

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E SEU EFEITO NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Reconhece-se que a liderança desempenha um papel significativo nas organizações, influenciando, mesmo que indiretamente, na criação de ambientes mais engajados e produtivos. O objetivo principal desta investigação é examinar a relevância da liderança no ambiente organizacional. Em termos específicos, busca-se: elucidar conceitos e abordagens de liderança; explorar o que os estudos acadêmicos recentes revelam sobre a liderança; e avaliar em que medida os elementos associados à função de liderança podem favorecer as organizações. A metodologia deste estudo se fundamenta em uma revisão bibliográfica, consistindo na análise de publicações que, de forma direta ou indireta, discutem aspectos pertinentes ao tema em questão. Com base nos objetivos propostos e nas descobertas, insights e conclusões derivadas do material analisado, conclui-se que a liderança é um elemento fundamental para o êxito organizacional e, sobretudo, que a atuação do líder é decisiva na promoção de um clima organizacional saudável e eficiente.

Palavras-chave: Liderança. Gestão Organizacional. Engajamento.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado por intensas transformações e instabilidades, as organizações enfrentam o desafio constante de adaptar-se para elevar sua eficiência, assegurando sua continuidade e êxito em um mercado globalizado e acirradamente competitivo. O desafio preponderante para os líderes reside em fomentar um ambiente que favoreça o rendimento de seus colaboradores, atendendo às suas necessidades de satisfação, autoestima e realização pessoal. Surge, assim, a questão central: Qual é o impacto da liderança no ambiente organizacional? Reconhece-se que a liderança é vital para estimular a motivação dos funcionários, contribuindo para a criação de ambientes mais dinâmicos e produtivos, mesmo que sua influência não seja sempre direta.

Chiavenato (2005) destaca que a liderança complementa a gestão sem substituí-la, evidenciando que habilidades em liderança e gestão nem sempre coexistem na mesma medida. A liderança emerge como um recurso estratégico para melhorar a eficiência e o desempenho organizacional. Entender os diferentes estilos de liderança e os fatores motivacionais dos colaboradores é crucial para gestores e administradores visando o aprimoramento organizacional.

Nemmis (apud. SILVA, 2011) diferencia claramente entre administrar, que implica assumir responsabilidades e concretizar objetivos, e liderar, que envolve influenciar e orientar direções. Ele argumenta que enquanto o líder trabalha com os aspectos emocionais e valorativos

da organização, o administrador foca nos recursos físicos, como capital, matéria-prima, tecnologia e competências humanas.

Este estudo visa, primordialmente, examinar a relevância da liderança no contexto das organizações, propondo-se a: elucidar conceitos e práticas de liderança; investigar o discurso acadêmico sobre o tema; e avaliar como a liderança pode impulsionar o desenvolvimento organizacional.

A justificativa para esta pesquisa se fundamenta na premissa de que uma liderança eficaz não apenas otimiza o desempenho das equipes, mas também posiciona o líder como um referencial de conduta e influência, alinhado aos objetivos corporativos. Supõe-se que a liderança, em conjunção com estratégias e estilos de liderança apropriados, seja crucial para o crescimento empresarial e para elevar a produtividade dos colaboradores.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE LIDERANÇA

Compreender os fundamentos da liderança é essencial, sobretudo por ser um tema de estudo ao longo de décadas, revelando uma evolução notável em suas abordagens e entendimentos. A liderança é um fenômeno tão antigo quanto a própria sociedade, evidenciado por figuras históricas que deixaram marcas indelévels em suas épocas, como Jesus, Gandhi, Napoleão, Alexandre o Grande e Carlos Magno. Esses indivíduos exemplificam como a liderança esteve, em muitos contextos, atrelada a personalidades extraordinárias que transformaram suas realidades e a história através de suas visões e ações.

Historicamente, concepções de liderança variaram significativamente. Na Idade Média, por exemplo, a liderança era vista como um legado da nobreza, uma questão de linhagem ao invés de competência ou habilidade. Essa visão se transformou ao longo dos séculos, especialmente com o advento da era industrial, refletindo as mudanças sociais e econômicas da época.

A preocupação com as qualidades da liderança remonta à antiguidade, como ilustrado na obra "A República" de Platão, onde já se debatiam as virtudes necessárias a um governante para liderar eficazmente seu povo. Essa busca pelo perfil ideal de liderança persiste, demonstrando o caráter perene da questão.

O século XX, conforme apontado por Botelho e Krom (2010), marca um período de intensificação nos estudos sobre liderança, acompanhando o ritmo do desenvolvimento humano e a emergência de novos conhecimentos. As concepções de liderança sofreram transformações profundas, refletindo as mudanças nas estruturas sociais, econômicas e tecnológicas. As pesquisas expandiram-se para abranger uma diversidade de características e habilidades

desejáveis em líderes, movendo-se além da mera análise de traços de personalidade para incluir estilos de liderança, a importância da inteligência emocional, a capacidade de adaptabilidade e a habilidade de inspirar e motivar equipes em direção a objetivos compartilhados.

Essa evolução conceitual e prática da liderança destaca a complexidade do tema e a necessidade de uma compreensão aprofundada dos diversos fatores que influenciam a eficácia da liderança. Reconhece-se, assim, que a liderança é um elemento dinâmico, que deve ser constantemente reavaliado à luz das demandas contemporâneas e das expectativas futuras.

2.1. As organizações e os líderes

A distinção entre liderança e administração é crucial para entender a dinâmica organizacional, enfatizando que, embora inter-relacionadas, essas competências são distintas. O administrador concentra-se na gestão dos recursos organizacionais, desempenhando funções vitais como planejamento, organização, direção e controle, com o objetivo de alcançar metas pré-estabelecidas (SILVA, 2011). Esta abordagem abrangente requer uma combinação de habilidades operacionais e estratégicas.

Idealmente, um administrador também deveria exibir qualidades de liderança, promovendo um ambiente de trabalho coeso e produtivo. Liderança, diferentemente, pode manifestar-se tanto em ambientes formais quanto informais e não se restringe exclusivamente a indivíduos em cargos de administração. Líderes podem variar seu estilo de gestão, desde métodos autoritários até mais participativos, encorajando a tomada de decisões compartilhada e o engajamento da equipe (SILVA, 2011).

Líderes são peças-chave no desempenho organizacional, atuando como pontes para a comunicação de valores e garantia de recursos, além de serem ouvintes atentos. Eles são fundamentais na criação e manutenção de culturas organizacionais voltadas ao desempenho, com uma preferência por métodos de liderança que valorizem o exemplo, a comunicação eficaz e a partilha de visões motivadoras.

Warren Nemmis (2001) faz uma distinção clara entre administrar, que se traduz em assumir responsabilidades e implementar ações, e liderar, que é influenciar e guiar direções. O líder trabalha com os recursos emocionais e os valores da organização, em contraste com o administrador, que foca nos aspectos físicos, como capital, habilidades humanas, matéria-prima e tecnologia.

Bennis (1996) argumenta sobre a essencialidade da liderança em face às constantes mudanças e desafios que as organizações enfrentam, apontando que, enquanto a autoridade tradicional pode ser adequada em períodos de estabilidade, um ambiente em transformação

requer uma liderança proativa, pois ela é a força que facilita o desenvolvimento e a adaptação das organizações nesse cenário.

A teoria das relações humanas introduziu um novo foco sobre o grupo e a satisfação do empregado, favorecendo a liderança democrática em detrimento das abordagens autocráticas. Esta mudança paradigmática, como discutido por FELIPE et al. (2004), teve um impacto significativo na evolução das práticas de liderança, promovendo uma gestão mais inclusiva e humana nas organizações.

A origem da teoria das relações humanas, destacada por Stoner e Freeman (1999), baseia-se nas experiências de Elton Mayo, particularmente na Experiência de Hawthorne. Esta pesquisa revelou a importância de uma administração que considere as necessidades humanas, marcando um avanço em direção a práticas mais humanizadas e democráticas na gestão.

Esta exploração das dinâmicas de liderança e administração ilustra uma compreensão crescente da complexidade dentro das organizações, sublinhando a necessidade de líderes que não apenas gerenciem recursos de forma eficiente, mas também inspirem, motivem e guiem suas equipes em direção a objetivos comuns, promovendo um ambiente que valorize a contribuição e o bem-estar de todos os envolvidos.

As experiências conduzidas por Elton Mayo nasceram a partir da Experiência de Hawthorne e levaram a importantes conclusões sobre a liderança e seu impacto no ambiente de trabalho. Mayo descobriu que a adoção de um estilo de liderança democrático não apenas aumentava a participação dos funcionários no processo decisório, mas também os motivava significativamente, resultando em um incremento na produtividade organizacional. Essa observação sublinhou a importância do treinamento de líderes para desenvolverem sua sensibilidade e percepção, capacitando-os a entender melhor seus colaboradores (MOTA, 2000).

Contrastando com a teoria clássica, que prioriza a autoridade formal e oferece pouca atenção à dinâmica de liderança, a teoria das relações humanas destaca que a maneira como os líderes interagem com seus subordinados pode influenciar diretamente no comportamento e na produtividade dos mesmos. Essa abordagem sugere uma correlação direta entre a qualidade da liderança e a eficiência produtiva da organização (MOTA, 2000).

Chiavenato (2004) enfatiza que a abordagem humanista da administração vê o comportamento no trabalho como resultado de fatores motivacionais, destacando a importância das necessidades humanas e a satisfação alcançada através da interação social dentro de grupos. Isso reflete a compreensão de que, embora a motivação seja apenas um dos diversos fatores internos que afetam o comportamento humano, ela tem uma relevância considerável por agir

diretamente sobre as necessidades dos indivíduos para satisfazê-las, cumprindo objetivos tanto pessoais quanto organizacionais.

Gardner (1990) define liderança como "o processo de persuasão, ou de exemplo, pelo qual um indivíduo (ou equipe de liderança) induz um grupo a perseguir objetivos compartilhados pelo líder e seus seguidores", ressaltando a crescente demanda por líderes eficazes que possuam habilidades para liderar, ensinar, monitorar e delegar responsabilidades de modo a manter a equipe motivada e produtiva.

Por outro lado, Kury (2002) descreve liderança como a função de liderar, direcionar, comandar e motivar, enquanto motivação é vista como o ato ou efeito de motivar, gerando um interesse espontâneo ou estimulado por um determinado assunto. Assim, liderança e motivação são vistas como forças que movem pessoas em direção a objetivos que beneficiam tanto o indivíduo quanto o grupo ao qual pertencem.

Chiavenato (2003) argumenta que a liderança é essencial em todas as formas de organização humana e em todos os níveis de atuação, destacando que o administrador precisa entender a natureza humana para gerir pessoas efetivamente, isto é, liderar. Dentro da perspectiva humanista, a liderança pode ser examinada sob várias lentes, incluindo a liderança como um fenômeno de influência interpessoal e como um processo de tomada de decisão, seja de forma individual ou em grupo. (CHIAVENATO, 2003)

Muniz (2004) sugere que, considerando que os membros de uma organização são diretamente responsáveis pelos resultados alcançados, uma liderança que promova boa comunicação e integração entre os membros, criando um ambiente de compreensão mútua, pode ter um impacto significativo no aumento da produtividade. Essa abordagem reforça a ideia de que uma liderança eficaz não se limita à administração de tarefas, mas também envolve a gestão de relações humanas dentro do ambiente de trabalho.

Davis e Newstrom (1992) destacam que a essência da liderança reside na capacidade intencional de uma pessoa influenciar outras, promovendo interações entre membros de um grupo ou organização. Essa definição sublinha o papel da liderança como um processo de influência deliberada, destinada a moldar as atividades e os relacionamentos dentro de um coletivo para alcançar objetivos comuns.

O modelo de liderança trajetória-meta, proposto por Robert House em 1971 e citado por Muniz (2004), concentra-se na premissa de que líderes eficazes devem empregar estratégias de estruturação, apoio e recompensa para facilitar o cumprimento das metas organizacionais pelos funcionários. Segundo essa teoria, a influência do líder sobre os subordinados é um aspecto crítico, mas para que a organização prospere, o líder também deve ser capaz de estabelecer uma

clara orientação para as metas e otimizar o caminho para sua realização. Portanto, o êxito organizacional depende não só da influência do líder, mas igualmente de sua habilidade em definir e comunicar esses elementos fundamentais.

Nesse contexto, os líderes têm a responsabilidade de identificar as necessidades dos colaboradores, estabelecer metas adequadas e vincular o alcance dessas metas a recompensas, clarificando as expectativas e providenciando os recursos necessários para superar quaisquer obstáculos ao desempenho. O resultado esperado deste processo é um aumento na satisfação no trabalho, maior aceitação do líder e uma equipe mais motivada.

A teoria também sugere que os funcionários são incentivados a alcançar as metas definidas pela organização, sendo crucial que o líder não apenas especifique essas metas, mas também oriente os funcionários sobre como atingi-las e forneça o suporte necessário. Há uma ênfase especial na participação dos líderes em vez de adotarem uma postura puramente diretiva, o que, segundo o modelo, resulta em maior satisfação entre os colaboradores. Essencialmente, este modelo prioriza a satisfação dos empregados, sugerindo que ela é tão ou mais importante do que a própria produtividade da organização.

Portanto, a liderança trajetória-meta de House, conforme discutido por Muniz (2004), oferece uma perspectiva valiosa sobre a dinâmica de liderança, enfatizando a importância de uma abordagem focada no bem-estar dos funcionários e no estabelecimento de metas claras, recompensas e apoio para atingir os objetivos organizacionais. Este modelo ressalta a necessidade de líderes serem tanto guias quanto apoiadores de suas equipes, adaptando-se às necessidades individuais e coletivas para fomentar um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

2.2. Liderança e seus estilos

Chiavenato (2003, p. 124) enfatiza a diversidade dos estilos de liderança e sua relação com as características dos subordinados, sugerindo que diferentes grupos podem demandar abordagens específicas de liderança. Essa perspectiva reconhece a complexidade inerente à dinâmica organizacional, onde a eficácia de um estilo de liderança está intrinsecamente ligada ao contexto e às necessidades únicas de cada equipe. Assim, a aplicabilidade e a efetividade de determinados estilos de liderança variam, possuindo cada um suas vantagens e desafios dentro do ambiente de trabalho.

O autor discorre sobre a importância dos traços comportamentais na definição do papel de líder. Indivíduos proativos, que conseguem capturar e representar a vontade coletiva de um grupo, emergem naturalmente como líderes. No entanto, o tipo de liderança exercido por essas

pessoas também é moldado por características pessoais, indicando que traços mais autoritários podem predispor alguém a adotar um estilo de liderança autocrático.

Em outra obra, Chiavenato (2002) aborda a liderança através de estilos comportamentais, distanciando-se da análise centrada nas características pessoais do líder. Ele destaca a dicotomia entre os estilos de liderança autocrática e democrática como a teoria mais reconhecida nesse campo. Essa abordagem sugere que, independentemente dos traços de personalidade do líder, é possível identificar comportamentos específicos que definem como a liderança é exercida.

O estilo autocrático é caracterizado por uma tomada de decisão centralizada, onde o líder detém o poder decisório e exerce controle direto sobre as tarefas e os processos, muitas vezes sem consultar os subordinados. Por outro lado, o estilo democrático promove a participação dos membros da equipe nas decisões, fomentando um ambiente de colaboração e compartilhamento de responsabilidades.

Essa diferenciação entre estilos de liderança ilustra a necessidade de adaptabilidade e percepção por parte dos líderes para escolher a abordagem mais apropriada, considerando tanto as demandas organizacionais quanto as expectativas e as necessidades dos subordinados. Reconhecer a diversidade dentro de uma equipe e ajustar o estilo de liderança conforme essa dinâmica é crucial para alcançar uma gestão eficaz e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

3. O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1. Motivação e sua definição

Motivação representa o impulso que direciona as pessoas a perseguirem seus objetivos, incentivando-as a entregar o melhor de si mesmas. Este impulso é crucial para o avanço pessoal, pois sem motivação, a execução de tarefas se torna substancialmente mais desafiadora.

Entende-se a motivação como um conjunto de razões que impulsionam e moldam o comportamento de um indivíduo. No contexto profissional, a motivação afeta diretamente a prontidão de um colaborador em desempenhar suas responsabilidades. A premissa é clara: quanto mais motivada a pessoa, mais eficiente e produtiva será no trabalho. Por isso, é vital que os gestores saibam incentivar seus times, pois a motivação está intrinsecamente ligada ao aumento da produtividade.

Moraes (2004) descreve a motivação como um processo determinante nas decisões individuais, constituindo-se como uma força interna que origina, sustenta e direciona as ações significativas dos seres humanos. A aspiração primária da motivação é permitir que o indivíduo

realize a imagem idealizada de si mesmo, isto é, viver de acordo com o papel que prefere, ser reconhecido conforme a posição que almeja e alcançar as recompensas que acredita serem proporcionais às suas capacidades. Contudo, é relevante assinalar que, embora haja um desejo universal de auto-realização, este é modulado pelas diferenças individuais, evidenciando a complexidade e variabilidade da motivação humana.

Ferreira, Boas e Esteves (2008) discutem a importância de distinguir entre motivadores e fatores de satisfação, conceitos frequentemente confundidos. Archer (1997) esclarece que um motivador refere-se à causa do comportamento de um indivíduo em relação a um objeto ou situação específica, ou seja, uma necessidade. Em contraste, um fator de motivação é aquilo que satisfaz essa necessidade. A confusão ocorre quando se mistura o que satisfaz uma necessidade (fator de satisfação) com a própria necessidade (motivador).

Para ilustrar essa distinção, Ferreira, Boas e Esteves (2008) utilizam o exemplo da água. Enquanto a água é percebida como um fator de satisfação que atende à necessidade de sede, frequentemente é interpretada erroneamente como a necessidade em si. Declarações como "eu preciso de água" podem confundir a água (fator de satisfação) com a sede (motivador), quando, na realidade, a motivação advém da sede, não da água consumida para saciá-la.

Essa análise sobre motivação revela sua essência como uma força propulsora por trás das ações humanas, destacando a necessidade de compreensão profunda tanto dos motivadores quanto dos fatores de satisfação para efetivamente influenciar e melhorar o desempenho no ambiente de trabalho.

Esses esclarecimentos são cruciais para aprofundar a compreensão sobre o principal debate que permeia o campo da teoria da motivação, conforme Ferreira, Boas e Esteves (2008) apontam. Os estudiosos da motivação se dividem essencialmente em dois grupos:

1. Aqueles que veem a motivação como algo intrínseco ao indivíduo, acreditando que a motivação surge do relacionamento pessoal com a atividade realizada. Para esses teóricos, o indivíduo se sente motivado ao desempenhar uma tarefa eficazmente, independentemente das recompensas externas.
2. Os que entendem a motivação como algo extrínseco, defendendo que são os elementos externos, como salário, promoções, e o reconhecimento por parte de gestores e colegas, que motivam as pessoas.

Bergamin (1997) destaca o salário como um dos motivadores externos mais comuns nas organizações. Contudo, ele adverte que o uso de recompensas externas para gerir uma organização não é tão previsível quanto parece. Estudos indicam que, embora o aumento

salarial possa elevar a satisfação momentaneamente, este efeito tende a ser de curta duração. Adicionalmente, a implementação de recompensas externas em atividades já intrinsecamente gratificantes pode, paradoxalmente, reduzir a motivação dos indivíduos.

No ambiente organizacional, a motivação é vista como o processo que determina a intensidade, persistência e direção dos esforços de uma pessoa na busca por alcançar uma meta específica. Embora a intensidade do esforço seja importante, ela deve ser direcionada de maneira a beneficiar a organização.

Gooch e McDowell, citados por Bergamini (1997), argumentam que é impossível uma pessoa motivar diretamente outra, visto que a motivação reside no interior de cada indivíduo. Esse entendimento pode parecer desanimador para alguns, mas Handy (1993, citado por Bergamini, 1997) sugere que essa percepção deve ser vista como um alívio. A incapacidade de identificar fatores universais que motivam os seres humanos evita o risco de manipulação excessiva das pessoas.

Portanto, a abordagem recomendada é a criação de ambientes de trabalho que estimulem as ações desejadas, em vez de tentar motivar diretamente os empregados. A administração deve se focar em induzir comportamentos através de um ambiente propício, considerando a diversidade de necessidades humanas como reconhecimento, poder, realização, socialização e materiais.

Esta visão abrangente sobre motivação sublinha a complexidade e variedade de fatores que influenciam o comportamento humano dentro das organizações. Líderes e gestores podem se valer de uma integração de teorias motivacionais para cultivar um clima organizacional que promova a realização pessoal e profissional dos colaboradores.

3.2. A influência da cultura organizacional no comportamento dos colaboradores

As organizações enfrentam desafios para compreender plenamente sua cultura, valores corporativos e o potencial de seus colaboradores. Na era da competitividade acirrada, é essencial que as empresas não se limitem a suas missões, metas e visões, mas que também visualizem e estruturam estrategicamente cada um desses aspectos. A dinâmica entre a empresa e o mercado reflete a interação entre a organização e seu público interno, onde práticas eficazes de marketing interno podem trazer benefícios significativos tanto para os indivíduos quanto para as relações interpessoais e comerciais da empresa.

Ribeiro (2008) destaca que o fortalecimento empresarial, conquistado por meio do engajamento dos funcionários nos processos produtivos, permite que a organização avance no mercado e fortaleça sua marca na sociedade. Colaboradores bem informados sobre os

procedimentos da empresa tendem a ser mais eficazes e bem-sucedidos em suas funções, conscientes de que o crescimento da empresa contribui para seu desenvolvimento profissional.

Ao considerar o funcionário não apenas como um executor de tarefas, mas como um colaborador e aliado, a empresa promove a descentralização da tomada de decisões e faz com que a missão institucional seja abraçada por todos. Brum (2005) ressalta o desafio de envolver os empregados nos valores e objetivos da empresa, incentivando um perfil mais cuidadoso e comprometido com o sucesso coletivo, cientes de que o crescimento pessoal está alinhado ao sucesso organizacional.

É crucial que as organizações reconheçam cada ação dos colaboradores voltada para a melhoria de resultados e redução de custos, não somente para o avanço da empresa, mas também para o bem-estar e reconhecimento dos funcionários. Criar uma cultura interna que valorize a importância de cada membro estimula a iniciativa, a criatividade e contribui para o aumento da produtividade, além de fomentar a proatividade na resolução de problemas.

Compreender a cultura organizacional implica reconhecer a necessidade de adaptar-se e prosperar no mercado, promovendo um ambiente que favoreça o desenvolvimento das habilidades de organização e adaptação dos colaboradores. Assim, a empresa não só se fortalece externamente, mas também cultiva um ambiente interno coeso, inovador e adaptável às mudanças do cenário empresarial.

CONCLUSÃO

A partir dos objetivos estabelecidos e das descobertas realizadas, é possível concluir que a liderança desempenha um papel crucial tanto para a motivação dos colaboradores quanto para o êxito das organizações. A pesquisa alcançou seus objetivos específicos ao detalhar e sistematizar os principais estilos de liderança, apesar de existir uma visão crítica sobre a capacidade de uma pessoa influenciar outra. A hipótese central do estudo foi validada, indicando um amplo acordo de que a maneira como um líder atua e o seu estilo são essenciais para aumentar a satisfação no trabalho e promover um ambiente organizacional positivo.

Entre os desafios encontrados, destaca-se a dificuldade de isolar as variáveis de liderança e motivação devido à sua interação com outros elementos do ambiente organizacional, como a cultura e o clima da empresa, bem como as práticas gerenciais. Além disso, a diversidade de perspectivas sobre liderança e motivação, mesmo considerando a limitação temporal do estudo, enriqueceu a análise e sublinhou a relevância do tema. Isso aponta para a crescente importância do capital humano nas organizações, especialmente em um contexto de avanços tecnológicos contínuos.

Para pesquisas futuras, sugere-se explorar o impacto da entrada das novas gerações no mercado de trabalho, em particular dos nativos digitais, para entender qual estilo de liderança será mais eficaz com esse grupo e qual abordagem dela eles tendem a adotar. O desafio se intensifica à medida que os ambientes de trabalho se tornam mais diversificados, realçando a importância de líderes capazes de inspirar e orientar suas equipes de maneira inclusiva e inovadora. Este cenário destaca o valor crescente da diversidade e da capacidade de oferecer soluções criativas, consolidando o papel da liderança como elemento chave na motivação e no desenvolvimento de equipes eficazes.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- BARRETO, Leiliane et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? In: **Rev. Adm.** (São Paulo) vol.48 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004>. Acesso em: 22 de maio de 2023.
- BENEVIDES, Vitor Luciano. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros** [Dissertação]. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2010.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOTELHO, Julio Cezar; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. In: **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-estilos-de-lideranca-nas-organizacoes/3784/download/>>. Acesso em: 22 de maio de 2023.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o Endormarketin: O papel estratégico das lideranças no Processo da Informação**. LP&M. 2005
- CHIAVENATO, Ildebrando. Gerenciando pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. revi. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas-Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro: E. Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

FERREIRA, André; BOAS, Ana Alice; ESTVES, Rodrigo. **Teorias de motivação**: um estudo de caso sobre a percepção de lideranças. Disponível em: <http://w.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf> Acesso em: 10 de maio de 2023.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

MORAES, Simone A. **Motivação e Liderança** [Monografia]. Universidade da Região da Campanha. Rio Grande do Sul: Bagé. 2004.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A Influência da Liderança na Motivação da Equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.