



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HALLAYNE CORREA SOUZA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
uma revisão bibliográfica

SÃO LUÍS
2021

HALLAYNE CORREA SOUZA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:

uma revisão bibliográfica

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

SÃO LUÍS

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Souza, Hallayne Correa.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO : uma revisão bibliográfica /
Hallayne Correa Souza. - 2021.

51 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Liderança organizacional. 2. Motivação. 3. Papel
do líder. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II.
Título.

HALLAYNE CORREA SOUZA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:

uma revisão bibliográfica

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

Aprovado em: 26 de abril de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade
(Orientadora)

Examinador 1

Examinador 2

A Deus, por tudo.
A minha mãe e minha família por serem minha base.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar presente em todos os momentos da minha vida, e que durante minha fase da graduação foi o responsável por me sustentar de diversas formas, me concedendo inúmeras conquistas e a realização do meu sonho.

Aos meus pais por todo o suporte e amor dedicado a mim durante todos os anos.

A minha orientadora pela ajuda e puxões de orelha.

E, por fim, a todos que, direta ou indiretamente me ajudaram nesse processo.

RESUMO

Liderança e motivação no contexto organizacional. A gestão de pessoas é aplicada a partir do uso de técnicas de treinamento, motivação e desenvolvimento que visam melhorar a administração e a eficiências dos colaboradores dentro das organizações. O processo de administração do comportamento dos colaboradores é o que conduz uma boa gestão de pessoas objetivando assim a qualidade de vida e maximizando a produtividade dos funcionários. Muito se fala sobre o papel do líder no contexto organizacional e o objetivo geral deste trabalho busca compreender os passos essenciais para o desenvolvimento das competências associadas à liderança. Os objetivos específicos foram apresentar o conceito de liderança nas organizações, relacionar a importância da liderança para a gestão de pessoas e descrever o papel da liderança nas organizações. Sobre os tópicos, o trabalho discorre sobre liderança, abordando seu conceito e importância; gestão de pessoas e estilo de liderança; o papel da liderança dentro das organizações; conceitos e definição de motivação; teoria das necessidades de Maslow e importância da teoria da expectativa da equidade. Como metodologia, foi usada a pesquisa bibliográfica, usando materiais já disponíveis e publicados acerca do assunto supracitado. Conclui-se afirmando e reafirmando a fundamental relevância da liderança no âmbito organizacional de forma que este é um dos principais agentes motivadores da equipe a qual presta gestão.

Palavras-chaves: Liderança organizacional. Motivação. Papel do líder.

ABSTRACT

Leadership and motivation in the organizational context. People management is applied through the use of training, motivation and development techniques that aim to improve the administration and efficiency of employees within the associations. The process of managing employee behavior is what leads to good management of people, thus aiming at quality of life and maximizing the productivity of employees. Much is said about the role of the leader in the organizational context and the general objective of this work seeks to understand the essential steps for the development of competencies associated with leadership. The specific objectives were to present the concept of leadership in associations, to relate the importance of leadership to people management and to define the role of leadership in associations. About the theory, the work discusses leadership, addressing its concept and importance; people management and leadership style; the role of leadership within associations; concepts and definition of motivation; Maslow's theory of needs and importance of the theory of expectation of equity. As a methodology, bibliographic research was used, using materials already available and published on the aforementioned subject. It concludes by affirming and reaffirming a leadership leadership in the organizational scope so that it is one of the main motivating agents of the team to which it provides management.

Keywords: Organizational leadership. Motivation. Leader role.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 CONCEITO DE LIDERANÇA	10
2.1 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2 AS PESSOAS E O SISTEMA ORGANIZACIONAL	14
3 GESTÃO DE PESSOAS	17
3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	20
4 O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
4.1 A MOTIVAÇÃO.....	24
4.2 FORÇAS MOTIVACIONAIS	26
5 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO.....	27
5.1 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA	29
5.2 CICLO MOTIVACIONAL	31
6 A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	34
6.1 TEORIA DE MCCLELLAND.....	37
6.2 A TEORIA X E Y	38
7 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DA EXPECTATIVA DA EQUIDADE.....	40
7.1 MOTIVAÇÃO INTERNA	43
7.2 MOTIVAÇÃO EXTERNA	44
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a relação entre o líder e liderados evoluiu muito, isso fez com que houvesse um aperfeiçoamento no processo de comunicação dentro das organizações. A concepção de liderança que antes era feita através de um sistema autoritário, onde não era possível que as pessoas sugerissem melhorias, foi sendo extinta com o passar dos anos e deu lugar a um processo de comunicação mais aberta, onde é possível definir em conjunto as habilidades, as técnicas e os métodos da empresa visando potencializar o serviço através da liderança.

A liderança em questão busca mais o relacionamento, a compreensão, aumentar a participação das pessoas nas atividades empresariais, obter mais comprometimento dos seus subordinados e para isso será considerado alguns tópicos envolvendo os estilos de liderança como a autocrática, democrática e liberal, pontuando formas de como podem ser praticados trazendo resultados positivos e mais qualidade no ambiente de trabalho das empresas. Auxiliando os líderes na busca de conhecimento e compreensão

Dentro desse contexto a gestão de pessoas é aplicada a partir do uso de técnicas de treinamento, motivação e desenvolvimento que visam melhorar a administração e a eficiências dos colaboradores dentro das organizações. O processo de administração do comportamento dos colaboradores é o que conduz uma boa gestão de pessoas objetivando assim a qualidade de vida e maximizando a produtividade dos funcionários. Questiona-se, portanto, qual a importância de saber liderar, visando os impactos da liderança nas organizações?

As atitudes desproporcionais e exageradas provocam nos liderados revolta, descontentamento, o trabalho passa a ficar mais maçante e desagradável para quem não se agrada da forma como são tratados. Pelo contrário, quando agraciados pelos líderes adquirem status, vantagens sobre os demais, salários melhores e folgas em dias privilegiados. As disparidades de atitudes criam grupos independentes e divide os setores e departamentos das empresas.

O objetivo geral deste trabalho busca compreender a importância do desenvolvimento das competências ligadas a liderança e o papel da motivação nesse processo. Já os objetivos específicos buscam: apresentar o conceito de liderança nas organizações, relacionar a importância da liderança para a gestão de pessoas e descrever o papel da liderança nas organizações.

Para elaboração deste trabalho será feita uma pesquisa bibliográfica com busca em artigos, livros, revistas e relatórios periódicos desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, serão observados os sumários para sinalizar quais tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: “Liderança”, “Gestão de Pessoas”, “Organizações, Competências, comportamento, líderes.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

Pode-se dizer que a liderança no mundo possui uma grande importância para que se possam conquistar as metas e os objetivos estabelecidos, para que isso aconteça é necessário que se tenha bons líderes para que o andamento do empreendimento ocorra. A liderança se desenvolveu com frequência nos últimos anos, passando a exercer um papel importante para a tomada de decisões e permanência das organizações no mercado (ADAIR, 2005).

A liderança pode ser definida como o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a um melhor desempenho de acordo com suas necessidades e de suas empresas, sendo considerada como a habilidade de atuar, onde o anseio pela integração em um determinado grupo de pessoas buscando controlar as mais diversas situações, tendo assim um papel fundamental para as relações humanas e no desempenho de cada indivíduo. O autor ainda ressalta que a liderança cria um espaço para o indivíduo dentro das organizações, onde este pode se destacar e motivar outros colaboradores (CODAR, 1905).

Segundo Aquino (1981) sempre que um indivíduo influencia no comportamento do outro, o primeiro é um líder potencial e o segundo é um liderado potencial, onde não importa se o último é o chefe, um subalterno, um parente ou até mesmo um amigo. Nem sempre o líder é uma pessoa que possui um cargo de chefia, pode ser um colaborador que possui traços e características de liderança, onde busca conduzir pessoas e situações.

Há vários conceitos sobre o que seria a liderança, Chiavenato (2010) afirma que a liderança pode ser definida como um fenômeno social que ocorre de forma exclusiva em grupos sociais. Podendo assim ser definida como uma influência interpessoal exercida em que uma determinada situação dirigida pelo processo de comunicação do ser humano, para que este possa alcançar seus objetivos específicos.

A liderança tem ligação com o processo de influenciar pessoas, onde o líder exerce o papel de conduzir diretamente seus colaboradores para o processo de tomada de decisões, envolvendo-se em uma relação de compromisso que busca oferecer um maior empenho e conseqüentemente desempenho por parte do funcionário. Ressalta-se que nem sempre está pode ser desenvolvida por um gestor

organizacional, na maioria das vezes os colaboradores é quem assumem esse papel de comportamento adaptativo. (não entendi)

Para Chiavenato (2010) quanto mais os gerentes conseguirem adaptar seus estilos de comportamento como líderes, melhor será o objetivo alcançado por este. Para que um líder tenha sucesso, é necessário que ele conheça o ambiente de trabalho. O ambiente organizacional compreende que o líder é o indivíduo capaz de mudar a situação do cenário organizacional, colocando assim alguns componentes que desenvolvem o processo de motivação no ambiente organizacional.

O autor ainda cita que é necessário conhecer o ambiente de trabalho dos colaboradores, pois o clima organizacional possui grande influência no processo administrativo. O sistema produtivo, por exemplo, é onde se tem mais falhas ligadas a deficiência com a liderança.

Bergamini (1997) afirma que o clima organizacional se refere ao ambiente interno e externo, que está relacionado com o grau da motivação no ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos organizacionais que leva a provocação de diferentes tipos de motivação para os demais participantes. Dessa forma o clima organizacional é favorável quando há satisfação das necessidades pessoais de todos os participantes e sua elevação moral. É desfavorável quando há uma frustração dessas necessidades, onde o clima organizacional passa a ser influenciado apenas pelas necessidades do estado motivacional em que a pessoa se encontra.

Dentro desse contexto o autor mencionado acima, cita que o clima organizacional é responsável pela motivação dos colaboradores, assim como a liderança influencia na forma de coordenar as pessoas e a situação em que estas se encontram.

De acordo com Carlyle (2001) todos os líderes são capazes de se adaptar a um estilo comportamental de seus liderados e de sua situação. Como esse fato não é constante ressalta-se que o comportamento do líder é que influencia no comportamento dos liderados. Nesse contexto avalia-se o que não há um estilo ideal para liderança, o verdadeiro líder se posiciona a ponto das mudanças e conforme a necessidade de seus conflitos.

Compreende-se que o líder é aquele capaz de conduzir e necessita possuir qualidades como: determinação, foco, conhecimento, ação, competência, ética, respeito e almejar o alcance de metas. Destaca-se ainda que o líder precisa possuir

a habilidade de transformar a situação, mostrando sempre a direção certa e a busca de conhecimento e compreensão para utilizar meios de motivarem com objetivo os seus colaboradores.

2.1 A importância da liderança nas organizações

A liderança possui diversos atributos importantes para o sistema organizacional. Não se deve confundir a liderança com a gerência, pois nem sempre o gerente será um líder para a organização (vai cair em uma discussão superada de chefe x líder, hoje se fala em competências, soft skills, desenvolvimento de líderes...). Porém um bom gerente também deve possuir habilidades como, responsabilidade, coerência no processo de tomada de decisões e uma boa comunicação que possa favorecer o crescimento organizacional. A liderança nesse sentido é fundamental para o ciclo de vida dentro das empresas, assim como também serve para o crescimento pessoal de cada colaborador, isso cria um enorme diferencial na relação empregador com empregado (CARVALHO, 1995).

O líder deve conquistar o respeito dos liderados, este deve ocorrer através do reconhecimento adquirido e do apoio para o recebimento de críticas construtivas. Chiavenato (2009) afirma que o sucesso empresarial é um sucesso no quantitativo, ou seja, ele necessita que haja uma relação entre o patrão e o funcionário, para que assim seja criada uma estratégia de alcance para o sucesso. A excelência empresarial tem ligação direta com a visão e dedicação dos funcionários e de seus líderes.

Diante do contexto acima citado toda organização precisa de um líder, para que este lute por seus ideais e desempenhe práticas e políticas que objetivem o sucesso e o crescimento no mercado. Para que se tenha sucesso, vários fatores ligados a liderança são necessários.

Para que as pessoas trabalhem de maneira satisfatória, é preciso que estas tenham um bom líder e que esse possua características semelhantes aos liderados para que sirva de inspiração. O líder preocupa-se sempre com situação de seus liderados, acima de tudo com o que a equipe de trabalho passe a ser um time, fazendo com que estas “vistam a camisa da organização”, buscando assim atingir metas e objetivos que são propostos pela empresa (ADAIR, 2005).

Cada organização possui um papel importante que faz todo o diferencial. As organizações colocam em prática a liderança de acordo com seu posicionamento no mercado, pois possuem uma equipe qualificada que possui fatores positivos no comportamento organizacional, nesse sentido buscam sempre pela competitividade no mercado, tendo assim uma demanda maior de serviços e produtos com melhor qualidade e maior ênfase para o consumidor final (CHIAVENATO, 2009).

Para o líder obter sucesso é necessário construir sua própria equipe, desenvolvendo e treinando conhecimentos e habilidades que possam influenciar na capacidade do desenvolvimento de seus trabalhos. Desenvolver e liderar a capacidade pessoal de uma equipe por meio do desenvolvimento de conceitos e da comunicação são habilidades que apenas o líder possui. Esse tipo de instrução serve de apoio psicológico para os colaboradores, dando-lhes suporte, orientação, treinamento e reconhecendo seus esforços no ambiente organizacional (CODA, 1905).

A liderança dentro do ambiente organizacional existe para resolver conflitos, de acordo com Chiavenato (2010, p. 1) “Ela ocorre de acordo com uma estrutura social que induz a pessoa a cumprir uma determinada obrigação com zelo e correção.” O autor ainda cita que o verdadeiro líder é aquele que tem o poder de fazer seus liderados cooperarem com suas metas traçadas.

O objetivo geral do líder é trazer melhorias para o ambiente organizacional, fazendo com que a equipe alcance todas as metas que foram propostas. O líder então surge como um meio de alcance para os objetivos desejados pela equipe. Todo o comportamento que ocorre dentro do ambiente organizacional necessita de uma assistência e de soluções para seus problemas, com isso a liderança surge como uma possibilidade de minimizar os impactos do sistema organizacional (AQUINO, 1981).

Nesse contexto o conceito de liderança vem se inovando dentro do contexto organizacional, as necessidades encontradas pelas empresas e seus organizadores criam o líder, pois essa liderança organizacional que é responsável por favorecer a permanência da organização no mercado. O líder tem como principal função criar uma visão que agregue motivação aos colaboradores, buscando oferecer confiança e incentivo a equipe para que esta atinja seus objetivos com comprometimento e seriedade.

2.2 As pessoas e o sistema organizacional

Dentro de um contexto voltado as organizações e as pessoas, entende-se que ambas as partes possuem seus devidos interesses. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, sendo que as mesmas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

Como afirma Luz (2003), de um lado analisamos a organização que toma um considerável tempo da vida e dos esforços das pessoas em relação as atividades que são executadas diariamente em seu ambiente de trabalho, do outro lado entendemos que as pessoas trabalham, se esforçam, se dedicam com intuito de vivenciar nas organizações as suas metas e objetivos profissionais.

Voltado a esta realidade, entendemos que separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, pois a sua relação com a organização em termos de atividades executadas pela mesma acaba lhe transferindo um forte impacto que contribui para que as pessoas de modo geral sejam influenciadas pelas tarefas que são desenvolvidas dia após dia dentro das organizações.

Assim as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais, crescer na vida e ser bem sucedido. De outro lado, as organizações também dependem direta e indiretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender os seus clientes, competir nos mercados e conseqüentemente atingir seus objetivos globais e estratégicos (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Para Guerreiro (1991) o capital humano está se tornando a cada dia uma ferramenta indispensável para as grandes organizações, pois são as pessoas que nelas ingressam, permanecem e participam de toda a atividade que nas mesmas são desenvolvidas. Elas constituem o único recurso vivo e dinâmico pelas quais decidem e manipulam os demais que são inertes e estáticos por si, elas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes, aonde obedece toda uma hierarquia de autoridade e responsabilidade existente na organização.

Segundo Chiavenato (2009, p.34) “As organizações devem possuir duas vertentes para valorizar e contribuir no crescimento das pessoas, tornando-as importantes recursos de desenvolvimento e sucesso para a organização”.

Como já sabemos as organizações não funcionam por si mesmas, elas sempre dependeram das pessoas para dirigi-las e controlá-las, em outras palavras, fazê-las operar e funcionar. Toda organização é constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade, portanto a necessidade de conscientizar a gestão organizacional de promover estratégias que valorizem o potencial humano em suas atividades, pois as organizações não podem tratar as pessoas como meros recursos, pois assim não contribuirá para que as mesmas tenham fatores motivacionais em relação ao seu desempenho voltado as atividades aplicadas no âmbito de qualquer ambiente dentro da organização (KANAANE, 1999).

Para Maximiano (2009) as organizações devem procurar valorizar o capital humano juntamente com seus talentos para evidenciar o fortalecimento de uma cultura de desenvolvimento que se compromete em oferecer aos mesmos a capacidade de fornecer conhecimentos e habilidades necessárias para constitui nas mesmas o chamado potencial humano que lhe proporcione: oportunidades de crescimento, habilidades e capacidades, valores e atitudes, que correspondam na conquista de todos os seus objetivos individuais, contribuindo também, para que a organização alcance sucesso, excelência e êxito nos resultados pretendidos.

O comportamento das pessoas dentro das organizações é complexo e depende de vários fatores a serem estudados nos que diz respeito às características das pessoas como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes emoções, valores etc. Dentre os fatores que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação sem dúvida se torna um dos mais importantes a serem analisados e desenvolvidos com foco na atribuição de valores que são gerado nas pessoas através desta característica que envolve ou não a sua adaptabilidade e desenvolvimento dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Já no âmbito empresarial, não existe uma consonância entre os estudiosos sobre o conceito de motivação. O que não significa que alguns desses conceitos devam ser julgados como errado, ou que um possa extinguir o outro, tratando-se apenas interpretações distintas.

Segundo Chiavenato (2010) acredita-se que motivação está diretamente relacionada com a satisfação de alguma necessidade do indivíduo, e que a motivação e a satisfação interferem um na outra. Portanto ela está relacionada ao

sentido e ao caráter do próprio trabalho, pode ser entendida como uma energia direta e intrínseca. Enquanto que a satisfação é como uma energia indireta e extrínseca, relacionada a fatores como salário, reconhecimento e outras variáveis que carecem de ser atendidas.

A motivação impulsiona os colaboradores a buscarem com mais garra, e determinação os resultados esperados pela empresa. Acredita-se que funcionários motivados compram para si os objetivos propostos pela empresa, empenhando-se ao máximo para atingi-lo. Por isso é importante que as empresas propiciem condições que motivem seus funcionários (GIRARDI, 2008).

Cabem a organizações formarem líderes capazes de se manterem motivados e motivarem a sua equipe de trabalho, sendo conhecedores dos desejos e necessidades de seus colaboradores, podendo assim identificar quais são os seus fatores motivacionais, estando apto a desenvolver as melhores técnicas para trabalhar essa motivação.

3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas baseia-se no desempenho de uma organização que depende da contribuição das pessoas que a compõem, onde estas são estimuladas e capacitadas para manterem o ambiente de trabalho e o clima organizacional adequado. Essa gestão é vista como uma função gerencial que busca compreender a cooperação das pessoas que atuam dentro do sistema organizacional, buscando assim atingir um objetivo em comum (MELO, 2003).

Nesse contexto a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, as pessoas passam grande parte de sua vida dentro do ambiente de trabalho, onde essas dependem umas das outras para alcançarem seu desempenho, seja individual ou até mesmo organizacional. Com o passar dos anos as pessoas começaram a ganhar mais destaque dentro das organizações, deixando de lado a visão horista e mensalista (SENGE, 1999).

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais obteve mudanças e transformações nas últimas duas décadas. Denominada como Gestão de Pessoas ou Área dos Recursos Humanos é um conjunto de metodologias, políticas, práticas, técnicas e estratégias que possuem um objetivo em comum, visando orientar o comportamento humano e as relações humanas visando valorizar o capital humano dentro do ambiente organizacional (BERGAMINI, 1994).

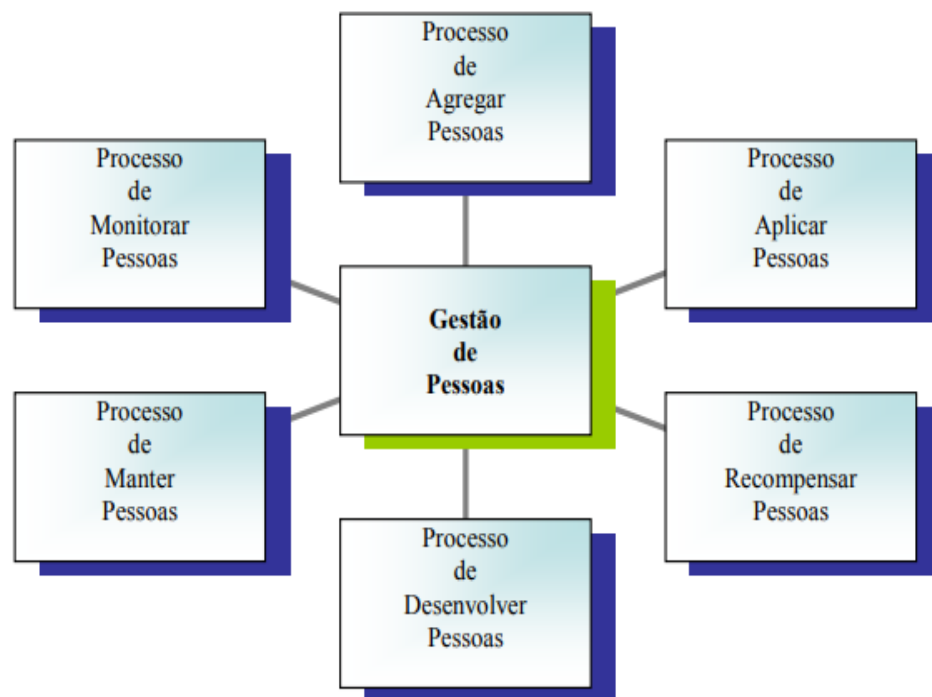
É necessário ressaltar a grande importância que as pessoas possuem dentro do ambiente organizacional, isso porque se trata de uma série de conquistas que com o passar dos anos foram sendo adquiridas dentro e o fora do ambiente de trabalho. Do século XX para o século XXI houve significativas mudanças no cenário organizacional, principalmente relacionadas a questões tecnológicas. Até meados da década de 1990 os instrumentos tecnológicos não impulsionavam o mercado de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001).

A gestão de pessoas entra dentro no cenário organizacional para mudar a descrição e a análise dos cargos. Isso porque há inserção dessa gestão buscou planejar, recrutar, selecionar, orientar e motivar as pessoas. O surgimento dos sindicatos, da segurança e do bem-estar fez com que a maior parte das organizações compreendesse a necessidade de valorizar seus empregados.

Segundo Araújo (2006) são seis os processos básicos da Gestão de Pessoas: processo de desenvolver pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de

manter pessoas, processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas e processo de monitorar pessoas. Todos esses seis processos têm como objetivo em comum a valorização do capital humano, onde o empregado passa a ter valor no ambiente organizacional. Na figura 1 é possível compreender os seis processos da gestão de pessoas baseados na obra do autor citado.

Figura 1 - Os seis processos da gestão de pessoas



Fonte: Araújo (2006)

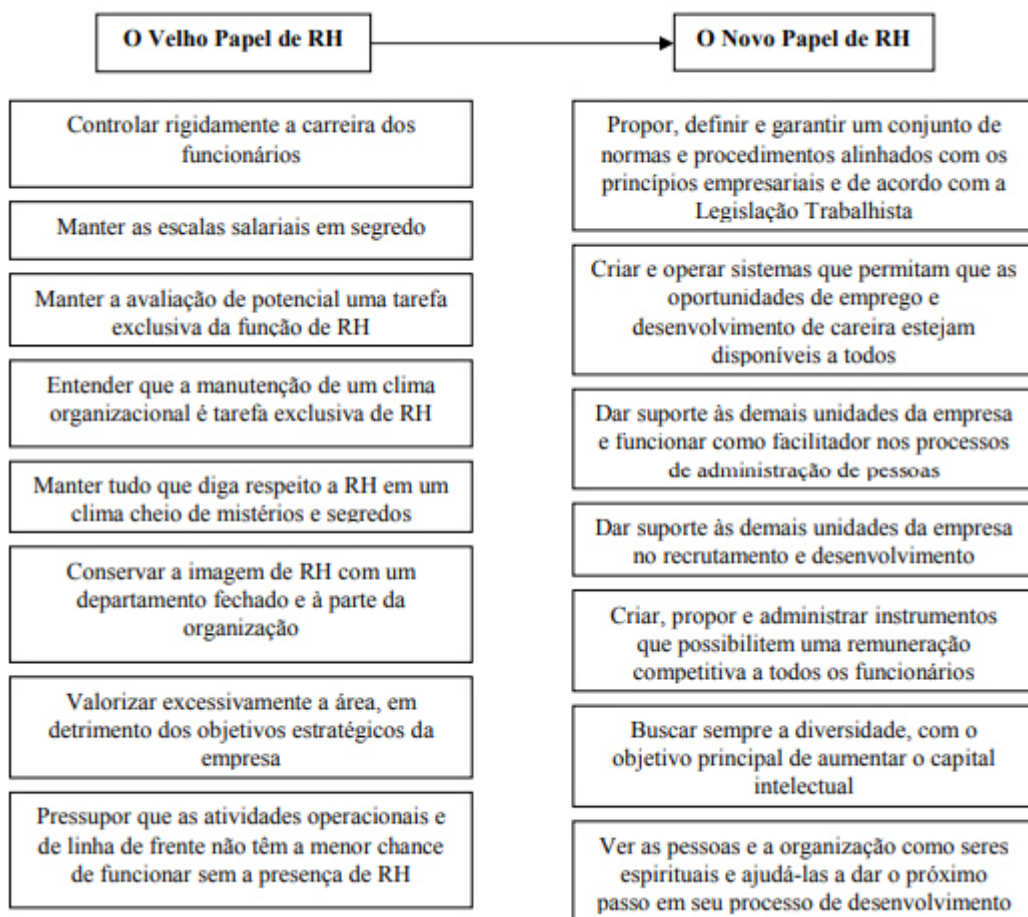
Nesse contexto o processo de agregar pessoas é voltado para o processo de recrutamento e seleção. O processo de aplicar pessoas é voltado para o desempenho e a avaliação dos cargos. O processo de recompensar pessoas volta-se para a remuneração e valorização do capital humano, o processo de desenvolver pessoas busca o treinamento e a capacitação da pessoa. O processo de manter pessoas é voltado para a disciplina e a qualidade de vida da pessoa dentro do ambiente organizacional e o processo de monitorar pessoas é visto como um banco de gerenciamento de dados das informações pessoais (CHIAVENATO, 1999).

Todas essas transformações que ocorreram ao longo dos anos dentro da gestão de pessoas, ainda sofrem alterações com o passar dos anos. Isso ocorre por conta das inúmeras mudanças que ocorrem dentro e fora do cenário organizacional.

O controle das atividades organizacionais, faz com que os gestores busquem cada vez mais ferramentas que maximizem o desenvolvimento pessoal de cada funcionário (VERGARA, 2000).

Para Silva (2005) houveram tantas mudanças nos últimos anos, que a antiga área de recursos humanos passou a vigorar com novos papéis, deixando de lado um o controle rigoroso e dando espaço para novos talentos e consequentemente favorecendo o ambiente de trabalho. Na figura 2 é possível compreender como o velho papel do RH foi substituído por um novo papel, dando ao cenário organizacional uma nova visão das estratégias organizacionais.

Figura 2 - Velho e novo papel dos Recursos Humanos no Cenário Organizacional



Fonte: Silva (2005)

Nota-se no quadro acima que foram muitas as mudanças que ocorreram dentro do sistema organizacional nos últimos anos, onde as atividades deixaram de ser mecânicas e passaram a serem estratégicas buscando um objetivo em comum para as organizações. Outra questão presente dentro da imagem é o processo de

capacitação das pessoas, não apenas para a prestação de serviço, mas para o próprio desenvolvimento pessoal (MELO, 2003).

Dessa forma a gestão de pessoas passou a ser um processo de análise e compreender o quanto o cenário externo e interno das organizações influencia na produtividade e na obtenção de bons resultados. Fez-se, portanto necessário a criação de uma gestão ampla e colaborativa, que visa produzir bens e serviços com o máximo de qualidade.

3.1 Estilos de liderança

Há vários estilos de liderança, são esses o autocrático, o democrático, o permissivo (ou liberal), carismático, situacional e o participativo. Todos esses estilos possuem vantagens que são consideradas aspectos positivos para o sistema organizacional. Os variados estilos de liderança podem ser diferenciados de acordo com o modo de agir de cada líder (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

O autor supracitado ainda ressalta que liderança possui três funções variáveis, são elas: a situação, o líder e o grupo. Isso ocorre porque liderar nem sempre pode ser vista como uma tarefa nata e nem primitiva. A liderança é desenvolvida, incorporada no cotidiano da pessoa.

Quando há um ambiente de trabalho harmonioso os colaboradores conseguem desenvolver suas habilidades por conta da motivação que recebem através de seus gestores. Acredita-se que grande parte dos profissionais preferem ser dirigidos a assumirem a responsabilidade de liderarem. Essa é uma filosofia que habita o sistema organizacional, pois as pessoas acreditam que a única motivação para o desempenho de novas tarefas é a remuneração (TZUN,2002).

Algumas teorias administrativas apresentam uma visão negativa do comportamento humano, isso ocorre por que dentro do contexto organizacional as pessoas não querem assumir algumas responsabilidades, o que gera um conflito interno para algumas organizações. Conceituar esse tipo de fator é consideravelmente complicado, porque cada organização possui um estilo de liderança diferente (VERGARA, 2000).

Confiar na capacidade do colaborador foi à maneira encontrada pela gestão de pessoas para que esses assumissem mais responsabilidades. Essas responsabilidades deram as pessoas privilégios até então ocupados apenas por

funcionários que ocupavam até então cargos mais altos. Nesse contexto os colaboradores passaram a encarar um trabalho não tão formal e compreenderam a importância de se capacitarem e opinarem no ambiente de trabalho (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os autores mencionados acima ainda citam como processo tecnológico influenciou no estilo de liderança, isso porque as necessidades organizacionais foram sendo modificadas de acordo com a necessidade de cada organização. Diante disso o mercado precisou inovar para suprir as necessidades de seus consumidores.

Dessa forma alguns profissionais tendem a possuir características profissionais que buscam liderar. As constantes mudanças ocasionadas pelas organizações para se manterem no cenário organizacional criaram essa necessidade. Nos últimos trinta anos os líderes aprenderam a se moldar conforme a figura 3.

Figura 3 - Evolução do líder corporativo

Evolução do líder corporativo			
De 1950 para cá, o conceito de liderança evoluiu no mundo todo. Veja a seguir quais as características do antigo líder até o atual e veja se você está mais para um líder nato ou um líder completo:			
1950-1970	1970-1980	1980-1990	Anos 2000
			
Líder nato	Líder comportamental	Líder situacional	Líder completo
Nessa época, acreditava-se que alguns profissionais nasciam com o dom de liderar. Suas características são: ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico. Embora há ainda quem acredite nisso, os especialistas dizem que esse conceito é um mito.	Aqui surgem os líderes voltados para resultados e os para pessoas. Essa teoria deu origem ao <i>Managerial Grid</i> (grade gerencial), que classifica as pessoas em eixos (produção x pessoas). Daí nasceram rótulos como 9/9 (nota máxima em resultado e em gestão de equipes). Já o 1/1 era fracasso total.	Detectaram-se falhas no modelo anterior. Um líder 9/9 acabou levando uma empresa à ruína, enquanto o 1/1 levantou um negócio de forma brilhante. O que fez a diferença? A situação. O líder situacional surge porque traz resultados num cenário específico, desenvolvendo pessoas.	Agora, o conceito de liderança exige nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, é exemplo na gestão de pessoas (subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas). E é líder de si mesmo.

Fonte: Lacombe (2005)

Assim como a figura acima apresenta os líderes, é necessário citar também os estilos mais conhecidos como o autocrático que como o próprio nome da já diz é o líder que determina tarefas a seus liderados, tomando as decisões sozinho sem levar em consideração a opinião de terceiros, é o líder dominador. O líder permissivo (ou liberal) que é o líder que solicita ao grupo suas opiniões antes de tomar qualquer decisão. Esse tipo de líder estimula as pessoas a compreenderem suas individualidades para o processo de tomada de decisões. Os líderes democráticos por sua vez buscam a valorização de seus liderados, seu principal objetivo é manter a participação de todos os seus colaboradores gerando um vínculo de segurança e confiança (ARAÚJO, 2006).

No capítulo a seguir abordará o papel da liderança nas organizações, assim como o processo motivacional e suas forças motivacionais que fazem parte da constituição do cenário organizacional.

4 O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O mercado passou ao longo dos anos por constantes transformações, onde a tecnologia e a economia ganharam cada vez mais ênfase, o que influenciou de forma significativa no comportamento do consumidor e conseqüentemente afetou a qualidade das empresas. Dentro do ambiente organizacional, é essencial que as empresas busquem determinar seus objetivos e estratégias aliando-se aos líderes organizacionais (FERREIRA, 1999).

Os crescentes avanços tecnológicos e organizacionais solicitaram a utilização da liderança como ferramenta para auxiliar as tomadas de decisões nas empresas, notoriamente o uso dessa poderosa ferramenta ainda é um fato raro no segmento das micro e pequenas empresas e devido a isso estas apresentam grandes dificuldades de se manter no mercado, pois sem um planejamento adequado tarefas simples do dia a dia, podem se transformar em problemas sequenciais devido à falta de conhecimento administrativo (MAXIMIANO, 2000).

Dentro desse contexto a liderança passou a ser uma das ferramentas que possibilita aos administradores melhorar o processo de gerenciamento de seus negócios, independentemente do tamanho da empresa. Seja ela de grande, médio ou de pequeno porte, todas devem planejar suas estratégias para aproveitar as oportunidades, neutralizando assim possíveis ameaças que possam surgir (CODA, 1905).

A liderança busca proporcionar as pessoas novas oportunidades, que jamais foram experimentadas. O papel da liderança dentro das organizações não é voltado apenas para as pessoas que são responsáveis pela gestão das equipes. Ela possui ligação direta com o cotidiano de cada colaborador e o acompanhamento das atividades (LOPES, 1980).

Nesse contexto o principal papel da liderança nas organizações é auxiliar os colaboradores através de estímulos organizacionais. A liderança é mediadora dentro das organizações. O líder assume o papel de protagonistas de sucesso, onde buscam motivar e auxiliar os liderados no desenvolvimento de suas atividades. Segundo Maximiano (2000) a liderança busca harmonizar o cotidiano organizacional, colocando equilíbrio na equipe e buscando auxiliar os colaboradores a desempenharem suas funções de forma motivada. Notou-se que com o passar dos anos ficou cada vez mais fácil inserir a liderança no cenário organizacional, isso

porque as novas metodologias organizacionais permitiram a inserção desse tipo de ferramenta como instrução para atingirem melhores resultados.

A liderança organizacional busca compreender a missão, a visão e os objetivos de uma organização, os seus valores e a sua cultura, constituem os diversificados tipos de climas organizacionais pelas quais as pessoas trabalham e se relacionam dentro de um determinado ambiente. É obvio que o objetivo das organizações é promover o envolvimento das pessoas de acordo com as suas características para tentar ajustá-las em um local aonde a mesma venha se sentir ingressado e interessado em compartilhar das atividades que a organização irá desenvolver em toda a sua jornada de trabalho, fazendo das pessoas membros ocupantes de cargos, iniciando as suas atividades com total integração, obtendo êxito nos resultados e estabilidade com as mudanças e inovações geradas pela organização (ADAIR, 2005).

O clima organizacional ou socialização organizacional é dado à maneira como a organização recebe e integra seus funcionários de maneira que o mesmo venha adaptar-se em um clima cheio de expectativas geradas pela própria organização, que utilizam a liderança como ferramenta administrativa. Essa total integração e socialização voltada ao clima se tornam o modo pelo qual as organizações procuram manter nas pessoas a maneira de como elas devem pensar e agir de acordo com as diretrizes da liderança (BERGAMINI, 1997).

4.1 A motivação

Para se compreender a motivação, é necessário compreender as necessidades humanas que podem ou não serem sentidas, seja de forma consciente ou inconsciente. O ser humano possui inúmeras necessidades primárias como as exigências fisiológicas de ar, água, sono, abrigo e alimentação. Há também as necessidades caracterizadas como secundárias que são a de status, autoestima, aflição, afeto, realização e responsabilidade (CARLYLE, 2001).

A motivação entra nesse contexto como um instrumento construtor que se refere ao direcionamento do pensamento, buscando ação, atenção, objetivos e metas que são vistos pelas pessoas como fatores primordiais para o desenvolvimento humano. Ressalta-se ainda que a motivação venha acompanhada

de diversos desejos, vontades, esforços, esperanças e sonhos (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

A motivação é vista como uma força definitiva que faz com que a pessoa faça algo. Ela não se inicia apenas por conta da orientação de metas, mas se sustenta através do comportamento do indivíduo. Todas as ações podem ser simples ou caracterizadas de acordo com o grau de necessidade, por trás de toda ação há uma força motivacional humana que pode ser emocional, biológica, social ou até de natureza humana (GIL, 1994).

Várias teorias já tentaram explicar a motivação, mas para a maior parte dos estudiosos a motivação é vista como a quantidade de elementos comuns que uma pessoa possui, objetivando a concepção de algo ou alguma coisa. Na teoria de Maslow ele cita as necessidades motivacionais de maneira específica nos diferentes níveis de sua visão. Outrora há teorias que especulam que a motivação ocorre por conta de instintos internos do ser humano, que busca constantemente satisfazer sua urgência seja ela biológica ou através do incentivo (GUERREIRO, 1991).

A motivação pode ser uma auto realização, onde pessoa busca conquistar tudo o que possui vontade, ou seja, é motivada através do desejo de alcançar algo. No mundo dos negócios, por exemplo, esse tipo de realização é denominado pela constante busca de ser bem sucedido. Essa auto realização necessita de uma motivação para ocorrer (GIRARDI, 2008).

A motivação da auto proteção ocorre por conta de fatores biológicos, que quando conquistados fazem com que a pessoa obtenha proteção e segurança. Para os mais antigos a busca por essa proteção é constantemente avaliada no desenvolvimento humano (LAMCOMBE, 2005).

A motivação é o resultado da interação das pessoas com uma determinada situação, onde o nível pode variar de indivíduo para indivíduo dos mais variados modos. O processo motivacional determina a intensidade, a direção e a persistência que cada pessoa possui. É válido ressaltar que quando a pessoa é motivada, ela busca alcançar seus objetivos e esses podem ser fatores positivos principalmente para o cenário organizacional (LUZ, 2003).

A motivação pode ser analisada através do impulso e da atração. Na perspectiva de impulso ela ocorre através dos instintos e das pulsações de uma determinada necessidade. As necessidades internas das pessoas fazem com que este procure uma motivação para seguir adiante.

4.2 Forças motivacionais

Como o processo de globalização é um fenômeno social, tecnológico e econômico que vem nos últimos anos ocorrendo de maneira rápida, às organizações necessitaram alinhar a forma produtiva e se adequarem ao cenário atuam. Isso ocorreu por conta da constante concorrência no mercado, que se tornou até impiedosa em relação às exigências dos consumidores (SILVA, 2005).

As organizações não somente tiveram que se adaptar à nova ordem, como necessitou melhorar a qualidade dos produtos e serviços para assim se manterem a frente do mercado. As decisões gerenciais necessitavam tomar rumo, dessa forma tinha que decidir se “produzia” ou se “produzia com qualidade”, nesse momento começaram a surgir à implantação das ferramentas da qualidade como forma de salvar a sobrevivência das organizações (TZUN, 2002).

Nesse contexto as forças motivacionais seguem sendo desenvolvidas pelas pessoas como produto do ambiente em que essas estão inseridas. As forças motivacionais são dominantes para cada pessoa e podem demonstrar a relevância da motivação. O impulso para vencer novos desafios, tem avançado e com o passar dos anos as pessoas compreenderam o quão importante é a motivação para se manterem no mercado de trabalho (VERGARA, 2000).

A motivação é um dos principais atributos que o líder deve possuir uma vez que através dela as pessoas apresentaram melhores resultados em seus atos e estarão mais comprometidas a cumpri-los, pois se sentem à vontade, dispostas a realizá-los. E como o intuito de alcançar resultados as organizações, por sua vez utilizam dos mecanismos da motivação para envolver e influenciar seus colaboradores com programas de reconhecimento, reuniões onde os funcionários têm o livre arbítrio de expressar suas ideias e de interação com os gestores que por muitos compromissos às vezes ficam ausentes das organizações (ADAIR, 2005).

Também gerenciam programas de remuneração variáveis, planos de carreira e oportunidade para aqueles que mais se destacarem tanto em suas tarefas como na sua qualificação profissional, através disso as empresas conseguem motivar e envolver seus membros na busca da excelência.

5 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

Na visão Taylorista as pessoas não eram mais vistas apenas como meios de produção, mas sim como indivíduos dotados de habilidades, destrezas e capacidades com conhecimentos necessários para administrar suas próprias atividades, ou seja, possuíam um papel de fundamental importância dentro das organizações. É nesse contexto que o autor chama atenção para a valorização do capital humano, onde a forma mecânica de se trabalhar, passa a ser vista com outros olhos e ganha sua valorização a partir do seu desempenho intelectual e produtivo (FRANKL, 1990).

Cada pessoa possui sua própria percepção do que seria motivação. Porém há várias definições, onde é comumente encontrar palavras como: objetivos, desejos, estímulos, impulsos e necessidades. De forma técnica o termo motivação pode ser traçado através do latim *movere*, que significa mover. Essa concepção é baseada na definição de Bernard Berelson e Gary A. Steiner, onde estes acreditam que a motivação seja um estado considerável interno de cada energia que move o ser humano de forma ativa ou não, onde é possível canalizar o comportamento e traçar metas e objetivos (GIL, 2011).

A motivação segundo Minicucci (2010) também pode ser vista como a derivação do elemento que vem do termo *mov* = mover, daí vem o processo de ação, ou seja, motivação. Há nesse sentido dois tipos de força: a positiva e a negativa, onde ambas levam o indivíduo a conseguir estímulo para se manter motivado diante dos desafios enfrentados. As forças negativas são vistas como as que levam este indivíduo a perderem o estímulo e se afastarem dos objetivos traçados. O autor ressalta que a motivação deve ser vista como a força que impulsiona o indivíduo para alcançar seus objetivos, chamando atenção para importância de compreender qual o direcionamento que deve ser seguido.

Para Maximiano (2010, p.76), "O homem é visto como um animal que raramente consegue alcançar seu estado de satisfação por completo, isso ocorre durante um determinado tempo". O pensamento do autor chama atenção para a importância de compreender a medida e a satisfação do desejo de sobreviverem um determinado ambiente, onde é característica do homem alcançar algo em curto prazo.

Nesse contexto a motivação passa ser algo mais complexo para cada ser humano, pois se trata de um ponto de vista particular, vista, tocada ou ouvida, onde só se pode julgar o processo de motivação diante da real necessidade. Isso ocorre porque cada pessoa possui seus traços de personalidade, processos motivacionais e distintos ocasionando assim uma singularidade para alcançar sua motivação (LACOMBE, 2010).

Quando se aborda a motivação é necessário se falar, daquilo que está no processo social e psicológico que seja relacionado a motivar alguém. Vários autores já discutiram esse tipo de conteúdo, baseando-se nas observações feitas sobre as relações humanas. Um desses autores é Chiavenato (1999) que traz em sua abordagem a identificação das origens e do processo contextualidade no qual a teoria surgiu, dando ênfase nas pessoas ao invés de focar apenas nas tarefas a que estas estariam ligadas. Para se relacionar o estágio motivacional com a sociologia e a psicologia é necessário abordar todo o processo histórico que envolve a influência da sociedade industrial sobre as pessoas.

Cortella (2012) ainda aborda alguns fatores que deram origem a teoria das relações humanas, como a necessidade de inserir a democracia na administração, visando assim desenvolver as ciências humanas influenciando em práticas programáticas. O autor ainda referencia o processo de motivação cognitiva, onde a teoria estuda processos mentais subjacentes sobre o comportamento, voltando-se para a forma como o homem se porta diante dos desafios impostos pela sociedade.

A motivação também recebeu uma contribuição da sistematização, onde passou-se a buscar a coordenação dos feitos no que diz respeito aos processo de comportamento do presente, ou seja, as decisões de uma determinada pessoa só se dão em função das cognições e motivações que este possui em um determinado momento. Dessa forma dependendo do plano cognitivo que se aprendeu ao longo da vida nos grupos que o homem foi inserido (CASTRO, 2002).

Para Marras (2009, p.26) “motivação é considerada como uma força motriz que busca alavancar as pessoas a buscarem sua satisfação”. Essa motivação a qual o autor se refere busca compreender as aspirações, os desejos, as necessidades e os fatores que influenciam na escolha de uma determinada alternativa, que pode ou não influenciar no comportamento do indivíduo. Tal motivação é vista como um processo de mobilização de energia, uma espécie metamorfose que cada indivíduo possui, após satisfazer tal necessidade o processo de motivação acaba.

Gil (2011, p.207) afirma que “cada pessoa dispõe de uma motivação própria, que é gerada a partir da sua necessidade, além disso, uma pessoa pode motivar a outra”. O autor chama atenção para a evidência do compartilhamento de ações que propaguem a ideia de uma pessoa motivar a outra, gerando assim um alto grau de disposição para a realização de uma determinada tarefa ou atividade.

A motivação é a chave para o processo de comprometimento, onde é mais fácil uma empresa conseguir pessoas comprometidas e competentes, do que criar sistemas mecânicos. Diante desse contexto é preciso se reavaliar a importância que a empresa possui, buscando identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregos e dominar técnicas que melhorem a motivação (VERGARA, 2010).

O clima organizacional também possui influencia sobre a motivação, isso porque o desempenho humano e a satisfação no trabalho geram a criação expectativas sobre os quais surgem diversas consequências que são decorrentes de diferentes ações, que podem ou não gerar expectativas positivas e negativas (MINICUCCI, 2010). Para que se tenha motivação dentro do ambiente organizacional é necessário que os gestores desenvolvam um ambiente organizacional agradável, saudável e favorável para seus funcionários, onde a satisfação no trabalho seja mutua.

Nesse contexto a motivação do indivíduo refere-se à satisfação de uma necessidade ou desejo. Toda motivação necessita de um impulso, podendo assim ser intrínseca ou extrínseca, isso irá depender do desejo de cada indivíduo.

5.1 Motivação intrínseca e extrínseca

A abordagem da motivação intrínseca refere-se à motivação que surge através de uma necessidade e de um determinado motivo de uma pessoa. Já a motivação extrínseca se refere à motivação que é gerada pelo processo de reforço, de uma punição. A motivação sempre será fruto de uma interação entre pessoas dentro de um ambiente (GIL,2011).

Dessa forma a motivação intrínseca já nasce dentro da pessoa, o indivíduo não motiva o outro, acontece que este é motivado pela conquista, ou seja, ele se motiva quando cumpre uma determinada tarefa e alcança seu objetivo dentro de uma organização. Todo o caminho percorrido por uma pessoa tende a possuir um objetivo a ser alcançado, dentro desse contexto encontram-se suas motivações que

podem ser movidas por desejos e anseios. É utilizando esses artifícios que a pessoa se sentirá motivada para desempenhar a atividade (MARRAS, 2009).

Segundo Frankl (1990) para que as pessoas se sintam motivadas, os gestores devem utilizar de alguns estímulos que recompense os esforços e o empenho. Atitudes simples como palavras de incentivo, elogiar, delegar tarefas, citar exemplos a ser seguido, investir nos treinamentos de colaboradores e até mesmo dar a liberdade de expressão no ambiente organizacional geram um ciclo motivacional. O autor cita ainda que para que isso ocorra é preciso que o ambiente de trabalho gere oportunidades para todos, onde cada indivíduo possa mostrar seu real interesse em cumprir uma determinada atividade.

Dessa forma motivação intrínseca será interna e vem de dentro de cada pessoa, sendo alinhada pelo seus "interior". Essa é gerada sempre que pessoa se envolve em algum tipo de atividade que esta não consegue se encaixar, gerando assim pessoas intrinsecamente motivadas e que não se sentem realizadas, a menos que haja algum tipo de razão extrínseca, ou seja, motivação externa (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas que possuem a motivação intrínseca pela necessita inata de autonomia, são as que estão no controle de sua própria vida e conseguem agir em harmonia com seu interior, utilizando sua competência e sendo capaz e lidar de modo mais eficaz no ambiente em que convive. O relacionamento e a forma como essas pessoas conseguem interagir e se conectar com o mundo são caracterizados pela motivação.

A motivação extrínseca se refere às atividades que fazem parte do dia a dia, mas não são prazerosas ou feitas de modo espontâneo, são caracterizadas. Trata-se de um motivar externo, onde as atividades são extrinsecamente motivadas, ou seja, possui referencia ao processo de comportamento de cada indivíduo, onde este pode ou não obter resultados positivos ao desempenhar outro tipo de atividade (CORTELLA, 2012).

Em outros termos essa motivação extrínseca ocorre por meio do processo chamado de internalização. Trata-se de uma tendência humana que busca integrar a regulamentação ou o gerenciamento de uma atividade extrinsecamente motivada que pode ou não ser útil tendo assim eficiência e eficácia no mundo, porém pode não possuir características marcantes (CHIAVENATO, 2011).O comportamento da

pessoa em determinadas circunstâncias pode afetar seu desempenho no trabalho e até ocasionar resultados negativos dentro do sistema organizacional.

Diante da diferenciação acima citadas pelos autores é possível compreender como a motivação promove a carreira ou afeta de maneira significativa a mesma. São vários os fatores que promovem a motivação dentro do ambiente organizacional, ressalta-se a importância do comprometimento do funcionário e as ferramentas usadas pelos gestores para manter estes dentro do ciclo motivacional.

5.2 Ciclo motivacional

O ciclo motivacional se iniciou por conta da necessidade de criar um campo dinâmico, que persiste e cria um ambiente comportamental para que o indivíduo desenvolva suas atividades. Esse campo surgiu como um campo dinâmico que é o espaço onde a pessoa e seu ambiente comportamental e psicológico são interpretados e se relaciona com o ciclo das demais pessoas (LACOMBE, 2010).

No sistema do ciclo motivacional todo o organismo humano permanece em seu estado de equilíbrio psicológico comportamental, até que seu estímulo seja rompido e se crie uma nova necessidade. Essa tal necessidade busca promover um estado de tensão, que é responsável por conduzir a pessoa a gerar certo comportamento ou uma ação que o satisfaça de acordo com a sua necessidade (GIL, 2011). Nesse contexto o organismo humano retorna a criar um equilíbrio emocional sobre a necessidade que está surgindo. Toda essa satisfação se baseia na liberação da tensão ou descarga tensional que busca o equilíbrio anterior de cada indivíduo.

Ressalta-se que nem sempre a satisfação da necessidade é alcançada, dessa forma pode-se ou não existirem barreiras ou obstáculos que impeçam a satisfação total da necessidade de cada indivíduo. Cada satisfação que é bloqueada por uma barreira, gera uma frustração. Quando ocorre a frustração o indivíduo se desmotiva por completo e sua liberdade deixa de ser liberada gerando assim um desequilíbrio no desempenho de suas atividades (CORTELLA, 2012).

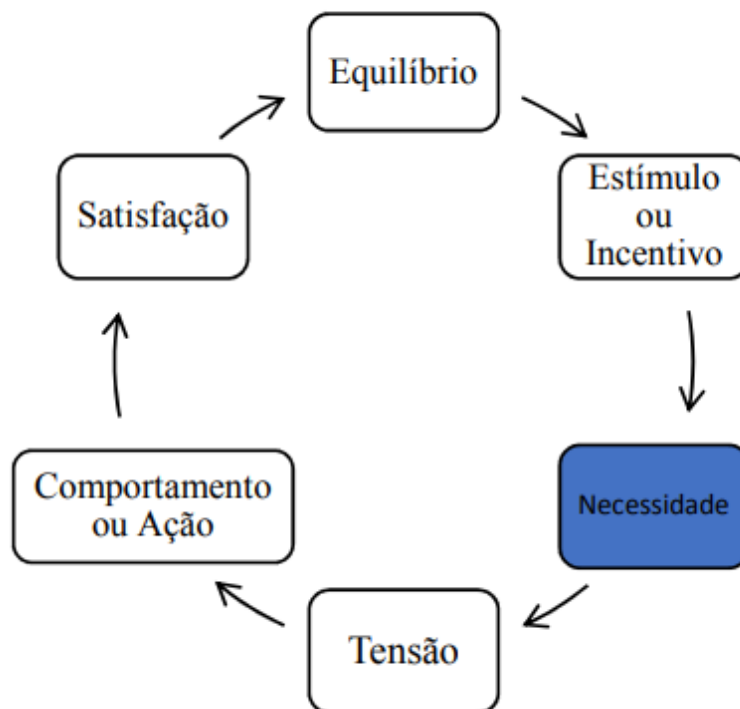
Todo o ciclo motivacional envolve a motivação da pessoa para com o desempenho da atividade exercida. Esse ciclo é composto pelo incentivo, estímulo, tensão comportamento, ação, equilíbrio e ações. Caso haja algum tipo de

insatisfação por parte da pessoa, o desequilíbrio automaticamente ocorre e gera perdas organizacionais, psicológicas e em alguns casos financeiros

Segundo Chiavenato (2012) a medida em que se cria um ciclo motivacional se gera repetição, onde o comportamento se torna gradativamente mais eficaz e satisfaz a necessidade do indivíduo. Toda vez que este se satisfaz, a necessidade deixa de ser motivacional do seu comportamento e passa a gerar benefícios para que este cumpra com suas atividades.

Na figura 1 é possível compreender que nem sempre a necessidade pode ser satisfeita. Pode compreender que a frustração pode ser recompensada, frustrada, transferida de acordo com a situação ou a pessoa. Porém se ocorrer uma frustração dentro do ciclo motivacional ocorrerá uma tensão que é provocada pelo surgimento de obstáculos que aparecem ao longo do caminho percorrido pelo indivíduo.

Figura 4 - Ciclo Motivacional baseado em Kurt Lewin



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Chiavenato (2012)

A figura acima apresentou como o ciclo motivacional se inicia para que a pessoa se satisfaça, seguido da tensão de não conseguir suprir sua necessidade, o que leva o mesmo a criar uma ação de satisfação e assim este busque alcançar um equilíbrio. Após a satisfação da primeira necessidade o indivíduo passa a estimular o

surgimento de várias outras necessidades fazendo assim com que o ciclo se inicie novamente.

Nesse contexto o ciclo refere-se às necessidades de cada indivíduo, onde este busca encontrar uma necessidade. Vários estudiosos já elaboraram suas teorias baseando-se na identificação e satisfação das mesmas, baseando nas diversas teorias que se embasam a motivação. O próximo capítulo abordará sobre as teorias motivacionais, onde se busca compreender o comportamento de cada indivíduo dentro do ambiente organizacional.

6 A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria de Abraham Maslow é uma das principais teorias sobre a motivação mais conhecida. Essa teoria das necessidades tem como base a ideia de que cada ser humano tem dentro de si, uma hierarquia das cinco necessidades humanas, que são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. A figura 2 apresenta a sistematização da pirâmide das necessidades de Maslow e suas características (GIL, 2011).

Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Gil (2011)

Segundo Lacombe (2010) a teoria de Maslow funciona porque “ existe uma hierarquia das cinco necessidades, a medida em que cada uma delas é satisfeita, logo a seguinte se torna dominante”. Nesse contexto o autor cita que as necessidades devem ser sentidas, e assim que o desejo for cumprido a segunda necessidade passa a existir.

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência do ser humano, ou seja, as necessidades de se alimentar, respirar e dormir. Entram nesse grupo de necessidades fisiológicas os tópicos relacionados à moradia, ao esporte, lazer e descanso. Esta é considerada como a necessidade de nível mais baixo, porém é necessário que seja satisfeita para que as demais pessoas possam sentir segurança (HERNIG, 1996).O autor ainda comenta que o homem precisa

saciar suma fome, assim como se divertir e descansar para que possa sentir mais necessidades.

A segurança é vista como uma das necessidades mais importantes, esta surge quando as necessidades fisiológicas já foram satisfeitas. Cortella (2012) ressalta que a necessidade desse nível tem uma ligação direta com a estabilidade emocional do ser humano, isso ocorre porque a segurança gera “proteção contra as ameaças ou a possíveis perigos emocionais e físicos”.

Dentro desse contexto a previdência também surge como uma necessidade de nível de segurança de grande importância, principalmente para os funcionários, por lhes assegurar condições de dependência das organizações. O empregado torna-se vulnerável as ações de discriminação, exploração, submissão e determinação das organizações de forma exagerada. Esse nível permite que o ser humano tenha uma segurança dentro e fora da empresa garantido (FIDELIS; BANOVA, 2010).

O nível seguinte fala da necessidade do ser humano em fazer parte de um grupo, associar-se a outras pessoas, de ser aceito, ter amigo, são as necessidades sociais. Dentro das organizações as amizades entre funcionários são vistas como uma ameaça ou até mesmo um ponto fraco, para alguns gestores. Porém o impedimento dessas relações sociais pode atrapalhar o desempenho do funcionário, interferindo na qualidade de vida no trabalho e na produção de forma direta (BANOVA, 2011).

O autor supracitado ressalta ainda que a relação de amizade dentro das organizações pode sim ocasionar resultados positivos, desde que o funcionário saiba diferenciar essa convivência. A proibição de falar com o colega de trabalho ou de ter relações mais próximas, pode gerar resistência e frustração por parte do colaborador, o que rompe o nível de segurança e influencia diretamente na pirâmide das necessidades.

Após as necessidades sociais, a necessidade de auto-estima ou necessidade de ego surge sendo dividida em duas categorias. A primeira categoria tem relação com auto-estima da pessoa, onde surge sua autonomia, competência, conhecimento e autoconfiança. A segunda categoria tem ligação com a ruptura das pessoas, que ocorre no caso da promoção do status, atenção, reconhecimento e prestígio (MARRAS, 2009).

Diferente das demais necessidades, a estima dificilmente consegue ser uma necessidade completa. Isso ocorre por se tratar de uma necessidade que constantemente tem pessoas a procura, seja no ambiente de trabalho ou até mesmo em casa. Dificilmente a estima consegue se completar, mas pode ser trabalhada diariamente pela pessoa, seguindo a primeira ou a segunda categoria de sua divisão (MAXIMIANO, 2000).

O topo da pirâmide de Maslow fica a necessidade de auto-realização, considerada o nível mais elevado para o ser humano. Compreende-se que essa auto-realização seja a maximização de todas as aptidões da pessoa, o crescimento pessoal, crescimento profissional e o aumento contínuo de sua potencialidade (OLIVEIRA, 2010). O autor cita ainda que essa auto-realização pode ou não ser um processo lento, depende de cada pessoa e do ambiente em que ela está inserida.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2003) os níveis das necessidades podem ser divididos em dois grupos: os de necessidade com níveis baixos que são as necessidades fisiológicas e de segurança e os de necessidades de alto nível, que são as necessidades sociais, de auto-realização e de estima. Essa classificação é feita com base nas necessidades de níveis altos, que variam de pessoa para pessoa e as necessidades de níveis baixos que são exigências de sobrevivência do ser humano.

A teoria de Maslow possui pontos que são questionados por estudiosos, como por exemplo, as vantagens de se ter uma lógica fácil a ser compreendida e o fato de possuir desvantagens de embasamento empírico. Para Oliveira (2010) que pode haver exceções na pirâmide de Maslow, sempre que uma pessoa receber orientação de segurança e de auto-realização, o que subestima essa teoria.

Nesse contexto compreende-se que as pessoas podem abrir mão do lazer, de um dia de folga, ou até mesmo de comer para alcançarem reconhecimento seja na vida profissional ou na vida pessoal. Ressalta-se ainda que a teoria de Maslow não levasse em consideração a singularidade de cada pessoa, assim como sua cultura e sua necessidade (HERING, 1996).

Nesse contexto foi possível compreender que a teoria de Maslow busca a satisfação da necessidade de cada indivíduo, onde a perspectiva de satisfação gera uma forma motivadora. As necessidades são aquelas consideradas essenciais para a sobrevivência humana, já as necessidades complexas servem para alcançar a satisfação pessoal ou profissional.

6.1 Teoria de McClelland

Seguindo a linha de raciocínio de Maslow, a teoria de David McClelland se baseia nas três necessidades do ser humano. Ele identificou que o ser humano possui três necessidades básicas, são elas: realização, afiliação e de poder. McClelland argumenta que o ser humano não se nasce com essas três necessidades e que elas são adquiridas ao longo dos anos de forma social, ele se refere a relação de pessoas com pessoas de diferentes níveis (WERTHER; DAVIS, 1983).

A teoria de McClelland tem associação com o processo de aprendizagem, onde o ser humano desenvolve sua necessidade de acordo com a etapa de sua vida. Essa teoria foi desenvolvida com base em estudos sobre a motivação, onde as necessidades humanas são divididas de acordo com seu comportamento (VERGARA, 2013).

Na necessidade por realização parte da vontade da pessoa de querer fazer uma determinada atividade cada vez melhor, não se opondo a novos desafios propostos e buscando sempre êxito e sucesso. A constante busca pela realização parte de uma situação possível, onde a pessoa está se arriscando, sendo o risco uma característica dessa necessidade (TRIVIÑO, 1992). O autor supracitado ressalta que a constante busca pela realização é o principal objetivo dessa necessidade, onde a eficiência e eficácia colaboram para esse tipo de conquista.

Quando a pessoa sente essa necessidade de adquirir uma determinada responsabilidade, ela está estabelecendo metas, traçando projetos e faz seu próprio feedback, assumindo o risco de não conseguir bons resultados. A necessidade humana de superar certos obstáculos tem relação direta com seus atos, decisões e ações. Em situações de risco, em que os desafios são mais complexos é necessário que seja avaliado se vale a pena ou não se arriscar, fator válido para o ambiente pessoal e de trabalho (FIDELIS; BANOV, 2010).

A necessidade por associação é o reflexo da necessidade das pessoas em manter relações interpessoais com os mais próximos, buscando assim estabelecer e manter um bom relacionamento no ambiente de trabalho. Esse tipo de perfil de funcionário busca encontrar harmonia no ambiente de trabalho e na vida pessoal. Pessoas com esse tipo de orientação tendem a buscar novas amizades e não são competitivas (HAMPTON, 1990).

As necessidades podem ser ou não adquiridas e aceita de acordo com as experiências passadas, cabe a cada pessoa avaliar seu desenvolvimento. Os padrões sociais são construídos com base no comportamento humano e tem ligação direta com o desempenho profissional e pessoal. McClelland propõe dentro desse contexto que a pessoa pode sofrer influência do ambiente em que ela atua e esse fator pode ocorrer em momentos diferentes (BOWDITCH, 2002).

Para Banov (2011) McClelland, quis propor que a geração das três necessidades tem intensidade variada, ou seja, de acordo com a situação que a pessoa se encontra. Cada pessoa pode ser influenciada de maneira diferente, porém cabe a ela identificar sua necessidade de acordo com suas experiências vividas.

6.2 A teoria X e Y

Douglas McGregor criou sua teoria nos dois lados extremos do comportamento humano. Teoria X é a ponta negativa onde as pessoas costumam ser mais lentas (ou preguiçosas) e desmotivadas. Já a Teoria Y é a ponta positiva que visa abranger o grupo das pessoas motivadas. As duas teorias são importantes, por apresentar as “duas maneiras de ser” do trabalhador conforme é demonstrado na Figura 3 (MARRAS, 2009).

Figura 6 - Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e a Teoria Y

<i>Pressuposições Teoria X</i>	<i>Pressuposições Teoria Y</i>
* As pessoas são preguiçosas e indolentes	* As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
* As pessoas evitam o trabalho	* O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
* As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	* As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
* As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	* As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas
* As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	* As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Marras (2009)

Segundo Oliveira (2010) a Teoria X aborda as premissas do trabalhador que não gosta de trabalhar, ou seja, são vagarosos e evitam assumir responsabilidades. Esse tipo de funcionário necessita ser coagido a trabalhar para melhorar seu desempenho nas atividades. Já a Teoria Y trata da premissa de que o trabalhador gosta de efetuar suas atividades, buscam assumir responsabilidades e são criativos.

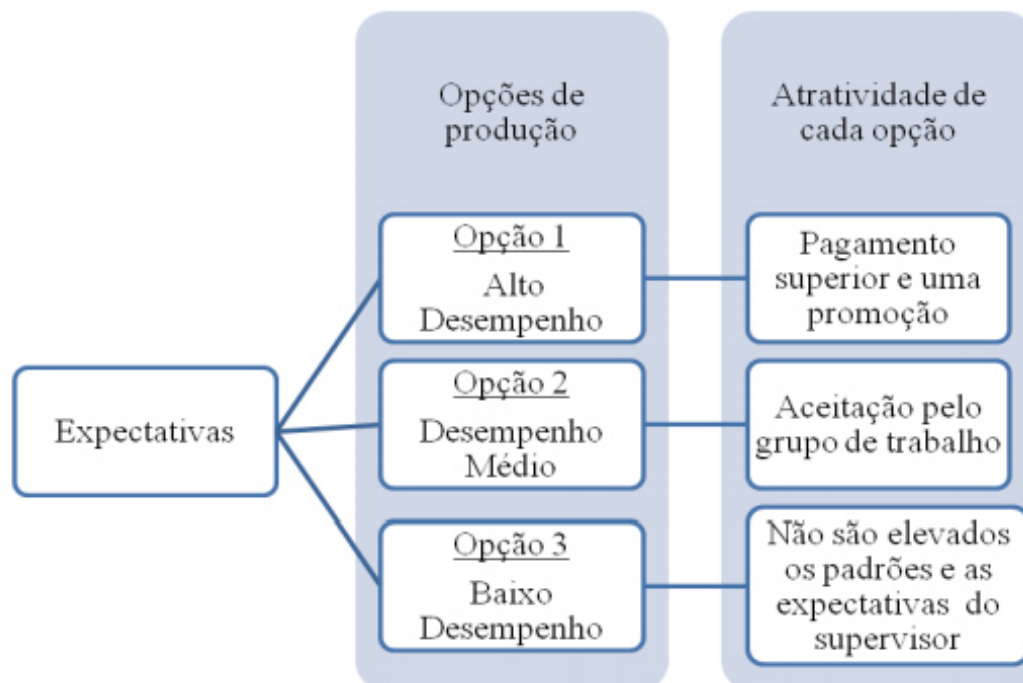
As premissas que caracterizam a Teoria X dentro da visão executiva das empresas são: o funcionário não gostar de realizar duas atividades e sempre que possível falta no local de trabalho; é necessário coagir o funcionário para realização de suas atividades; funcionário prefere receber ordens de outras pessoas para não assumir responsabilidade e a maior parte não tem ambição (LACOMBE, 2010). O autor ainda ressalta que essa teoria tem ligação com a falta de motivação dentro do ambiente de trabalho, que pode ser gerada por inúmeros fatores.

A Teoria Y em contra partida já possui quatro premissas positivas, que são: a criatividade e o desempenho dos funcionários; funcionários que assumem responsabilidade independente do cargo e da posição hierárquica, funcionários que trabalham animados e o autocontrole para a execução de suas atividades (GIL, 2011). O autor ressalta que quando o funcionário está motivado, o desempenho dessas atividades passa a ser uma tarefa fácil e sem pressão dos gestores.

7 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DA EXPECTATIVA DA EQUIDADE

A teoria da expectativa foi desenvolvida pelo psicólogo americano Victor Vroom, baseando-se na ideia de que as pessoas são motivadas quando exercem seu trabalho, buscando um reconhecimento pelo seu esforço e conseqüentemente uma recompensa salarial ou promoção no trabalho (Figura 4). As recompensas refletiriam de forma positiva no desempenho da pessoa e essa conseguira alcançar seus objetivos e metas traçados (CHIAVENATO, 2004).

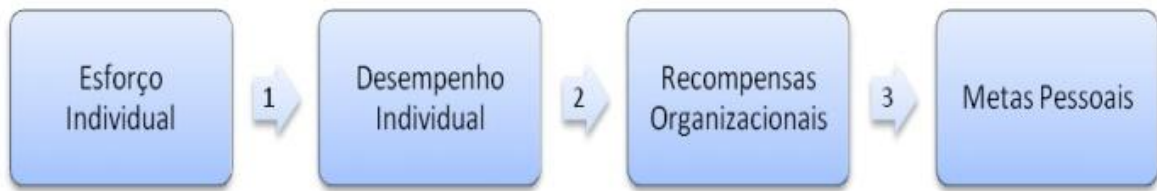
Figura 7 - Exemplo de como a expectativa no ambiente de trabalho reflete no desempenho das atividades



Fonte: Chiavenato (2004)

Segundo Alves (2006) essa teoria tem como focos três relações, são elas: a relação do esforço por desempenho, a relação do desempenho por recompensa e a relação da recompensa por meta pessoais (Figura 5). A relação do esforço por desempenho trata da percepção da pessoa diante dos esforços pessoais que ela busca alcançar. Na relação desempenho por recompensa o grau da pessoa em acreditar no seu empenho e desenvolvimento lhe trará bons resultados (recompensas). A relação recompensa de metas pessoais é o grau em que as recompensas são traçadas de acordo com as necessidades pessoais.

Figura 8 – As relações da teoria da expectativa



Fonte: Alves (2006)

A teoria de Vroom pode ser compreendida como um contingencial, pois a mesma cita as diferenças entre as pessoas e os cargos que essas exercem. Nesse contexto o nível de motivação de uma pessoa sofre influência de duas forças no trabalho, são elas: a singularidade e a competência. A necessidade de recompensa no cenário organizacional é vista como aquela que cada funcionário necessita (ARAÚJO, 2006).

A recompensa só é valorizada pela pessoa, se estiver ligada a uma realização pessoal. Segundo Chiavenato (2003) recompensas como promoções ou aumento de salário geram um equilíbrio para o desenvolvimento de novas tarefas. A grande questão desse incentivo, é saber diferenciar a expectativa do desempenho e a recompensa pelo mesmo. O autor ainda ressalta que essa recompensa deve ser dada de acordo com a necessidade do funcionário e seguindo regras básicas de convivência e desempenho.

A teoria da equidade baseia-se na ideia de que as pessoas buscam a equidade de tratamento e reconhecimento quando fazem a comparação de seus trabalhos, suas funções e recompensas com as demais pessoas. A comparação e a medida de esforços e de seu reconhecimento também é medida de acordo com o desempenho individual da pessoa (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Essa teoria da equidade só causa motivação se a pessoa perceber que há um senso de justiça dentro do ambiente de trabalho em que está inserida, ou seja, a recompensa pelo esforço no trabalho deve ser igual. Caso haja um favoritismo, as pessoas passam a se sentirem desmotivadas e o processo produtivo diminui ocasionando uma série de danos a produtividade das organizações (DRUBRIN, 2003).

Segundo Maxwell (2008) existe quatro pontos importantes de referência para que um funcionário possa se comparar aos demais colegas de trabalho, são eles: Próprio Interno, que ocorre através das experiências passadas dentro da empresa;

Próprio externo que são as experiências do funcionário de trabalho em outras empresas; Outro interno outra pessoa ou grupo de outras organizações e Outro externo pessoas de fora ou grupo de fora das empresas.

A essência dessa teoria é baseada na comparação entre os esforços e as recompensas que o indivíduo recebe pelo desempenho de terceiros em uma determinada situação ou semelhante à função que este desempenha. Quando a pessoa se sente injustiçado dentro do ambiente de trabalho, ou uma chamada de iniquidade, onde o funcionário muda seu comportamento (SILVA, 2005).

Silva e Rodrigues (2007) citam que são fundamentais quatro mudanças de atitude do funcionário para obter reconhecimento e ganhar a recompensa necessária são eles: a mudança da forma como esse contribui ao reduzir seus esforços nas suas atividades; a mudança nas recompensas recebidas, ou seja, não reclamar ou diminuir o ritmo de trabalho se a recompensa for inferior a esperada; a mudança no modo como se compara a seus colegas de trabalho e a mudança ao receber notificações internas.

Nessa lista de mudanças ainda são inclusas mudanças comportamentais dos funcionários, que envolvem o processo de distorção da própria imagem ou de seu colega de trabalho. A busca por equidade reflete nas pessoas de maneira diferente, isso porque há pessoas que se sentem menos valorizadas no seu ambiente de trabalho e pedem demissão com o intuito de fugir desse ambiente (WHITE, 2007). O autor ainda ressalta que a pessoa que consegue superar os obstáculos e são tolerantes, tendem a se fixar nas empresas e superam situações difíceis.

Essa teoria da equidade se baseia na igualdade do salário. Porém para Chiavenato (2003) vários itens contribuem para a comparação dentro do ambiente organizacional entre os funcionários, que vão desde o status profissional e social, tipo de cargos e chagam até o sorriso do chefe pode contribuir para essa igualdade.

7.1 Motivação interna

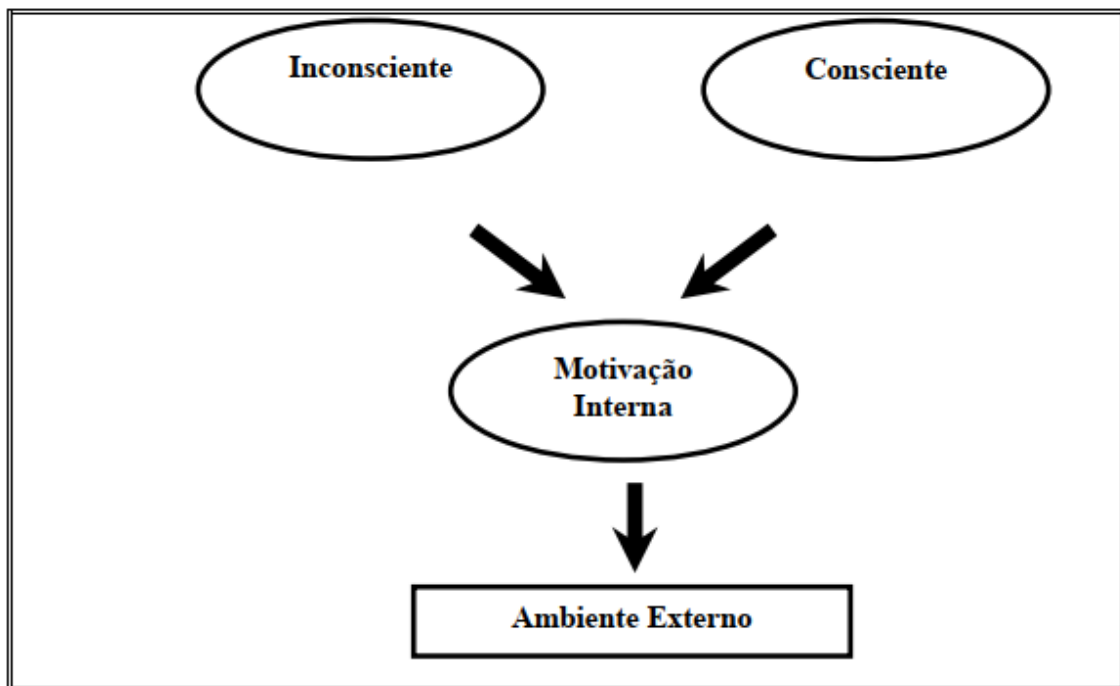
A gestão de pessoas é indeterminada e pode apresentar diferentes relações entre pessoas e situações a que estas estão sendo colocadas. Vários aspectos contribuem para essa concepção que podem variar desde a estrutura organizacional, a cultura que existe internamente nas organizações e as características do ambiente (ALVES, 2006).

A motivação é considerada como um estado psicológico de disposição ou a vontade do indivíduo em perseguir uma determinada meta ou realizar uma tarefa. Acredita-se que para que a pessoa esteja motivada a mesma apresenta uma disposição favorável positiva que busca alcançar um ideal. A motivação é caracterizada pelo estímulo interno e externo que a pessoa tende a desenvolver, ligada a seus objetivos e suas metas (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Araújo (2006) para que haja motivação, fatores internos de energia motivacional são necessários para impulsionar a pessoa a conseguir alcançar sua realização pessoal. O desempenho da pessoa necessita de duas condições específicas para conseguir realizar seus objetivos, são elas: aptidões e motivação. A aptidão consiste na capacidade da pessoa em realizar tarefas e a motivação que consiste na vontade de executar a mesma.

Nesse contexto surge a motivação interna, que vem de dentro da pessoa. A constante busca pelo alcance dos sonhos faz com que surja essa motivação interna da pessoa. A vontade de mudar de comportamento para alcançar esse objetivo, gera uma motivação, que junto com a força de vontade ocasiona o êxito. O processo de motivação interna é individual, isso porque a busca pelo equilíbrio varia de pessoa para pessoa, na figura 6 abaixo é possível compreender como funciona a motivação interna dentro do ambiente externo (DRUBRIN, 2003).

Figura 9 - Motivação Interna



Fonte:Drubrin (2003)

A figura apresenta a motivação do sair do inconsciente ou do consciente do ser humano. Ao contrário do que dizem, até os elos emocionais podem contribuir para a motivação interna da pessoa, maximizando a autoestima e fazendo com que a pessoa gere ações que as torne motivada. Ressalta-se ainda que existam vários caminhos para que essa motivação ocorra, destacando ainda que a motivação externa pode sim contribuir com suas metodologias para a motivação do “eu” de cada pessoa (SILVA, 2005).

7.2 Motivação externa

A motivação externa surge de elementos ambientais exógenos que buscam gerar estímulos de interesse para a vida de cada pessoa, através da criação de causa, estímulo motivos, sentidos e razões que faça o ser humano se sentir recompensado e feliz. Essa motivação é bastante trabalhada dentro das organizações, por trabalharem a valorização do capital humano como um ativo diferencial para a competitividade (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Segundo White (2007) o processo de motivação não é tão simples, pois exige uma programação formal que consistem em etapas e objetivos para serem alcançados que contemplam: o diagnóstico de cada situação motivacional na

atuação dos colaboradores da empresa; objetivam o processo de desenvolvimento de mecanismos que elevam a motivação das pessoas e gera a criação de indicadores que podem mensurar fenômenos ligados a motivação (CHIAVENATO, 2003).

Nesse contexto a motivação externa se torna parte deliberada do ambiente em que o ser humano está inserido. No ambiente de trabalho é perfeita, para gerar contribuições positivas e torna o funcionário mais propício a enfrentar os desafios que possam surgir (MAXWELL,2008). Enquanto a motivação interna precisa ter um sentido na vida para que a pessoa seja motiva, a motivação externa trabalha encontrar elementos no ambiente em que a pessoa está inserida como estímulo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança deve ser vista como uma nova forma de inspirar e motivar os colaboradores a atingirem suas metas e seus objetivos. O líder deve servir como principal influência para os liderados, servindo de inspiração e confiança para o desenvolvimento de determinadas atividades dentro do cenário organizacional. O verdadeiro líder é aquele que busca orientar a equipe a quais caminhos devem ser trilhados, levando em consideração a conduta dos colaboradores e motivando-os de forma geral (KRAUSE, 1999).

A gestão de pessoas e a liderança baseiam-se em passar confiança de forma mútua aos funcionários. Isso porque o líder necessita confiar no talento de cada um de seus colaboradores. Os liderados por sua vez necessitam passar total confiança e fidelidade a seus líderes. Autor ainda cita que bons líderes devem saber estimular seus funcionários, dando-lhes espaço a criação de estratégias e planos que valorizem seu esforço (LACOMBE, 2005).

Há pessoas que já nascem com a liderança e outras que possuem habilidades de liderança que podem ser desenvolvidas no decorrer da sua gestão. Para as organizações não basta apenas saber liderar é necessário que o líder compreenda os valores e as metas que a organização busca alcançar, acreditando principalmente no seu potencial (SILVA, 2005).

Dessa forma, esse trabalho teve como intuito trazer conceitos de liderança, lideranças nas organizações, bem como a importância de suas funções dentro do contexto organizacional. Cabe ressaltar que nosso objetivo não foi esgotar com a temática em questão, tendo em vista que ainda há muito a ser estudado.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, A. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2005.
- ALVES, R. C. S. **Gestão por competências**. Porto Alegre: FGV, 2006.
- AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo. Atlas, 2006.
- ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CARLYLE, P.C. **A inviolabilidade do domicílio e os direitos da personalidade**. O Estado do Paraná, Curitiba, p.35-38, 26 jun. 2001.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**.8. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, 1929- **Recursos humanos: o capital humano nas organizações/ Idalberto Chiavenato.** -9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier,2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** Fundamentos basicos. 5° edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas.** 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1905.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre ética.** 18. ed. Brasil: Vozes, 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUBRIN, Andrew. **Fundamentos do comportamento organizacional,** São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3. ed, 1999.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FIDELIS, Gilson J.; BANOVA, Márcia R. **Gestão de recursos humanos:** tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2010.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FRANKL, V. E. **Psicoterapia para todos.** Petrópolis, Rj: Vozes, 1990.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas.**Enfoque nos papeis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas:** consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GUERREIRO, Reinado. **Mensuração do resultado econômico.** São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991.

HAMPTON, David R. **Administração:** comportamento organizacional. São Paulo: McGrawHill, 1990.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção UFSC, 1996.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações.** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder.** São Paulo: Makron Books, 1999.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos :** Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo, 2010.

LOPES, Guimarães. **Planejamento e estratégica empresariais.** São Paulo: Saraiva, 1980.

LUZ, R. **Gestão da ambiência organizacional.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. 160 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria **Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C.A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento: conceito e aplicações.** São Paulo: Érica, 2003.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. 13. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller , 1999.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, W. R; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios.** 4 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

TZUN , Sun. **A Arte da Guerra.** São Paulo: Martins Fontes, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.