

## **Estratégias para o desenvolvimento da liderança na gestão empresarial de uma empresa do norte-paulista do ramo de embalagens flexíveis**

**(Strategies for the development of leadership in business management of a company of north rhine-paulista in flexible packaging)**

**Elida Rissi<sup>1</sup>; Natalia Santos<sup>1</sup>; Paula Assis<sup>1</sup>, Renata Dellalibera-Joviliano<sup>2</sup>(O)**

<sup>1</sup>MBA em Gestão de Pessoas, Centro Universitário UNIFAFIBE - Bebedouro-SP  
elida\_rissi@hotmail.com; naty.helenasantos2@gmail.com;  
paulakassis2013@gmail.com

<sup>2</sup>Centro Universitário UNIFAFIBE - Bebedouro-SP  
redellajov@gmail.com

**Resumo.** *Este estudo trata da necessidade de implantação de estratégias de liderança, maior interação entre os gestores da empresa e a inserção de programas de treinamento e desenvolvimento, promovendo desta forma melhorias na organização, bem como a capacitação e satisfação dos funcionários, com maior agressividade da empresa no mercado em que atua. Através de revisão bibliográfica e questionário contendo pesquisa de clima em relação a satisfação dos funcionários de uma empresa do norte paulista associada a produção de embalagens flexíveis; os resultados obtidos refletem a realização de um diagnóstico com os principais problemas percebidos na empresa e apresentação de um plano de ação aos gestores quanto aos problemas identificados, propondo a solução ou atenuação dos mesmos.*

**Palavras-chave.** *liderança; gestão empresarial, estratégia*

**Abstract.** *This article deals with the need for deployment of leadership strategies, greater interaction between company managers and the insertion of training and development programmes, thus promoting improvements in organization, as well as training and employee satisfaction, with greater aggressiveness of the company in the market in which it operates. Through literature review and a questionnaire containing climate survey regarding the satisfaction of employees of a company of the north in brazilian associated with production of flexible packaging; the results were: realization of a diagnosis with the main problems perceived in the company and submission of a plan of action regarding the managers identified problems, proposing the solution or reducing of same.*

**Keywords.** *leadership; business management, strategy*

## **1 Introdução**

Estudos consideram que um dos fatores que difere o sucesso de um empreendimento para outro, é a capacidade que seus líderes têm para administrar conflitos, gerenciar tempo, explorar oportunidades, enfim empreender. Motta (1996) acredita que para a empresa atingir sucesso deve focar e escolher uma disciplina de valor como um ato central, que dá forma a todos os planos e decisões subsequentes que a empresa toma. Mediante o exposto, objetiva-se responder algumas demandas tais como, a alta rotatividade dos funcionários, que muitas vezes trabalham sem motivação e com falta de reconhecimento do trabalho, sem perspectiva de crescimento profissional com um alto índice de absenteísmo, fatores estes que acredita-se estar relacionados ao atual modelo de gestão e clima organizacional presentes na empresa.

Contudo, a justificativa deste trabalho é demonstrar possíveis soluções para o enfrentamento destes problemas, apontando estratégias para melhorar a gestão na empresa colaborando com o crescimento, agressividade e elevação de resultados da mesma, além de traçar o perfil dos líderes, diagnosticando a necessidade destes em investir, a valorizar o capital humano corroborando aos achados de Chiavenato (2009) administrar pessoas é uma responsabilidade administrativa e gerencial, isto é, de linha, embora seja basicamente uma função de staff. Assim, qualquer que seja a área funcional escolhida, o administrador precisa necessariamente ganhar uma visão sobre como lidar com assuntos relacionados com pessoas, saber alinhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e obter uma ampla perspectiva da ARH (Administração de Recursos Humanos) para alcançar seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo à excelência, competitividade e sustentabilidade.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Liderança como diferenciação de mercado**

Bergamini (1982) traz uma abordagem histórica dos estudos referentes à liderança e conclui que não existe um modelo único que defina como mais ou menos eficiente, a autora destaca alguns aspectos par os quais foram utilizados fundamentos psicológicos de Erich Fromm e aplicados em situações concretas do dia a dia do trabalho.

O quadro 1 traz os diferentes tipos de orientação e estilo dos líderes de acordo com Bergamini (1982).

Quadro 1: Demonstração dos diferentes tipos de orientação e estilos de líderes

Tipo de Orientação	Estilo
Receptiva	Dá e apoia
Exploradora	Toma e Controla
Natural	Adapta e negocia. Mantém e controla
Troca	Mantém e controla

Fonte: Bergamini, 1982.

A partir do momento que o líder se apresenta, demonstrando autoconfiança faz um diálogo contemplando a ação comunicativa tendo fluidez, no caminho a percorrer, nas metas a se cumprir, porque consegue dar autonomia aos liderados: fazendo com que estes percebam sua importância para os objetivos gerais da empresa, desta forma conforme Bergamini (1982), a característica de sucesso que mais faz com que um líder tenha destaque é a percepção correta daquilo que se espera dele, para que possa desempenhar melhor sua função.

Pesquisa recente conforme Sant'anna (2012) considera que alguns líderes descrevem que suas famílias os estimularam a ter papéis de protagonismo desde criança, pois sempre incentivaram sua participação, já a grande maioria descreve que se tornaram líderes quando entraram para o mercado de trabalho; reforçando a tese que não existe somente líderes natos, que esta é uma habilidade que pode ser adquirida.

Considera-se que um dos fatores que difere o sucesso de um empreendimento para outro, é a capacidade que e seus líderes tem para administrar conflitos, gerenciar tempo, explorar oportunidades, enfim empreender.

De acordo com vivências nas empresas visamos o enfrentamento de mudanças a todo o momento, com objetivos de melhoria contínua. Portanto Kotter (1997) “compreender e comprometer-se com uma nova direção nunca é uma tarefa fácil, especialmente no caso de grandes empresas”.

Todos os diretores/gestores têm-se um perfil, uma maneira diferente de lidar com cada situação onde a transparência seja uma ferramenta fundamental para sua eficácia. Entretanto, faz-se necessário aplicar um método projetado para alterar estratégias, fazer reengenharia dos processos ou melhorar a qualidade (KOTTER, 1997).

Conclui-se que não existe uma receita padronizada de excelência em liderança para uma boa gestão, mas em geral a liderança contemporânea deve garantir a inclusão das pessoas nos processos de formulação estratégicos, com estímulos a uma gestão efetivamente participativa.

## 2.2 Desenvolvimento Humano

Intensificar as habilidades e competências pessoais, reconhecendo as pessoas como seres que se desenvolvem de forma individual e também coletiva tem como objetivo o desenvolvimento humano.

As organizações estão cada vez mais valorizando os profissionais, pois tem os percebido como fundamentais para o sucesso da instituição. Segundo Chiavenato (2009, p.412-415) os processos de desenvolver pessoas apresentam as seguintes tendências:

1. *Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização:* Agora, a preocupação fundamental das empresas bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. É que ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade às suas tarefas, bem como aos seus produtos e serviços.
2. *Participação ativa dos gerentes e suas equipes:* Cada vez mais, cresce a conscientização de que cada pessoa deve se responsabilizar pelo seu autodesenvolvimento ou pela cobrança ao seu gerente dos meios e recursos para proporcionar e alcançar o seu desenvolvimento profissional. O órgão de ARH passa a funcionar cada vez mais como um suporte de *staff* e de consultoria e não mais um simples prestador de serviços.
3. *Intensa ligação com o negócio da empresa:* os processos de desenvolvimento de RH não estão mais obedecendo ao imediatismo e ao oportunismo, nem mais às prioridades da área de ARH, mas estão sendo planejados e elaborados como partes integrantes do planejamento estratégico da empresa, e cada vez mais, voltados para o negócio da empresa.
4. *Aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas:* verificou-se que a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada

através do seu crescente desenvolvimento profissional. Funcionários treinados e habilitados trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade. Sem falar na qualidade e produtividade.

5. *Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino:* os programas de T&D estão cada vez mais voltados para o futuro e para o destino das pessoas e da empresa. Através desses programas, cada empresa cria, molda e planeja o seu futuro, isto é, como elas deverão ser a médio ou longo prazo.
6. *Novas abordagens decorrentes da influência da tecnologia da informação:* A importância do conhecimento é grande demais para ficar circunscrita às antigas tecnologias e recursos audiovisuais; os progressos nesse campo são monumentais.
7. *Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas:* cada vez mais, os processos de desenvolvimento de RH estão levando em conta as diferentes características das pessoas e se adequando gradativamente a elas.
8. *Ênfase em técnicas grupais e solidárias:* os processos de T&D estão privilegiando o trabalho em conjunto e a atividade grupal. Os processos de desenvolvimento estão balizando uma nova forma de trabalho em que os grupos e equipes passam a constituir o núcleo da atividade humana.
9. *Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal:* Muitas empresas estimulam seus funcionários a aprender sempre e sempre e a valorizar o conhecimento. Isso faz com que as pessoas em todos os níveis da organização se interessem vivamente em participar de programas de T&D, não somente como treinandos, mas como instrutores.
10. *Busca incessante da excelência:* Tudo dentro da empresa pode e deve ser melhorado continuamente. O sucesso empresarial não significa o ponto de chegada, mas o ponto de partida.

Baseado na literatura de Chiavenato (2009), verifica-se que as pessoas são os impulsores para auto-direção e desenvolvimento conforme aptidão, contudo faz-se necessário potencializar as mesmas criando estratégias para o desenvolvimento destas características. Empresas voltadas para o desenvolvimento das pessoas, além de se desenvolverem e tornarem-se mais competitivas, contribuem para a satisfação e realização destes profissionais.

Entende-se que as empresas enfatizam a possibilidade que os líderes devem-se articularem os mecanismos motivacionais a fim de alavancar o desenvolvimento nas organizações contemporâneas (GREGOLIN et al., 2011).

Com tudo, as expectativas de um progresso em seu desenvolvimento, envolve que cada líder tenha foco em seus objetivos e ênfase de grande importância no reconhecimento daqueles que estão sendo liderados e cooperando com o crescimento organizacional.

### **2.3 Comportamento, clima e ambiente organizacional**

De acordo com a bibliografia contemporânea a definição de clima organizacional é a percepção que os funcionários tem em relação ao ambiente de trabalho, respeitando-se as opiniões divergentes onde cada um demonstre sua visão e pensamento sobre a gestão.

Cada funcionário visa um ambiente de trabalho agradável e que lhe traga satisfações próprias, mostrando assim uma produtividade eficaz e satisfação dos interessados.

Considera-se que em cada empresa traz um comportamento de cultura, onde se enfrenta análises interna e externas de acordo com a tradição, costumes de cada organização para um bom desempenho de suas tarefas, lidando com problemas parecidos (LUZ, 2009).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 6) “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

É na área do comportamento organizacional que muitas empresas alcançam o conhecimento necessário para sanar problemas motivacionais de produtividade, e é este conhecimento que permite que os gestores efetuem escolhas mais assertivas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

Estudos bibliográficos desenvolvem várias habilidades de comportamento organizacional, como trabalho em equipe, escutar com atenção, assertividade, solução de problemas, administração de conflitos, delegação, como dar instruções, como motivar outras pessoas, como falar em público e avaliação de desempenho (BOWDITCH, 2004).

Portanto, desempenhar-se com eficácia a cada dia é mostrar-se preparado para quaisquer problemas, seja ele pequeno ou não, mais o que não se pode é desistir de seus ideais.

Chanlat (apud ENRIQUEZ, 1983) considera que “o ambiente organizacional, enquanto lugar privilegiado onde se tecem numerosas relações, é um terreno fértil para observar esta dinâmica psíquica. Esta, afetando de uma maneira ou de outra as relações interpessoais e as relações intergrupais, não pode mais ser negada, a menos que se deseje manter afastada uma dimensão fundamental da humanidade concreta, o que é arriscado para os indivíduos e para as coletividades”.

Dessa forma, concluiu-se que o ambiente organizacional, exerce forte influência nas organizações, impactando no sucesso ou insucesso das mesmas.

### **3 Metodologia**

Para o desenvolvimento deste artigo científico traçou-se um caminho que serviu como diretriz para nortear desde o levantamento bibliográfico até as considerações finais e verificou-se que esta metodologia seguiu o paradigma fenomenológico, pois tem uma grande validade, visto que analisa amostras pequenas para produzir dados qualitativos, contudo o presente artigo define-se como uma pesquisa descritiva e utilizaram-se os seguintes métodos: “entendemos por método às várias maneiras de coletar e/ou analisar dados” (COLLINS; HUSSEY, 2005, p.61).

O trabalho científico propriamente dito, é analisado segundo Demo (1996), no que se diz respeito a qualidade formal, aos meios e formas utilizados na construção do trabalho, desde o domínio de técnicas de coletas de dados, interpretação de dados, manipulação das fontes de informação, conhecimento demonstrado na apresentação do referencial teórico e apresentação escrito ou oral de acordo com os moldes acadêmicos.

Após pesquisa bibliográfica, elaborou-se um questionário com 19 questões objetivas, cujo escopo principal foi realizar uma pesquisa de clima em relação à satisfação dos funcionários da empresa em tela, além de verificar como se encontra o clima organizacional na empresa e como os funcionários enxergam os líderes e diretores. Incluíram-se questões abordando para os gestores a importância de determinadas características para o bom desempenho da empresa, o conhecimento dos benefícios que eles apresentavam para os funcionários, a relevância dos treinamentos e a existência do plano de carreira.

Para os funcionários inseriu-se questões quanto a satisfação da participação em treinamentos e em trabalhar na empresa, recomendação da empresa como um bom lugar para

se trabalhar, clima de trabalho da empresa e equipe. Posteriormente a esse processo, determinou-se o tamanho da amostra, e o critério utilizado para a resolução desta questão foi embasado na referência de Coolican (1992 apud COLLINS 2005, p.69), em que argumentam que “quando se pode assumir que a variável experimental independente tem um efeito semelhante na maioria das pessoas, o tamanho ótimo de amostra é de aproximadamente 25 a 30”.

Considerou-se que uma das autoras que aqui se intitula de pesquisadora é envolvida dentro do fenômeno a ser estudado, pois desenvolve seu trabalho na referida empresa, tomou-se o cuidado de tornar a situação estudada de modo em que os participantes prestem a mínima atenção ao pesquisador, pois no dia da aplicação do questionário as demais participantes estiveram juntas para a aplicação e questionamentos e expor o motivo da pesquisa.

Resolvido o tamanho da amostra, considerou-se que o tipo de amostragem sistemática seria a melhor alternativa para a seleção dos funcionários, assim na amostragem sistemática a população é dividida pelo tamanho exigido da amostra (n) e esta escolhida tomando cada enésimo sujeito, considerando que a fábrica tem 84 funcionários, resolvemos analisar 30,  $84/30$ , assim escolhemos 1 funcionário a cada 3 até 30 serem selecionados, como agente facilitador utilizamos a lista de nomes dos funcionários a nós fornecida pelo departamento de Recursos Humanos., nesta lista percebe-se que 65% dos funcionários eram mulheres e 35% homens, assim anteriormente a escolha sistemática a lista geral foi subdividida entre homens e mulheres. O questionário foi aplicado dentro da própria empresa no término do expediente, previamente elucidado a motivação aos funcionários.

O questionário dos diretores foi desenvolvido e definido de modo a garantir que pudessemos atribuir valor numérico a uma opinião, assim utilizamos a escala Likert, que transforma a pergunta numa afirmação e pede ao respondente para indicar seu nível de concordância com a afirmação marcando um espaço ou fazendo um círculo ao redor de uma resposta, uma outra vantagem desse método é que várias afirmações diferentes podem ser fornecidas numa lista que não toma espaço, é simples para o respondente completar e simples para o pesquisador codificar e analisar (JILL; HUSSEY, 2005).

Após análise e cruzamento de dados realizou-se um estudo sobre o clima organizacional e também sobre o impacto da liderança na empresa. Por último fez-se necessária a realização de um estudo de caso que perpassou se simplesmente uma pesquisa de clima organizacional, pois a sua análise e posterior aplicação de um questionário para os

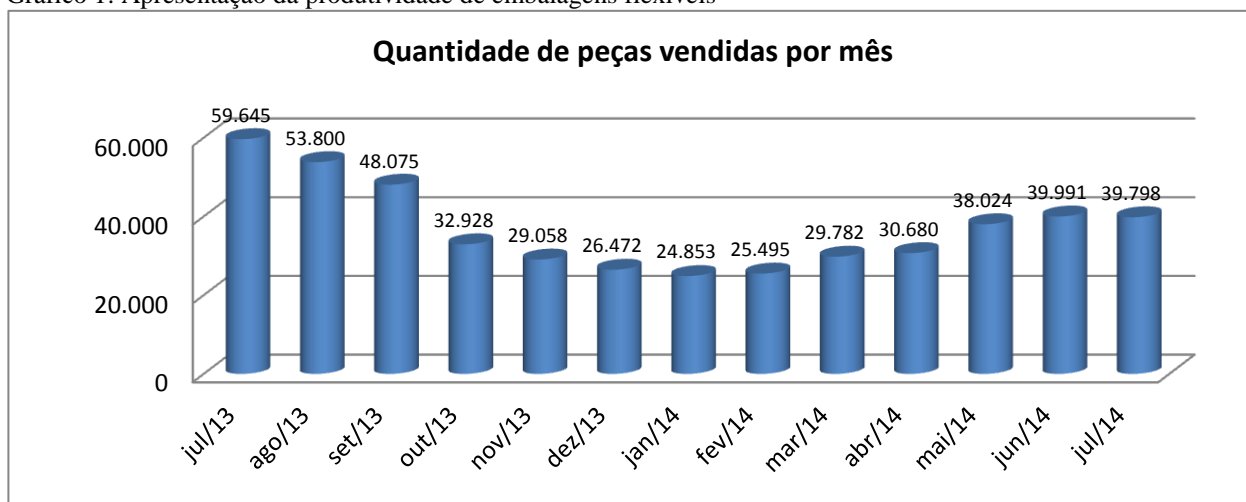


gestores, pode traçar uma visão sistêmica e traçar respostas para os problemas que tem preocupado a atual administração da empresa, tais abordagens encontram-se nas considerações finais deste artigo.

#### 4 Resultados

O presente trabalho tratou-se de um estudo de caso realizado em uma empresa privada do norte paulista que atua no ramo de embalagens flexíveis, com aproximadamente 200 funcionários, há mais de 20 anos no mercado com uma média de venda mensal de aproximadamente 40.000 unidades, conforme gráfico 1.

Gráfico 1: Apresentação da produtividade de embalagens flexíveis



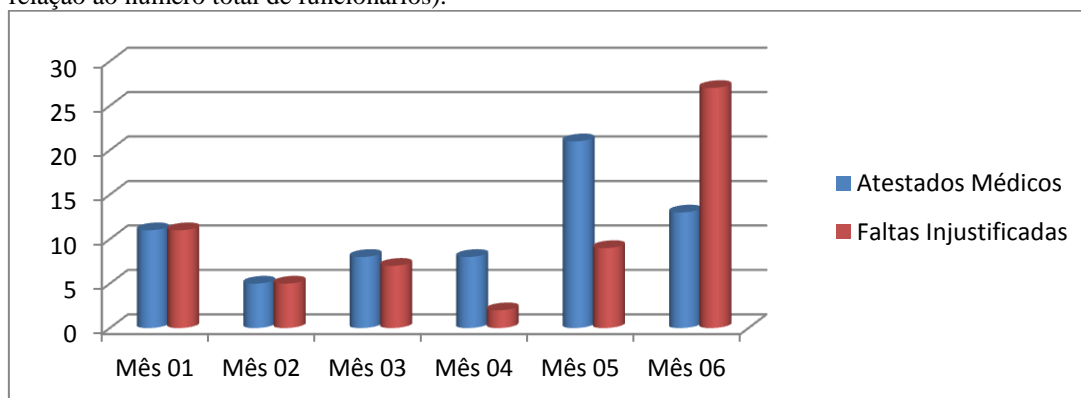
Fonte: Elaboração própria

Após a análise dos dados da pesquisa realizou-se um diagnóstico com o resultado da mesma e apresentou-se um plano de ação para os gestores da empresa, cujo objetivo principal foi demonstrar de forma consubstancial a análise que cada um faz do negócio em que atuam.

Lee e Eriksen (1990, p.124) indicam que “o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis”. A observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais pode ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações.

No tocante ao *turnover* (rotatividade), levantou-se um índice de 4%, e chegou-se em um índice de 21% absenteísmo conforme gráfico 2.

**Gráfico 2:** Índice de Absenteísmo (número de atestados somados com número de faltas injustificadas, em relação ao número total de funcionários).



Fonte: Elaboração própria

Acredita-se que tais comportamentos dos funcionários se dão devida a algumas atitudes e decisões dos gestores, que são totalmente centralizadas.

De modo geral na visão dos funcionários entrevistados, houve um resultado positivo no montante 68%, em relação ao clima organizacional demonstrando que de modo geral os funcionários estão satisfeitos com o clima organizacional da empresa.

A questão que mais nos chamou atenção foi a grande variável em uma das perguntas realizadas sobre a segurança de dizerem o que pensam sem medo, demonstrando um clima de desconfiança em insegurança em expor suas opiniões, chegou-se a um percentual de 63% que se sentem inseguros em dizer o que pensam.

O quadro 2 observou-se com a escala Likert que o dado mais discrepante foi a nota atingida pelas informações financeiras externas em que 75% dos gestores atribuíram nota 1 (sem importância), interpretou-se este dado com certo desinteresse em se aprofundar da situação financeira do mercado que a empresa atua, o que pode corroborar com a insatisfação dos demais líderes concomitantemente com a satisfação dos funcionários.

**Quadro 2:** Demonstra as médias das notas atingidas pelos diretores/líderes para os onze itens analisados, expressos em porcentagem.

Característica	Média atingida pelos gestores (%)
Acesso a finanças	4,75
Informações financeiras externas	3,25
Habilidades para vendas /marketing	5
Qualidade de produtos	4,75
Preço competitivo	5
Base de cliente de diversa	4,75
Habilidades técnicas	4,75
Inovação	4,25
Lealdade do quadro de funcionários chave	4,75
Comprometimento dos dirigentes	4,75
Boa sorte	3,75

Fonte: Elaboração própria

Aplicaram-se outras perguntas fechadas aos gestores e novamente observaram-se discrepâncias tais como 75% dos gestores desconhecem os benefícios ofertados pela empresa e 50% dos gestores dizem que a empresa não oferece plano de carreira.

Conforme análise de todas as informações acima elencadas realizou-se um diagnóstico com todos os problemas analisados e no quadro abaixo se apresentou algumas sugestões para a possível resolução dos mesmos, afim de uma melhoria no desenvolvimento da liderança e na gestão empresarial (quadro 3).

Quadro 3: Plano de Ação para o enfrentamento dos problemas diagnosticados

Problema diagnosticado	Proposta apresentada para resolução ou diminuição do problema	Investimento
1. Falta de um cronograma fixo de reunião entre gestores com periodicidade semanal.	Fixação de datas (semanais contemplando dia e hora em que os quatro gestores devem conversar sobre os problemas que estão os preocupando naquela semana.	Sem custos
2. Formação de uma comissão com representantes de cada setor para que estes participem da reunião de gestores ao menos quinzenalmente	Realizar em esquema de votação democrática para escolha de 01 líder (sem ser o encarregado) de cada setor das diferentes áreas de produção, para representar o setor nas reuniões de gestão que será aberta para estes representantes na periodicidade quinzenal. Obs. todo mês será escolhido um representante diferenciado de acordo com a votação realizada.	Sem custos

3. Falta de estruturação do RH em gestão de pessoas	Contratação de uma empresa especializada em Consultoria e Administração para realizar treinamentos com o objetivo de formar multiplicadores na empresa com foco em gestão de pessoas.	A definir
4. Falta de estudo para elaboração e possível melhoria da oferta de benefícios aos colaboradores	Realizar pesquisa de levantamento para ouvir dos colaboradores o que os mesmos gostariam que fossem implantados na empresa e oferecidos a mais como benefícios.	Sem custos
5. Falta de ERP ( <i>Enterprise Resource Planning</i> )	“Planejamento dos recursos da empresa” para facilitar o gerenciamento e aumentar a eficiência da empresa.	A definir
6. Falta de conhecimento e divulgação do plano de carreira ofertado	Elaboração de um Plano de carreira e divulgação dos mesmos a todos os colaboradores.	A definir
7. Falta de treinamentos/desenvolvimento contínuos para todos incluindo (diretores, gestores, encarregados, funcionários de todos os setores, vendedores).	Contratação de uma empresa especializada em Consultoria e Administração para realizar treinamentos.	A definir

Fonte: Elaboração própria

## 5 Considerações Finais

Analisando os dados do clima organizacional e pesquisa realizada com gestores/diretores, verificou-se que o maior problema de todos enfrentado pela empresa do setor privado do norte-paulista que atua no ramo de embalagens flexíveis atualmente, é a falta de homogeneidade e interpretação dos gestores em relação a identidade da própria empresa e a falta de diálogo entre eles que contribui para a insatisfação dos mesmos em relação ao rumo dos negócios e ao futuro da empresa.

Demonstrou-se que pelo menos dois dos gestores desconhecem os benefícios ofertados pela empresa, assim como a existência de plano de carreira oferecido aos funcionários, e que somente dois dos gestores conseguem fazer uma análise sistêmica dos fatores que podem ser causadores de insatisfação no trabalho dos funcionários; assim como verificam as principais razões que fazem com que os funcionários trabalhem na empresa. Tendo-se em vista que existem muitas definições de liderança, chegou-se à conclusão que liderança é uma habilidade que pode ser nata ou construída; para que pessoas, grupos, empresas se organizem, questionem, motivem, seguem, se referenciem quando existe a necessidade de tomada de

decisão para um dado problema; e concomitantemente a liderança a maneira ideal de se chegar a uma maior eficiência tratando-se de administração é saber entender que existem vários aspectos que determinam o estilo do líder.

Faz-se necessária a ampliação do diálogo de maneira que todos entendam o trabalho de cada um do grupo chegando-se a uma unidade com uma diretriz de atingir excelência de vendas, satisfação dos funcionários, produtos e atendimento ao cliente; sendo esta uma das estratégias para o desenvolvimento da liderança na gestão empresarial.

O plano de ação foi sugerido aos gestores que ficaram satisfeitos com os resultados, em que já estão sendo implantadas algumas ações.

## Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas.1982.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**/Anthony F. Buono; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na organização**. Volume III. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2009.

COLLINS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Jill Collins e Roger Hussey; trad. Lucia Simonini. 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2001. v.1.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Luis Flavio Autran Monteiro. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**/Luis Flavio Autran Monteiro Gomes, Carlos Francisco Simões Gomes, Adriel Teixeira de Almeida. São Paulo: Atlas, 2002.

GREGOLIN, Marcos Roberto; PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Revista Emancipação**, 2011, Vol.11(1), p.59.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organização e poder**: empresa, Estado e escola/Fernando C Prestes Motta. São Paulo: Atlas. 1986.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de administração Mackenzie**. Rio de Janeiro, Vol. 136 p. 48. 2012.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

*Recebido em 24/04/2015*

*Aprovado em 17/08/2015*