

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UMA PESQUISA REALIZADA NUMA EMPRESA DE CAMINHÕES E ÔNIBUS DO RIO DE JANEIRO

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Luciana Sousa Coelho Marson
luciana.marson@globo.com

Mary Ellen Santos da Silva
lsousa@unigranrio.com.br

Raquel Ferreira Mello
lucianamarson@vm.uff.br

Jenifer Medeiros de Sena
lsousa@unigranrio.edu.br

Resumo: *Espera-se que o líder tenha grande influência nas organizações, pois é ele quem lida diretamente com as pessoas, mostrando os objetivos da empresa, organizando e direcionando o trabalho. Um líder que influencia seus liderados de forma positiva, quando incentiva a motivação dos mesmos, mostrando capacidade e força de vontade na execução de suas tarefas. Assim, esta pesquisa teve como objetivo identificar como a atuação do líder poder ser essencial para a motivação e satisfação do trabalhado .Para compor o referencial teórico foi utilizado ROBBINS (2007), MAXIMIANO(2000)e BERGAMINI(1994)e outros que foram essenciais para embasar este trabalho. A metodologia foi composta além da pesquisa bibliográfica e por pesquisa de campo, onde foi distribuído um questionário com perguntas fechadas para que funcionários de uma empresa de caminhões . respondesse tendo como objetivo aferir percepções sobre liderança, motivação, relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho .*

Palavras-chaves: *Liderança, Satisfação, Motivação, Clima organizacional, Cultura organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente com a globalização, as organizações estão em constantes mudanças e para se manterem competitivas no mercado, devem inovar suas estratégias e buscar excelência em seu quadro de colaboradores visando alcançar um objetivo único.

O que move as organizações são as pessoas e esse fato cria uma busca constante pela satisfação pessoal. Muitas empresas estão investindo na formação de seus líderes, pois possuem uma visão que pessoas motivadas influem diretamente no bom desenvolvimento e crescimento da empresa.

Como expõe Vergara (1999, p.42), “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação.”

Partindo desse conceito, uma das principais funções do líder dentro da organização é criar este estímulo, fazer com que o funcionário se sinta motivado a exercer suas funções e isso resultará no bom desempenho. Um bom líder consegue extrair o que tem de melhor em cada um, influenciando de forma positiva seus subordinados e direcionando-os para o caminho certo.

Para Maxwel, a função do líder vai muito além de apenas motivar funcionários para obter um bom desempenho:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWEL, 2008, p.96)

Desta forma, é primordial que o líder tenha conhecimento para exercer sua função corretamente buscando manter os colaboradores motivados e obtendo um clima organizacional propício, visando sempre atingir os objetivos da organização.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Hoje em dia, vivemos em um mundo extremamente competitivo, onde as organizações precisam encontrar maneiras de se destacarem no mercado e atingirem seus objetivos. Para isto acontecer é necessário que seus colaboradores estejam motivados a fim de executar um bom trabalho.

Para intermediar esta situação existe o líder, que usa seu poder de persuasão para incentivar os funcionários a executar tarefas de forma voluntária, direcionando-os a atingir os objetivos da organização e ao mesmo tempo atingindo seus próprios objetivos.

Com base nestas informações, busca-se responder nesta pesquisa: **Como a liderança pode influenciar a satisfação dos colaboradores ?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar de que forma a liderança pode influenciar na satisfação dos colaboradores da empresa Abolição.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Apresentar as teorias da liderança a fim de identificar os tipos de líderes e formas de liderar;

- b) Apresentar as teorias motivacionais explicando as formas como o ser humano pode ser motivado;
- c) Mostrar a importância da qualidade de vida no trabalho e de que forma ela pode afetar o desempenho dos colaboradores.
- d) Identificar o grau de satisfação dos colaboradores mediante a liderança e aos aspectos motivacionais da empresa pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho será útil para o desenvolvimento da empresa pesquisada e para o aperfeiçoamento em seu quadro de colaboradores, incluindo o líder. Para os funcionários será interessante, pois apresentará diversas formas de melhorar o clima da empresa em que trabalha e para os líderes será importante, pois indicará diferentes maneiras de liderar e alguns métodos para motivar os funcionários, e caberá a ele identificar qual delas se adapta à organização. Desta forma, ambos ajudarão a empresa a alcançar o sucesso desejado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Atualmente, a liderança exerce uma função que possa adaptar uma gestão mais participativa, de forma que consiga maior dedicação com as pessoas de modo a influenciar o alcance de metas e objetivos, visto que são primordiais para o sucesso das organizações e do próprio indivíduo

Para que a liderança ocorra é preciso de um líder e de alguém para ser liderado. Motta define liderança como:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. (MOTTA,1997, p. 206)

Já Vergara (1999, p.74) explica que nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe. Há pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança. O máximo que conseguem é obedecer por coerção, ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam. Por outro lado, há pessoas que exercem influência sobre outras, independente de ocuparem cargos de chefia.

Sendo assim, entende-se que liderança é a habilidade que o líder possui de estimular os liderados a contribuírem de forma voluntária com as tarefas delegadas a eles, atingindo assim, os objetivos do grupo e da organização. Como afirma Robbins (2007, p.137), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

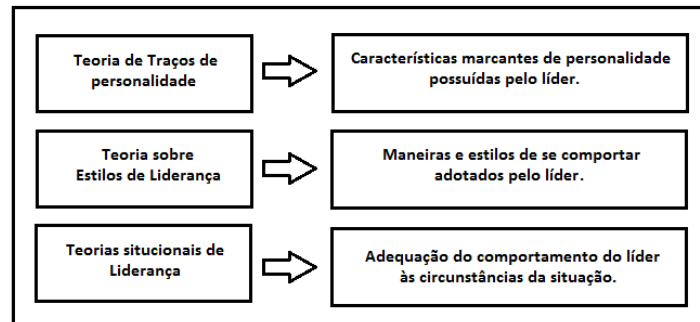
2.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Há bastantes teorias sobre liderança, descritas por muitos autores e com visões e pensamentos diferentes.

De acordo com Montana e Charnov (1998, p.248), diversas são as teorias da liderança. As mais clássicas seriam a teoria genética e a teoria dos traços.

Já segundo Chiavenato (2004, p.101), a liderança estabelece um dos temas mais pesquisados nos últimos tempos, onde as teorias sobre a mesma podem ser apresentadas e classificadas em três grupos como se pode perceber na figura 2, onde ilustra as teorias sobre liderança.

Figura 2 -Teorias de liderança



Fonte Chiavennato, 2004

A figura 2 apresenta, de acordo com o autor Chiavennato, três grupos de teorias que são elas: teoria dos traços de personalidade, estilos de liderança e teoria situacionais da liderança. Cada uma possui características diferentes, que serão abordadas nos tópicos seguintes.

2.2.1 Teoria dos traços de personalidade

Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa e permite concluir que o líder já nasce como tal, não havendo a possibilidade de estudar, desenvolver e se aprimorar para se tornar um.

Conforme explicou Vergara (2007, p.73), o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes. Já eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização).

Desta forma, Bergamini (1994, p.24) explica que o enfoque dos traços predominou até a década de 40, não se sustentando por muito tempo, uma vez que a liderança estava sendo considerada apenas como um somatório de características pessoais.

Assim, percebe-se que possuir características como as citadas acima, apenas aumenta a possibilidade de tornar um indivíduo líder, mas para isto realmente acontecer, é necessário que ele saiba de que forma e em qual situação deverá usá-las.

2.2.2 Teoria sobre estilo de liderança

Esta teoria associa-se ao estilo de comportamento dos líderes em relação aos liderados. E com isso, defende que os comportamentos podem ser adquiridos e, desta forma, os indivíduos treinados nos comportamentos de para se tornar um líder, conseguem liderar de forma eficaz. A procura por padrões de êxito no interior das organizações, requerem sempre mais dos profissionais que estão em cargos de liderança, sabido que possui grande importância nos resultados, cooperando inteiramente para o insucesso ou sucesso da empresa.

Segundo Bergamini (1994, p.36), a liderança e seus traços constituem como: “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderança.”

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. A autora Flávia Alves¹ explica os três estilos de liderança (Autocrática, Liberal e Democrática) e suas influências nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas.

- a) Liderança autocrática: O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é: dominador; emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados; líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.
- b) Liderança liberal: O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.
- c) Liderança democrática: O líder é extremamente comunicativo; encoraja a participação das pessoas; se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias.

Em cada estilo de liderança como citado acima, o desempenho do líder estimula uma série de comunicação na equipe.

Para Hunter (2004, p.20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasmadamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Seguindo a mesma linha das definições anteriores Montana e Charnov (1998, p.284) entendem que a liderança é um processo pelo qual um indivíduo entusiasma outros, a alcançar os resultados esperados.

2.2.3 Teorias da Contingência ou Situacionais

A ideia expressa por estas teorias é que o estilo de liderança depende da circunstância. O líder precisa ter flexibilidade na relação com seus liderados e saber identificar o estilo de liderança que deverá utilizar diante das situações que aparecerem.

O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação. (Faccioli, 2008, p.3)

Com isso, o que se torna um dos maiores problemas relacionados a essas teorias é a identificação das situações, já que as mesmas são essenciais para a definição do estilo de liderança a ser usado. Conforme dito por Robbins (2007, p.142), uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais.

Logo, as teorias contingenciais, em sua maioria, auxiliam na identificação das condições situacionais.

2.3 O LÍDER E A MOTIVAÇÃO

Para compreender a relação entre liderança e motivação Mawxel (2008) questiona :

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas. (MAXWELL, 2008, p.59)

Se o líder está entusiasmado com algo, toda a equipe se estimulará também. O entusiasmo é contagiante e motiva a equipe. Conforme os autores Chandler e Richardson orientam:

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor



a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo. (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, p.102).

O clima da organização está totalmente relacionado com a motivação dos funcionários. Quando existe motivação, o clima é positivo, ocorrendo assim a satisfação de todos. Quando não existe motivação ocorrem os sentimentos de insatisfação e conflitos.

Para aconselhar, Chandler e Richardson (2008, p.101) afirmam: “Ajude seus funcionários a concluir as pendências e a motivação deles o surpreenderá. (...) A presença disso no inconsciente consome energia, drena a produtividade e a vitalidade da sua equipe.”

Conclui-se que o líder possui conhecimento e dedicação para conseguir motivar e inspirar seus liderados, fazendo com que se aperfeiçoem cada vez mais. E poderá, também, promover treinamentos para melhorar o desempenho dos funcionários. Uma equipe motivada é autoconfiante, responsável e dedicada, e conseqüentemente, produz em maior quantidade e com mais qualidade.

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação é capaz de impulsionar a vida de qualquer pessoa. A maior motivação que um indivíduo possui são os motivos internos que tem para alcançar seus objetivos. Quando aprende a usar esta ferramenta como crescimento, constroem seu próprio destino profissional. As pessoas são diferentes e possuem necessidades diferentes que podem mudar de tempos em tempos: conquistar aquilo que deseja, saber aonde chegar, ter as próprias metas, cada ser tem seus objetivos.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela quais os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados. (CRISÓSTOMO, 2008, p.2).

A pessoa motivada não desanima facilmente mediante algum problema, ela segue em frente e dá o melhor de si para atingir seus objetivos, atualmente um dos principais desafios do líder é inspirar os funcionários, não apenas cobrar resultados.

De acordo com Vergara (1999, p.82), a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.

Já Silva e Rodrigues (2007, p.9) defendem essa teoria da seguinte forma:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

De acordo com Robbins (2011, p.197) A década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Quatro teorias foram formuladas nesse período e, embora sejam muito criticadas hoje e questionáveis em sua validade, ainda são provavelmente as mais conhecidas e estudadas sobre a motivação dos trabalhadores. Nos tópicos seguintes serão apresentadas e explicadas as quatro teorias motivacionais.

2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Todos os indivíduos possuem necessidades para sobreviver, sejam no trabalho, na vida social e principalmente as necessidades básicas fisiológicas.

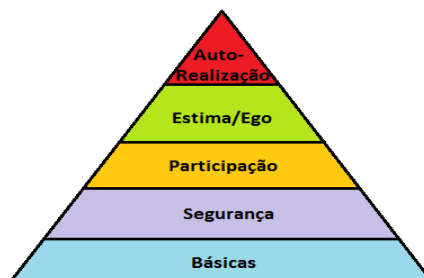
É possível afirmar que a teoria motivacional mais conhecida é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow². O autor apresentou esta teoria de motivação, na qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, onde na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). (Maslow, 1970, p.57)

De acordo com Maslow (1970 apud MAXIMIANO, 2000, p.350):

- a) As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- b) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
- c) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Para representar esta teoria, Maslow criou uma pirâmide para apresentar a posição das necessidades humanas em uma hierarquia.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Maximiano (2000, p.351):

Em cada nível da pirâmide abrange necessidades diferentes, Wagner (2000, p.93) explica cada uma delas da seguinte forma:

- a) No nível mais inferior da hierarquia estão às necessidades fisiológicas, como a fome e a sede, estas necessidades básicas possuem a prepotência inicial. Por outro lado, uma vez as necessidades estejam satisfeitas em sua maioria, já não serve mais como elemento de motivação.
- b) No segundo nível as necessidades de segurança têm a ver com a aquisição de objetos e relações que protejam seu possuidor contra ameaças futuras, especialmente ameaças à capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas.
- c) No terceiro nível as necessidades de amor ou sociais se tornam prepotentes, se as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem em sua maioria satisfeitas. O termo

amor é usado em uma concepção ampla de comunidade ou pertencimento, a necessidade de amigos, família e colegas inserem-se nesta categoria.

- d) No quarto nível as necessidades de estima consistem em respeito, reconhecimento, atenção e consideração dos demais. A autoestima reflete os sentimentos de suficiência pessoal de um indivíduo, podendo ser satisfeitas, em parte, por fontes externas ao indivíduo ou por fontes internas.
- e) No quinto nível no topo da hierarquia, se fossem atendidas todas as necessidades abaixo das de autorrealização, uma pessoa poderia ser considerada basicamente satisfeita, mas ao contrário das demais necessidades a autorrealização jamais poderá ser plenamente satisfeita.

Esta teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, em especial por parte de gestores e consultores. Ela possui uma lógica intuitiva e é de fácil compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas empíricas não validaram a teoria, pois Maslow não ofereceu comprovação empírica substancial.

2..4.2 Motivação X Produtividade

A competitividade entre as empresas vem crescendo cada vez mais e é necessário fazer com que a produtividade aumente de forma significativa, e sabe-se que, toda empresa depende de seus colaboradores para que isso ocorra. A produtividade do trabalhador é um desafio difícil de ser obtido, sem que haja algum tipo de estímulo da parte da empresa. Lógico que toda organização gostaria de criar um ambiente propício para os funcionários trabalharem bem, um ambiente que colabora para enriquecer a vida dos mesmos, um lugar que deva satisfazer tanto as necessidades do trabalhador quanto da empresa. Mas a criação de um ambiente assim não é uma tarefa fácil, pois as pessoas são totalmente diferente uma das outras.

Conforme Maximiano (2000, p.347) existe dois grupos motivacionais que influenciam no desempenho das pessoas, são eles:

- a) **Motivos Internos** – são aqueles que surgem do próprio indivíduo como: aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. São os impulsos internos, de natureza fisiológica e psicológica, danificados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.
- b) **Motivos externos** – são aqueles que surgem dentro da situação ou o ambiente em que a pessoa se encontra. São os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa busca porque satisfazem as necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Sobre motivação extrínseca Guimarães (2004, p.8) destaca que este tipo de motivação pode ser considerado como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou à atividade, para obter recompensas e reconhecimentos, tendo em vista os comandos ou as pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades.

A motivação intrínseca tem sido associada diretamente aos construtos de competência, autodeterminação e autonomia, enquanto que a motivação extrínseca articula-se com o desempenho com vista a uma recompensa fornecida por um agente externo (GUIMARAES, 2004, p. 9).

Desta forma, a motivação extrínseca diz respeito à realização de uma atividade para atingir alguma meta ou porque colabora para algum resultado esperado, diferente da motivação intrínseca. Ela se caracteriza pela realização da ação do indivíduo, visando o reconhecimento ou o recebimento de recompensas materiais ou sociais. Enquanto a motivação intrínseca é autônoma, a extrínseca se relaciona com o controle externo.

2.4.3 O Papel do Líder no Clima Organizacional

O líder tem grande influência no clima organizacional, pois ele faz parte dos fatores que determinam o clima organizacional. Maximiano (2000, p.107) associa o comportamento dos chefes/líderes como um dos aspectos que desenvolvem os sentimentos dos membros em relação à organização.

A influência do líder inicia na fixação dos princípios impostos pela cultura da empresa, suas atitudes devem ser baseadas nas normas e valores pela mesma. Mas sua influência supera a execução da cultura, Kotter (apud ROBBINS, 2007, pág.359) destaca que “os líderes estabelecem direções, desenvolvem uma visão do futuro, engajam as pessoas, inspiram-nas a superar os obstáculos”. Partindo deste conceito, entende-se que a influência do líder vai além do ambiente físico, um líder tem o poder de incentivar a motivação de seus liderados.

Algumas pesquisas de avaliação do clima mensuram os sentimentos dos colaboradores em relação à organização e o líder exerce um papel fundamental na situação do clima organizacional. Portanto, para que o clima seja favorável à cultura e aos objetivos da organização e dos colaboradores, o líder deve influenciar de forma que os liderados sintam-se bem no ambiente de trabalho e com isso, motivados permanecerem na empresa exercendo suas funções da melhor maneira possível.

2.4.4 Qualidade de Vida no trabalho – QVT

Já foi esclarecida a importância de um clima organizacional favorável para que sejam alcançados os objetivos das organizações, mas é considerável ressaltar também a importância do mesmo para o fator principal das organizações: o fator humano.

Santos (2009, p.18) chama a atenção para a mudança na visão das organizações quando fala que “empresas sintonizadas com as tendências modernas de gestão não chamam mais seus integrantes de “empregados” e sim de “colaboradores”, destacando o valor que estes podem agregar à organização”.

De acordo com esta perspectiva, as empresas estão se modernizando e se conscientizando da grande importância de seus funcionários para o bom desenvolvimento das mesmas. Com essas mudanças, as organizações incluíram em seus objetivos, alcançar a satisfação de seus colaboradores, gerando a Qualidade de Vida no Trabalho.

Rodrigues (1994, p.76) afirma que a QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltados para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Portanto, com os conceitos mencionados, entende-se que a visão que se tem hoje é no geral, ou seja, a preocupação não é somente com o que a organização pode oferecer para os profissionais (líder e liderados) dentro da esfera empresarial, como salário, por exemplo. Mas

com a satisfação total dos mesmos, como benefícios que são oferecidos para a família dos profissionais. Benefícios como estes aumentam a QVT, motivam os profissionais e gera satisfação a eles, o que facilita sua permanência na empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos da mesma.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada numa concessionária de veículos e teve como intuito avaliar se a liderança é um fator influenciador na satisfação de seus colaboradores.

A empresa é situada na Rodovia Washington Luiz e foi constituída em 1980, atua no ramo de comércio de veículos pesados (Caminhões e Ônibus) da marca MAN e Volkswagen do Brasil. Faz parte do grupo de concessionárias de um grande grupo Brasileiro. Desde os anos 2000 até hoje é eleita a concessionária que mais vende no Brasil. A empresa possui 180 funcionários, e a pesquisa foi realizada com uma amostra de 30 funcionários, tanto homens quanto mulheres e de toda faixa etária presente na empresa, que atuam na gestão administrativa da empresa.

De acordo com Vergara (2007, p.47), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se em bibliográfica e de campo, pois inicialmente foi desenvolvida a parte teórica, onde apresentou toda a base do tema em questão, e em seguida a pesquisa de campo para comprovar se no cotidiano desta empresa a prática está de acordo com a teoria.

E quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois após ter sido apresentada teorias sobre o tema em questão, foram coletados dados através de um questionário para avaliar se a prática da empresa está de acordo com a teoria estudada.

Segundo Freire (2010, p.2) a pesquisa descritiva “é aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados.”

Primeiramente, para coletar os dados da pesquisa foi utilizado um questionário com perguntas sobre o perfil demográfico dos funcionários da empresa, como idade, sexo e grau de escolaridade. E, em seguida, um formulário com questões para avaliar a satisfação dos funcionários. Para isto, foi utilizada a Escala Likert com 5 níveis de respostas, sendo 1- insatisfeito, 2- pouco satisfeito, 3- indiferente, 4- satisfeito e 5- muito satisfeito.

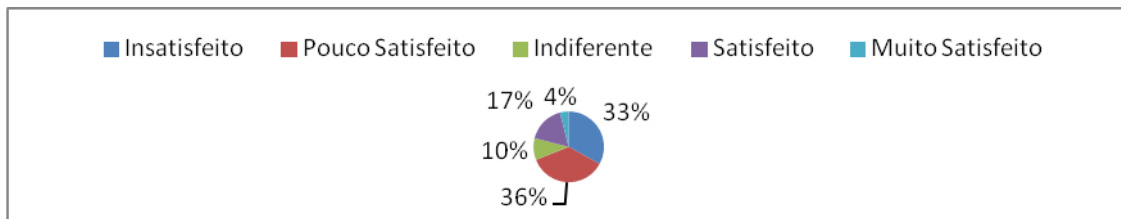
Para analisar os dados coletados, foi utilizada a pesquisa quantitativa, pois era necessário medir, quantificar, o grau de satisfação dos colaboradores. E para o desenvolvimento dos gráficos, foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2007.

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p.51) a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizam-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os dados obtidos através dos questionários demonstram que, 15% dos colaboradores tem idade entre 18 e 24 anos, 52% entre 25 e 34 anos, 18% entre 35 e 45 anos e 15% acima de 45 anos., sobre o gênero 60% são feminino e 40% masculino. Sobre a escolaridade foi aferido que somente 4% dos entrevistado têm nível superior completo e que 66% tem ensino médio concluído.

Gráfico 1 Salário, reconhecimento e benefícios



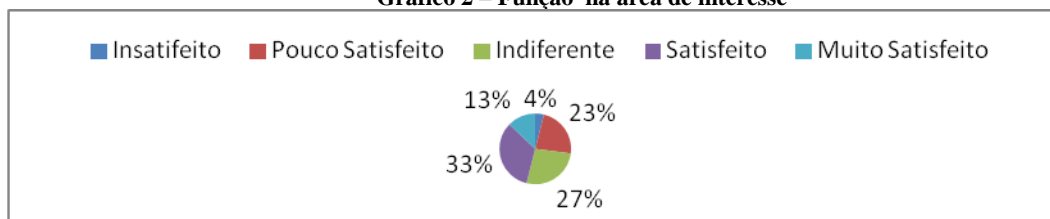
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 5, podemos enxergar que 69% dos colaboradores estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos em relação ao Salário, reconhecimento e benefícios, 10% acham essa questão indiferente, e apenas 21% estão satisfeitos ou muito satisfeitos. O salário, reconhecimento e benefícios, podem significar segurança e estabilidade para muitos colaboradores, entre outros quesitos. Todas as pessoas se motivam quando seu trabalho e seu esforço são reconhecidos, o seu salário é o esperado e os benefícios são os melhores.

A profissão está associada a diversos aspectos importantes como a satisfação para sua autoestima. Pessoas buscam realizações próprias e satisfação em seu trabalho. Já Vroom explica:

Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas, alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefício como fundo de pensão, pois são mais velhos e desejam ser segurados na aposentadoria. (VROOM, 1997, p. 21).

Gráfico 2 – Função na área de interesse



Fonte: Dados da pesquisa

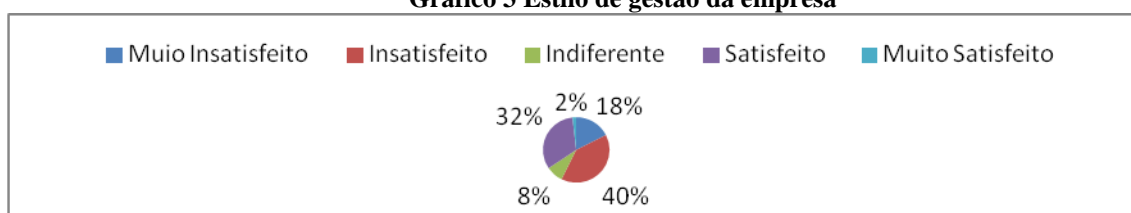
De acordo com o gráfico 6, podemos afirmar que 33% dos funcionários atuam em sua áreas de interesse, 27% acham indiferente, 23% estão pouco satisfeitos com suas áreas, 13% estão muito satisfeitos e apenas 4% encontram-se insatisfeitos. Conclui-se que 46% dos colaboradores estão seguindo no caminho que imaginavam, e estão se aprimorando para crescer cada vez mais, 27% destes colaboradores muitas vezes estão achando que estão em uma área indiferente, pois estão trabalhando somente para adquirir experiência, somente pelo salário ou então por que se acomodaram. Outros 27% representam colaboradores não satisfeitos ou pouco satisfeitos em suas áreas, em muitos casos são pessoas que trabalham

somente pelo salário ou pela segurança que a empresa oferece a ela, e estão no aguardo de uma oportunidade melhor.

A satisfação e realização profissional estão associadas à motivação, conforme explica Bergamini:

Infelizmente, em muitas organizações é muito comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem, esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho (BERGAMINI, 2006, p.35).

Gráfico 3 Estilo de gestão da empresa

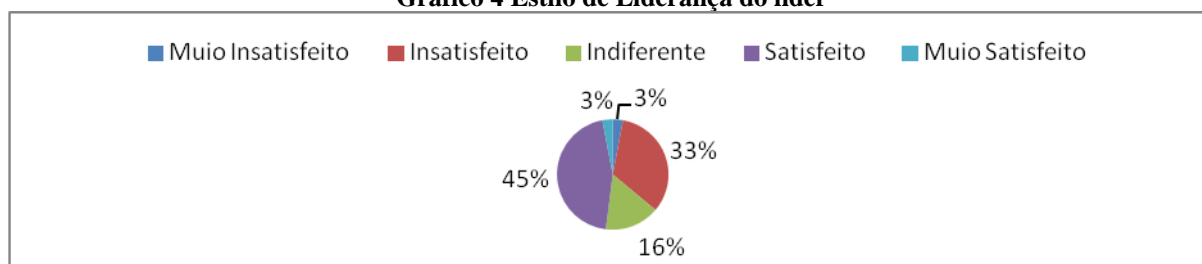


Fonte: Dados da pesquisa

A liderança tem influência na implantação de mudanças em uma organização, conforme expõe Benevides (2010, p.20 apud MCWHINNEY) que define liderança como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Com isso, o estilo de liderança pode ser implantado pela organização, como uma forma de padronização dentro da mesma ou como um norteamento para os líderes no geral.

Na empresa, quando questionados sobre o Estilo de Gestão da empresa no geral, a maioria dos colaboradores mostrou-se insatisfeita. Do total de respostas: 40% responderam estar insatisfeitos, 32% satisfeitos, 18% muito insatisfeitos, 8% foram indiferentes quanto ao assunto e 2% responderam estar muito satisfeitos.

Gráfico 4 Estilo de Liderança do líder



Fonte: Dados da pesquisa

A liderança, sempre está relacionada a uma única pessoa, conforme expõe Maximiano:

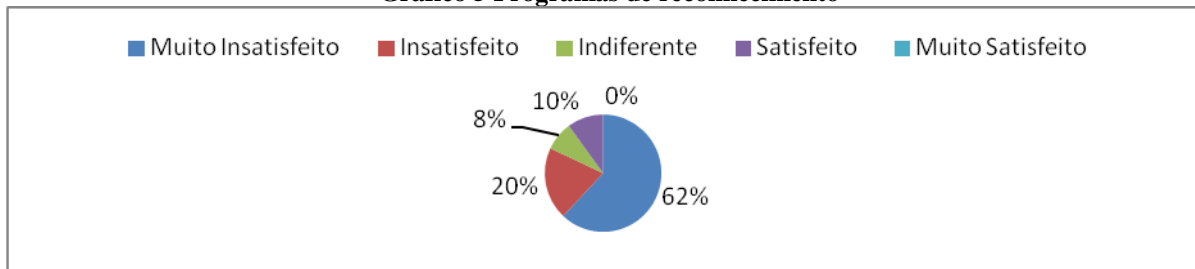
O processo de liderança sempre está personificado numa figura individual ou grupo. A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos. (MAXIMIANO, 2000, p.395)

Ao serem questionados sobre o estilo de liderança de seu líder direto, os colaboradores, em sua maioria, se mostraram satisfeitos. Do total de entrevistados: 45%

responderam estar satisfeitos, 33% insatisfeitos, 16% foram indiferentes, 3% responderam estar muito satisfeitos e outros 3% responderam estar muito insatisfeitos.

Algumas pessoas são colocadas em posições de liderança mesmo sem preparação. Não se sabe se é o caso da empresa Abolição, mas sendo preparados ou não, o estilo utilizado pelo líder tem sido satisfatório para os seus liderados, conforme mostram os resultados.

Gráfico 5 Programas de reconhecimento

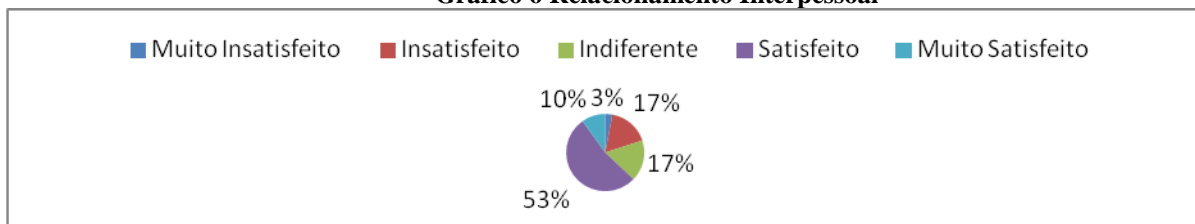


Fonte: Dados da pesquisa

Reconhecimento no ambiente organizacional é um fator muito importante para a motivação dos colaboradores. Robbins (2007, p.198) quando expõe as características da pirâmide das necessidades de Maslow, um dos maiores pesquisadores na área de motivação, encaixa o reconhecimento entre as necessidades de nível superior, ou seja, é uma das necessidades mais importantes para a motivação. O reconhecimento se enquadra em estima, quase no topo da tabela, entre as prioridades no quesito necessidades juntamente com status, realização, entre outros.

Os resultados obtidos com a pesquisa demonstraram que a grande maioria dos colaboradores está muito insatisfeita com os programas de reconhecimento oferecidos pela empresa. Do total de participantes da pesquisa, 62 % responderam estar muito insatisfeitos, 20% insatisfeitos, 10 % satisfeitos, 8% foram indiferentes quanto à pergunta e nenhum dos participantes respondeu estar muito satisfeito.

Gráfico 6 Relacionamento Interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa

O ser humano é um ser social que está sempre interagindo com outras pessoas. Isso não muda dentro do ambiente organizacional e é inevitável que se formem grupos. Maximiano expõe:

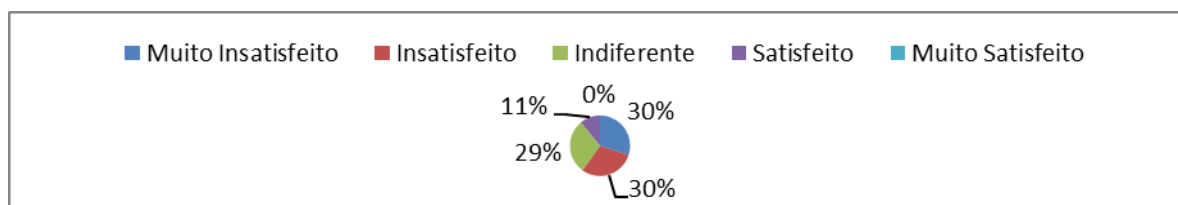
As pessoas nas organizações continuam a comportar-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência. (MAXIMIANO, 2000, p.105)

Com isso, entende-se que as pessoas têm necessidade de interagir e criar grupos.

Quando questionados sobre o relacionamento interpessoal, os colaboradores da empresa Abolição, em sua maioria, respondeu estar satisfeito. Dos colaboradores que responderam à pesquisa, 53% responderam estar satisfeitos, 17% foram indiferentes, 17%

responderam estar insatisfeitos, 10 % muito satisfeitos e 3% responderam muito insatisfeitos. Portanto, os resultados obtidos mostram que na questão do relacionamento interpessoal, os colaboradores apresentaram satisfação.

Gráfico 7 Incentivos para o cumprimento das atividades



Fonte: Dados da pesquisa

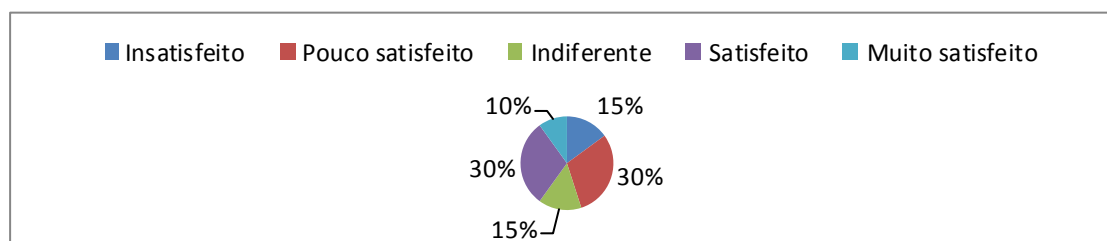
Um dos objetivos das organizações atualmente é incentivar seus colaboradores a cumprirem suas tarefas de forma que contribua com os objetivos da empresa. Por outro lado, os colaboradores também buscam incentivos da parte da organização para que continuem motivados, cumprindo suas atividades. ROBBINS expõe em uma das teorias da motivação, a teoria da expectativa, a importância de incentivos para o alcance da eficácia dos colaboradores:

Um funcionário sente-se motivado a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais- como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção- e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais.

Fonte: Dados da pesquisa, Maio de 2014

As pesquisas na empresa Abolição apresentaram resultados mistos quanto ao incentivo oferecido para o cumprimento das atividades. De todos os que participaram 30% responderam estar muito insatisfeito, 30% insatisfeito, 29% foram indiferentes, 11% responderam estar satisfeitos e nenhum dos colaboradores respondeu estar muito satisfeito.

Gráfico 8 Ambiente de trabalho e qualidade das condições de trabalho



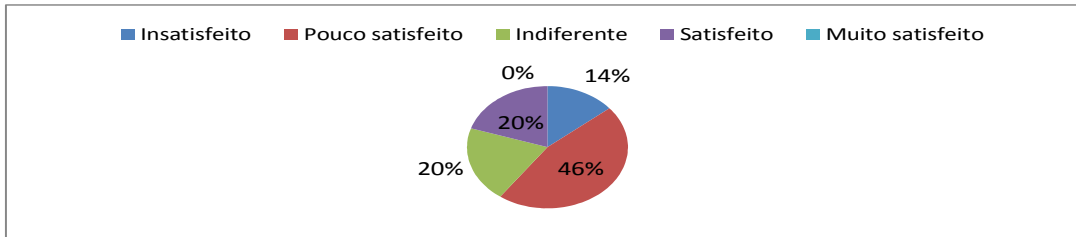
Fonte: Dados da pesquisa

Diante do resultado obtido através do gráfico 8 é possível analisar que 30% dos colaboradores estão satisfeitos e 30% pouco satisfeitos quanto ao ambiente de trabalho e a qualidade das condições de trabalho. Enquanto, 15% estão insatisfeitos, 15% Indiferente e apenas 10% estão Muito satisfeitos.

Para Chiavenato (2004, p.205), as organizações possuem benefícios aos funcionários onde inclui saúde, segurança, férias dentre outros, benefícios estes que representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviço proporcionados pelas empresas.

Percebe-se diante deste resultado que os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com o ambiente de trabalho e isso ocorre devido à cultura organizacional da Abolição não prezar pelo bem estar dos funcionários, por sua segurança, saúde e, também, não possuir benefícios que representam a qualidade de trabalho dentro da empresa.

Gráfico 9 Participação nas decisões



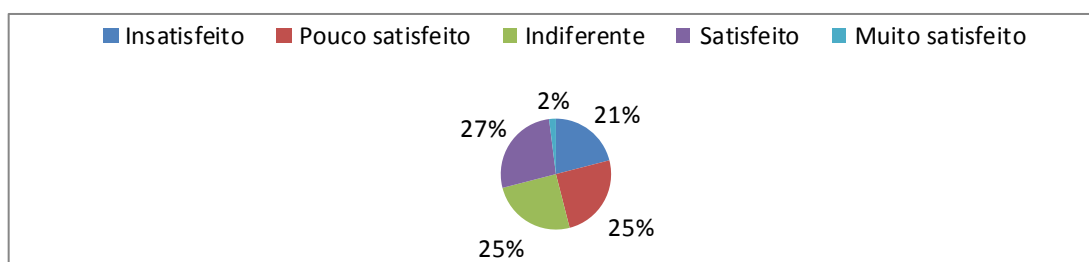
Fonte : Dados da pesquisa

O gráfico 9 analisa a participação dos funcionários nas Decisões, onde 46% responderam que estão pouco satisfeitos, 14% estão insatisfeitos, 20% indiferente e 20% estão satisfeitos.

Sobre participação no processo decisório, Muniz (2004, p.19 *apud* Vromm e Yetton, 1997) propõem variáveis relevantes para a liderança eficaz: nível de informação conhecida pelo líder e seus subordinados, aceitabilidade das decisões pelos subordinados, alinhamento de interesses dos líderes e subordinados, qualidade da decisão e estruturação do problema.

Neste caso, a maioria está pouco satisfeita em relação à participação nas decisões enquanto os demais se dividem em satisfeito e muito satisfeito. Porém, cabe ao líder da organização verificar se é possível exercer a liderança liberal, onde os colaboradores podem intervir nas decisões expondo sua opinião e ideias, pois ele conhece seus liderados e sabe de qual forma deverá ser seu estilo de liderança para que não prejudique de nenhuma forma a organização.

Gráfico 10 Estrutura Organizacional



Analisando o gráfico 10, percebe-se que 27% dos colaboradores estão satisfeitos com a estrutura organizacional da empresa, 25% estão pouco satisfeitos, 25% é indiferente, 21% estão insatisfeitos e apenas 2% estão muito satisfeitos.

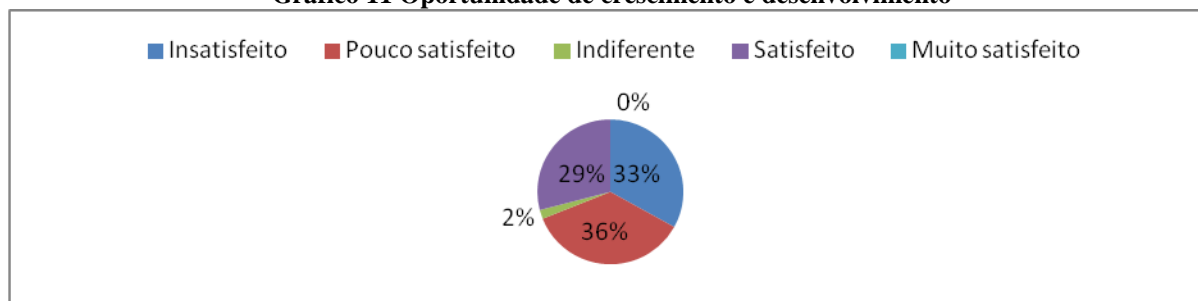
Segundo Maximiano (2000, p.257) “A estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização.”

Através dos colaboradores da empresa Abolição não é possível definir se a estrutura organizacional está apta para realização dos trabalhos, pois a opinião dos colaboradores divide-se em satisfeitos e insatisfeitos.

No entanto, Maximiano expõe sua visão de como montar uma estrutura organizacional eficaz:

Para montar uma estrutura organizacional eficaz, que facilite a realização dos objetivos, os administradores devem levar em conta diversos fatores internos e externos. Dependendo do comportamento desses fatores, a estrutura precisará ser alterada, para ajustar-se dinamicamente a novas circunstâncias. (MAXIMIANO, 2000, p.265)

Gráfico 11 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento



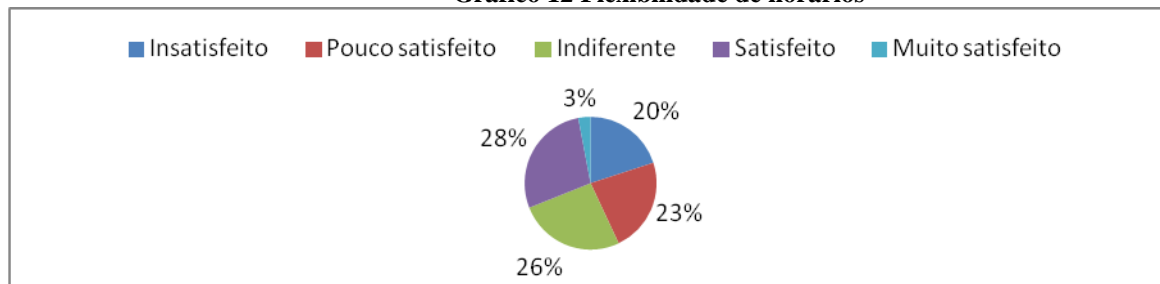
Fonte : Dados da pesquisa

A partir do gráfico 11, é possível afirmar que os funcionários da empresa Abolição não veem oportunidade de crescimento dentro da organização, pois 36% estão pouco satisfeitos e 33% estão insatisfeitos, enquanto 29% estão satisfeitos e 2% são indiferentes à questão.

Este quesito é de extrema importância para os funcionários, pois todo o indivíduo busca dar o melhor de si em sua produtividade no trabalho visando um crescimento profissional dentro da organização, e se a mesma não colaborar com esse crescimento, o funcionário ficará desmotivado e isso será prejudicial tanto para ele quanto para a empresa.

Desta forma, Bergamini (2006, p.56) afirma que caso um indivíduo sinta que os resultados da sua ação sejam atrativos, mobilizará esforços na linha do desempenho eficaz. Por isso, acredita-se que essas recompensas podem de alguma forma, influenciar a motivação.

Gráfico 12 Flexibilidade de horários



Fonte : Dados da pesquisa

O resultado obtido a partir do gráfico 12 ficou nítido que a maioria dos funcionários não está muito satisfeitos com a flexibilidade de horários da empresa Abolição, pois 28% dos

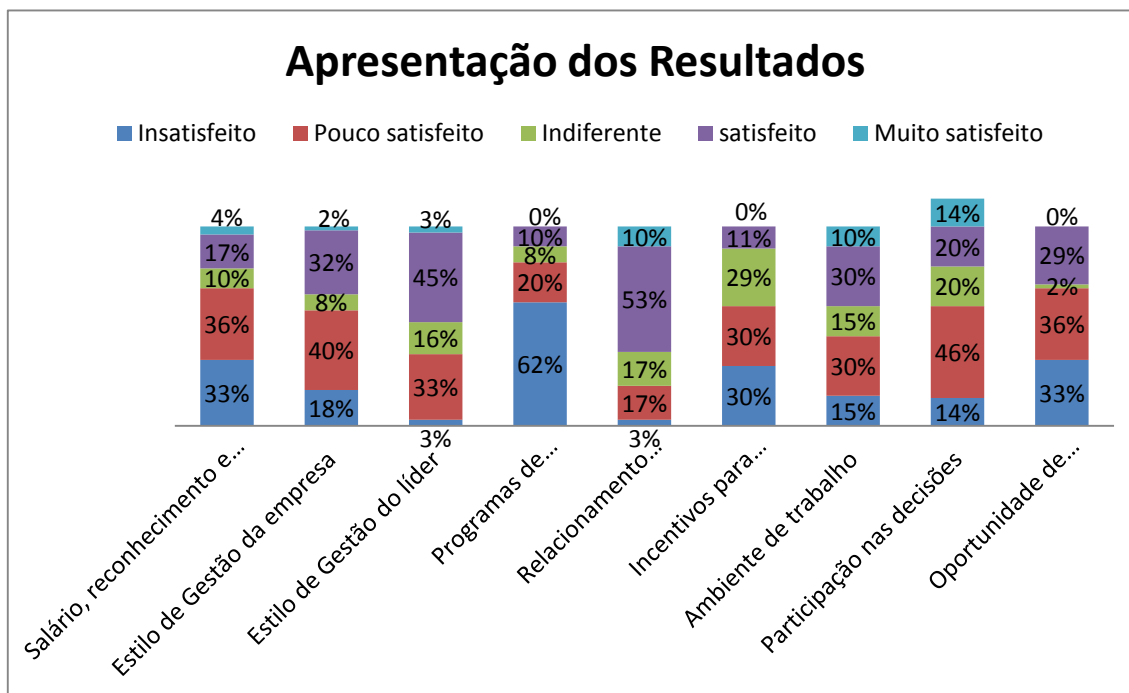
funcionários responderam estar satisfeitos, 26% é indiferente, 23% estão pouco satisfeitos, 20% estão insatisfeitos e apenas 3% estão muito satisfeitos.

Em relação à jornada de trabalho, Krein aponta algumas estratégias importantes relacionadas à flexibilização. São elas:

- 1) O sistema de compensação ampliada da jornada, especialmente por meio do banco de horas (grandes e médias empresas) e individual (micro e pequenas empresas);
- 2) a liberação do trabalho aos domingos;
- 3) a criação de sistema de composição da jornada, ajustado à realidade de certos setores;
- 4) a sobreposição do tempo de trabalho ao tempo social;
- e 5) a sofisticação dos mecanismos de controle da jornada, intensificando o ritmo de trabalho. (Krein, 2007, p.217)

Desta forma, é importante que a empresa possibilite aos funcionários uma flexibilidade em sua jornada de trabalho. Não necessariamente todas citadas acima, mas aquelas que não prejudiquem a empresa, mas que possam satisfazer o funcionário de alguma forma, podendo, assim, estimular ainda mais seu desempenho dentro da organização.

Gráfico 13 Resumo apresentação dos resultados



Fonte : dados da pesquisa

No gráfico 13, foi elaborada a junção das perguntas com alto índice de insatisfação e das perguntas com alto índice de satisfação.

A partir dos dados do gráfico pode-se observar que os fatores que mais geram insatisfação nos colaboradores são os relacionados diretamente às questões que incentivam a motivação, como programas de reconhecimento, salário e benefícios, participação nas decisões, oportunidades de crescimento, oferta de incentivos para o cumprimento das atividades e estilos de gestão, do líder e da empresa. Já os fatores que obtiveram maior índice de satisfação ou demonstraram indiferença, estão relacionadas diretamente ao clima organizacional, que foram relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho. Com isto, entende-se que o clima organizacional não tem sido afetado, apesar do alto nível de insatisfação com os outros fatores questionados.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi possível aprender a importância de trabalhar cada fase, enxergar com clareza o poder da liderança dentro de uma organização, como o comportamento humano influencia na tomada de decisões, e também entender o pensamento sobre liderança na visão de diversos autores.

Os líderes tem papel fundamental dentro das organizações, são eles que planejam, direcionam e coordenam as atividades dos colaboradores e, além disto, atualmente os líderes possuem grande influência na satisfação dos funcionários nas organizações. Um bom líder incentiva seu liderados a sempre oferecerem o melhor de si às suas tarefas para o alcance dos objetivos da empresa e busca meios de estimulá-los para que sintam-se satisfeitos na realização de suas atividades. Com esta influência exercida pelo líder, surge o problema deste estudo: Como a liderança pode influenciar na satisfação dos colaboradores?

O líder tem grande influência no desenvolvimento de uma organização, pois é ele quem lida diretamente com a parte principal da mesma: o fator humano. São as pessoas que “fazem” a empresa e, atualmente, o ser humano vive em uma busca constante por satisfação, em todas as áreas de sua vida. No ambiente profissional, pode-se dizer que a satisfação está relacionada a um bom salário, oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional, um clima agradável e também a um líder eficaz. Partindo de toda a influência do líder no ambiente, iniciou-se este estudo com o intuito de se aprofundar nos estudos sobre liderança e associá-los à prática.

É de suma importância que cada indivíduo se automotive, mas a função do líder para que isso ocorra é fundamental. pois quando conhece sua equipe de ponta a ponta, tem grandes chances de exercer com mais facilidade suas funções, como: motivar, conquistar a confiança de toda sua equipe, inspirá-los a fazer o que acreditavam ser impossível, e se tornar um exemplo, buscando o comprometimento dos liderados e assim, concretizar os objetivos.

De acordo com o estudo realizado, percebeu-se que o estilo de liderança utilizado pelo líder da empresa pesquisada é a Liderança autocrática, onde o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não possuem liberdade de escolha e nem direito de expressar ideias. Provavelmente, foi por este motivo que houve tanta insatisfação nos quesitos citados acima.

Desta forma, pode-se concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados, mostrando para o líder e para os colaboradores da empresa que tanto a forma de liderar, quanto a satisfação dos funcionários nela presente interfere diretamente no ambiente de trabalho e na produtividade da organização. E esse estudo servirá de base, também, para líderes de outras empresas que buscam se aperfeiçoar profissionalmente visando o sucesso pessoal e da organização.

11. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Lindoufo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Estratégias de gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo: abr./jun. 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas Organizações.** -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

BOCK A. M. B. **A Psicologia a caminho do novo século: identidade profissional e compromisso social.** In: Estudos de Psicologia, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo.** Porto Alegre, editora AGE, 4º edição, pág.77, 1998.

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas.** Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier – Campus, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graem e. **Mais do que palavras. Uma introdução à teoria da comunicação.** Tradução Plínio Cabral. 3. Ed. São Paulo Summus, 1990.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração.** 4ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ÉVORA, Editora. **Quais são as habilidades de um bom líder?.** 2011. Disponível em:

<<http://www.editoraevora.com.br/blog/2011/10/quais-sao-as-habilidades-de-um-bom-lider>>. Acesso em: 14 abr. 2014

FACCIOLI, Cintya. **Teorias de Liderança.** 2008. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FREIRE, Wagner. **A pesquisa na Metodologia e Produção Científica.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-pesquisa-na-metodologia-e-producao-cientifica/44354/>>. Acesso em: 30 mai. 2014.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.** 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D; Boyatzis, R.; & McKee, A. **Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações.** Lisboa: Gradiva, 2002.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOMES, António Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança.** 2007. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642007000300008>. Acesso em: 01 mai. 2014.

GUIMARÃES, Sueli É. R. **O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação.** 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004a.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10.ed. São Paulo: Person / Prentice Hall, 2000.

KREIN, José Dari. **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil. 1990-2005. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, 2007.**

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Conheça os estilos de liderança.** Disponível em:

<http://gestaoportaleb.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/lideranca/bia-120-000-707-conheca-os-estilos-de-lideranca/BIA_120000707>. Acesso em: 26 abr. 2014.

LIMA, Lauro Oliveira de; LIMA, Frederico Luiz Santos de Oliveira. **Treinamento e Dinâmica de grupo:** no lar, na empresa e na escola. 3º ed. Petrópolis: Vozes, 1971.

LIMA, S. M. B. ALBANO, A. G. B. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores.** Revista CCEI - URCAMP, Campinas v.6, n.10, Agosto 2002

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGALHÃES, Lucilla Rupp de. **Aprendendo a lidar com a gente:** relações interpessoais no cotidiano. Edição: 2ª edição. Editora: EDUFBA, Bahia: 2001.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos.** 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna.** Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser.** 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, s/d, 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

_____. **Introdução à Administração.** Edição compacta. São Paulo: Atlas; 2006.

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

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais.** 3 ed. São Paulo: Atlas; 1985.

MONTANA, J. P., CHARNOV, H. B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em Grupo.** 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente.** 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

MUNIZ, Mônica Barreto de Araújo. **O papel do líder no gerenciamento das diferenças individuais.** 2004. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac-18e9d491cf14&groupId=10136>. Acesso em: 28 mai. 2014.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

PARK, H. K. BONIS, D. F. ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores.** Campinas: Alínea, 2009. 223p.

PORTILLO, Daniel. **Teoria de McClelland.** 2006. Disponível em:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm>. Acesso em: 16 abr. 2014.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

ROBBINS, Stephens P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.

_____. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SALGADO, Leonardo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p.110.

SANTOS, Vania M. dos. **SOCIOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO**. Rio de Janeiro: LTC,2009.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1995.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B., **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.