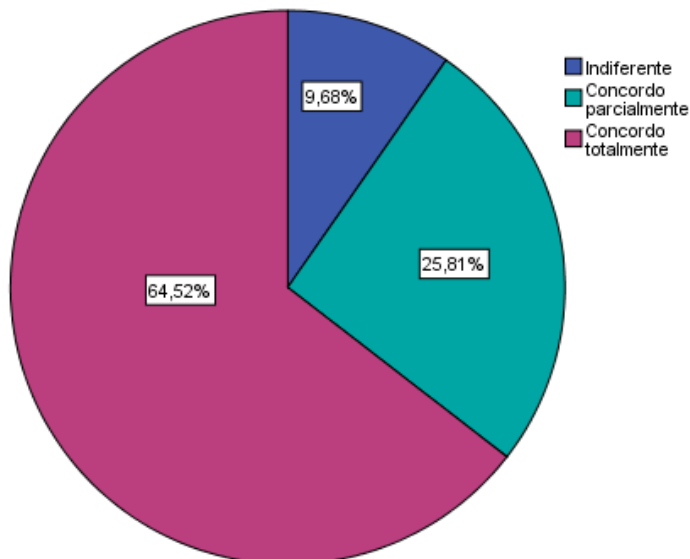
Analisando-se os dados obtidos durante a coleta de resultados, podem-se levantar informações para identificar os perfis dos professores e da instituição que participaram da pesquisa. A seguir foi demonstrada a divisão por sexo dos professores que tiveram interesse em participar da pesquisa.

Foi identificado que 23 participantes eram do sexo masculino, perfazendo 74,19% do total. Já os demais, 8, o equivalente a 25,81%, do sexo feminino. Percebeu-se também que a faixa etária dos professores que se dispuseram a participar da pesquisa foi, em média, de 31 a 40 anos. Foi identificado que 18 inscritos são professores do curso de Administração, perfazendo 58,06% do total, já os demais são do curso de Ciências Contábeis (6), com 19,35%, Gestão Comercial (3), com 9,68%, e Sistemas de Informação (4), com 12,90% dos entrevistados.

4.2 ANÁLISES DA LIDERANÇA DO GESTOR IMEDIATO

Para analisar a efetividade da pesquisa, os entrevistados tiveram que analisar os seus gestores imediatos. Analisando esse conceito, os professores respondiam às perguntas de acordo com o grau de concordância da pergunta, em que (1) era discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Gráfico 1 – Na minha opinião, é importante a organização ter uma boa liderança

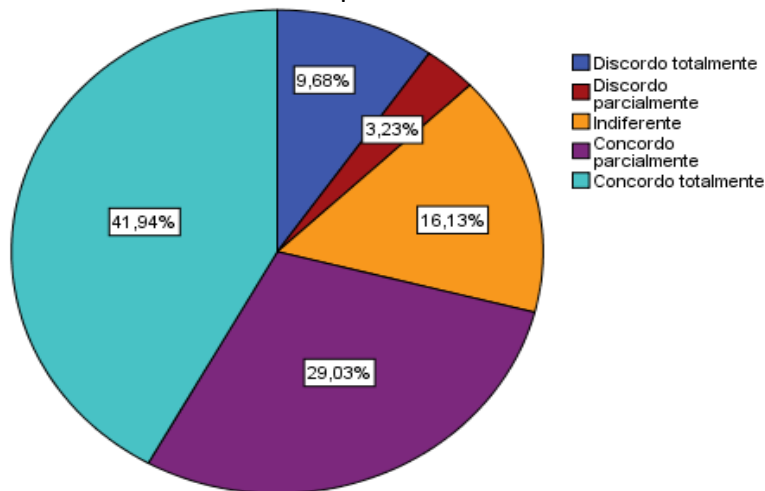


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Foi perguntada aos entrevistados a importância de a organização ter uma boa liderança na opinião deles. No total, foram 31 professores entrevistados. Analisando-se o gráfico, pode-se perceber que 64,52% dos professores concordam totalmente que é importante uma organização ter uma boa liderança, o que corresponde a 20 professores. Já os demais, 25,81% (8) dos professores concordam parcialmente e 9,68% (3) são indiferentes à organização ter uma boa liderança.

Para Chiavenato (2014, p. 432), “a liderança é um processo-chave em toda organização, [...] os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações.” Portanto, conclui-se que é fundamental que as organizações tenham uma boa liderança.

Gráfico 2 – O meu líder prioriza o desenvolvimento e aprimoramento das minhas competências

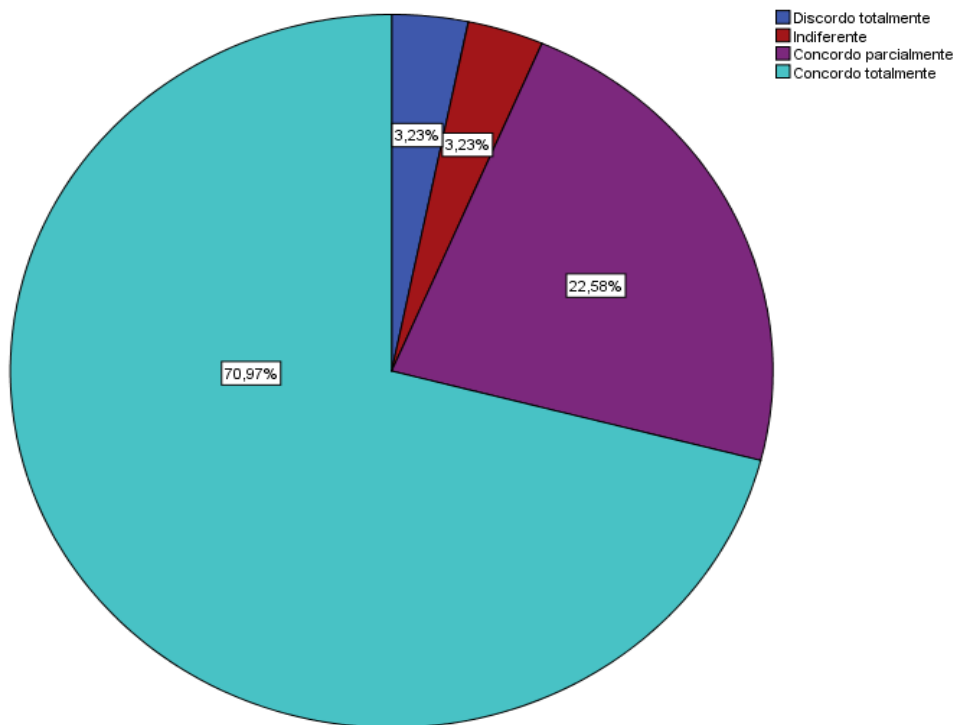


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados se o líder prioriza o seu desenvolvimento e aprimoramento de suas competências. A pesquisa mostra que, dos 31 professores entrevistados, 13 professores concordam totalmente em relação ao seu líder priorizar suas competências, o que corresponde 41,94% do total da pesquisa. Pode-se também analisar que 9,68% (3) dos entrevistados discordaram totalmente em relação à pergunta, e que 16,13% (5) são indiferentes se o líder prioriza ou não suas competências.

Para Ferreira (2015), o conceito da palavra competência é a eficiência de impulsionar um conjunto de recursos cognitivos para esclarecer adequadamente uma série de complicação.

Gráfico 3 – Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização



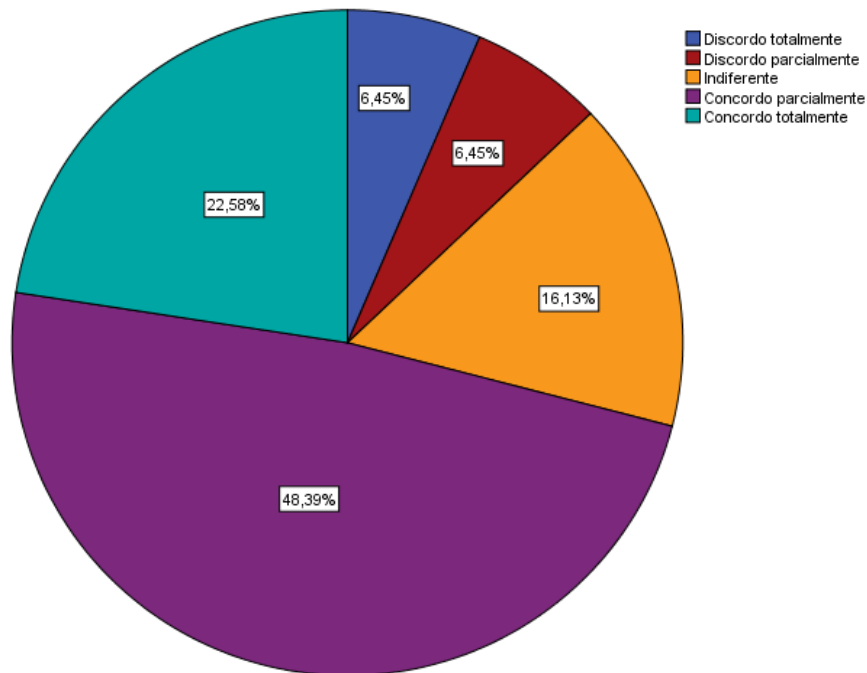
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a pesquisa, 70,97% acreditam que um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização. De fato é importante para toda organização ter sempre os seus colaboradores mais comprometidos com os seus objetivos. A falta de uma boa liderança pode deixar os colaboradores desmotivados, o que acaba levando seu ritmo de produção a diminuir.

Na visão dos autores Davis e Newstrom (*apud* Bergamini 2009), a liderança é o método de encorajar os demais a trabalhar entusiasticamente no caminho dos objetivos. É o fator que ajuda o grupo a analisar a direção certa, podendo surgir a motivação em alcançar os objetivos. Os autores terminam dizendo que uma organização sem liderança seria somente uma confusão de máquinas e pessoas.

Em concordância com os autores citados anteriormente, Robbins, Decenzo, Wolter (2014) afirmam que, quando os gerentes motivam os seus funcionários e dirigem suas atividades, o canal de comunicação entre eles fica mais eficaz.

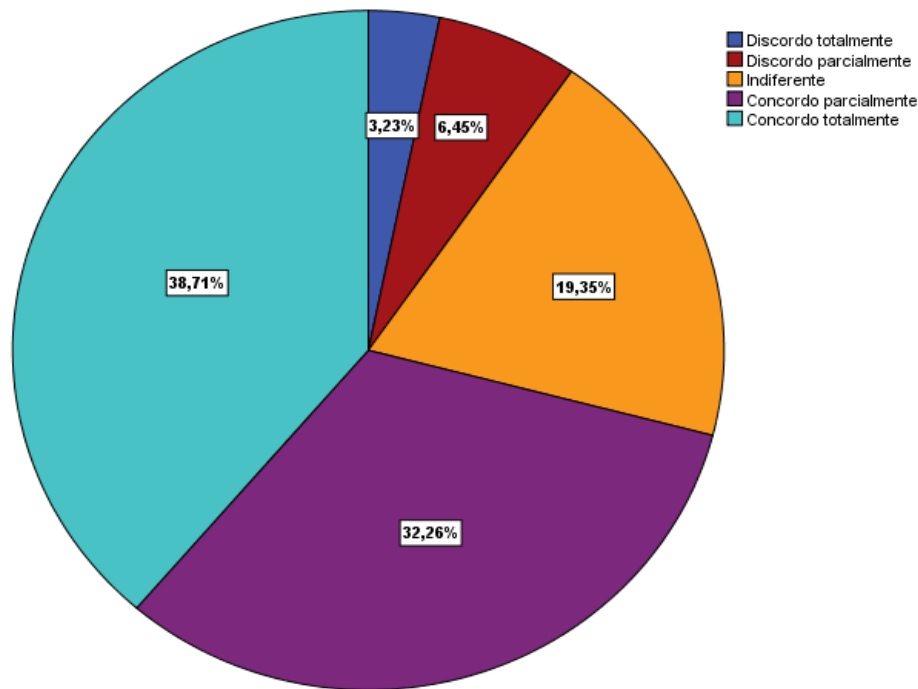
Gráfico 4 – A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Segundo os dados da pesquisa, 48,39% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente sobre a liderança da instituição ajudar a alcançar metas e objetivos. Nota-se também que grande parte dos entrevistados está de acordo que a liderança da instituição os ajudou a alcançar metas e objetivos organizacionais. Isso mostra que, dentro da instituição, há uma boa relação entre o seu líder e os seus subordinados.

Gráfico 5 – A minha liderança atual influencia na motivação dos colaboradores desta organização

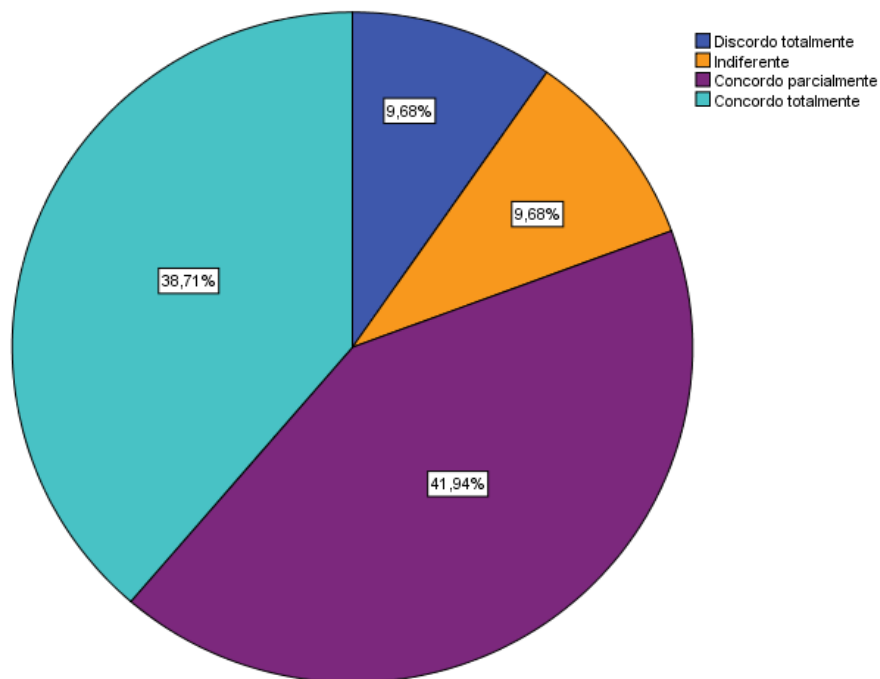


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a pesquisa, 38,71% dos entrevistados, o equivalente a 12 professores, concordam totalmente que a liderança influencia na motivação dos colaboradores. Nota-se que a maioria concordou com essa pergunta.

Em concordância, Vergara (2007) fala que a liderança é a competência de alguém exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Para ela, expressa-se num conjunto de sapiência, idoneidade, comportamento e atitudes.

Gráfico 6 – Sinto-me reconhecido (a) pela minha liderança

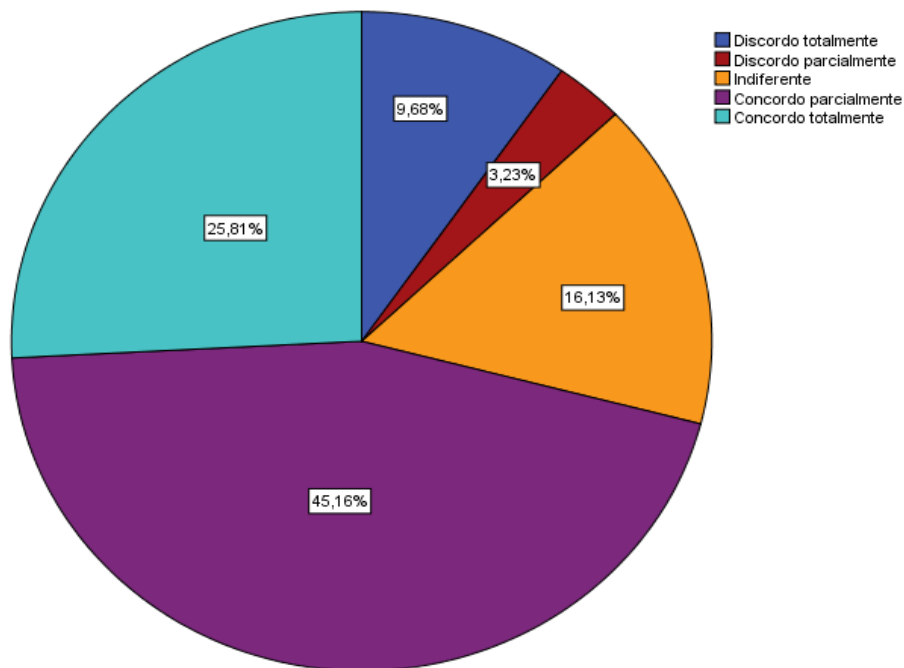


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Analisando essa questão, podemos perceber que 41,94% dos entrevistados concordam parcialmente com esta questão, 38,71% concordam totalmente e 9,68% discordam totalmente e se sentem indiferentes com a questão. Embora grande parte dos entrevistados concorde com a pesquisa, não se pode deixar de observar que 9,68% não concordam e nem discordam com o reconhecimento da liderança, pois isso pode acabar afetando a sua motivação e ocorrer um impacto negativo com o seu desempenho e produtividade.

De acordo com Bergamini (2018), quando a pessoa se sente reconhecida, é porque ela provavelmente está tomando as decisões certas. Isso de fato é verídico, quando um líder se sente reconhecido pelo seu trabalho é porque ele está fazendo seu trabalho de forma correta.

Gráfico 7 – A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores

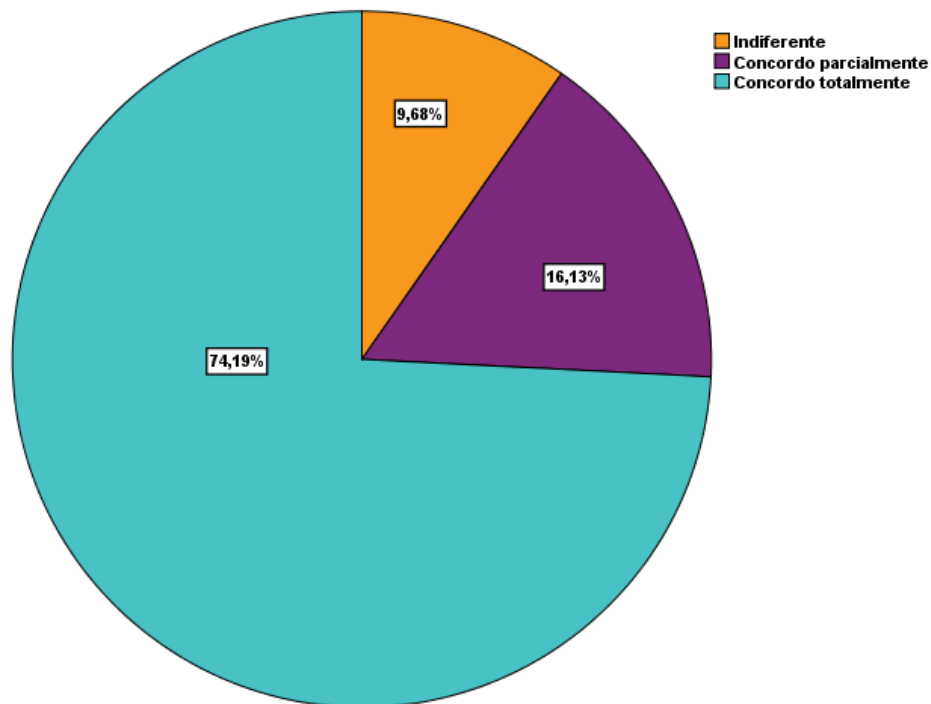


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Foi perguntado para os entrevistados se a liderança dos seus gestores imediatos aceita críticas e sugestões vindas deles. 45,16% responderam que concordam parcialmente sobre essa questão, o equivalente a 14 professores e 9,68% discordaram totalmente, o que corresponde a 3 professores. Podemos observar que, para alguns, a liderança do seu gestor chega a aparecer com o estilo de liderança democrática, em que o líder aceita sugestão dos seus colaboradores, mas a decisão final é sua. E para alguns, a liderança do seu gestor imediato se parece com o modelo de liderança autocrática, em que o líder não ouve sugestão dos seus colaboradores, afinal, ele é o líder e sabe o que faz.

Para Maximiano (2018), o estilo de liderança democrática envolve alguma espécie de influência ou alguma participação dos seus liderados quando o assunto é a tomada de decisão. O líder democrático procura encorajar a participação do seu grupo. Esse tipo de líder costuma ser objetivo na crítica e no elogio.

Gráfico 8 – Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização

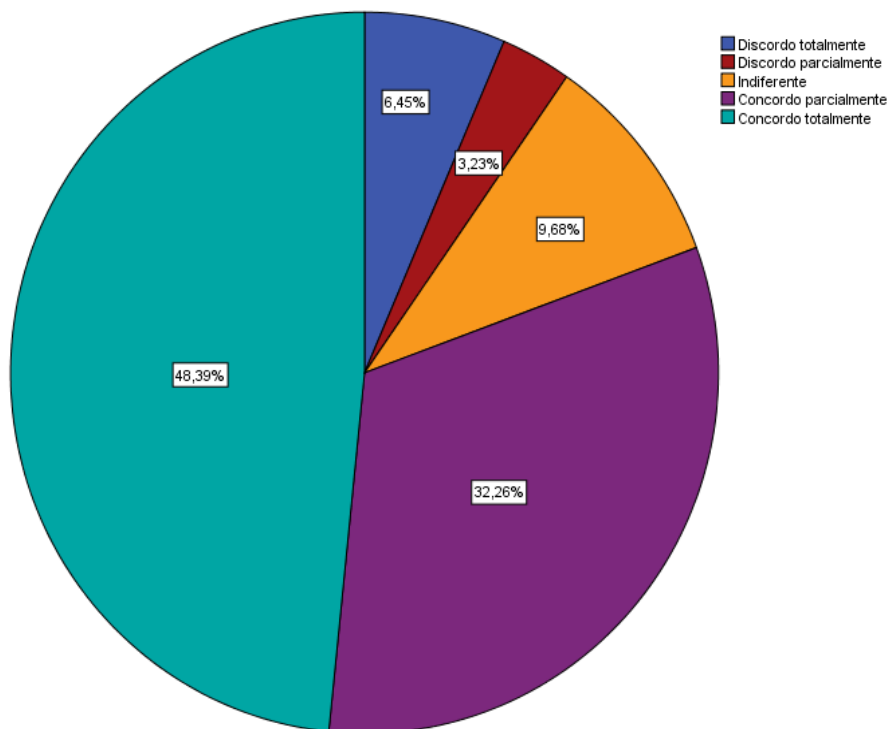


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

A pesquisa mostra 74,19% dos entrevistados concordaram que, quando os funcionários estão motivados, eles são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização, o que, de fato, é verídico, pois quando um funcionário anda motivado, a produtividade dele consegue ser superior a de um funcionário desmotivado. Porém, ainda há 9,68%, o equivalente a três professores, que, para eles, essa questão é indiferente.

De acordo com Herzberg (*apud* Maximiano 2000), para que essa motivação ocorra, é preciso que o sujeito esteja sintonizado com sua tarefa, que observe nela a oportunidade de praticar suas competências ou de fortalecer suas aptidões.

Gráfico 9 – Na sua opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais



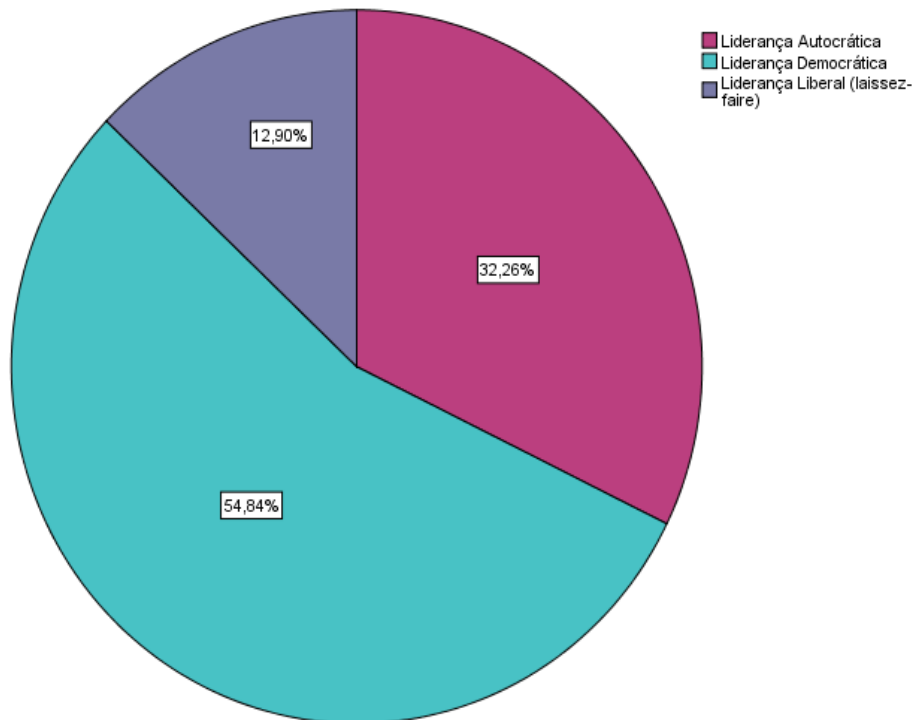
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Analisando os dados da pesquisa, 48,39% dos entrevistados concordaram que a motivação extrínseca está ligada a recompensas materiais, 32,26% concordam em parte, 6,45% discordam, 3,23% discordam em parte e 9,68% são indiferentes à questão.

Em concordância com a pesquisa, Bergamini (2013, p. 97) diz que a motivação extrínseca está ligada com os “objetivos concretos e palpáveis, como, por exemplo, o ganho pelo o trabalho.”. Ainda mais, em continuação, a autora Bergamini (2018, p. 30) diz que a motivação extrínseca é “o prazer de comprar aquilo que o dinheiro pode cobrir.”.

Portanto, pode-se concluir que, de acordo com a pesquisa, a motivação extrínseca está ligada a recompensas materiais.

Gráfico 10 – Qual estilo de liderança se aplica nesta instituição?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a pesquisa, nota-se que 54,84%, a maioria dos entrevistados, responderam que o estilo de liderança no Centro Universitário é a democrática. Já os demais responderam que 32,26% é o estilo autocrático e 12,90% responderam que é o estilo liberal (*laissez-faire*).

Segundo Chiavenato (2014, p. 110), no estilo de liderança democrático “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.”. Em continuação, Chiavenato (2014) diz que, no modelo de liderança democrática, os subordinados apresentam um nível quantitativo de produção semelhante ao modelo autocrático, com uma condição de trabalho extremamente superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os entrevistados da amostra mostraram claramente que têm conhecimento do tema abordado. O presente estudo procurou entender a importância que a liderança tem como elemento na motivação das organizações e, em específico, na aplicação do questionário na instituição de ensino.

Pode-se dizer que a liderança numa organização está ligada, de modo direto, à motivação e ao progresso pessoal dos colaboradores. A forma como os líderes se comportam reflete diretamente no seu grupo. Dessa forma, acaba influenciando no alcance das metas e resultados da organização. De acordo com os dados coletados da pesquisa, o estilo de liderança predominante na Instituição é o democrático.

Os objetivos desse trabalho foram alcançados, pois se pode identificar que a liderança e a motivação são essenciais para o bom andamento e desempenho dos

colaboradores da instituição analisada, e examinar como é o relacionamento dos colaboradores da instituição com seus gestores imediatos. Após a análise realizada sobre a liderança e a motivação dos funcionários na organização, conseguimos comprovar que os pressupostos do estudo foram todos confirmados.

Com este estudo, concluiu-se que é de suma importância para as organizações ter uma boa liderança, pois grande parte dos entrevistados concordou com essa questão abordada no questionário. Foi possível analisar também que os gestores imediatos possuem uma boa relação com seus liderados, visto que o líder os ajuda a alcançar metas e objetivos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

LACOMBE, Francisco Masset. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva 2011.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e Liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

VERGARA, Sylvia C. **A liderança aprendida**. 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida>. Acesso em: 23 ago.2019.