

---

## ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO: UM ESTUDO DE CASO

Rafael Bolduan<sup>1</sup>  
Rosana Musumeci Martins<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender os estilos de liderança e determinar qual sua influência na motivação do funcionário na Empresa Alpha<sup>3</sup>. Visa identificar as características de cada perfil de liderança e sua atuação quanto à abordagem de elementos motivacionais, identificando se há relação dentre estes. Os resultados apontam que o estilo predominante é o autocrata, em segundo lugar o democrata e terceiro o liberal. A motivação é exercida de forma positiva e atendendo, na maior parte dos funcionários, às expectativas individuais levantadas pela abordagem da teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança, Estilo de liderança, Motivação para o trabalho.

### INTRODUÇÃO

As organizações corporativas constantemente passam sob diversas transformações de ordem econômica e política, adaptar-se frente a estas ordens não é mais uma simples necessidade, mas sim um quesito essencial para a sobrevivência. Diante de um universo globalizado, estas organizações cada vez mais passam por testes com seus clientes, funcionários e concorrentes; portanto, manter-se continuamente aprimorada é um quesito obrigatório para continuar a manter-se neste cenário. Desta forma, cabe a organização, tal quanto aos indivíduos nela integrados adequar-se com uma postura de modo a trabalhar nestas contínuas mudanças, vista a necessidade de adaptabilidade para a permanência neste cenário.

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário – Católica de Santa Catarina. Pós-graduado em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná/PUC-PR. Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Metropolitana de Guarapirangi – Grupo Uniasselvi. E-mail: [rafaelbolduan@hotmail.com](mailto:rafaelbolduan@hotmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Orientadora MSc. Rosana Musumeci Martins. Mestre em Educação pela UNIVALI. Especialista em administração de recursos humanos e gestão de pessoas (TUÍUTI-PR). Pedagogia do trabalho (UDESC). E-mail: [rosana.musumeci@terra.com.br](mailto:rosana.musumeci@terra.com.br)

<sup>3</sup> Afim de preservar a confidencialidade da empresa foco deste estudo de caso, optou-se em chamar a organização como Empresa Alpha.

---

Neste contexto pode-se afirmar que as organizações de forma geral precisam de pessoas capazes de estimular energia de outras pessoas de forma a orientá-las para o alcance de objetivos comuns da empresa. Assim, o líder tem que ser o criador do futuro e de novas situações, não por ser obrigado a fazer e obrigar os demais, mas sim a própria conscientização e iniciativa sugerir outros indivíduos. (CHIAVENATO, 1994).

Desta forma, as competências necessárias para boa atuação e os bons resultados que se espera de um líder cada vez tornam-se mais importantes dentro das organizações tendo em vista as características e competências imprescindíveis ao exercício desta função. A necessidade de esta figura conduzir o atingimento dos resultados empresariais passa a ser a premissa básica de seu exercício, os poderes e autoridades ligados ao cargo mostram-se como um tema mais relevante ao cenário corporativo, frente à vista da importância que este tem sob a condução dos negócios para o bom desempenho da organização. (DRUCKER, 2000).

Dentro deste contexto e conforme enfatiza o pensamento de Grubber (2001), as organizações têm de procurar cada vez mais no mercado de profissionais disponíveis, este tipo para conseguir qualidade em termos de competências em seus membros tanto quanto tem para oferecer em termos de seus produtos e/ou serviços. Sendo assim elas têm que atrair as pessoas, mantê-las, reconhecer os seus serviços e recompensá-las além de motivá-las e satisfazê-las. Portanto, na condição de líder, a pessoa que ocupa este cargo, deve determinar com precisão o que deve ser feito para mobilizar seus liderados, criando um ambiente comprometido capaz de trazer os resultados aos qual a organização se propõe a atingir, garantindo o sucesso ou fracasso da mesma.

Desta forma, quando o líder compreende o liderado, é possível articular em diferentes condições o comprometimento individual e coletivo orientado para o desenvolvimento organizacional, dirigir e comunicar-se com os subordinados, portanto, a liderança e a motivação estão diretamente relacionadas (STONER, 1985).

Na Empresa Alpha objeto deste estudo, existe uma antiga preocupação no que se refere à liderança, dada pela necessidade, por parte da empresa em trabalhar com a “importância dada pela liderança quanto a motivação do funcionário” (grifo nosso). Esta necessidade está registrada no código de ética da empresa,

---

pelas palavras do fundador E.J.S<sup>4</sup>: “Se faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado; mas homens você não pode comprar nem pedir emprestado e homens motivados por uma ideia são a base do êxito”. Pode-se perceber em suas palavras a noção de importância dada pelo empregador (chamado de líder) ao empregado (chamado de liderado).

Pela teoria clássica da administração, Harsey e Blanchard (1986) explicam que o líder se fazia em apenas cumprir os critérios de desempenho para atender os objetivos da organização, ou seja, apenas concentrava-se na necessidade da organização e não nas das pessoas. Este modelo de gestão não se adequa mais ao atual ambiente de mercado das organizações, por este aspecto, Kotter (1997), esclarece que o papel de líder passa a trabalhar por uma nova postura, dada esta por atender a estratégia da organização, conciliando as metas aos recursos humanos e motivá-los para que estas sejam atingidas. Demonstra-se desta forma o quão importante é a gestão de pessoas para a organização dado pelo desempenho da liderança.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é determinar e responder diante da visão dos liderados qual o perfil predominante da liderança exercida na Empresa Alpha, e a influência deste perfil, na motivação do funcionário. Os resultados desta pesquisa fornecem ao pesquisador de forma particular, a possibilidade de classificar e evidenciar dados segmentados para a figura de líder desta organização e por fazer parte desta empresa, oferecer a possibilidade de melhoria do processo de gestão de pessoas quanto à liderança.

## **2. LIDERANÇA**

Antes quando só a produção importava e o indivíduo só tinha espaço fora do ambiente da empresa, as organizações desenvolviam-se somente até certo ponto tornando-se ultrapassadas. Por este contexto, a organização moderna deve fornecer condições por onde as pessoas possam se desenvolver, pois desta forma quando seus colaboradores trabalham em equipe serão mais produtivas. Desta forma, para a organização responder a demanda do mercado existe há necessidade de se

---

<sup>4</sup> E.J.S nasceu em 1929, no município de Schroeder, norte de Santa Catarina. Exerceu diversos papéis referente a administração dos negócios da empresa alpha de 1961, ano de fundação, até 2007 quando afastou-se em função da já debilitada saúde.

---

repensar sobre a condução de seus recursos humanos frente à liderança. (RIBEIRO E ROCHA, 2012)

Neste contexto, Bergamini (1994) confirma a ênfase pela busca de profissionais que tenham o perfil de liderança mais desenvolvido, devido ao papel que este representa na eficácia da organização tal como ser capaz de reexaminar e adaptar-se frente aos modelos tradicionais de gestão. Dada a importância para a organização, complementa-se que a liderança funciona através das pessoas e da cultura e que, a congregação destas por trás das estratégias faz com que os indivíduos atendam a visão da organização. (KOTTER, 1997).

Usando a definição apresentada pode-se afirmar que a:

[...] liderança assume papel extremamente importante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização, facilitar a adaptação dos novos funcionários, orientando-os, além disso, pode conceber e articular metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, elevando-as acima de conflitos que desintegram uma organização e as unem na luta por objetivos que recompensem seus esforços (COSTA, 2001, p.4).

Para compreender as relações existentes entre liderança tal como sua relação com o desempenho e produtividade é antes necessário analisar os conceitos de líder e liderança. Na concepção de Aguiar (2005, p.383), líder “[...] é aquele que exerce influência sobre os outros [...]” e que obtém “[...] a cooperação entre as pessoas, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos, promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos [...]”; liderança passa a ser entendida como “[...] a capacidade de tomar iniciativa em situações de planejar, de organizar a ação e de suscitar colaboração”. Podendo também ser compreendida como arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por suas aspirações. (KOUZES E POSNER, 1997)

O líder tal como o modelo de liderança aplicado é tido então como o elo da *performance*<sup>5</sup> da organização, uma vez que que modela e comunica os valores, propósitos da estratégia e implementação da visão da empresa. Esta comunicação deve desenvolver os alicerces pelo depósito da confiança, orientação e apresentação de princípios estimulantes aos seus seguidores, incumbindo os indivíduos em um grupo capaz de executar aquela visão. (DRUCKER, 2000)

---

<sup>5</sup> Performance: Substantivo feminino com origem na língua inglesa que significa realização, feito, façanha ou desempenho.

Por este contexto, a qual liderança pode ser exercida, pode se acreditar então que o líder é capaz de dirigir o comportamento das pessoas para a consecução de objetivos, promovendo assim o desenvolvimento das organizações por meio a cooperação. Neste sentido, pode-se afirmar que o:

[...] processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (BERGAMINI, 1994, P.15)

Portanto, a postura do líder, tal quanto à liderança exercida em seus diferentes “aspectos” mostra-se essencialmente importante no ambiente organizacional para que o objetivo ao qual a instituição se propõe seja atingida. (GRUBBER, 2001, grifo nosso). Desta forma, tem se o ponto de partida para se confirmar que a liderança, presume, portanto, a coordenação do trabalho de diferentes pessoas, gerindo diferenças afim de promover um ambiente a qual as necessidades destes indivíduos fixem-se com os da organização.

## 2.1 ASPECTOS DA LIDERANÇA

Para compreender os aspectos que se refere ao exercício da liderança antes é necessário ter o entendimento que, pela teoria moderna da psicologia, a figura do ser humano passou a ser visto com um ser social, orientado pelas regras e valores, tal como a satisfação de suas necessidades e sua ligação com o atingimento dos objetivos focados pela organização. (HARSEY, 1986). Dentro desta análise, Aguiar (2005) caracteriza o poder social como a capacidade potencial do indivíduo de influenciar uma ou mais pessoas para agir em determinada direção e a base deste poder, caracteriza-se conforme apresentado na sequência na tabela 1:

**TABELA 1: PODER E CARACTERISTICA**

<b>PODER</b>	<b>CARACTERISTICA</b>
A) PODER DE RECOMPENSA:	Capacidade de recompensar.
B) PODER DE COAÇÃO:	Capacidade de aplicar punições.
C) PODER LEGÍTIMO:	Capacidade de mandar e de ser obedecido (hierarquia).
D) PODER DE REFERÊNCIA:	Capacidade de expressar em um indivíduo o desejo de ser

	semelhante.
E) PODER DE ESPECIALISTA:	Capacidade de ser reconhecido pela percepção de seus conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Aguiar (2005)

Sendo assim, certas características de personalidade líder podendo se enfatizar entre elas: a energia, adaptabilidade, iniciativa e habilidades interpessoais que como o próprio poder social não são o suficiente para promover a chamada eficácia da liderança. Frente a dificuldade de isolar diferentes variáveis para tomar o estilo de liderança mais eficaz faz-se necessário analisar antes este aspecto de extrema relevância, que é o que se pode classificar como o que faz “um líder ser eficaz”. (CHIAVETATO, 1994, grifo nosso)

Para entendimento deste, antes é necessário o discernimento do vínculo chamado de relação entre líder e liderado. Diante disto, logo ao líder cabe:

[...] manter o grupo, definir a situação que está sendo experimentada e fixar objetivos. Também cabe ao líder manter relacionamento dentro e fora do grupo, o que inclui a resolução de conflitos. Tudo isso envolve a negociação e resolução das dificuldades de interação. O exercício dessas atividades reclama confiança por parte do líder e do seu seguidor, devendo haver, entre ambos, a preocupação com a justiça de tratamento. Nesse estágio, é como se não houvesse diferença de nível hierárquico entre ambos. (BERGAMINI, 2002, p.129)

Nessa perspectiva, para ampliar a discussão, apoia-se o pensamento de Motta (1995), a qual afirma que é, portanto, na aceitação do líder pelo grupo que se condiciona boa parte do poder do líder no próprio grupo. Deste modo, face ao que foi exposto, ao líder compete:

[...] inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas. (ROMANI E DAZZI, 2002, p.54)

Com os elementos até aqui referenciados pode se correlacionar o que se propõe a alguns pontos que, neste sentido, comprovam a influência direta sobre as pessoas pela liderança após ser aceita. Quando o líder busca sempre prestar a assistência e orientação individual ou em grupo, mostrando-se preocupado com o

---

desenvolvimento, senso de realização, melhores caminhos e soluções para o contentamento formam-se verdadeiros líderes. (ROBBINS, 1999).

Esclarecido esse aspecto, volta-se outra vez à questão que por meio a percepção sobre a disponibilidade ao atendimento de necessidades dos liderados, os mesmos reconhecem na atitude do líder alguém que conhece bem suas expectativas emocionais e que está aberto a ajudar na busca dos objetivos organizacionais, então, o líder assume o papel de parceiro e facilitador junto aos objetivos corporativos com seus seguidores, nesse sentido, faz-se apropriado a definição deste processo, chamado de processo de troca. (BERGAMINI, 2003)

Em relação ao processo de troca, Bergamini (2002, p.129) explica que “[...] o enfoque da teoria de trocas caracteriza bem um tipo de abordagem transacional [...]” que diz respeito a “[...] eficácia na consecução de objetivos mútuos, o que significa atendimento das necessidades individuais de participação e reconhecimento” bem como tanto da parte do líder quanto do liderado que este processo seja conscientemente compreendido por ambos. Portanto, esta teoria afirma que o que é mais importante é o quanto o líder se importa com seus seguidores e não o quanto esse sabe a respeito do trabalho a ser desenvolvido por estes.

Ao longo da análise do corpus há, por assim dizer, que mais que nunca que se precisa de líderes mais humanos, de tal forma em estimular um ambiente de mais desenvolvimento objetivando que seus seguidores se tornem mais realizados com a organização, tanto quanto saudável para os dois lados. Da mesma forma, Guimarães (2002) afirma que, pode-se dizer ainda que faz-se, portanto, necessário estimular, motivar, compreender, potencializar todos os níveis possíveis dos aspectos que carece diretamente nesta relação.

Ao identificar-se com fatores situacionais que influenciam no comportamento do grupo é necessário que o líder tenha a capacidade de diagnosticar a realidade de seu grupo e por meio a sua capacidade, trabalhar em fatores ou condições de forma a melhorar o bom desempenho do grupo, ou seja, apesar da percepção ser subjetiva já que envolvem valores, sentimentos, emoções é sumamente importante tornar mais objetiva para o grupo. Assim, antes de mais nada, não é possível falar em qual o melhor estilo de liderança a ser adotada, mas sim qual o melhor estilo a ser adotado de acordo com os objetivos da organização. (AGUIAR, 2005)

---

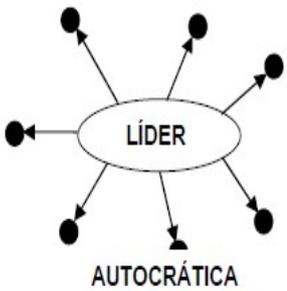
Na finalidade de esclarecer o processo de liderança e a relação entre líder e liderado foram ao longo do tempo desenvolvidos estudos que resultaram em diversas teorias. Dentre estas, podem ser classificadas de acordo com Chiavenato (2003) em: teorias sobre os estilos de liderança, teoria das relações humanas, teorias situacionais de liderança, teoria dos traços de personalidade e teorias neocarismáticas. De acordo com os propósitos deste trabalho, serão objeto de estudo dessa pesquisa os estilos de liderança.

## **2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA**

A liderança é um fenômeno social definido como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos, buscando-se orientação neste processo, há várias formas de se classificar líderes ou o estilo da liderança, sendo estas conceitualizações, de acordo com Megginson (1998), pelo comportamento dirigido pela liderança. Podendo ser denominado como liberal, autocrática e democrática.

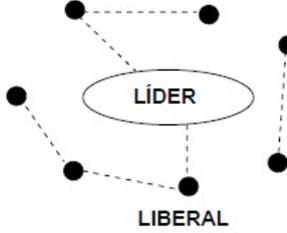
Na sequência apresenta-se as características dos estilos de liderança, sendo o autocrático (tabela 2), liberal (tabela 3) e democrático (tabela 4) que correspondem aos conceitos dados dos autores Minicucci (1994) e Aguiar (2005).

**TABELA 2: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICA	
<p>No ambiente autocrático o líder atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Determina o programa do grupo, faz os planos mais importantes, estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução das atividades.</p>	<p>A) O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.</p> <p>B) O comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado e de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizades.</p> <p>C) Caracteriza-se como aquele que adora ser o centro do poder, acreditando que é esse o seu verdadeiro trabalho.</p> <p>D) Quando ele não está presente, os "liderados" não sabem o que fazer, e ficam circulando à espera de uma nova ordem. Sentem-se aliviados, mas perdidos, sem a presença do chefe.</p> <p>E) Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.</p>	

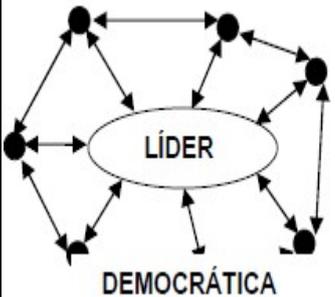
Fonte: Adaptado de Minicucci (1994) e Aguiar (2005).

**TABELA 3: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS ESTILO DE LIDERANÇA LIBERAL**

DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICA	
<p>A estrutura liberal, também chamada de laissez-feire ou permissiva é a forma de dirigir e não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos tenham liberdade. A participação do líder é mínima, limitando-se apenas a apresentar os variados materiais a disposição do grupo.</p>	<p>A) O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente a vontade, a produção é baixa, nota-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.</p> <p>B) Observa-se que o líder permite total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo.</p> <p>C) O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.</p>	

Fonte: Adaptado de Minicucci (1994) e Aguiar (2005).

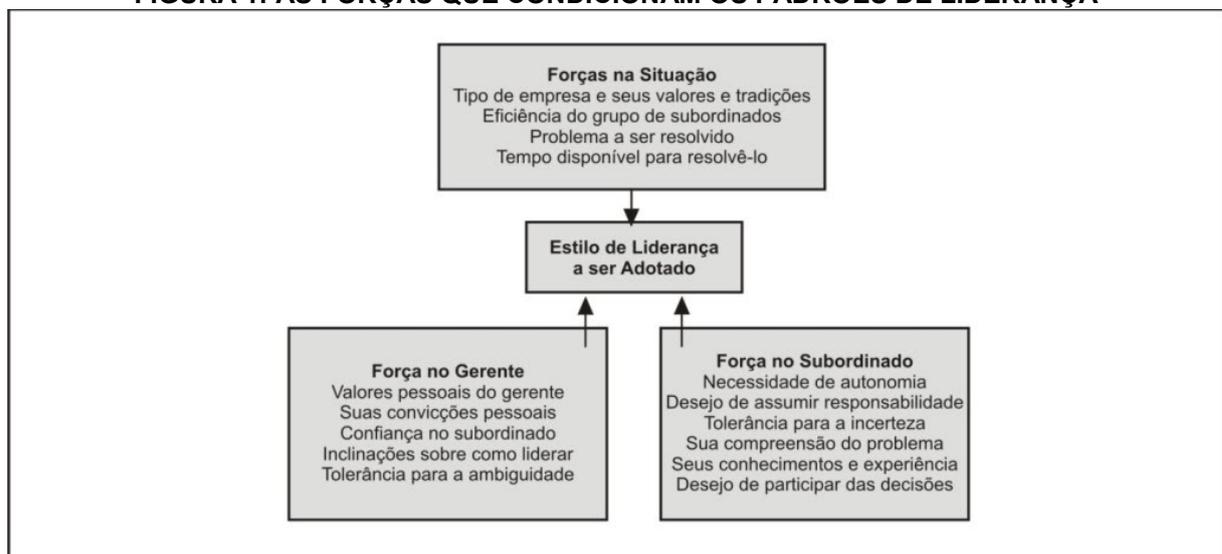
**TABELA 4: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICA	
<p>A estrutura democrática, também chamada de participativa é caracterizada como onde os membros do grupo trabalham em conjunto, dá-se a máxima importância ao desenvolvimento de todos os membros, nenhum é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída.</p>	<p>A) O líder identifica-se com o grupo, sentindo-lhe as necessidades e interpretando-lhe os anseios para proceder de acordo com a opinião geral, ou pelo menos da maioria que consulta frequentemente.</p> <p>B) Diz que “na liderança democrática, o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas” O líder é exatamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo.</p> <p>C) O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias.</p>	

Fonte: Adaptado de Minicucci (1994) e Aguiar (2005).

De acordo com a definição de Minicucci (2005) ainda sobre os estilos de liderança a ser adotado cabe ressaltar que este variará diante das diferentes circunstâncias de determinadas situações, desta forma cabe a pessoa que ocupa o cargo de líder escolher o estilo de liderança a ser praticado na organização, para isto, existem três forças que devem ser avaliadas simultaneamente, conforme apresentado na figura 1 na sequência.

**FIGURA 1: AS FORÇAS QUE CONDICIONAM OS PADRÕES DE LIDERANÇA**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

---

Ainda sobre o aspecto da avaliação das forças e de acordo com Tannenbaum e Schimidt (1958) e Chiavenato (2003) estas consistem em três situações: a primeira denominada de forças na situação, a qual foca o tipo de empresa, abrangendo valores e cultura, qual o problema a ser resolvido e o tempo disponível para gerar a solução; a segunda força, denominada de forças do gerente foca na condição em lidar com o pessoal sob sua liderança e a terceira força, chamada de forças nos subordinados foca em lidar com as necessidades do liderado.

Nessa perspectiva, para ampliar a discussão deste tema, Minicucci (1994) complementa que também é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivamente devido à nem todas as pessoas expressarem o mesmo tipo de comportamento. Por assim dizer, afirma-se que a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá um determinado tipo de liderança, exemplificando, este mesmo autor nos estudos sobre o problema de liderança dispõe que: a) Com estes seja autocrático: a pessoa hostil, a pessoa dependente; b) Com estes seja democrático: a pessoa que colabora, a pessoa que se adapta a grupos com facilidade; c) Com estes seja laissez-faire: a pessoa individualista, a pessoa retraída da sociedade.

É importante enfatizar que, neste ponto, os elementos referenciados comprovam, portanto que o estilo de liderança praticado é capaz de estimular, facilitar o andamento das atividades, desta forma, apresenta-se como fatores capazes de criar um ambiente mais propício ao comprometimento dos indivíduos, o desenvolvimento destes, tal como o da própria organização. Ou ainda pode ocorrer o inverso, ou seja, se a postura da liderança for praticada de maneira contraproducente pode promover o desmembramento do grupo, gerar competição negativa, falta de comprometimento e envolvimento nas ações individuais, prejudicando o desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2005)

Há de se citar, pelo contexto visto que não há dúvida que para as organizações um de seus grandes desafios é melhorar o desempenho de seu empregado, todavia, salienta-se que existem diversos fatores que podem interferir no desempenho, sendo de acordo com Vendramini (2000) e Megginson (1998) a motivação uma delas. Da mesma forma, pode-se dizer que frente ao contexto é evidenciada a importância do papel dos líderes, sua postura e sua influência na motivação dos funcionários.

---

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Ao longo dos conceitos fundamentados pode-se perceber que a postura do líder se torna a interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que, os objetivos que a empresa se propõe a cumprir sejam realizados. (GRUBBER, 2001). Da mesma forma, pode-se dizer ainda que, como a capacidade de influenciar, dirigir e comunicar-se com os subordinados, a liderança e a motivação estão também diretamente relacionadas. Percebeu-se, da mesma forma que:

[...] as pessoas seguem um líder por alguma razão ou motivo. A motivação e a liderança estão extremamente ligadas, o líder propõe a tarefa ou missão e os liderados cumpri-la, desde que seja de interesse comum, pois haverá um processo de troca que pode variar de uma situação para outra, o qual depende da natureza da tarefa. (MAXIMILIANO, 2000, p.25)

Conceitualmente, a motivação é tão individual tanto quanto a personalidade e o comportamento do ser humano; deste modo a motivação pode ser trabalhada para evitar ou minimizar perdas no processo. (CHIAVENATO, 2003). Nesta mesma linha de raciocínio, para Bertolino (2000) as pessoas possuem motivos sob forma de necessidades, desejos ou ainda em relação a alguma perspectiva de satisfação que estimulem a uma ação, tornando-a assim por dizer como motivada.

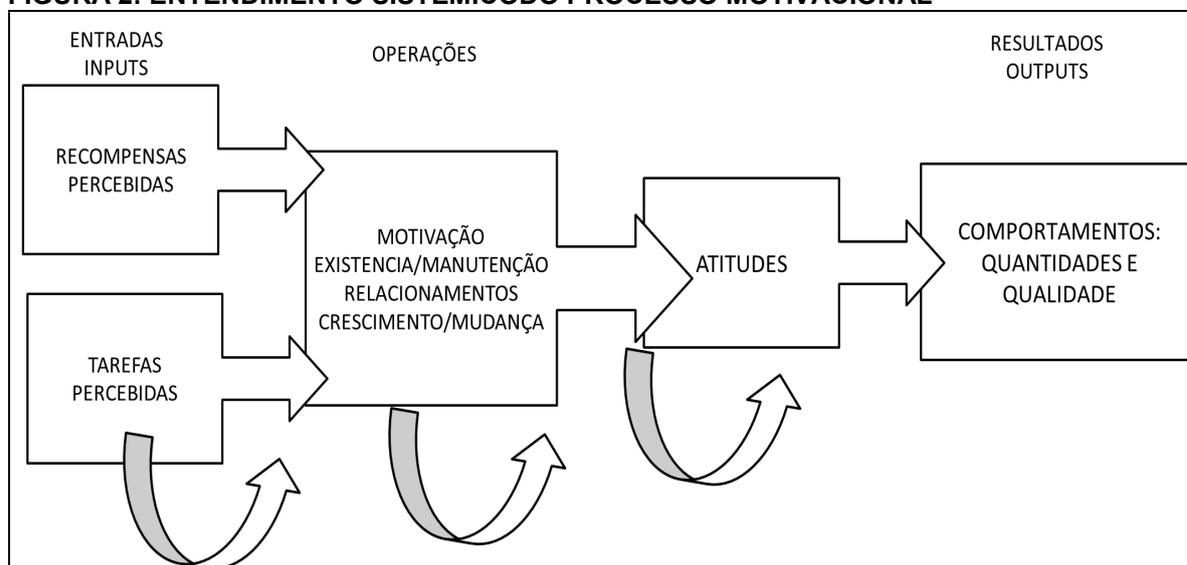
A motivação, como dito, é a força impulsionadora de um indivíduo para um objetivo, essa força, segundo Minucucci (1994) pode ser a positiva, a qual é aquela que leva o indivíduo a aproximar-se do estímulo; ou a negativa, a qual é aquela que levam este a afastar-se dele. Assim, as forças positivas mantem a motivação do comportamento e as negativas afastam o indivíduo do objeto, desta forma em termos metodológicos, a definição de motivação é tudo aquilo que pode fazer mover por uma ação dirigida a objetivos e quando direcionada ao termo de comportamento é conceituada como um esforço e tenacidade exercida para fazer ou alcançar algo.

Nesta orientação, Bertolino (2000) e Bergamini (2003), concebem a ideia de que a motivação está dentro das pessoas, no entanto, pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo. Complementando este argumento, Chiavenato (1992) afirma que a motivação vem de dentro da pessoa e ainda tendo o entendimento que as pessoas são diferentes umas das outras, cabe a tarefa do líder compreender o potencial de motivação de cada indivíduo de seu grupo e atuar como agente facilitador da interação deste com a organização, ou seja, fazer por meio da

realização individual, igualmente ao grupo que os membros sejam suficientemente motivados para encontrar o mais alto nível de desempenho permitido por seu talento.

Vide apresentação da figura 2 na sequência, Chiavenato (1989) explica que o entendimento do processo motivacional é composto na entrada de atividades do indivíduo, chamado de *inputs*<sup>6</sup>. O indivíduo avalia as entradas e de acordo com sua motivação e forças nas necessidades do momento, resulta em um comportamento. Este comportamento, denominado *outputs*<sup>7</sup> resulta na quantidade e qualidade de seu trabalho (desempenho).

**FIGURA 2: ENTENDIMENTO SISTÊMICO DO PROCESSO MOTIVACIONAL**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989).

Assim, é facilmente verificável, então conceber que a motivação é um aspecto pertencente a cada pessoa e que passa a ser entendida como um fenômeno do comportamento e vem da importância dada ao seu trabalho, tal quanto do significado atribuído a cada atividade, nesta linha de estudo Bergamini (1997) propõe que o fracasso das organizações está na falta de conhecimento em como lidar com as pessoas, deste modo é correto afirmar que é de grande importância para a motivação uma variedade de incentivos que apele, por assim dizer, a necessidade ou desejo do indivíduo de maneira a atingir a todos dentro da organização, portanto, criar um ambiente motivacional dentro das organizações

<sup>6</sup> Input: Expressão da língua inglesa para referenciar uma entrada.

<sup>7</sup> Output: Expressão da língua inglesa para referenciar uma saída.

diminui a sensação de vulnerabilidade do indivíduo social, viabilizando-se assim o desenvolvimento e interação no trabalho (NOVELLI, 2004); tal como a obtenção de colaboração dentro das organizações, favorecendo sólidas redes para relacionamentos mais (DRUMMOND, 2007); modela a cooperação entre os indivíduos, para trabalharem em conjunto em projetos e alcançarem os resultados esperados. (TEIXEIRA Apud LEANA e BUREN, 1999).

No sentido de entender e compreender melhor a motivação abordar-se as teorias mais utilizadas sobre o estudo da administração sobre o tema motivação, sendo estas a teoria das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores Herzberg.

### **2.3.1 Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow**

A motivação é uma a força impulsionadora, essa força, de acordo com Bertolino (2000), é o fruto de uma necessidade não satisfeita e sempre que se consegue a satisfação de uma necessidade, outra surge em substituição a ela. Complementando a teoria, Municucci (1994, p. 216) afirma que a necessidade é, portanto a “[...] força (que ainda não é ou está) a busca de um objetivo ou de alguma causa que seja satisfatória”. Não se pode falar em necessidade se indivíduo não está movido (motivado) a procura deste objetivo, afim de completar um desejo.

Essa teoria é chamada de teoria das necessidades, criada por Abraham Maslow<sup>8</sup>, determina o que são as necessidades que influenciam o comportamento humano, considerando o homem como naturalmente insatisfeito, explica também que o indivíduo sempre vai agir na razão de manter o equilíbrio; este equilíbrio por sua vez é a busca de satisfação de suas necessidades. (BERGAMINI, 2003)

As necessidades são organizadas de acordo com a figura 3 apresentada na sequência.

---

<sup>8</sup> Abraham Maslow foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta da Hierarquia de necessidades. Nasceu em 1 de Abril de 1908 em Nova Iorque e faleceu em 8 de Junho de 1970 na Califórnia. Maslow era o mais velho de sete irmãos, de uma família judia do Brooklyn, Nova Iorque, Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics.

FIGURA 3: A pirâmide de necessidades de maslow



Fonte: Minicucci (1994, p. 220)

As chamadas necessidades primárias agrupam as fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.) e de segurança (Ordem, habitação, proteção contra o perigo). As necessidades secundárias são as sociais (afeição, amor, amizade, inclusão em grupos); de estima (prestígio, status, êxito) e de auto realização (desejo de auto-satisfação). Desta forma a medida que as necessidades primárias são satisfeitas as secundárias emergem para o indivíduo. (CHIAVENETO, 1989).

### 2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores procura entender o motivo da motivação dentro das empresas especificamente, desenvolvida pelos estudos de Herzberg<sup>9</sup> esta teoria classifica-se em duas diferentes categorias. A categoria de fatores e higiene ou manutenção: chamado de higiene porque tem a relação com o ambiente do trabalho e seu objetivo essencial é prevenir a insatisfação, manutenção por que nunca estão inteiramente satisfeitas, necessitando assim por dizer de manutenção. A segunda categoria é denominada de motivacional, pois trata de fatores capazes de gerar um efeito mais positivo sobre a satisfação do trabalho. (HERSEY, BLANCHARD, 1986)

---

<sup>9</sup> Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923 e faleceu em 18 de janeiro de 2000, em Salt Lake City, Utah. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Famoso por criar a teoria dos dois fatores.

---

Cabe ressaltar ainda que os fatores motivacionais também chamados de satisfactores são intrínsecos ao indivíduo, referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e ao dever relacionado com a posição deste, ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional, a autonomia, em si, estes produzem um efeito mais duradouro de satisfação e aumento da produtividade. Já os fatores higiênicos chamados de insatisfactores são extrínsecos, refere-se às condições que rodeia o indivíduo e engloba as condições ambientais e físicas do trabalho, tais como o salário, os benefícios sociais, políticas da empresa, condições físicas do trabalho, relacionamento supervisor/subordinado, segurança, comunicação. A motivação, portanto, envolve os sentimentos de realização, do crescimento e do reconhecimento profissional, quando os fatores motivacionais são positivos estes elevam a satisfação e quando são negativos provocam a ausência da satisfação. (ROBBINS, 1999).

Essa teoria fornece um referencial que possibilita distinguir os aspectos motivacionais dos diferentes funcionários, ou seja, permite verificar onde há indivíduos voltados a procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, do reconhecimento. E por outro lado identificar onde há aqueles cujo referencial ambiental tem mais importância, centralizando mais sua atenção em fatores tais como vantagens adicionais, pagamentos, segurança, política administrativa, condições do trabalho. (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo é composto essencialmente por um referencial teórico onde buscou-se fundamentar os principais estilos de liderança e quais são os fatores destes estilos que podem interferir na motivação do funcionário para o seu trabalho, optou-se em concentrar a linha de pesquisa apenas nos perfis conceituados no referencial teórico do tema (autocrática, democrática e liberal) e a abordagem sobre motivação na teoria de Herzberg.

A pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2014, em uma indústria metal-mecânica, do segmento de automação industrial, localizada na cidade de Jaraguá do Sul, Santa Catarina, limitando seu universo e amostra especificadamente em operadores de produção sob a liderança de um gestor.

---

Este projeto de pesquisa utilizou-se de levantamento bibliográfico e estudo de caso como procedimento técnico; desta forma, de acordo com Barros e Lehfeld (2002) pode-se caracterizar, portanto como pesquisa exploratória devido há haver identificação, localização e reunião sistemática dos materiais bem como a descrição do objeto e do levantamento de dados.

A estrutura do trabalho identificou elementos sobre o objeto de trabalho, chamando de liderança e quais percepções diante do tema, portanto é descritiva porque “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p.42)

É caracterizada com aporte quantitativo devido ao:

[...] emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc. (RICHARDSON, 1999, p.70).

Procurando responder ao problema que se busca por este estudo, essa metodologia, segundo Richardson (1999), classifica-se como qualitativa diante a condição em que estudos são empregados há um determinado problema, analisa a relação com certas variáveis e os classifica.

No que se refere a coleta de dados, destaca-se o uso o instrumento de questionário. O método de levantamento aplicado, de acordo com Tripod (1981), procura descrever a exatidão de algumas características designadas ainda que se:

[...] caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo o se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante a análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999, p.70).

A população ou universo é a totalidade de todos que possuem a mesma característica definida pelo estudo proposto, já a amostragem é o subconjunto desta população, sendo classificada como probabilística onde são compostas por sorteios e não-probabilística, onde são compostas por elementos constantes da mesma proporção, compostas por acaso e ou compostas pela escolha devido ao chamado bom julgamento da população. (GIL, 1999). Para esta pesquisa foi feita uma

amostragem pela escolha de elementos julgados como bons dentro da população, ou seja, foram escolhidos indivíduos que tinham como característica mais de um ano de empresa sob a liderança de um mesmo gestor, do universo de 373 funcionários, a amostra dos elementos constitui-se de 128 elementos, representando 35 % da população.

Cabe ainda enfatizar que, a organização para realizar a pesquisa científica proposta por este artigo concentrou-se em dois momentos para garantir a equidade do levantamento de dados e a qualidade dos resultados. Para o primeiro momento foi elaborado um questionário fechado com três abordagens distintas, a primeira abordagem sintetizou opções de escolha quanto a situações convencionais do dia-a-dia de trabalho; fazendo-se estas ligações com cada elemento da característica dos diferentes perfis de liderança. Desta forma, julgou-se que o respondente poderia relacionar uma situação vivida ou diária ao comportamento de seu líder e mais facilmente possibilitar ao pesquisador identificar um comportamento que ligue o traço a um perfil.

A segunda abordagem dirigiu-se há alguns pontos de fatores motivacionais, abordando quais dentre as opções o que líder utilizou ou utiliza-se para manter o respondente motivado no trabalho. Fazendo um *link*<sup>10</sup> entre as duas primeiras abordagens, para a terceira abordagem optou-se em questionar ao respondente se este considerava-se com as expectativas atendidas quanto à liderança e forma de motivação exercida por seu gestor.

Para o segundo momento da organização desta pesquisa foi apresentado ao grupo de respondentes qual o objetivo da aplicação deste trabalho; garantindo a estes o sigilo de sua identidade quanto as respostas dada ao questionário e desta forma manter o comprometimento do grupo quanto a sinceridade nas respostas.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

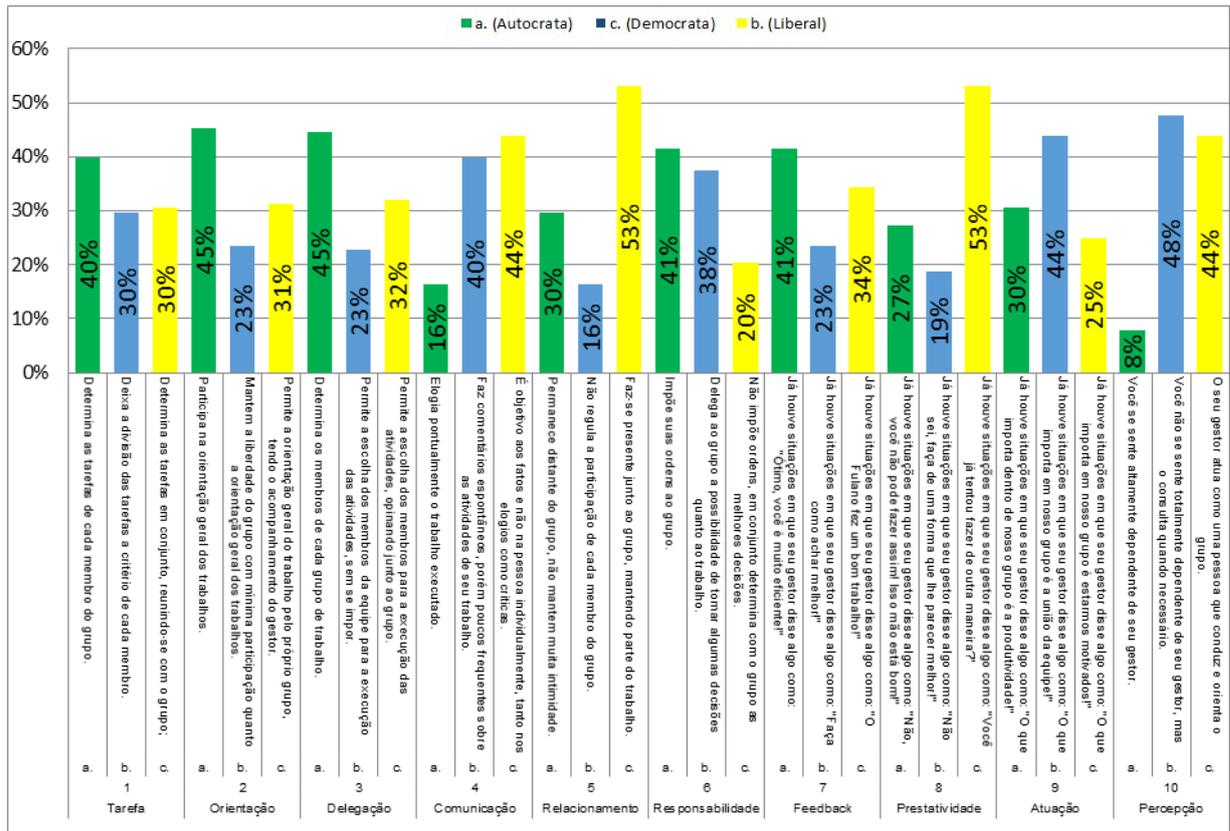
Determinado o procedimento técnico e prático da pesquisa apresenta-se na sequência os resultados obtidos e a análise deste a luz do referencial teórico. Procurou-se diante da questão 1: *Assinale com um "X" apenas uma opção de cada grupo de questão que você julga como fator mais presente em seu gestor, oferecer*

---

<sup>10</sup> Link: Expressão da língua inglesa para referenciar uma hiperligação, um liame, ou simplesmente uma ligação

ao respondente a escolha de uma opção dentre as três mencionadas para cada grupo numerado, de 1 á 10. Sendo o requisito para a escolha da opção o julgamento dado por este vide ao comportamento apresentado pelo seu gestor. Na sequência, pelo gráfico 1, exibe-se a pontuação para cada característica de perfil de liderança do gestor na empresa alpha.

**GRÁFICO 1: PONTUAÇÃO POR CARACTERÍSTICA DE LIDERANÇA DA QUESTÃO - N° 1**

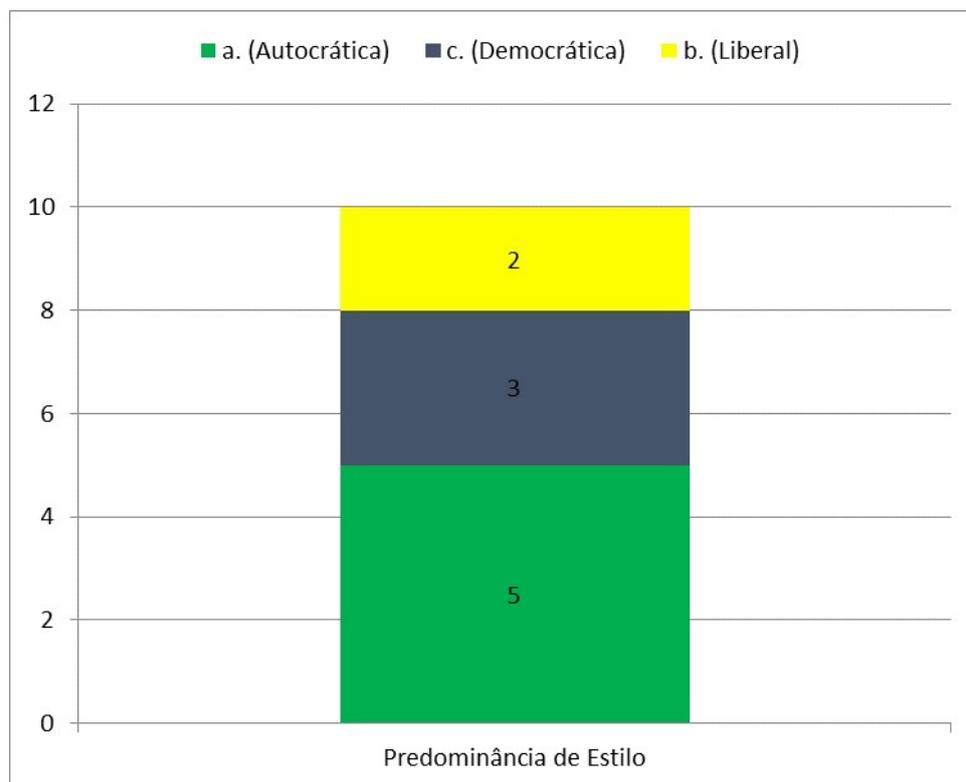


Pela análise geral das pontuações obtidas por característica de liderança no gráfico 1, verifica-se que a proporção do resultado percentual para cada opção é relativamente próxima uma da outra na maioria dos casos, assim verifica-se que a liderança autocrática, democrática e liberal é distribuída não havendo uma grande centralização representada. Diante disto, confirma-se na prática o referencial teórico da página 7 deste artigo, em que o estilo de liderança deve ser adotado diante de diferentes circunstâncias e para cada perfil de colaborador, uma vez que nem todos os funcionários expressam o mesmo comportamento, ou seja, verificou-se nesta amostragem de dados que para os diferentes perfis de elementos que responderam

o questionário há claramente um comportamento do perfil do líder para cada perfil de liderado.

Dado a questão em investigar qual o perfil predominante de liderança na empresa alpha, fez-se a contagem pelas pontuações mais altas por característica abordada ainda pelo gráfico 1. A análise representada na sequência pelo gráfico 1.A, mostra o resultado da contagem:

**GRÁFICO 1.A: CONTAGEM POR ESTILO DE LIDERANÇA - QUESTÃO N° 1**



**Fonte:** O autor (2014)

Evidencia-se que cinco das dez questões (números 1,2,3,6 e 7) apresentaram a opção “a” como maior pontuada, caracterizando assim como predominante a liderança autocrática, três contagens para a opção “c” (números 4, 5 e 8) para a liderança democrática e duas contagens para a opção “b” (números 9 e 10) para a liderança liberal.

Diante a questão 2: *Assinale com um “X” cinco características em que seu gestor mais atua como fator motivacional no trabalho para você colaborador.* Procurou-se analisar quais os fatores motivacionais instigados pela liderança exercida do gestor da empresa alpha ao funcionário, dado há um determinado

cenário do trabalho e associado a uma característica de motivação. Representa-se na tabela 5 os fatores motivacionais linkados no questionário 2 e a pontuação obtida pela análise dos resultados:

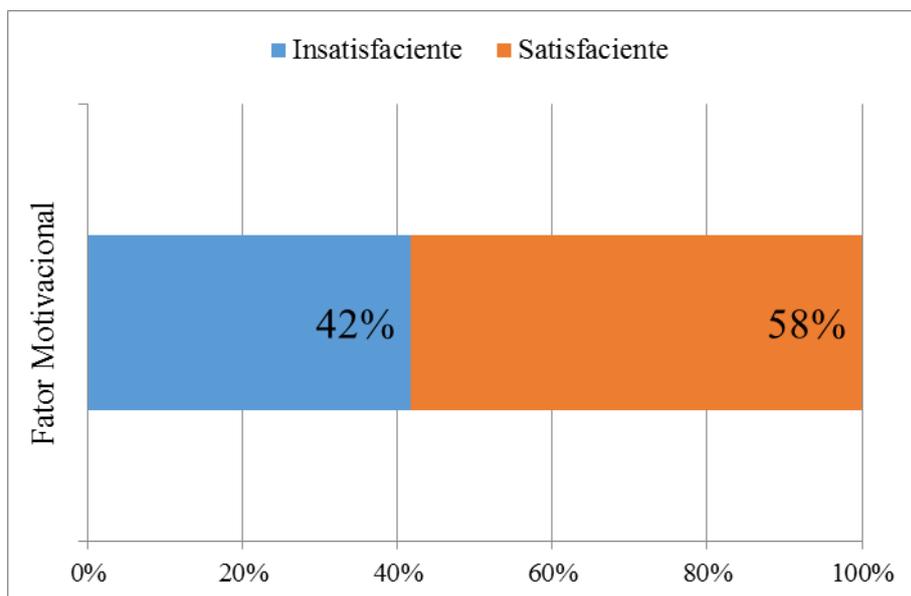
**TABELA 5: PONTUAÇÃO DOS FATORES DE HERZBERG – QUESTÃO N° 2**

Fatores		Pontos
Motivacionais	Realização profissional	39
	Reconhecimento	46
	Responsabilidade	43
	Desenvolvimento profissional	19
	Conteúdo do cargo	26
	Autonomia	39
	Criatividade e inovação do trabalho	51
	Participação	26
	TOTAL	250
Higiênicas	Políticas organizacionais	45
	Relacionamento supervisor/ subordinado	39
	Condições físicas e ou ambientais do trabalho	46
	Salario	24
	Benefícios	34
	Relacionamento com os colegas	52
	Segurança	60
	Comunicação	49
	TOTAL	349

Fonte: O Autor (2014)

Os resultados exibidos pelas pontuações obtidas para cada característica motivacional, conforme tabela 5, demonstra numericamente que há uma distribuição cuja dispersão é equilibrada. Observa-se desta maneira o dito pela teoria dada na página 11 deste artigo, que há aspectos motivacionais diferenciados que satisfazem os diferentes indivíduos, onde há aqueles que por exemplo, são voltados ao crescimento, realização e outros a segurança, condições do trabalho. Desta forma se evidencia pela presente pesquisa que o gestor da empresa alpha trabalha em diferentes características motivacionais dentro de seu grupo.

**GRÁFICO 2: FATOR MOTIVACIONAL – QUESTÃO N°2**

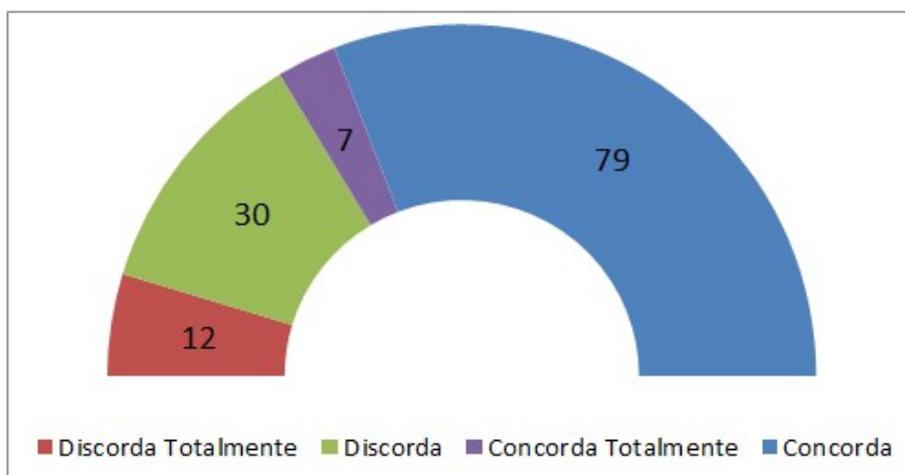


Fonte: O autor (2014)

Analisando sob a questão ótica do estilo de liderança na atuação para a motivação do funcionário, verifica-se que a soma da pontuação levantada nos aspectos de Herzberg dado a tabela 5, representado no gráfico 2, traz a conclusão que diante do perfil levantado como mais predominante, vide gráfico 1.A, tanto quanto a pequena proporção de diferença para os perfis restantes, demonstra que o fator insatisfacente (higiênico) é o aspecto motivacional mais trabalhado pelo perfil de liderança do gestor da empresa alpha, representando 58% da pontuação total.

Diante da concepção individual de cada respondente para a questão 1 e questão 2, a questão 3: *Assinale apenas uma das opções abaixo diante da seguinte afirmação: “A forma com que meu gestor me coordena e motiva no trabalho atende as minhas expectativas”* pergunta-se este sente-se com as expectativas atendidas no que diz respeito ao exercício de seu gestor, afim de responder qual a influência da liderança na motivação do funcionário. Representa-se na sequência, pelo gráfico 3, os resultados preliminares obtidos pela questão 3:

**GRÁFICO 3: NÍVEL DE CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DA SATISFAÇÃO: QUESTÃO Nº 3**



**Fonte:** O autor (2014)

Pela afirmação da questão 3 solicitou-se a escolha de umas das seguintes opções: a) Concorda: para a condição em que concorde com ressalvas; b) Concorda totalmente: para a condição em que concorde sem ressalvas; c) Discorda: para a condição em que discorda com ressalvas; d) Discorda totalmente: para a condição em que discorda sem ressalvas.

O resultado dado pelo gráfico 3 demonstra que a maior parte dos respondentes, 86 de 128, apontam o aspecto de concordância, sendo que: a) 79 indivíduos apenas concordam para o universo com ressalvas, ou seja, há certa satisfação, porém, também não estão inteiramente satisfeitos; b) 7 indivíduos concordam totalmente, ou seja, por certo momento afirmam estar inteiramente satisfeitos;

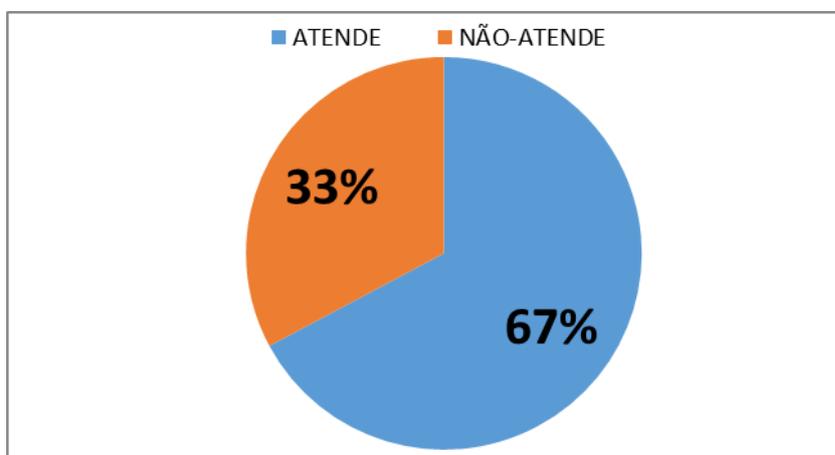
Para o aspecto de discordância apenas 42 de 128 respondentes apontaram este aspecto, sendo que: a) 30 indivíduos discordam para o universo com ressalvas, ou seja, há certa satisfação com maior predominância de insatisfação; b) 12 indivíduos discordam totalmente para o universo sem ressalvas, ou seja, apresentam a ausência de qualquer satisfação.

Os resultados obtidos quanto aos níveis de concordância e discordância confirmam que, naturalmente há pessoas que não estão inteiramente satisfeitas, tal como, podem não estar inteiramente insatisfeitas; conforme características referenciadas na página 10 deste artigo. Pode-se evidenciar esta situação diante dos resultados vistos na tabela 5 e gráfico 3, onde é claro o trabalho realizado pelo

gestor da empresa alpha na execução quanto a satisfação motivacional do funcionário em diversos elementos, visto o dado referencial da página 10 deste artigo, onde há pessoas voltadas aos pontos extrínsecos (elementos higiênicos) e outros voltados aos pontos intrínsecos (elementos motivacionais).

Verifica-se na sequência, conforme representado no gráfico 3.A, o resultado final da denotação deste estudo quanto a influência da liderança para a motivação do funcionário da empresa alpha.

**GRÁFICO 3.A: INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARA MOTIVAÇÃO: QUESTÃO N° 3**



Fonte: O autor (2014)

Conclui-se diante da terceira questão que a influência da motivação é positiva, visto que o estilo de liderança e a forma de motivação exercida pelo gestor atende as expectativas dos respondentes, correspondendo, vide gráfico 3.A que 67% (86 pessoas) estão a favor desta afirmação e 33% (42 pessoas) contra.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio a realização deste estudo de caso e pesquisa proposta neste artigo científico foi possível obter alguns dados que, por meio a utilização de algumas análises específicas, permitiram analisar e compreender os perfis de liderança exercidos e a influência deste na motivação do funcionário no trabalho, para a empresa alpha. Observe-se que, para o contexto geral que há pouca predominância pela liderança autocrática, ainda que demonstrou-se um comportamento equilibrado em relação aos três perfis estudados, confirmando desta forma que na empresa

---

alpha o líder adota variados estilos de liderança diante de diferentes circunstâncias de determinadas situações.

Com os elementos abordados no campo da motivação, os resultados demonstram que existe por parte da liderança exercida pelo gestor, uma atuação sistemática nas características motivacionais ao grupo de funcionários, ou seja, há claras evidências quantitativas da atuação para atender as diferentes necessidades individuais de cada funcionário; conforme visto no referencial teórico perante a atitude de um líder mediador para a ação (motivar, mover) das pessoas ao alcance dos objetivos e resultados comuns.

Diante dos aspectos da liderança e motivação vistos por este estudo, conclui-se que, conforme evidenciado nas análises, diante a questão qual o perfil predominante da liderança exercida na Empresa Alpha, e a influência deste perfil na motivação do funcionário que o estilo com maior predominância é a liderança autocrática e a influência na motivação por sua vez é positiva, dado os resultados na maior parte do grupo quanto o atendimento de suas expectativas.

## **LEADERSHIP STYLES AND THEIR INFLUENCE ON THE EMPLOYEE'S MOTIVATION: A CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

This article aims to understand leadership styles and determine their influence on employee motivation in Alpha Company. It aims to identify the characteristics of each leadership profile and its performance regarding the approach of motivational elements, identifying if there is a relation among these. The results indicate that the predominant style is the autocrat, secondly the democrat and third the liberal. The motivation is exercised in a positive way and attending, in the majority of the employees, to the individual expectations raised by the approach of the motivational theory of the two factors of Herzberg.

**KEYWORDS:** Leadership, Leadership style, Motivation for work.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

AGUIAR, Maria Aparecida Fereira de. **Psicologia aplicada a administração: Uma abordagem interdisciplinar**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. 13. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e liderança**, São Paulo: Atlas, 2. ed., 1997.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 185p.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. **ERA Executivo**, V.01, N.2, Nov. 1002, Jan.2003

BERTOLINO FILHO, J. **Motivação**. Campinas, SP: Alínea, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração e empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciamento com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, S. G. ; MAZZILLI, C. P. **O fim do emprego estável na gênese de crises de valor pessoal: uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária**. **READ**. Porto Alegre,ed. 23, nº 05, v. 07, dez/2001.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DRUCKER, Peter et al. **Aprendizado organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. 8. ed. São Paulo, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRUBBER, L. S. Liderança — **Características e Habilidades do líder em numa organização bancária** — estudo de caso. UFSC, 2001
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. 4. ed.. São Paulo: EPU, 1986.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. 5. ed. São Paulo: Campus, 1997.
- KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7. ed., Rio de Janeiro:Campus, 1997.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994).
- MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. & PETRI, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.
- NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança interpessoal na sociedade do consumo: a perspectiva gerencial**. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- RIBEIRO, Luísa Cristina Rego; ROCHA, Sandra Regina Pinheiro. **Liderança e Estratégias Organizacionais: A influência, o poder e os aspectos da liderança nas organizações**. Caderno de Estudos Ciência e Empresa, Teresina, Ano 9, n. 2, nov. 2012
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.).

---

**Organizações do Conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J. A. F. **Administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda.1985.

TANNENBAUM, R., SCHIMIDT, W. H. **How to choose a leadership pattern.** Harvard Business Review, vol. 36 mar./abr. 1958.

TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; POPADIUK, Sílvio. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual:** o que os empregados esperam de seus líderes?. RAC, v. 7, n. 2, Abr./Jun. 2003: 73-92.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Philip.; MEYER, Henry J. **Análise da pesquisa social:** Diretrizes

para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco

Alves, 1981.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional:** as categorias essenciais do líder facilitador. Tese de Doutorado, UFSC: 2000.