

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A importância de gestão de pessoas aplicada na liderança dentro de uma organização

Beatriz Ferreira Adorno (Faculdade FGP) beadorno182@gmail.com
Rafaela Cristina Ricardo Raimundo (Faculdade FGP) perollirafaella@gmail.com
Prof. Esp. Marcelo Eduardo Lenharo marcelo.lenharo@fqp.com.br

Resumo

O presente trabalho descreve que o ambiente organizacional está cada vez mais sendo influenciado pelo líder na qual exercer um papel importante, facilitando o diálogo e situações conflituosas entre a equipe. Desta forma, a liderança e as motivações estão interligadas na influência do comportamento humano, reconhecendo a motivação de cada um e entendendo as necessidades que levou o indivíduo a certo comportamento, na qual tem sido um grande desafio ultimamente. Portanto, para que as empresas alcancem seus objetivos, os líderes recorrem aos estilos de liderança, sendo que no presente trabalho foi analisando cada um e qual se aplicam melhor naquele tipo de situação. Com base nisso, as organizações precisam obter o que cada um tem de melhor com vistas a oferecer um futuro promissor e proporcionar uma gestão de pessoas como um diferencial desenvolvimento, extrair talentos e aprendizado de como amenizar os conflitos dentro de uma empresa com suas características e a sua geração.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Estilos de liderança.

Abstract

The present work describes that the organizational environment is increasingly being influenced by the leader in which he plays an important role, facilitating dialogue and conflicting situations between the team. In this way, leadership and motivations are intertwined in influencing human behavior, recognizing each person's motivation and understanding the needs that led the individual to certain behavior, which has been a great challenge lately. Therefore, in order for companies to achieve their goals, leaders resort to leadership styles, and in the present work it was analyzed each one and which one is best applied in that type of situation. Based on this, organizations need to get the best of each one with a view to offering a promising future and providing people management as a development differential, extracting talents and learning how to alleviate conflicts within a company with its characteristics and your generation.

Keywords: Leadership; Motivation; Leadership styles.

1 Introdução

A gestão de pessoas tem sido cada vez mais importante nas organizações, com equipes de colaboradores motivados, satisfeitos, trazendo melhores resultados e benefícios ao empreendedor. Assim, é fato que cada vez mais necessita-se de líderes capazes de gerenciar pessoas para que o empreendimento seja mais eficaz e produtivo, alavancando as empresas positivamente, portanto uma boa gestão de pessoas para um sucesso empresarial é indispensável.

Gestão de pessoas são técnicas utilizadas para o aumento da produtividade dos indivíduos dentro de uma empresa visando à motivação, podendo ser um diferencial quando se aplica na liderança analisando a capacidade e função de cada colaborador.

Deste modo, a liderança engloba varias modalidades de poder para ser aplicada nas organizações, cada uma com as suas características, projetos e necessidades.

Portanto, diante deste contexto, o presente trabalho tem o objetivo de ressaltar o papel fundamental e a importância do controle do líder.

2 Justificativa

Com base no exposto acima, espera-se com este artigo mostrar como um líder pode mudar o ambiente interno em uma empresa. Assim, considera-se que um bom líder possui algumas características, tais como, habilidade de comunicação, empatia, inspiração, tomadas de decisões, e a principal inteligência motivacional na qual a frente das diversidades consiga manter o controle das emoções.

O tema do artigo é sobre a importância dos líderes que influenciem sua equipe dentro da empresa necessitando que garantam o futuro no mercado onde está inserida, com isso é necessário adotar um estilo de liderança.

Portanto, objetiva-se, também, apresentar os cinco estilos de lideranças, sendo eles liderança estratégica, gerencial, autocrática, liberal e democrática; e descrever quais desses estilos devem ser adotados, analisado cada um com suas características positivas e negativas para ser aplicada em cada ambiente na organização.

3.1 Liderança

De acordo com Chiavenato (2007) a liderança é necessária em todos os departamentos nas organizações que deve haver uma liderança qualificada, ocorrendo a

necessidade de cada função, ressaltando a necessidade da administração como planejamento, controle, organização e direção.

A liderança é insubstituível em todas as empresas, principalmente em departamentos humanos, quando o papel do líder não é só apenas liderar, mas influenciar trabalhadores em diversos ângulos, como em toda situação que é atribuída por meio de processos da intercomunicação humana alcançando finalidades específicas. Sendo assim, toda organização tem a sua teoria sobre liderar, estilos de agir e modalidades que impulsionam personalidades distinguidas para cada tarefa em relação ao serviço.

As organizações necessitam de líderes que garantam o futuro em que a empresa alcançara no mercado onde está inserida. Segundo Mota (1997), liderança é saber quando determinar a melhor forma de liderar as pessoas, tanto para o crescimento próprio ou profissional.

Segundo Chiavenato (2000), liderança é a influência que exerce em situações por meios de processos de comunicação para a realização de objetivos específicos onde abrange conceitos como poder e autoridades nas quais ocorrem mudanças no comportamento humano.

Na concepção das empresas o líder tem que ter a sabedoria para conduzir, influenciar, mantê-los sempre ao lado, prontos a ouvir, identificar e reconhecer a motivação de cada um. O líder tem que mostrar autoconfiante em varias situações conflituosa para tomar a decisão certa, é de grande importância para que ele atinja os objetivos e metas pré-estabelecida da organização.

Drucker (1997 *apud* DIANA CHAPMAN WALSH, s/d) também deixa claro que o líder deve ter a capacidade de perceber as necessidades de seus seguidores e da situação em questão, para, a partir daí, distinguir se são relevantes ou irrelevantes para que se consiga alcançar a meta desejada.

A liderança envolve o bem estar e qualidade de vida dos colaboradores, de acordo com essas características ser líder é administrar as divergências e aproveitando as oportunidades para que todos os objetivos se alcancem dentro de sua organização.

Portanto, o desenvolvimento das habilidades humanas é muito importante para o líder, porque seu sucesso depende mais do seu desempenho com pessoas e situações, do que de seus traços de personalidade, segundo Hunter (2004, p. 25).

3.2 Motivação

Motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. A motivação ultimamente tem sido um desafio tanto na gestão organizacional como para gerentes, executivos e psicólogos.

O trabalho para ser bem visto como uma fonte de satisfação necessita de motivação, não somente como fonte de dinheiro, porém muitas organizações propositalmente ignoram outras imposições humanas no trabalho, quais às necessidades são orgulho, a autovalorização, praticar, aptidão e de ser útil no ambiente interno na empresa. Portanto, muitas empresas perdem um retorno de investimento nas pessoas contratando a mão dos empregados e não as mentes em si.

"Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho" (LOPES, 1980, p. 23).

Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano que buscou estudar e demonstrar a relação entre o comportamento motivacional das pessoas e um conjunto de necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013). A teoria de Maslow que ficou conhecida como a 'Pirâmide de Maslow' ou 'Hierarquia das Necessidades de Maslow', retrata que o ser humano é conduzido a satisfazer uma necessidade elevada como níveis em uma escala de importância e influência.

Na base da pirâmide estão às necessidades mais primitivas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais refinadas (as necessidades de autorrealização), cada uma com significados.

- Necessidades fisiológicas: é essencial para a sobrevivência humana, como sede, fome, sono, que são as necessidades básicas.
- Necessidades de segurança: está relacionada em que o ambiente proporciona às pessoas, como a segurança no manuseio de equipamentos e emprego estável.
- Necessidades sociais: esta relacionada com o sentimento de amor, aceitação família, colegas ou sociedade.

- Necessidade de estima: é a necessidade do individuo se sentir apreciado, respeitado, conquistas e reconhecimento.
- Necessidade de autorrealização: está relacionada a pessoa que sente prazer no trabalho, realização pessoal e profissional.

Segundo Maslow (1983 *apud* CHIAVENATO, 1993), são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

Conforme Fita (1999, p. 77) “a motivação é um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um objetivo”. Assim, a motivação consiste em determinadas ações que levam as pessoas a lançar seus objetivos.

Huertas (2001) diz ainda que existam dois tipos desmotivação: motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca são habilidades que levam a superar situações difíceis que dentro da empresa esta relacionado a produtividade dos colaboradores, fazendo com que o trabalhador lida melhor no ambiente interno e desejos de conquistar novos desafios, com tudo as recompensas são auto realização, autoestima, crescimento pessoal. Já a extrínseca que são situações e fatores externos ao individuo que ocorre executar tarefas para ganhar uma recompensa por ela, exemplos aumento de salário, promoções e carga horário de trabalho menor.

Os indivíduos são motivados intrinsecamente quando buscam o prazer, o interesse, a satisfação da curiosidade, a auto expressão ou um desafio pessoal no trabalho. Os indivíduos são motivados extrinsecamente quando se envolvem no trabalho a fim de atingirem algum objetivo que está para além do trabalho em si. (AMABILE,1993, p. 186).

A “motivação é um constructo multidimensional”, visto que uma forma bem estabelecida de discorrer sobre as dimensões da motivação é segundo as origens da motivação individual: intrínseca e extrínseca (CHO; PERRY, 2012, p. 382).

Segundo Maximiano (2002), por intermédio das pessoas, as empresas conquistam e mantêm os clientes, argumentando que os colaboradores são, sem dúvida, a parte principal e de grande importância na entrega de valor ao cliente. O funcionário motivado obtém os melhores resultados com alta qualidade, satisfazendo tanto a organização, quanto seus clientes e a si mesmos mantendo seus empregos.

Paralelamente, buscando-se a identificação e análise do processo motivacional, especificamente do setor de cada empresa que demonstra certas carências no que se refere a motivação da equipe, evidenciando os pontos e aspectos que precisa da atenção dos gestores com vistas a promover mudanças qualitativas nos processos, o que resultará em um nível de motivação maior e na qualidade de vida dos funcionários e, em conseqüentemente, refletirá na excelência do serviço prestado ao cliente.

Conforme Maximiano (2002) as organizações são consideradas únicas, cada uma possui seus valores, crenças, e desenvolvem o seu próprio clima organizacional que é a forma como o ambiente, a cultura é entendida pelos funcionários e que acaba influenciando no seu comportamento. Com a nova era globalizada sofrendo constantes transformações, é preciso que as empresas estejam preparadas para acompanhar essas mudanças na cultura e o no clima do ambiente da empresa.

Por isso, as organizações tendem a buscar e cultivar pessoas que combinem com o clima do ambiente de trabalho da empresa, o qual possui relevante importância na busca de melhor desempenho que é essencial em um mercado cada vez mais competitivo e que propõe um estudo sobre o clima organizacional que tem como objetivo principal analisar o clima da empresa relacionado com a mudança organizacional, estresse, liderança e motivação.

A palavra motivação em si, são motivos ou causas que produzem determinado comportamento, seja qual for ele, e que supostamente tem três propriedades: Direção, que é objetivo ou algo que a motivação leva ao tal comportamento. Intensidade, magnitude da motivação e Permanência, o tempo de duração, pois é específica e visa movimentar a energia ou força do comportamento humano. (MAXIMIANO, 2002, pg. 275).

Portanto, Maximiano (2002) diz que existem dois conceitos de motivação sendo elas, teoria de processo e teorias de conteúdo.

As teorias de processo é explicar como funciona o mecanismo da motivação, sendo examinadas de um modelo de comportamento tais como, teoria da expectativa, behaviorismo e teoria da equidade.

Já a teoria de conteúdo, procura simplificar quais são os argumentos específicos que fazem as pessoas agir, assim obtendo teorias clássicas, das necessidades básicas ou adquiridas, frustrações e teorias dos dois fatores que são motivacionais e intrínsecos.

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, nesse modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa. (MAXIMIANO, 2002, p. 277).

Portanto, nas empresas com funcionários motivados, significa que está em alto grau de animação para realizar uma tarefa. Porém, existem as que vão à direção oposta de qualquer empresa que é greves, sabotagens, roubos ou até invasões de fábricas, por causa disso, houve uma grande despertar entre administradores e pesquisadores dando a importância de entender e manejar os fatores que possivelmente pode ocorrer todos esses fatos para diminuição de riscos à empresa. "A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa"(BERGAMINI, 1997, p. 55).

3.3 Estilos de liderança

Todo o estilo de liderança depende do sua atividade da tarefa e a satisfação do trabalho, sendo individual ou em grupos. Liderança é um processo social bem difícil, que depende de líderes e que há vários comportamentos abrangentes.

O que estão associados a esses comportamentos são estilo de tarefas que inclui condutas eficazes, mantendo distanciamento e conduzindo as tarefas, ao contrário de ineficazes, que são comportamento de dominador, relação de autonomia do líder que resulta ao oposto do estilo. Já estilo de pessoas se diz sobre satisfazer, dependendo sempre com o espírito de equipe harmônico, com um ponto negativo, sem aceitação de erros mais passiva podendo diminuir a produtividade da organização.

É de fundamental importância que a ideia trás eficazes fundamentais condicionadas para a melhoria de toda empresa de forma amigável e que todo funcionário produz em um ritmo de trabalho confortável.

Segundo Chiavenato (2004), a Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações, a teoria das Relações humanas mostrou sua influencia sobre o

comportamento das pessoas, enquanto a teoria Clássica enfatizava a autoridade formal, considerando a chefia sobre os níveis inferiores.

A liderança pode ser um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente em tempos difíceis e turbulentos, pois o líder poderá contribuir significativamente para formação de novas competências e resultados em processos competitivos de mercados (DAFT, 1999; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Liderança estratégica o líder tem a visão não só sobre a organização, mas também sobre as metas, objetivos e colaboradores, a liderança estratégica tem a habilidade de influenciar pessoas de adotarem as ideias, visões para colocarem em praticas as mudanças, portanto eles têm bastantes expectativas e são bem otimistas e corram atrás dos seus objetivos.

Ireland e Hitt (1999) definem liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.”

Liderança Gerencial são todas organizações que treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes por diversos motivos o qual as empresas são diversificadas em vários negócios que tendem a fazer isso, pela quais os governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais do que as próprias empresas, por causa de prestação de contas e ao grau de diversificação, podendo ser funções para exercer outras lideranças que está relacionado a pessoas de acordo com seus papeis no processo de tomada de decisão e com a forma pela qual as funções são produzidas.

Contudo, líderes gerenciais obtém gratificação que pode ultrapassar as recompensas materiais e satisfazer desejos de credibilidade pessoal, no entanto, podem não incluir valores no seu processo de tomada de decisões devido à pressão e como controle financeiro de toda empresa, que é possível, entretanto, que numera excessivo de organizações seja comandado por esses líderes. Portanto, líderes gerenciais vão pela pressuposição, conservar o valor.

Liderança Autocrática, segundo Chiavenato (2005), são líderes que por sua vez não seguem opiniões, contendo a sua liberdade individual nas decisões promovendo a própria autoimagem e a suas funções são a maioria sob pressão sem qualquer harmonia, expondo frustração, tensão entre trabalhadores e ofensas.

Chiavenato (2003, p. 125), também afirma que “os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal, não se saíram muito bem em relação à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo equivalente à liderança autocrática”.

Ocorrendo fatores de baixa produtividade nas organizações, ocasionando manifestação de revolta, resistência e até mesmo quando o líder não está presente, a produção não progride com a mesmo vigor. Além de apresentarem grandes sinais de desmotivação, estresse e insatisfação ao trabalho.

A liderança liberal deixa as atividades e decisões nas mãos da equipe, e quando solicitado se manifesta. Os liderados apresentam falta de comunicação, individualismo, insatisfação e esgotamentos físicos e mentais tanto para o líder, quanto com a empresa.

Portanto, este tipo de liderança pode trazer resultados negativos para a empresa, surgindo bastantes discussões, pois como equipe não tem retorno sobre seus desempenhos, ela não respeita as decisões tomadas pelo líder.

Liderança Democrática é o contrario de liderança autocrática, que traz todo o acordo entre equipes e o trabalho a ser feito, observando o que cada um necessita, conquistando o dialogo entre o grupo que auxilia nos problemas, soluções e ideias contidos. Sendo assim, atingi a satisfação, comprometimentos, qualidade no trabalho e responsabilidades, onde eles como um todo almeja o objetivo atingido.

Granez *et. al.* (2016) diz que a liderança e motivação estão interligadas na teoria e na pratica, pois o papel do líder não é apenas motivar, mas sim manter seus colaboradores motivados dia a dia, portanto quando não se tem uma equipe motivada é preciso criar um ambiente organizacional a qual irá despertar a motivação na equipe

Isto posto, observa-se que os estilos de liderança variam em relação as suas características, aos próprios perfis pessoais de cada líder criando impactos cada ambiente organizacional. Assim, há que se considerar todos esses pontos no que se refere a aplicação dos estilos de liderança em cada empresa.

4. Metodologia

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa básica objetiva proporcionar novos pontos de vista a partir de materiais já publicados sem requerer

aplicação prática prevista, sendo essa a natureza do presente trabalho. Em relação os objetivos, esta é uma pesquisa exploratória por gerar conteúdos relacionados ao tema em questão, qual seja, os estilos de liderança, possibilitando a análise de vários autores.

Ainda de acordo com os autores supracitados, esta pesquisa é bibliográfica e qualitativa, visto que um trabalho bibliográfico se fundamenta em materiais acadêmicos científicos já publicados por especialistas no assunto e, a análise desses achados é feita de modo a interpretar as informações sem a utilização de métodos ou técnicas estatísticas.

5 Resultados e Discussão

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância de uma boa liderança e como isso influencia no comportamento humano, bem como os estilos de liderança existentes.

Para tanto, recorreu-se aos autores especialistas na área tais como Chiavenato, Maslow e Maximiano, com base no ponto de vista em relação sobre liderança, motivação, e os estilos de liderança existentes e as suas características para cada tipo de organização.

Observa-se que de acordo Chiavenato (2000), a liderança influencia no comportamento humano e sobre o ambiente de trabalho, isso traz reflexos sobre a motivação. Ainda, que a liderança é necessária em todas organizações, departamentos e funções para que tudo ocorra dentro do planejamento e a empresa atinja seus objetivos.

Mas, para Maslow e Maximiano, além da liderança é necessário haver uma motivação na qual isso chegará aos resultados do objetivo, e que a motivação impulsiona o comportamento das pessoas. A pirâmide de Maslow mostra que o ser humano tem uma escala de níveis de importância desde as necessidades fisiológicas até as necessidades de autorrealização, sendo que Maslow também destaca que são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

Contudo, Maximiano (2002) diz que existem dois conceitos de motivação, sendo elas teoria de processo, que é explicar como funciona o mecanismo da motivação, já na teoria de conteúdo é procurar quais os argumentos específicos fazem as pessoas agir. Também, diz que a motivação são motivos e causas que produzem determinado

comportamento e, ainda, que o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo ou alguma causa externas.

No entanto a liderança é um processo difícil na qual depende de líderes e que há vários comportamentos abrangentes, necessitando de um estilo de liderança para cada tipo de empresa.

Chiavenato (2007) cita alguns estilos de liderança, tais como a liderança estratégica, gerencial, liberal, autocrática e democrática e analisando-se cada uma delas percebe que a Liderança democrática é a que mais proporciona um bem estar na organização, onde o líder é respeitado e entende as necessidades da equipe, tem um ótimo dialogo nas soluções dos problemas e assim atingindo a satisfação, qualidade como todos almejam.

Deste modo, observou-se que para escolher um estilo de liderança para certa empresa há de considerar vários pontos referentes as instituições, tais como o tipo de ambiente e qual os objetivos precisam ser mudados ou atingidos.

Portanto, para se considerar o que é um bom líder muitos fatores precisam ser considerados tais como, os estilos de liderança, as suas características, e a motivação que leva o líder enxergar as necessidades da equipe.

6 Considerações finais

Considera-se, então, que o papel da liderança tem se tornado importante dentro das organizações para o dia a dia, mas para ser um líder diferente é necessário possuir a capacidade de desenvolver estratégias e colocá-la em práticas.

O líder carece de uma visão empreendedora, enxergando o que a organização necessita e assim utilizando as ferramentas e estratégias para resolver diversas situações e problemas dentro da empresa. O líder também precisa ter a visão acerca das motivações e necessidades que impulsiona o comportamento humano, o qual é uma condição fundamental e indispensável para assim se alcançar os objetivos profissionais e pessoais.

Conforme os autores estudados, verificou-se que na liderança existe influência para determinar as tarefas atribuídas em cada função. Há diversos estilos de lideranças com atributos distintos, quando se tem a capacidade de perceber as necessidades de

seus seguidores e da situação em questão. Salientando-se, ainda, que cada pessoa é única e que uma difere da outra.

Sendo assim, verificam-se que existem características muito comuns entre eles de forma positiva, onde envolve o bem estar e qualidade de vida dos trabalhadores, demonstrando situações da liderança. Entretanto, para se tornar um grande líder é um processo bastante complexo e detalhado, os quais se concretizam a estar na posição para a realização das tarefas, conforme a sua visão.

Portanto, acredita-se que não haja uma única forma correta de formalizar um líder ideal, pois as características podem ser usadas de formas diferentes a depender do objetivo organizacional de que é pretendido. Porém, a liderança sempre deve ter o intuito de inspirar colaboradores para melhoria tanto pessoal quanto profissional, vendo as suas necessidades e o que pode ser melhorado dentro de uma organização, além das adaptações no requisito de liderar.

7 Referências

AMABILE, T. M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, vol. 3, (3), pp. 185-201, 1993.

ANDRADE, T. R. **A importância da liderança como fator diferencial no crescimento das organizações.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27924298.pdf> Acesso em: 22 out. 2022.

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

BOTELHO, J, C., KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações.** Disponível em: https://www.academia.edu/32054644/OS_ESTILOS_DE_LIDERAN%C3%87A_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES . Acesso em: 05 out 2022.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHOY, J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 32, (4), pp. 382-406, 2012

DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAMANTE, S.; GRAHL, J. R. **Tipos de liderança**: definições, objetivos e impactos. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.nwk.edu.br/intro/wp-content/uploads/2014/05/ADMINISTRAÇÃO-2012-Revista-dos-alunos.pdf#page=59>. Acesso em: 04 set. 2022.

GRANEZ, C. R. L., BORTOLUZZI, C. A. P.; BISSANI, N. (2016). O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Científica Tecnológica**, 5, 310-326. Disponível em: <https://revista.uniandrade.br/index.php/ribpsi/article/view/2576> Acesso em: 26 out. 2022.

IRELAND, R. D., HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

HUNTER, C. J. **Como se tornar um líder servidor**. 1. Ed., Rio de Janeiro- RJ: Sextante, 2006.

LIMONGE-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. *In*: FLUERY, M. T. L. (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.

LIRA, M., SILVA, V. P. G. D. Motivação intrínseca vs. Motivação extrínseca: a aplicação da escala wpi no contexto do setor público português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5 n. 4 (2015). Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/1126> . Acesso em: 04 out 2022.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Ed. Fundação Getulio Vargas 1980.

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper&Row, 1954.

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. **Colloquium Humanarium**, Presidente Prudente, v. 10, p. 633-639, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital/ Antonio Cesar Amaru Maximiano, - 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOUSA, J. P. S., SANTO, E. E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010. ISSN – 1809-4775. Disponível em: https://brapci.inf.br/repositorio/2010/11/pdf_4c896e453d_0013049.pdf Acesso em: 04 out 2022.