

Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE USINAGEM

INFLUENCE OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION: A CASE STUDY CARRIED OUT IN A MACHINING COMPANY

Luciano José Vieira Franco ¹

Clênio Viegas Moraes Coutinho ²

Jussara Fernandes Leite ³

Fernanda Maciel Zeferindo ⁴

José Dimas De Arruda ⁵

RESUMO: A escolha pelo estilo correto de liderança a ser aplicado numa empresa é importante para alcançar o sucesso, pois é através da liderança que são tomadas as principais decisões, que refletirão no bem estar dos colaboradores e no ambiente empresarial. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo verificar qual estilo de liderança é utilizado em uma empresa de usinagem da cidade de Barão de Cocais em Minas Gerais, e como este influencia na motivação. Esta pesquisa é um estudo de caso de natureza descritiva, explicativa e exploratória, com dados qualitativos e quantitativos. A pesquisa foi realizada no período de agosto a dezembro de 2016. Os dados foram coletados por meio de observação e questionário aplicado aos funcionários. Para o desenvolvimento da pesquisa, a liderança avaliada foi a do Gerente Geral. Com os resultados, foi identificado que todos os colaboradores afirmam que o líder deve usar mais de um estilo de liderança, que vai de acordo com a personalidade do colaborador, mas completam a afirmação informando que o estilo de liderança predominante na empresa é o democrático.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Estilos.

¹Mestre, Fundação Presidente Antônio Carlos, Engenharia Mecânica, Conselheiro Lafaiete/Brasil. lucianov_franco@hotmail.com.

²Bacharel, Fundação Presidente Antônio Carlos, Engenharia de Produção, Conselheiro Lafaiete/Brasil. cleniocoutinho@yahoo.com.br.

³Mestre, Fundação Presidente Antônio Carlos, Administração, Conselheiro Lafaiete/Brasil. leite.jussara@yahoo.com.br.

⁴Especialista, Fundação Presidente Antônio Carlos, Engenharia de Produção, Conselheiro Lafaiete/Brasil. fernandamzeferino@yahoo.com.br.

⁵Mestre, Universidade Federal de Minas Gerais, Engenharia Metalúrgica e de Minas, Belo Horizonte/Brasil. jdimasarrudaem@yahoo.com.br.

ABSTRACT: Choosing the right leadership style to apply to a company is important to success, because it is through leadership that key decisions that will reflect the well-being of employees and the business environment are made. In this sense, this study aims to verify which leadership style is used in a machining company in the city of Barão de Cocais in Minas Gerais, and how it influences motivation. This research is a descriptive, explanatory and exploratory case study with qualitative and quantitative data. The survey was carried out from August to December 2016. Data were collected through observation and questionnaire applied to employees. For the development of the research, the leadership evaluated was that of the general manager. With the results, it was identified that all contributors claim that the leader must use more than one leadership style, which is in line with the employee's personality, but completes the statement by stating that the predominant leadership style in the company is democratic.

Palavras-chave: Leadership. Motivation. Styles.

1 INTRODUÇÃO

A situação atual da economia brasileira vem causando preocupação a todos que dependem do trabalho para garantir o sustento, sejam empregados e/ou empresários. Em verdade, todos os colaboradores se preocupam com a saúde do negócio onde trabalham, em especial, os líderes.

A liderança tem papel fundamental no trabalho dos funcionários. A forma como o líder age perante as pessoas que ele coordena pode refletir no seu comportamento e aumentar os níveis de produção da organização. Na visão de Snell (2006), os grandes líderes mantêm as pessoas centradas em levar a organização para seu futuro ideal, motivando-as para superar quaisquer obstáculos que existam no caminho. O autor afirma ainda que as organizações obtêm sucesso ou fracassam não apenas devido à habilidade com que são conduzidas, mas também devido ao modo como os liderados se comportam. Portanto, o comportamento da equipe, em muitos casos, é o reflexo do seu líder.

Nesse contexto, Boswell (2004), apud Oliveira, e Possamai e Valentina (2009), enfatizam que, no final do dia, os funcionários que conviveram com o líder irão julgar seu comportamento, mesmo, que ele seja responsável e comprometido.

Kaplan (2008, p. 38) ressalta que um líder excelente está disposto a fazer coisas pelos outros ainda que não vá ganhar nada com isso. Assim, pensa como se fosse o dono da empresa e busca saber o que faria se coubesse a si a decisão final. Está disposto a recomendar algo que traga benefícios para o desempenho geral da organização, possivelmente em detrimento do desempenho de sua unidade. Tem a coragem para acreditar que, em última instância, será premiado, ainda que seus atos possam ferir seus próprios interesses no curto prazo.

Logo, um líder tem o papel de coordenar, motivar e apoiar a sua equipe para que ela se desenvolva no âmbito da empresa, conciliando com o seu objetivo final. Sendo assim, o papel do líder é fundamental no gerenciamento dos colaboradores.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o estilo de liderança utilizado em uma empresa de usinagem, na cidade de Barão de Cocais, na percepção dos colaboradores, e como este influencia na motivação da equipe.

2 LIDERANÇA – CONCEITOS E ESTILOS

Robbins (2009) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Na visão de Kwasnicka (2009), liderança é definida como um fenômeno complexo. Portanto, o líder é a pessoa que deve ter a habilidade de influenciar outros no trabalho ou em qualquer atividade na comunidade.

Já o autor Maximiano (2012, p. 282), define a liderança como um “processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Neste sentido, destaca ainda que para que aconteça a liderança, não são considerados elementos fundamentais a proximidade física ou temporal. Sendo assim, a liderança é a “realização de metas por meio da direção de colaboradores”, e o líder é a “pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas”.

A liderança é representada por várias ações e atitudes diferentes tomadas pelo líder. Assim os líderes podem se comportar de vários modos. Chiavenato (2010), apresenta três estilos de liderança: autocrático, democrático e o laissez-faire, também conhecido como liderança liberal.

O líder autocrático é centralizador, determina as tarefas e os métodos de trabalho, e não aceita a participação dos liderados. Neste sentido, Maximiano (2012, p. 291), considera o estilo autocrático como aquele em que “as decisões (do líder) independem de participação ou aceitação dos seus subordinados”. Logo, a arbitrariedade e tirania, são exemplos de condutas autoritárias. Com isso pode-se observar que este tipo de liderança é aquele em que as decisões são centralizadas apenas no líder e no autoritarismo, onde os colaboradores apenas executam ordens.

O líder democrático incentiva a participação de todos, e aceita opiniões na tomada de decisão. Segundo Chiavenato (2003), as instruções da liderança democrática são discutidas e decididas pelo grupo, que é orientado pelo líder. Na proporção dos trabalhos, o próprio grupo cria práticas e o esboço do trabalho e a equipe possui a liberdade de dividir as tarefas. A participação do líder é tal que ele seja visto como um membro informal, estimulando assim os

elogios e críticas. Desse modo, permite-se ver que essa liderança procura colocar a equipe nas decisões a serem tomadas, podendo adquirir opiniões e ideias que possam trazer benefícios para a empresa.

O líder que usa o estilo de liderança *laissez-faire* deixa à equipe a vontade para executar os trabalhos. Chiavenato (2003) coloca que a liderança *laissez-faire*, também conhecida como liderança liberal, fornece a liberdade total para tomar qualquer decisão individual ou em grupo, tendo pouca participação do líder. Na programação dos trabalhos do grupo, o líder apresenta apenas alternativas, até mesmo na divisão das tarefas, não fazendo também nenhum tipo de avaliação.

Assim, Ribeiro (2009) explica que no estilo de liderança liberal as pessoas tem potencial para tomar as decisões. A participação do líder é portanto pequena, interferindo apenas quando solicitado, fornecendo informações e apresentando os vários materiais que estão à disposição do grupo para o cumprimento das atividades.

3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Lieury & Fenouillet (2000) e Davidoff (2001) ressaltam que a motivação é um estado interno que pode resultar de uma necessidade. Os autores ainda complementam o conceito ao afirmar que ela é um ativador de comportamento dirigido para a satisfação da necessidade instigadora.

Para Penna (2001, p. 19), a motivação é “o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações”. Robbins (2009, p.48), explica em seus estudos que “a motivação é como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Na visão de Chiavenato (2010, p. 296), “a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação”. Nesse sentido, pode-se afirmar que a motivação está relacionada a um motivo específico que irá ditar as condições de um indivíduo realizar ou não uma tarefa.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso de natureza descritiva, explicativa e exploratória. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de usinagem, localizada na cidade de Barão de Cocai, no período de agosto de 2016 a dezembro de 2016. A empresa foi

fundada em 1994, e está a mais de vinte anos no mercado. A empresa é classificada como uma EPP (Empresa de Pequeno Porte), presta serviços de usinagem e mecânica a organizações de grande, médio e pequeno porte do município de Barão de Cocais e cidades vizinhas.

A empresa é composta por um supervisor de produção, três gerentes: gerente geral, gerente administrativo, seis operários. A Figura 1 apresenta o organograma da empresa.

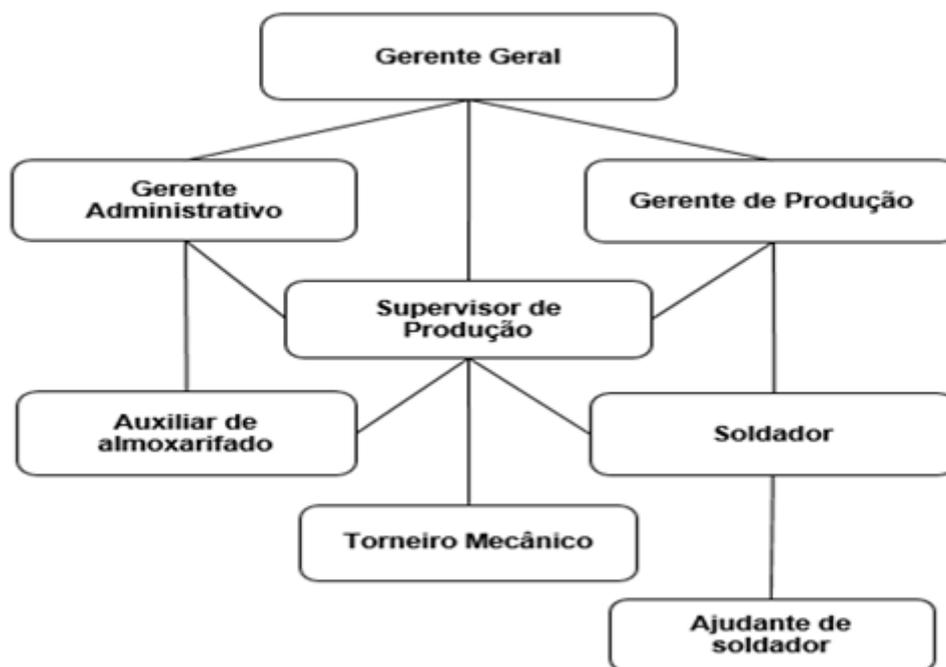


FIGURA 1 – Organograma da empresa X

FONTE: O autor (2016)

Para o desenvolvimento da pesquisa, a liderança avaliada foi a do gerente geral, uma vez que esse líder participa de todas as atividades executadas na empresa, inclusive substitui funcionários quando necessário. A descrição do processo produtivo da empresa, para maior entendimento, dá a esse estudo um caráter descritivo e explicativo.

Acrescenta-se ainda que por buscar identificar o estilo de liderança utilizado na empresa e como este influencia na motivação dos funcionários, este estudo caracteriza-se como exploratório.

Os dados foram coletados por meio de observação e questionário, no período de agosto de 2016 a dezembro de 2016. As observações foram realizadas para obter informações sobre o processo produtivo e assim realizar sua descrição. Esses dados possuem natureza qualitativa. O questionário foi elaborado com sete perguntas, com questões fechadas e abertas. Ele foi aplicado a todos os colaboradores da empresa. Desta forma, a amostra é caracterizada como censitária.

Quanto a natureza dos dados do questionário, esses possuem natureza qualitativa e quantitativa. No entanto, vale ressaltar, que os dados de natureza quantitativa foram apresentados por meio de gráfico e analisados por meio de percentuais. Em relação ao dados qualitativos, esses foram analisados pelo método de análise de conteúdo.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição do processo produtivo da empresa e os resultados do questionário aplicado aos funcionários a fim de responder ao objetivo proposto neste estudo.

5.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA

O ramo de atividades da empresa é a fabricação de peças metálicas, por meio de processos de usinagem (torno, fresa, máquina de dobra e outros). Os produtos da empresa são serviços de solda, caldeiraria, oxicorte, usinagem, montagem de estruturas, corte e dobra, como também, a fabricação de engrenagens por encomenda, polias, parafusos conforme a medida, eixos, pinos, buchas e outros.

A área de produção é composta por três tornos mecânicos, uma máquina de dobra elétrica, uma máquina de dobra mecânica, uma máquina de fresa, uma guilhotina e três máquinas de solda.

O processo produtivo da empresa é dividido em cédulas de produção, ou seja, célula de matéria prima, célula de fresamento, célula de torneamento, célula de furação, célula de corte/dobra e célula de estoque. A Figura 2 um apresenta o layout do setor de produção.

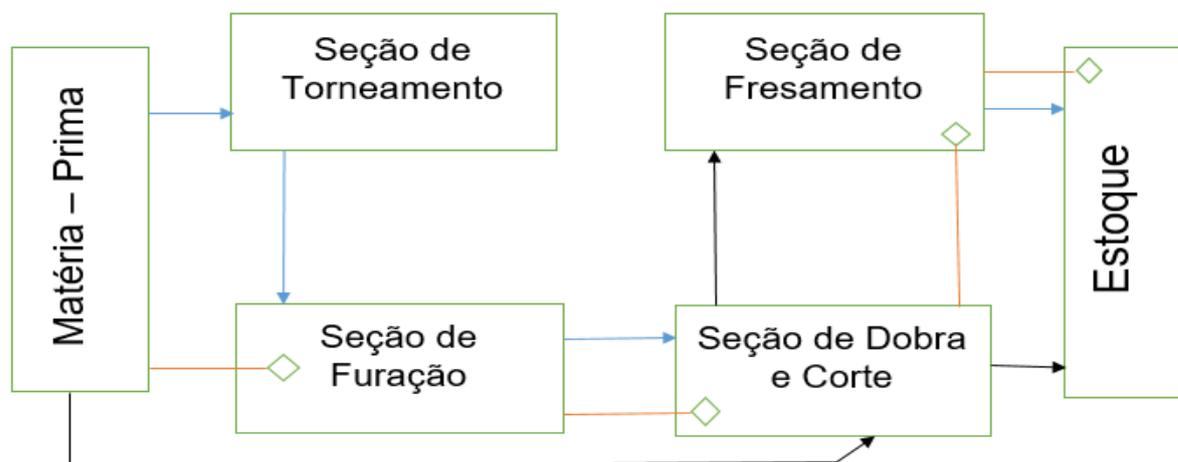


Figura 2 – Layout do setor de produção.

Fonte: O autor (2016)

Devido ao número reduzido de funcionários, todos os gerentes exercem duas funções ou mais. O gerente administrativo é responsável pela administração, marketing da empresa e almoxarifado. O gerente de produção, é responsável pela produção, e faz a função do torneiro mecânico. O supervisor de produção é responsável pelo processo de produção e assume também função do operador da fresa e das máquinas de dobra. O gerente geral fica responsável por projetar peças, é responsável pela qualidade do produto, libera ordem de compra de matéria prima, juntamente com o gerente administrativo, supre a ausência dos demais funcionários.

O setor de produção utiliza o sistema produtivo sob encomenda, isto é, o cliente apresenta o projeto do produto, e a empresa produz. O cliente também pode fazer um pedido de um produto e a empresa ir até o local onde irá ser utilizado o produto e assim, fazer o escopo do projeto, de acordo com os critérios apresentados a seguir:

- Formato e dimensão do produto;
- Material a ser empregado e suas propriedades;
- Tolerância e acabamento superficiais;
- Custo total do processamento.

Quando o gerente administrativo recebe o pedido do cliente, se for uma peça planejada, encaminha o pedido para o gerente geral, que faz o projeto da peça. Se não for uma peça planejada, o gerente administrativo abre uma ordem de serviço, que é encaminhada ao gerente de produção. Aberta a ordem de serviço e encaminhada para o gerente de produção, este irá definir quais serão as células necessárias para a fabricação das peças e quais serão os passos de fabricação.

O supervisor de produção tem como função verificar a data de entrada e entrega do pedido, o cliente que fez a encomenda, se as atividades estão sendo realizadas de acordo com a descrição passada pelo gerente de produção e o funcionário responsável pela fabricação da peça. Além disso, acompanha o processo para que não tenha nenhum atraso na fabricação.

O gerente geral projeta a peça se necessário, acompanha todo o processo produtivo, tira dúvidas dos funcionários e na falta de algum funcionário, assume o lugar do mesmo, inspeciona a qualidade do produto e libera as ordens de compra de matéria prima juntamente com o gerente administrativo.

Após a inspeção do produto realizado pelo gerente geral, se a peça for aprovada no padrão de qualidade, ela vai para o estoque de produtos acabados, caso contrário, se a peça não for aprovada no padrão de qualidade, ela volta para o gerente de produção para realizar as correções na peça ou é encaminhada para sucata.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

O questionário é constituído de cinco questões fechadas e duas perguntas abertas, e foi aplicado a todos os funcionários da empresa.

A primeira pergunta do questionário é fechada, e teve como objetivo identificar qual o papel do líder na visão dos colaboradores. Nesta questão, os colaboradores poderiam marcar apenas duas das seis opções. A partir das respostas dos colaboradores, o Gráfico 1 foi elaborado, conforme apresentado a seguir.



GRÁFICO 1 – Papel do líder na percepção dos colaboradores da Empresa.

FONTE: O autor (2016)

Como apresentado no Gráfico 1, na opinião dos colaboradores o papel do líder é organizar, orientar e direcionar. Sendo que a opção ‘organizador’, obteve três votos, ‘orientador’ seis votos e ‘direcionador’ 1 voto. As opções ‘dominador, motivador e questionador’ foram desconsideradas pelos colaboradores.

Dessa forma, verifica-se que a opção ‘orientador’ é aquela que obteve mais votos, mostrando que o líder, na visão dos colaboradores, é uma pessoa confiável que informa o que deve ser feito e acompanha o desenvolvimento das atividades.

Na questão dois, o propósito foi identificar a característica do líder (autocrático, democrático ou liberal), conforme apresentado nos estudos do autor Chiavenato (2010).

Os resultados da questão 2 foram apurados e seus dados podem ser verificados no Gráfico 2.

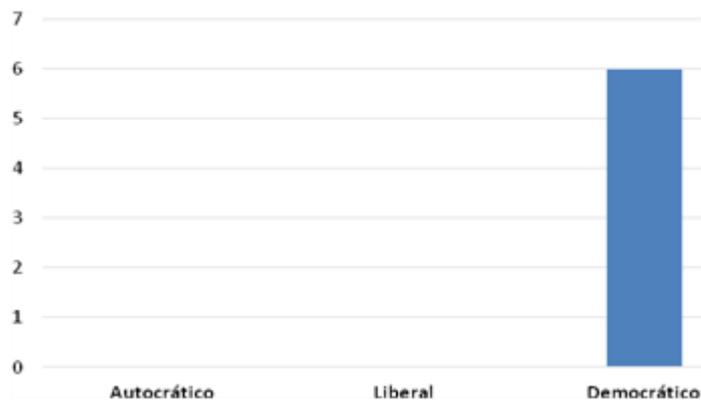


GRÁFICO 2 – Característica do líder

FONTE: O autor (2016)

Gráfico 2 aponta que todos os colaboradores afirmam que o estilo de liderança usado na empresa é o democrático. Os estilos autocrático e liberal foram desconsiderados pelos colaboradores.

Com a pergunta 3, a pesquisa buscou identificar se o líder utiliza mais de um estilo de liderança. Os resultados dessa questão pode ser verificada no Gráfico 3.

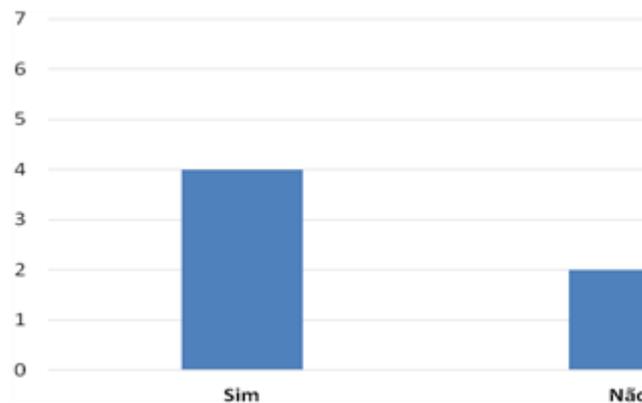


GRÁFICO 3 – Utilização de um ou mais estilos de liderança

FONTE: O autor (2016)

De acordo com o Gráfico 3, quatro colaboradores marcaram a resposta sim, afirmando que o líder deve utilizar mais de um estilo de liderança, pois afirmam que o estilo de liderança a ser usado é aquele de acordo com a personalidade do colaborador. Já dois colaboradores, marcaram a resposta não, afirmando assim, que o líder deve usar apenas um estilo de liderança com toda a equipe.

A pesquisa buscou identificar com a questão número 4 quais as características essenciais que o líder deve ter. Nesta questão, os colaboradores puderam marcar no máximo cinco das dez opções. Conforme resposta dos colaboradores à questão 4, o Gráfico 4 foi elaborado.

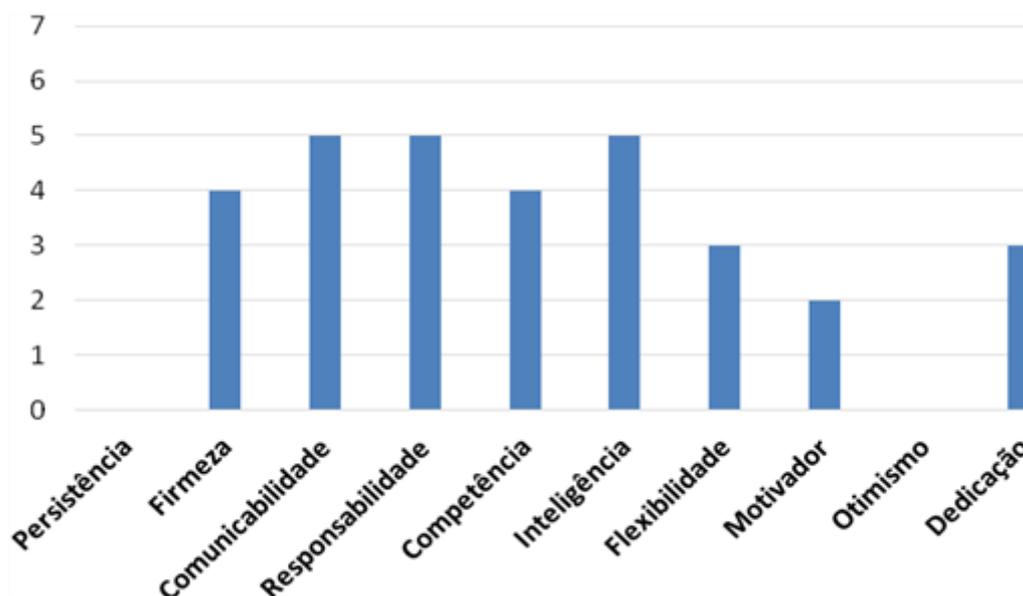


GRÁFICO 4 – Características essenciais para o líder na visão dos colaboradores.

FONTE: O autor (2016)

Observa-se no Gráfico 4 as características essenciais para um líder, que na visão dos colaboradores seria a ‘firmeza’ com quatro votos, ‘comunicabilidade’ com cinco votos, ‘responsabilidade’ com cinco votos, ‘competência’ com quatro votos, ‘inteligência’ com cinco votos, ‘flexibilidade’ com três votos, ‘motivador’ com dois votos, ‘dedicação’ com três votos. ‘Persistência’ e ‘otimismo’ foram desconsideradas pelos colaboradores.

Identifica-se que no gráfico 4 as características que obtiveram o maior número de votos foram ‘comunicabilidade’, ‘responsabilidade’ e ‘inteligência’.

A pergunta número cinco objetivou estudar como o líder influencia na motivação da equipe. Sobre essa questão os colaboradores relataram que:

- Colaborador 1: auxiliando nas tarefas que o mesmo encontra com dificuldades e sempre atento a segurança da equipe;
- Colaborador 2: incentivando e elogiando as boas atitudes dos colaboradores;
- Colaborador 3: agindo com dedicação desenvolvendo e boa comunicação;
- Colaborador 4: com boa comunicabilidade com a equipe e sempre ajudando nas demais tarefas;
- Colaborador 5: ajudando no ensinamento as tarefas complexas, acompanhado, orientado todas as atividades realizadas;
- Colaborador 6: ajudando nas tarefas difíceis e passando os conhecimentos diários.

Percebe-se na opinião dos colaboradores que a influência na motivação da equipe está principalmente na disponibilidade do líder em orientar e auxiliar nas tarefas realizadas pelos

mesmos, sendo que o papel do líder na equipe apresenta algumas características como ajudar nas tarefas, orientar, incentivar, elogiar, dedicação, boa comunicabilidade e passando conhecimento necessário no dia a dia para os colaboradores.

Por meio da pergunta 6, a pesquisa buscou identificar na percepção dos colaboradores quais as modificações na forma de liderar para que haja incentivo à motivação. Na questão 6, os colaboradores citaram que:

- Colaborador 1: informou que está satisfeito com o modo de liderar do seu líder e não teria o que acrescentar;
- Colaborador 2: indicaria uma melhora na comunicabilidade para incentivar na motivação da equipe;
- Colaborador 3: aponta que é necessário uma melhora na organização das tarefas;
- Colaborador 4: recomenda menos pressão para que o funcionário possa desenvolver as atividades com mais calma;
- Colaborador 5: Orienta que o líder deve ter mais interação com os funcionários;
- Colaborador 6: aponta que se sente motivado com a forma de liderar do líder e que não tem nada a acrescentar.

Porém, constata-se que para os colaboradores se sentirem motivados, necessitam de mais interação do líder, menos pressão para realizar as atividades com mais calma, melhoria na organização das tarefas, aperfeiçoamento na comunicabilidade, e, nesse sentido, dois colaboradores informaram que já se sentem muito motivados pela forma de liderar do seu líder e não tem nada que seja necessário a acrescentar ou ser modificado.

Com a última pergunta, questão 7, a pesquisa buscou identificar o grau de satisfação dos colaboradores perante a forma de motivar do gerente geral. A partir das respostas dos colaboradores, o Gráfico 5 foi elaborado.

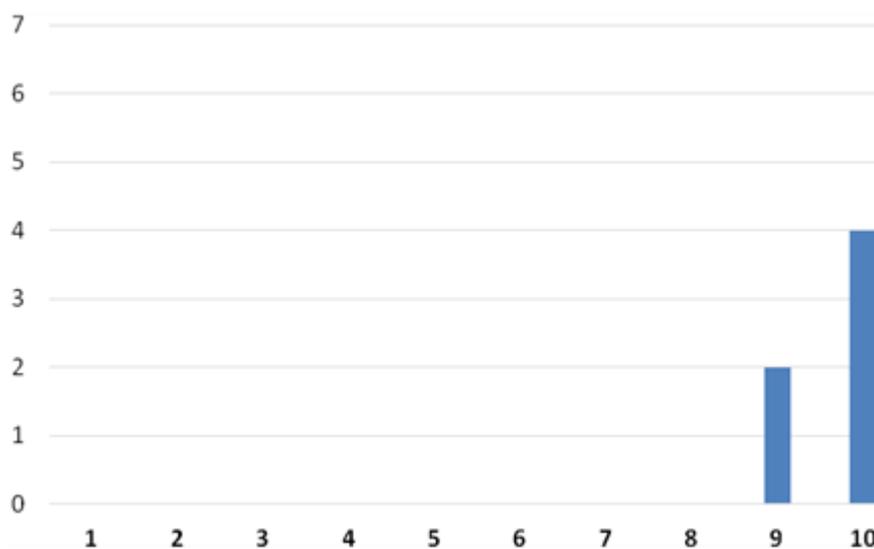


GRÁFICO 5 – Grau de satisfação dos colaboradores perante a forma de motivar do Gerente Geral.

FONTE: O autor (2016)

De acordo com o gráfico número 5, nota-se que a forma do líder de motivar os colaboradores é satisfatória, pois, dois colaboradores atribuíram a nota nove e os outros quatro a nota dez.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito ao estilo de liderança, todos os colaboradores afirmam que o líder deve usar mais de um estilo de liderança, que vai de acordo com a personalidade do colaborador, mas completam a afirmação informando que o estilo de liderança predominante na empresa é o democrático.

A influência na motivação da equipe, segundo os colaboradores, está principalmente na disponibilidade do líder em orientar e auxiliar nas tarefas realizadas pelos mesmos. Ressaltam que o líder deve fazer algumas modificações na forma de liderar para incentivar a motivação dentro da equipe como, mais interação do líder, menos pressão para realizar as atividades com mais calma, melhoria na organização das tarefas.

Nesse sentido, em uma escala de um a dez, com o intuito de medir a satisfação dos colaboradores em relação ao líder, oito dos colaboradores deram a nota dez e apenas dois dos colaboradores deram a nota nove. Percebe-se com as notas, que a liderança possui alto grau de satisfação na percepção dos colaboradores.

De acordo com os resultados da pesquisa, para os colaboradores da empresa X, o líder é a pessoa que tem o papel de orientar, organizar e direcionar. Bem como, o líder deve ter algumas características essenciais destacadas na visão dos mesmos, que seriam a

comunicabilidade, responsabilidade e inteligência.

Portanto, é sugerido para a empresa X observar particularidades de cada colaborador da equipe, e utilizar um ou mais estilos de liderança diferentes, de acordo com a personalidade de cada colaborador. Do mesmo modo, necessita-se de confiança nos colaboradores e ainda, a abertura de espaço para ouvir sugestões e opiniões.

Para aperfeiçoar a motivação da sua equipe, o líder deve se inteirar das atividades, transmitindo sempre a motivação para sua equipe, melhorando a organização das tarefas, e possibilitando assim, manter um clima favorável ao seu desenvolvimento.

A partir dessa pesquisa podem-se desenvolver estudos futuros, como analisar o aumento da produtividade da empresa a partir da mudança de postura do líder perante os colaboradores, ou até mesmo, um novo estudo sobre a melhora da satisfação do colaborador devido a mudança do comportamento do líder.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Elsevier, 2003.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque De Holanda. **Mini Aurélio**. 4º Ed. Editora Nova Fronteira, 2001.

KAPLAN, R. S.. **Gestão pessoal: Atinja seu potencial**. Harvard Business Review, 2008.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração**. 6º Ed. São Paulo, 2009.

MAÇAES, M. A. **Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática.** Coimbra: Conjuntura Actual Editora, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

OLIVEIRA, Marco Aurélio; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luiz Verrianooliveira Dalla. **Liderança com Credibilidade.** In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: 2009.

PENNA, A. G. **Introdução à motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Imago, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração.** 2.ed. ver. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, S. P. **Fundamento do Comportamento Organizacional.** 8.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

ROMUALDO. Jenifer Soares. **Motivação nas organizações.** 2011. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/10097/motivacao-nas-organizacoes>. Acesso em: 03/11/2016.

SNELL, Bateman. **Administração: novo cenário competitivo.** 2ª ed. São Paulo, 2006.