

O LÍDER DO SÉCULO XXI – DO CARÁTER HUMANO AO AMOR PELA PROFISSÃO

Rodrigo Fraga Garvão¹

RESUMO

No limiar do século XXI, as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os modelos e comportamentos pré-estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. Com a globalização e a internacionalização dos negócios, o mercado cada vez mais se volta para o setor de serviços e para a busca continuada de estratégias de liderança que atendam as necessidades e expectativas dos colaboradores. Portanto, uma liderança eficaz é fundamental para qualquer empresa sendo ela privada ou pública que deseja vencer seus obstáculos no século XXI.

PALAVRAS CHAVE: liderança, globalização, século XXI

ABSTRACT

On the threshold of the XXI century, transformations occur so quickly and are so unpredictable that the models and behaviors pre-established in the market are no longer sustainable. With globalization and the internationalization of business, the market increasingly turns to the service sector and the continued pursuit of leadership strategies that meet the needs and expectations of employees. Therefore, effective leadership is essential for any company being private or public who want to overcome their obstacles in the XXI century.

KEYWORDS: leadership, globalization, XXI century

1 INTRODUÇÃO

A palavra liderança tem origem no termo em inglês leader, que significa líder, termo este que impõe respeito e muito usado no século XXI. Sendo assim, discutir-se-á neste artigo a personalidade de um líder, levando em consideração o compromisso e o amor que o mesmo tem por seu trabalho dentro da sua instituição, seja ela qual for. Um líder está presente em praticamente todas as áreas, lugares ou setores de uma sociedade.

Temos pessoas que exercem papel de liderança em uma organização, em cada setor dela, líder em um time de futebol, em um grupo de amigos, onde também se tem um líder, na organização chamada família, onde temos o pai ou mãe que são os grandes líderes frente aos seus filhos, enfim, se fazem presente em várias áreas. Na atualidade

¹ MBA em Desenvolvimento Humano – FGV, Mestrando em Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente – UNAMA. Email: rodrigofragabh@gmail.com

o que se percebe, é que, cada vez mais os líderes vem utilizando a capacidade de aliar seus conhecimentos técnicos ao capital humano das instituições. Portanto, o que faz esse profissional do século XXI a pensar novas formas para liderar? Esta é uma das principais indagações a qual buco discutir neste artigo.

2 O LÍDER E SUAS QUALIDADES

O grau em que um indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual ele se encontra, ou seja, a liderança não acontece somente com o papel do líder, sendo ele eficaz ou não, mas atenta-se para a importância e primordial significado no contexto da liderança e o ambiente em que ele se exerce.

O principal objetivo que se busca entre empresas e colaboradores é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da Instituição e fortalecendo estas relações, inserindo no contexto a valorização pessoal do líder como peça-chave da organização.

A linha de comunicação entre líder e colaboradores deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. É importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação, para que somente assim, seja possível entender e atender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmônico no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades.

Uma liderança eficaz é primordial para envolver e desenvolver a organização, pois envolve ações de valorização pessoal para o público interno ressaltando ao mesmo tempo a importância do colaborador no processo produtivo e o respeito com o ser humano, suas potencialidades e dificuldades.

Segundo Peters (1989), o líder proporciona às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam as pessoas, mas permitem que estas se descubram, se expressem. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos

talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”. Outro ponto importante é que os líderes precisam inspirar credibilidade.

Conforme Peters (1989), podemos identificar vários tipos de líderes. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam os talentos e que são a “pedra” fundamental das organizações de sucesso em longo prazo. Os segundos são os negociantes da esperança, os fanáticos por talentos. Já os terceiros são apaixonados por números, pessoas de negócio apaixonadas pelo lucro. Peters (1989) afirma que toda organização precisa destes três tipos de líderes e nunca tais características são encontradas na mesma pessoa.

A reorganização do trabalho aponta que a responsabilidade dos colaboradores elevou-se. Portanto, muitas das competências exclusivas aos líderes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, no século XXI e a cada dia, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos, de solucionar problemas de forma inovadora. Nesse sentido, para obter-se maior motivação, é necessário e de grande importância o investimento nos colaboradores, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas de cada cargo.

A compreensão do que representa a liderança na atualidade exige o conhecimento prévio dos caminhos pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo dos anos. A ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança ,ou seja, no desenvolvimento de profissionais com habilidades para liderar. Esse foco tradicional reconhece a liderança como propriedade de alguns poucos indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus desafios.

Em uma organização, uma liderança eficaz é de suma importância, pois relaciona-se com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Um bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade. Liderar não é tão somente ter controle ou autoridade (SELZNICK, 1971), mas um papel assumido por pessoas, seja esse papel consciente ou não.

Sendo assim, pode-se entender que um líder titulado eficaz não é somente obter sucesso em rotinas administrativas ou em outro aspecto rotineiro mas valorizar o capital humano, ter respeito mútuo, ter rapidez nas decisões, preocupando-se nos detalhes. A importância do líder na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades, sem perder o amor à profissão.

3 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser conceituada como sentimento e uma energia individual, que nasce no interior das pessoas e as move, em direção aos objetivos pessoais, sendo assim, a motivação deve ser tratada sob a ótica do caráter do indivíduo, despertando o sonho e o espírito empreendedor de cada um.

Acredita-se que para obter eficácia em processos administrativos e eficiência nos resultados, entre outros fatores, é necessário motivar os colaboradores, para que a organização atinja suas metas, pois produzindo resultados a partir de seres humanos motivados cria-se uma equipe unida em torno de um objetivo comum.

As empresas campeãs sabem motivar seus colaboradores, pois estão conscientes de que dependem deles para alcançar as vitórias. (SHINYASHIKI, 1995, p. 137)

Motivação segundo MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI (1998) é o processo de seduzir e induzir pessoas ou um grupo cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos de uma organização, ao mesmo tempo tenta conquistar objetivos pessoais.

4 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

De acordo com Casado (2002), para melhor entendimento da definição de motivação intrínseca, deve-se conhecer e entender o conceito de homeostase, esta incluída no entendimento de motivação. Homeostase é o que chamamos de estabilidade do meio interno do organismo, ou características gerais dos organismos, que consiste em manter em equilíbrio as condições de vida ou restabelecê-las, quando alterado, particularmente no que consiste ao seu interior.

A ineficácia de gestores e organizações ante os aspectos motivacionais das pessoas no trabalho, sendo que, desta forma, é necessário entender os aspectos internos dos seres humanos.

Para Chiavenato (2002), as tarefas e os cargos são definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Desta forma elimina-se o significado psicológico para o indivíduo que os executa e cria-se um efeito de desmotivação, provocando desinteresse e falta de sentido psicológico.

O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é interno e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos eles provocam satisfação, além de ser refletido entre todos dentro da organização. Quando são péssimos eles causam a insatisfação e podem contaminar o ambiente com facilidade.

Na sua essência a teoria afirma que:

- Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo são chamados de fatores motivadores;
- Insatisfação no cargo é função do ambiente, na supervisão, dos colegas e do contexto do cargo, são os chamados de fatores higiênicos.

5 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais específico sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado e ou desenvolvido por meio das técnicas de comportamento, dois são os conceitos centrais na compreensão do comportamento humano.

Segundo Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, estudos comportamentalista esclarecem que o interesse dos colaboradores, destinam-se a recompensas externas e que tem grande poder para determinar e estimular um bom desempenho, bônus salarial, financiamento de entretenimento, melhorias na estrutura física da instituição, reconhecimento, etc...

Constituem o contexto do cargo (Bergamini, 1997).

- Condições de trabalho;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o superior;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no campo;
- Relações com colegas.

6 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A motivação é um tema muito avaliado dentro a gestão de pessoas e continua sendo de extrema importância na rotina das instituições. Muitas empresas investem na motivação de seus funcionários, utilizando programas motivacionais, porém é muito complexo, cada ser humano na sua essência é diferente do outro, e claro, são motivado por fatores diversos, cada um deles tem sua particularidade.

Na concepção de Chiavenato (2002), o fator motivação está embutido dentro das próprias pessoas e, pode ser significativamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa. O líder deve conhecer seu colaborador e detectar o que o motiva, deve saber como extrair do ambiente e do clima organizacional as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Já Bergamini (1998), destaca que a motivação é definida como impulso a ação, traduzida como necessidade ou tendência (necessidade), originada basicamente no interior de cada ser.

Já para Gil (2001), motivação é a força que estimula as pessoas a agir e que cada um de nós dispõe de motivação própria geradas por necessidades distintas. A motivação dá-se mediante às forças internas e externas de uma pessoa que provocam entusiasmo e persistência a seguir em uma ação. A motivação pode levar os comportamentos que refletem tanto o alto como o baixo desempenho dentro da organização.

Segundo Bergamini (1997), para motivar é necessário usar palavras, criar condições que envolvam e mobilizem o colaborador como pessoa, como realizador, como responsável por seus atos, justo e produtivo.

7 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Segundo SILVERS (1990), a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional conquistados. Na organização, está diretamente relacionada com sentimento participativo, produtividade e reconhecimento atribuídos pelo próprio sujeito e externamente pela empresa.

Segundo BRANHAM (2002), a atração por profissionais talentosos tem sido um dos grandes desafios das empresas hoje. Sem tais talentos de nada adianta estratégia, tecnologia e idéias inovadoras. Surge então, a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas buscam pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, comprometidas, dispostas, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes mudanças do mundo moderno titulado globalizado.

O grande lance é apostar, mais que isso, é acreditar no potencial humano. E as empresas estão cada vez mais investindo e acreditando em seus colaboradores. Através de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo envolvido nesse processo e programas de qualidade, tem tudo para obter excelência e eficácia.

Por outro lado, as empresas precisam conhecer individualmente cada colaborador e saber onde cada um quer chegar, motivando-os através de seus sonhos, não os deixando desanimar. Precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento (através de um salário compatível, planos de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor). É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia,

metas e objetivos bem claros e transparentes contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. . Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre. (SILVERS, 1990).

A motivação vem sendo estudada pela psicologia organizacional há algumas décadas e que, o sucesso, está baseado no talento desse capital humano, aliado à insumos tecnológicos, à pesquisa, à busca constante de produtos inovadores, novos sistemas, novas soluções.

Para Chiavenato (2002), a desmotivação de funcionários causa uma série de problemas às empresas. Isto porque a motivação induz as pessoas a darem o máximo de seus esforços para atingir um determinado objetivo. De acordo com Lopes (1980), a motivação envolve sentimento de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho.

Para Gil (2001), o mundo dos negócios altamente competitivo exige altos níveis de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para realizarem trabalhos, tanto individual como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Alencar (2002) descreve que, o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, ou fora dele, sofre séria influência de fatores de ordem sociocultural, como valores e normas de sociedade. Estes contribuem de forma considerável para a emergência, reconhecimento e cultivo da criatividade, ou, pelo contrário, para sua repressão.

Sabe-se que equipes motivadas são mais felizes, mais comprometidas e mais realizadas. Os desafios são grandes motivadores para a grande maioria das pessoas, estão sempre em busca de superações, quer seja individual ou em equipe. Esta é verdadeira importância da motivação. Dá para imaginar uma equipe que trabalha somente com o objetivo de cumprir o que foi pré estabelecido sem levar em consideração as vontades individuais das pessoas envolvidas? Provavelmente será um

fracasso, um time apático, vivendo para o dia a dia, sem visão de futuro, limitando sua capacidade de pensar e criar.

O que nos faz melhores e felizes a cada dia, é possibilidade de realizarmos nossos sonhos e desejos. Trabalhar em uma empresa que nos estimule a ser melhores do que somos dia a dia em busca de objetivos comuns, entre organização e colaboradores, e objetivos individuais, é tudo que precisamos para visualizar e acreditar que a cada amanhecer é a oportunidade de crescer um pouco mais, passando a olhar o mundo a sua volta com outros olhos, tornando-o mais disposto, alegre, bem definido e contagiante.

Desta maneira, formamos pessoas que irão dar todo o seu potencial para atingir esta realidade, e assim criamos times fortes e realizados.

Cabe aos diretores e gestores de empresas criarem nas organizações, condições para que as pessoas realmente consigam sentir esta realidade. Os resultados deste trabalho, serão reflexos diretos na qualidade das relações com clientes e colegas de trabalho, assim como na busca por excelência.

Equipes motivadas são sempre imbatíveis e difíceis de serem copiadas, por ser um trabalho conquistado com muita dedicação, é um processo lento e gradativo. Por mais que algo ocorra durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objetivos, gerando resultados positivos e esta verdade, já explica.

8 MOTIVAÇÃO X LIDERANÇA

O elemento indispensável da maestria na liderança é a comunicação. Comunicar-se é preciso. Dentre vários objetivos de uma eficaz comunicação, claro, está a troca de informações, e todos os líderes devem fornecer ferramentas práticas necessárias à realização desse objetivo, é preciso mencionar o objetivo a ser alcançado, qual a demanda tempo disponível e a maneira que conquista-se ao objetivo proposto.

Nas entrelinhas da comunicação da liderança do nível hierárquico mais alto sempre existe um objetivo mais específico, resumido à uma única palavra: motivação.

Motivação é ação. O simples fato de começar a agir é o primeiro passo, e os grandes líderes sabem que é um pouco mais do que isso. Movimentar-se pode significar simplesmente ficar derrapando no lugar, a não ser que essa ação seja acompanhada por alguns outros elementos bastante importantes.(GARNEGIE, Dale) Motivar-se é envolver o corpo, o coração e a mente.

9 NECESSIDADES MOTIVACIONAIS

Há três tipos de necessidades motivacionais, identificados como motivação pela realização, motivação autoridade –poder, e afiliação . A mescla de necessidades motivacionais define o estilo e o comportamento do indivíduo tanto em termos da sua própria motivação quanto no gerenciamento na motivação dos outros (McCLELLAND *apud* CARNEGIE, 2012, pág. 42).

- Necessidade de realização – o indivíduo volta-se à realização motivado por resultados e portanto busca realização, a consecução de objetivos reais, portanto desafiadores e o progresso no trabalho. Existe uma forte necessidade de *feedback* e um grande senso de realização.
- Necessidade de autoridade-poder – necessidade de ser eficiente e impactante. Existe a intenção de liderar, mas que as idéias do líder prevaleçam. Também existem motivação e necessidade de status e prestígio, sempre presentes.
- Necessidade de afiliação - a pessoa motivada por afiliação, precisa de relacionamentos amistosos e sempre é motivado a interagir motivado com outras pessoas. As pessoas com a real necessidade de afiliação, sempre gostam de trabalhar em equipe.

Ainda segundo David McClelland a maioria das pessoas exibe uma combinação dessas características. Algumas apresentam uma dessas necessidades motivacionais mais

acentuada, e essa mistura motivacional afeta diretamente o rendimento no ambiente de trabalho.

10 QUATRO QUALIDADES DOS MESTRES EM MOTIVAÇÃO

A princípio existem certos traços bastante claros pelos quais os líderes podem ser identificados, como o modo que eles envolvem outras pessoas. Qualidades estas que são: otimismo, animação, criatividade e a capacidade de superar obstáculos.

- Otimismo – qualidade esta mais importante no talento da liderança. Líderes otimistas sempre acreditam que quando algo dar errado, sempre há uma segunda oportunidade, pois é assim que o universo é construído. Em vez disso veem aquilo como uma pequena falha temporária.
- Animação – é aliada natural do otimismo e por si só, merece atenção. O talento de um líder verdadeiro é a capacidade de comportar-se positivamente, mesmo quando as coisas aparentemente estão dando errada. Em resumo, aparentar-se com melancolia, não é sinal de inteligência e mostrar animação diante da adversidade certamente não é ignorância.
- Criatividade - pode-se definir criatividade como habilidade de fazer algo de valor maior a partir de algo de valor menor. Pode-se ir além, dizer que a capacidade de fazer algo de valor a partir do nada. Uma forma inusitada de criatividade

11 LIDERANÇA

Liderança é a influência pessoal direta exercida numa situação e guiada através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Nesse sentido, liderar é influenciar.

A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. (CHIAVENATO 2004, p. 446)

O conceito de liderança vem evoluindo ao longo dos tempos. Segundo Weber (2002) se identificava os líderes burocráticos detentores de patrimônio carismático. Na década de

cinquenta, outros estudos surgiram nas ciências comportamentais, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos e outros grupos. A liderança tornou-se uma palavra corrente da linguagem administrativa moderna.

Liderar está sempre associado à idéias de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, ou seja, a utilização hábil de algumas qualidades inatas, é capaz de transformar pessoas, chefes, dirigentes, em grandes e respeitáveis líderes. Liderar é também mais simpático e atraente que administrar, comandar, dirigir ou gerenciar.

Hoje o espírito de liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, ser líder não é ser o "chefe" ou o "gerente", é muito diferente disto. Ser líder é ter carisma, empatia, ter consigo o verdadeiro significado de respeito pelos outros e entender que cada pessoa é diferente da outra e que cada um tem seu potencial e seu tempo para tudo.

Em outras palavras, liderança deve estar sempre focada a alcançar objetivos, dando um rumo e orientando o pessoal para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, inovação e flexibilidade. Tudo isso a cada decisão, em busca da excelência no desempenho.

Segundo Covey (2002) na liderança deve existir consistência e coerência entre dizer e fazer pelo líder, em que a confiança será a peça fundamental para ligar líder e liderado. Liderar está de acordo com valores pregados pelo líder.

A escuta ativa deve ser o grande aliado da comunicação eficaz. Para garantir a condução harmoniosa dos trabalhos, deve haver respeito às diferenças. É necessário que seja revisada toda uma cultura e novos valores para entender que nada deve ser feito às escuras, às escondidas e sim, exposto à apreciação de todos com objetivo de análise. O conflito, porventura, existente deve ser referente a idéias e não, a pessoas.

Segundo SILVA (1998) liderança compartilhada significa que todos os membros da equipe são responsáveis por todas as seguintes práticas de liderança: inspirando uma visão compartilhada; desafiando o processo; capacitando os outros a agirem; encorajando a emoção e modelando o caminho. A liderança compartilhada não é imposta por "status" ou posição hierárquica. O líder, nesse contexto, atua como facilitador entre os membros da equipe, delegando poderes e tarefas numa rotatividade

quando diferentes membros assumem de forma transitória e circunstancial a liderança, dependendo da tarefa a ser desempenhada e das necessidades emergentes.

Bem como a organização, a equipe possui uma missão e visão compartilhadas, traduzidas em objetivos específicos. Os membros devem estar voltados para o interesse coletivo, garantindo o compromisso, a perseverança e a persistência entre eles, já que, a equipe foi traçada em conjunto. Os líderes devem certificar-se, acompanhando do verdadeiro envolvimento dos membros na definição dos objetivos.

As responsabilidades e funções de cada membro, como: desempenhar com eficiência a sua função e conhecer bem a função de seu colega para entender como funciona o processo; oferecer suporte quando necessário, e identificar a importância do seu papel para o andamento do ciclo, devem não só ser esclarecidas a todos, como também, ser baseadas nas potencialidades individuais.

A organização constitui um elemento de fundamental importância para uma equipe de alto desempenho. Todos seus protocolos, procedimentos e políticas devem ser definidos desde o começo. Uma estrutura organizada, clara e transparente viabilizará às exigências de qualquer tarefa que se tenha à executar.

12 CONCLUSÃO

Procurou-se apresentar neste artigo um breve estudo e análise do papel do líder na atualidade. Espera-se de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto. Vale lembrar que considera-se este artigo como um ensaio, como uma breve introdução ao tema e não como uma postura determinista, ou seja, pronta. O diálogo entre as posições diferentes enriquece a discussão e faz o papel da dialética, tão importante e necessário para o desenvolvimento acadêmico, social, político, cultural e educacional de uma sociedade.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Paulo Henrique de. "Motivação Hoje e Sempre". Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

BERGAMINI, C.W. Motivação nas Organizações. São Paulo: 4º ed. 1997. Editora Atlas.

BRANHAN, Leigh. "Motivando as pessoas que fazem a diferença". Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CABRAL, Cláudio de Oliveira. "Produtividade e Gente: O Possível Equilíbrio", Art 008. CRA-RJ – Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. <www.cra.org.br> , acesso em 12/02/2014.

CASADO, Tânia. As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos . Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Makron Books,1994, 3º ed.

CHIAVENATO, Idalberto. "Teoria Geral da Administração". São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Ildebrando. Gerenciando Pessoas, 4º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. O Líder do futuro, São Paulo. Futura, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. ed. Atlas, 2001.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Keneth H. "Psicologia para Administradores". São Paulo: Editora EPU, 1986.

INDUSTRIA, Budai metalúrgica. "Apostila treinamento RH". São Paulo.
MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Jr. Paul H.. Administração Conceitos e Aplicações. 4 ed., São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Atlas,1995.

OLIVEIRA JR, José Neci Corrêa de e PAULETTI, Mauricio Cappra. "A Liderança em Equipes de Trabalho". CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informação.<www.ctai.rct.sc.br> , acesso em 13/02/2014.

PETERS, T.J. Prosperando no caos. São Paulo: Harbra, 1989

REMESCH, John. "Liderança para uma nova era". São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

SELZNICK, Philip. A liderança na administração: uma interpretação sociológica

SILVA, Lenilson Naveira. Lider Sabio. Ed São Paulo, 1998.

Cairu em Revista. Jan/Fev 2016, Ano 05, nº07, p. 1 37-151 ISSN 22377719

SILVERS, Burkard. "Além do Sucedâneo da Motivação". Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jan/Mar 1990.

WEBER,Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo. Ed. Martin Claret, 2002,223p.