

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE SEUS CONCEITOS E INTER-RELAÇÃO

Patrícia Gonçalves de Freitas¹

Roger Goulart Mello²

RESUMO

A gestão de pessoas é um assunto de grande importância na atual gestão empresarial devido aos seus impactos na produtividade das organizações e de seu diferencial competitivo perante os concorrentes. Os temas liderança e motivação são assuntos amplamente discutidos em meio acadêmico e profissional, pois impactam diretamente sobre o comportamento e desempenho individual dos colaboradores, o que, conseqüentemente, reflete-se nos resultados globais das organizações. Este artigo não possui como objetivo encerrar o assunto, mas sim promover a construção de novos conhecimentos na área através de uma reflexão acerca da influência da liderança no processo motivacional de colaboradores dentro das organizações a partir de um levantamento bibliográfico sobre os assuntos. Este estudo conclui que a liderança possui um aspecto relevante para a construção do estado de motivação dos colaboradores, pois impacta diretamente o ambiente extrínseco ao qual o colaborador está inserido.

Palavras-Chave: Liderança, Motivação, Desempenho, Competitividade

1. Introdução

Este artigo possui como objetivo promover uma reflexão acerca da influência da liderança no processo motivacional de colaboradores dentro das organizações. Para o alcance deste objetivo, foi adotada uma metodologia exploratória de caráter exclusivamente bibliográfico sobre os assuntos abordados.

O ambiente empresarial é constantemente impactado por transformações e mudanças, tornando a administração uma tarefa complexa e desafiadora (CHIAVENATO, 2011). Não há respostas simples para enfrentar as dificuldades do presente e preparar as empresas para os desafios do futuro. A administração de organizações exige uma constante revisão dos comportamentos e atitudes

¹ Licencianda em Belas Artes pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Profissional de Recursos Humanos, graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Uniabeu – UNIABEU.

² Especialista em Engenharia da Produção pela Universidade Cândido Mendes – UCAM. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas e Tecnologias e em Logística Empresarial pela Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. Tecnólogo em Logística pelo Centro Universitário Uniabeu – UNIABEU.

gerenciais, visando adquirir melhor desempenho e condições de competitividade (CAVALCANTI et al., 2009). Em função disto, há uma tendência de revalorização das pessoas no ambiente organizacional (BERGAMINI, 1997).

Embora muitas vezes negligenciadas pelos tradicionais métodos de análise financeira e econômica, as pessoas representam o bem mais valioso de uma organização. As competências humanas possuem valor indiscutível para as organizações devido a sua importante contribuição para a adaptabilidade em novos contextos e capacidade de inovação (LAMEIRAS, 2010). As pessoas necessitam ser vistas como parceiros capazes de fornecer conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o funcionamento de uma organização e, principalmente, como parceiros capazes de proporcionar inteligência para tomada de decisões racionais, que imprimam significado e rumo aos objetivos globais da organização (CHIAVENATO, 2010).

Neste contexto, os temas liderança e motivação adquiriram um papel de destaque em discussões nos meios acadêmico e empresarial. A análise de como se obter melhores resultados por meio da gestão de pessoas tornou-se um aspecto relevante para as organizações (CAVALCANTI et al., 2009). A liderança é um assunto estudado por várias áreas devido a sua influência sobre o pensamento e comportamento de outras pessoas (CASSIMIRO, 2013 apud LOPES; MARTINS; ZANETTI, 2017).

2. Liderança

Muitos estudos foram desenvolvidos no decorrer dos anos com o objetivo de determinar o que compõe uma boa liderança (ASANOME, 2001). Robbins (2010) define liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para o alcance de metas e objetivos.

Conforme Kouzes e Posner (1997, p.33-34) liderança é *“a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”*.

Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores (KOUZES e POSNER, 1997, p. 33-34).

Yukl (1998 apud Lameiras, 2010, p.14) por sua vez, define que:

A liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização.

Bergamini (1994) explica que a maioria das definições sobre liderança possui dois aspectos principais: a liderança como um processo que necessita de mais de um indivíduo, ou seja, de natureza grupal e a liderança como um processo de influência intencional exercida pelo líder perante os demais. Sendo assim, *“a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer seja a finalidade” (HERSEY e BLANCHARD 1986, p.4), podendo ser “exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 4).*

Lameiras (2010) diz que a liderança possui um papel de grande importância nas organizações e muitas vezes é confundida com a própria gestão. A administração pode ser considerada como um tipo especial de liderança, voltada para a consecução dos objetivos organizacionais. Entretanto, o conceito de liderança é mais abrangente, pois engloba não somente a esfera organizacional, e sim, também aspectos pessoais e da vida cotidiana dos indivíduos (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Chiavenato (2011) afirma que as teorias de traços de personalidade são as mais antigas em relação ao tema. Para Cavalcanti et al. (2009) uma das questões mais emblemáticas e freqüentes a respeito da liderança refere-se ao aspecto inato do líder, a qual é abordada na teoria dos traços de personalidade. As teorias dos traços buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes (ROBBINS, 2010). Nesta teoria, o *“líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas” (CHIAVENATO, 2011, p. 119).*

De acordo com as concepções das teorias dos traços só poderiam exercer a liderança pessoas que tenham traços físicos, intelectuais, sociais ou comportamentais distintos dos demais. Pode-se observar que na teoria dos traços considera-se líder o indivíduo que possui um somatório de características pessoais inatas (CAVALCANTI et al., 2009).

A teoria dos traços é criticada por vários aspectos, entre eles: não identificar a relativa importância de cada traço de personalidade, ignorar a situação em que a liderança esta inserida e desconsiderar a influência e reação dos subordinados no processo de liderança (CHIAVENATO, 2011). Hersey e Blanchard (1986, p.104) consideram que *“essa visão das coisas parecia questionar a validade do treinamento de pessoas para assumir posições de liderança”*. Robbins (2010) afirma que o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que este obterá sucesso na liderança de um grupo em busca do alcance de um objetivo. A teoria dos traços não conseguiu ser eficaz para explicar o fenômeno da liderança, desta forma, possibilitou a geração de novas teorias que buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder (CAVALCANTI et al., 2009).

A teoria sobre os estilos de liderança busca estudar o fenômeno da liderança sob o enfoque do comportamento do líder em relação a seus subordinados. Diferentemente da abordagem encontrada na teoria dos traços, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento ao liderar. Esta teoria aborda que o líder pode adotar três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal (CHIAVENATO, 2011).

O líder autocrático é aquele que centraliza o processo de tomada de decisões ao não consultar ou permitir a participação de seus subalternos (ASANOME, 2001). Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o líder autocrático impõe suas determinações aos subordinados esperando que estes o obedeçam na realização das tarefas designadas. Este tipo de liderança não é de todo ruim e pode ser aplicada em algumas situações, como: em funcionários destreinados nas tarefas que devem executar e diante de empregados que não respondem a qualquer outro estilo de liderança (ASANOME, 2001).

De acordo com Cavalcanti et al. (2009) os líderes democráticos tendem a envolver seus subordinados no processo decisório, incentivando a participação e delegando autoridade. Portanto, enquanto o líder autocrático usa de seu poder para decidir sozinho e para recompensar ou punir os liderados como bem entender, o líder democrático discute essas mesmas decisões em conjunto com sua equipe (MACEDO et al., 2007). Conforme Chiavenato (2011) o líder democrático possui um

papel de condutor e orientador, incentivando a participação democrática dos colaboradores e proporcionando um ambiente onde possa haver uma comunicação franca, espontânea e cordial entre líderes e subordinados. Asanome (2001) afirma que este estilo de liderança é muito útil quando utilizado com empregados altamente qualificados ou experientes.

O líder liberal é aquele que dá mínima ou nenhuma direção aos subordinados, proporcionando aos mesmos a liberdade para que tomem as decisões, não estabelecendo, portanto, regras políticas ou procedimentos a serem adotados. Este estilo é ideal para ser utilizado com pessoas experientes, confiáveis e com alta qualificação que tenham motivação para realização do trabalho (ASANOME, 2001).

As principais críticas relacionadas a esta teoria referem-se a não definição das circunstâncias as quais os diferentes estilos de liderança deveriam ser aplicados. Desta forma, foram desenvolvidas novas teorias relacionadas ao assunto (CHIAVENATO, 2011; CAVALCANTI et al., 2009).

A teoria situacional propõe que o líder não possui apenas um único estilo de liderança e sim, que este exerce diferentes tipos de liderança junto aos subordinados de acordo com a exigência da situação em que se encontra (ASANOME, 2001). Esta teoria diz que a liderança bem sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto conforme o nível de desejo e habilidade dos seguidores para cumprir determinada tarefa (ROBBINS, 2010). Os adeptos deste modelo de liderança não postulam um melhor estilo de liderança, nem um estilo permanente, e sim o mais eficaz para uma determinada situação (MACEDO, 2007).

Há ainda outras teorias que abordam a liderança. Uma delas trata-se da teoria da liderança visionária, que pressupõe que a visão certa é energizante e capaz de mobilizar as habilidades e competências dos colaboradores para a concretização dos objetivos (ASANOME, 2001; CAVALCANTI et al., 2009). Outra teoria refere-se a liderança transformacional. Os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses em função do bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto perante seus liderados e seus comportamentos. Líderes transformacionais são extremamente atentos às necessidades de seus liderados, modificam a maneira como estes enxergam as situações e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar

as pessoas a darem o máximo de si em busca dos objetivos do grupo ou organização (ROBBINS, 2010).

Vergara (2011) afirma que na era da informação se espera que as pessoas tenham mentalidade global, lidem com o inesperado e encontrem significado no trabalho. Os líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir e participar de processos multidisciplinares, que exigem capacidade de abstração, análise e síntese.

Apesar da existência de diversas teorias em relação à liderança, discussões que busquem apenas identificar um único modelo de liderança não são relevantes. O que de fato importa é deseja-se são pessoas que abracem uma causa e sejam capazes de mobilizar outras pessoas para que os objetivos desta causa tornem-se realidade (VERGARA, 2011). Neste contexto, a motivação assume um papel relevante.

3. Motivação

O conceito de motivação é de difícil definição, pois é abordado por uma multiplicidade de perspectivas (CUNHA et al, 2007 apud LAMEIRAS, 2010). Quando se trata de motivação, não é possível simplesmente elencar conceitos motivadores ou desmotivadores. Os trabalhadores possuem uma diversidade de interesses que influenciam suas ações e comportamentos (ANTUNES; STEFANO; BERLATO, 2013). Neste sentido, é essencial que o líder atue de forma a buscar uma sinergia de interesses entre os membros da equipe, fazendo com que os esforços sejam empregados em prol do alcance de um objetivo comum a todos (BERGAMINI, 1997).

A partir da observação pode-se verificar de forma relativamente clara que as pessoas se diferem uma das outras. Estas diferenças podem ocorrer devido ao ambiente onde as pessoas estão inseridas, suas experiências vivenciadas ou mesmo através de seus marcadores genéticos. Desta forma, cada pessoa possui suas próprias orientações que a levam a atingir o estado de motivação, tornando o estudo acerca do tema bastante complexo (BERGAMINI, 1997).

Os estudos sobre motivação buscam identificar o que leva as pessoas a agir ou quais os fatores que influenciam o comportamento humano. Em última análise,

buscam entender como o comportamento é iniciado, persiste e termina (LAMEIRAS, 2010; CHIAVENATO, 2011; BERGAMINI, 1997; ASANOME, 2001).

O processo motivacional é sustentado por fatores intrínsecos e extrínsecos. Identifica-se que a motivação intrínseca é um conjunto de fatores de caráter pessoal ligadas a um indivíduo, enquanto que a motivação extrínseca esta associada aos fatores ambientais (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015). Vergara (2003, apud Cavalcanti et al., 2009), por sua vez, acredita que a motivação possui caráter intrínseco, ou seja, inata ao indivíduo, portanto, não podendo ser generalizável. No entanto, reconhece que os líderes podem influenciar a pessoa através de estímulos ambientais, criando um ambiente propício para o desenvolvimento da motivação. Bergamini (1997) partilha deste pensamento considerando que o comportamento humano pode ser moldado por meio de uma adequada utilização de um sistema de recompensas ou punições externas, isto é, através de reforçadores de comportamentos.

Uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana trata-se da teoria das necessidades de Maslow (CAVALCANTI et al., 2009). De acordo com esta teoria, o comportamento adotado tem como objetivo atender determinadas necessidades de um indivíduo, que podem ser dispostas hierarquicamente em uma estrutura piramidal (CHIAVENATO, 2011).

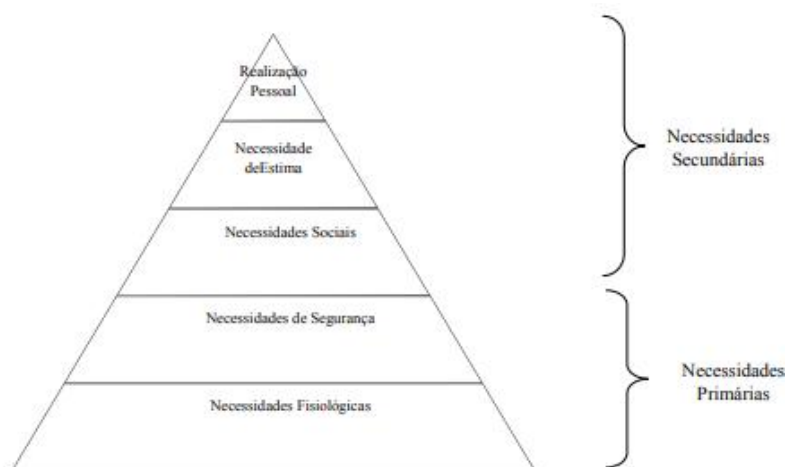


Figura 1. Pirâmide de Maslow
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011).

Sobre a hierarquia das necessidades de Maslow e sua definição; as necessidades fisiológicas estão relacionadas às necessidades básicas do

organismo. As necessidades fisiológicas são essenciais ao indivíduo e são suas principais prioridades. Em seguida, estão às necessidades de segurança, que estão relacionadas a questões de estabilidade básica e proteção. As necessidades sociais englobam interações sociais, de amizade e companheirismo. Em sequência estão às necessidades de estima que estão relacionadas a questões como autonomia, reconhecimento e consideração. Por último estão às necessidades de satisfação pessoal, que estão ligadas ao sentimento de realização, auto-satisfação e realização pessoal (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015; CAVALCANTI et al., 2009).

Na medida em que o indivíduo amadurece, os níveis mais básicos de necessidades vão sendo atingidos, desta forma, gerando necessidades em níveis mais elevados. A duração e intensidade das necessidades geradas variam de acordo com as diferenças individuais. No entanto, enquanto as camadas inferiores de necessidade não forem supridas, estas permanecerão como predominantes no comportamento de um indivíduo (CHIAVENATO, 2011; CAVALCANTI et al., 2009).

A teoria das necessidades adquiridas de McClelland, por sua vez, identifica três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. As necessidades de realização estão ligadas a superação de desafios e metas. As necessidades de afiliação estão relacionadas a adquirir um bom relacionamento com seus companheiros, percepção de entendimento e participação com o grupo. Por último, as necessidades de poder são relativas ao desejo e capacidade de influencia pessoas, grupos ou ambientes (LAMEIRAS, 2010; CAVALCANTI et al., 2009). Ao contrário da rigidez proposta na teoria de Maslow, esta teoria acredita que o indivíduo está em permanente estado de mudança e evolução, sendo assim, suas necessidades são adquiridas ao longo de sua vivência e através das experiências adquiridas (LAMEIRAS, 2010).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), há outra teoria a respeito do tema motivação que merece destaque. Trata-se da teoria dos dois fatores de Herzberg. De acordo com esta teoria, existem dois fatores que causam influencia no comportamento humano no ambiente de trabalho. O primeiro fator, chamado de fatores higiênicos, tem função primária de impedir a insatisfação no trabalho, porém não contribui diretamente para a satisfação. Os fatores higiênicos podem ser associados às necessidades fisiológicas e de segurança propostas na teoria de Maslow. O segundo fator, chamado de fatores motivacionais, é relacionado à

natureza do cargo, a realização do trabalho em si, execução e conteúdo das atividades, responsabilidade e desenvolvimento (LAMEIRAS, 2010; CAVALCANTI et al., 2009).

Esta teoria conclui que os fatores higiênicos não são fonte de motivação para os colaboradores. Os fatores higiênicos possuem a função básica de impedir a insatisfação no trabalho e, quando inadequados, provocam a insatisfação. Os fatores motivacionais, por sua vez, são responsáveis por promover a satisfação no ambiente de trabalho. Quando há precariedade nestes fatores, estes impedem a satisfação (HERSEY e BLANCHARD, 1986; LAMEIRAS, 2010; CAVALCANTI et al., 2009).

As conclusões obtidas pela teoria de Herzberg fazem sentido e possuem boa articulação com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais encontradas nas camadas inferiores da pirâmide geram insatisfação quando precárias, enquanto que as necessidades de auto-estima e auto-realização encontradas nas camadas superiores da pirâmide provocam um prolongado efeito de satisfação aos colaboradores quando supridos (CAVALCANTI et al., 2009).

A teoria da expectativa, por sua vez, relaciona desempenho com recompensa. Esta teoria argumenta que um indivíduo torna-se motivado a se esforçar em realizar alguma coisa quando acredita que será bem avaliado por seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam a suas expectativas e metas pessoais (VERGARA, 2011). Esta teoria sugere três aspectos que podem gerar motivação: a criação de um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa; garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos salariais e participações nos resultados; identificar as recompensas com maiores valências (MACEDO, 2007).

A teoria do estabelecimento de objetivos afirma que a intenção de alcançar um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Esta teoria sustenta que objetivos específicos, difíceis de serem alcançados e com o devido feedback, conduzem a melhores desempenhos. No entanto, é preciso ressaltar que esta teoria pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, determinado a não abandoná-lo (ROBBINS, 2010).

Pode-se observar que as teorias relacionadas à motivação buscam entender os mecanismos que levam o indivíduo a agir e quais as influências necessárias para os esforços sejam direcionados ao alcance dos objetivos do grupo ou organização. Neste contexto, a liderança possui o papel de conduzir os indivíduos à cooperação na busca dos objetivos organizacionais. Vergara (2011) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e objetivos empresariais.

4. Conclusões

O concorrido mercado empresarial exige das empresas uma gestão que proporcione ganhos de competitividade. Fatores como métodos e tecnologias são amplamente difundidos no mercado, tornando-os relativamente igualitários entre as empresas. Desta forma, a gestão de pessoas adquiriu uma posição de destaque para as organizações, sendo considerada como um importante elemento de diferenciação perante os concorrentes.

Neste contexto, os estudos relacionados à gestão de pessoas ampliaram-se e adquiriram novos patamares de importância no meio empresarial e acadêmico. Dentre os assuntos estudados, liderança e motivação possuem uma posição de destaque.

Levando-se em consideração que o processo motivacional envolve aspectos intrínsecos e extrínsecos, a liderança adquire um aspecto fundamental. Apesar de a motivação possuir aspectos predominantemente intrínsecos, o ambiente extrínseco promove grande influência no padrão de comportamento adotado por um indivíduo. Desta forma, ambientes satisfatórios podem impulsionar o desenvolvimento de um estado de motivação.

Pessoas altamente motivadas na realização de tarefas geralmente possuem um melhor desempenho, qualidade e produtividade em suas atribuições. Desta forma, a manutenção de equipes motivadas pode ser fator de grande relevância na busca por melhores desempenhos e incrementos de competitividade para uma organização.

O líder possui um papel relevante neste contexto, pois ele é o responsável por mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, as atitudes e comportamento da liderança impactam diretamente o ambiente extrínseco

ao qual o colaborador está inserido. Sendo assim, a aplicação de estímulos positivos ou negativos neste ambiente provavelmente impactará os aspectos motivacionais e comportamentais dos membros da equipe, essenciais para o alcance de melhores desempenhos individuais e, conseqüentemente, organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliane. **A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços.** Enéia Viviane Antunes; Silvio Roberto Stefano; Heliane Berlatto. Artigo disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf>>. Último acesso em 06/04/2018.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80190/180081.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Último acesso em 05/04/2018.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e motivação** / Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, MyrianLund, Regina Arczynska Lago. - 3. ed - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria Geral da administração** / Idalberto Chiavenato - 8. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 6ª reimpressão.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo. EPU, 1986.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança** / James M. Kouzes, Barry Z. Posner. - 9ª ed. - Rio de Janeiro : Campus, 1997.

LAMEIRAS, Emmanuel Onofre Serra. **Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde** / Emmanuel Onofre Serra Lameiras. Dissertação de Mestrado disponível em <http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/599/1/msc_eoslameiras.pdf>. Último a acesso em 05/04/2018.

LARUCCIA, Mauro; MATIAS, Ana Maria Jansen; PASSOS, Bruno da Silva. **Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares.** Mauro Laruccia; Ana Maria Jansen Matias; Bruno da Silva Passos. Artigo disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/289238759_Motivacao_como_ferramenta_para_aumento_da_produtividade_em_empresas_familiares>. Último acesso em 06/04/2018.

LOPES, Herman Wies; MARTINS, Gleison Hidalgo; ZANETTI, Elizabeth. **A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária do Paraná, Brasil**. Herman Wies Lopes; Gleison Hidalgo Martins; Elizabeth Zanetti. Artigo disponível em: <<http://www.nexos.ufsc.br/index.php/mixsustentavel/article/viewFile/1972/1344>>. Último acesso em 06/04/2018.

MACEDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas** / Ivanildo Izaías de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Matias Martins da Cunha. – 9 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ROBBINS, Stephen P., 1943-. **Comportamento organizacional** / Setephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas** / Sylvia Constant Vergara. – 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.