



Associação Propagadora Esdeva
 Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF
 Curso de Administração
 Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADOS: UM ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE JUIZ DE FORA-MG¹

CASTRO, Thiago Fabri de²

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

OLIVEIRA, Tiago Guimarães de³

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo estudar qual o poder que um líder tem sobre sua equipe, entender a influência do mesmo na produtividade da área, desenvolvimento dos liderados e na capacidade de motivar os colaboradores. Consequentemente compreender a importância da manutenção de um bom clima organizacional para sobrevivência da competitividade e aumento da eficiência do setor, não deixando que os conflitos afetem os resultados da empresa. A partir da aplicação de um questionário buscou-se interpretar na prática como estes parâmetros se relacionam. Com o objetivo de alcançar os resultados propostos pelo artigo, utilizou-se de explorações bibliográficas, aplicando uma pesquisa de campo, de método quantitativo, com os funcionários de uma distribuidora de bebidas. O resultado da pesquisa mostrou-se favorável a uma boa manutenção do clima organizacional do setor analisado, embasado pelo bom relacionamento da equipe com a liderança, a confiança transmitida pelo líder e o compartilhamento dos resultados sobre a avaliação de desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Clima Organizacional Motivação Liderança

1INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de maior produtividade das empresas para se manterem fortes no mercado, a transformação é inevitável em todas as áreas do negócio, com isso entende-se que há uma necessidade de uma atenção especial no ambiente organizacional. Portanto, é essencial que os gestores

¹Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

²Graduando (a) em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

³Professor do curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

estejam atentos a realidade das empresas que administram, tendo como finalidade apresentar um estudo aprofundado sobre os fatores que influenciam a organização (LUZ, 2003).

Tavares (2010) reforça a importância do líder no desempenho dos colaboradores, sendo capaz de influenciar e trazer condições favoráveis para o desenvolvimento da equipe no alcance de resultados. Um colaborador desmotivado no ambiente de trabalho transforma-se em custo para empresa, além de aumentar o risco de acidente para o próprio indivíduo e seus companheiros, ele torna-se pouco produtivo.

Com a transformação do mercado de trabalho e o avanço das tecnologias a competitividade está cada vez maior, portanto gera-se mudança de valores, conceitos e quebras de paradigmas que é a base da orientação da maioria das empresas (PONTES, 2010). Como forma de identificar as mudanças das expectativas dos colaboradores a empresa pode utilizar-se de diversas ferramentas para auxiliar na captação e análise de dados.

Segundo Johann (2013) a pesquisa de clima é uma das ferramentas mais utilizadas para se conhecer as pessoas que fazem parte de uma organização. Portanto, para obter sucesso as organizações precisam conhecer os seus colaboradores e entender quais os fatores que tem influência na motivação interna, e assim traçar ações alinhadas a uma estratégia que atenda as expectativas dos funcionários e faça com que a empresa obtenha os resultados desejados.

Para obtenção dos resultados para tomada de decisão usou-se como aspecto metodológico a pesquisa exploratória, aplicada com 17 colaboradores de uma empresa do ramo logístico de distribuição de bebidas da zona da mata mineira, a fim de identificar problemas e melhorias que possam ser trabalhadas em busca de melhores resultados. De acordo com Gil (2008) devido a utilização de livros e artigos esse foi um estudo bibliográfico com uma pesquisa de campo quantitativa na empresa, onde coletou-se os dados através de questionário aplicado aos colaboradores de uma área específica da organização.

2LIDERANÇA

Para Vergara (2010) a liderança exerce uma função que possibilita 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.

Existem diversos conceitos de liderança e na maioria deles são citadas palavras chaves como “influência”, “poder” e “alcance de objetivos”. Para Chiavenato (2004, p.100), “a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”.

Já Vergara (2010, 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, independentemente 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”.

2.1 O LÍDER E A MOTIVAÇÃO

Segundo Kotler (2003) O líder precisa mostrar suas habilidades também nos momentos mais difíceis, porque algumas de suas tomadas de decisões agradam, mas nem todas as decisões agradarão a todos. De outra forma, entende-se que é de grande importância colocar o “coração” em tudo que se executa, para que a motivação seja estimulada e que o a vontade de trabalhar continue quando os outros funcionários já abandonaram.

O autor Maxwell (2008) descreve o que o líder necessita ter da seguinte forma:

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 (2008) 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. Segundo Chandler e Richardson (2008) 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.

2.2 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, Robbins (2004, p. 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.

As 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.

30 PAPEL DA LIDERANÇA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Segundo Santos (2010) é fato que um clima organizacional favorável é essencial para o bom desempenho das organizações e para a qualidade de vida no trabalho, mas nem sempre isto acontece. Mudanças nas condições de trabalho, de líderes, de normas são alguns dos fatores que podem gerar conflitos interferindo no clima organizacional. E para solucionar estes problemas ocasionais, o líder exerce um papel fundamental.

Antes de partir para estudo sobre o papel do líder, é necessário entender o conceito de conflito.

3.1 ATITUDE DO LIDER FRENTE AOS CONFLITOS

Nem sempre os conflitos são prejudiciais para a organização e para que isto aconteça, o líder deve saber como lidar com os conflitos existentes na

organização. Para Cabana e Parry (1997, p.57) entende-se o conflito como “uma valiosa fonte de novas ideias e em vez de reprimi-lo, o líder deve controlá-lo”. Partindo da ideia dos autores Cabana e Parry (1997), entende-se que o líder deve buscar formas para controlar os conflitos para que eles gerem consequências positivas para a organização. Os autores defendem ainda que um líder não deve se basear apenas em sua autoridade ou posição hierárquica, quando dizem que a liderança que se baseia só na autoridade e as estruturas de trabalho formuladas para um desenvolvimento em tempos de calma ou bonança não funcionam bem nas tormentas.

Portanto para Thomas (2011) um bom líder deve olhar o conflito como um desafio, que ele poderá superar caminhando junto com seus colaboradores, agindo além de sua autoridade, isto é, com o coração. E com isso, o conflito se tornará um meio de melhorar o relacionamento interpessoal na organização e o desenvolvimento dos colaboradores.

3.2 NEGOCIAÇÃO

A negociação é uma das formas mais comuns na resolução de conflitos em geral, sejam entre administrador e funcionários, vendedores e cliente, compradores com fornecedores, entre outros. Robbins (2007, p. 179) define negociação como “o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas”. No contexto organizacional, o líder atua como mediador neste processo, é ele quem vai decidir a melhor forma de negociação entre os causadores de conflito, que podem ser colaboradores, mudanças inesperadas ou outros fatores.

Para Robbins (2007) expõem duas abordagens para a negociação. São elas:

- a) Negociação distributiva: Este tipo de negociação consiste na tentativa de convencer o oponente a concordar com seu objetivo ou chegar ao mais próximo possível dele. Um exemplo que é sempre dado é o das negociações de salário, onde na maioria das vezes a empresa tenta convencer o funcionário que sua hipótese é inviável e que a oferta da empresa também é considerável e generosa.
- b) Negociação integrativa: Este tipo de negociação consiste em encontrar uma alternativa onde todas as partes saiam satisfeitas com a decisão. Um bom exemplo é entre cliente e vendedor, o cliente quer o melhor preço para levar seu produto e o

vendedor não quer perder o cliente, então ambos tentam chegar em um acordo onde os dois lucrem com o negócio.

4 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Segundo Maximiano (2000) 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 diferentes umas 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.

Segundo Cherques (1991) a motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe depende da motivação estão com visões ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho e o reconhecimento pelo trabalho bem feito.

5 METODOLOGIA

O presente artigo utiliza a metodologia descritiva como sua base, que segundo GIL (2010) é aplicada para resolução de um problema, utilizando métodos científicos, sistemáticos e racionais para obtenção de resultados e planejamento das ações.

Quanto aos meios de investigação caracteriza-se por uma pesquisa de campo e bibliográfica. Pesquisa de campo devido a utilização de questionários para levantamento e análise de dados para tomada de decisão. Agora, destaca-se a pesquisa bibliográfica que foi utilizada para obtenção de conhecimentos teóricos a fim de utiliza-los para aplicação na prática, que foi necessário para realização do artigo. Utilizando de trabalhos de Vergara (2010), Chiavenato (2004), Maximiano (2000), Chandler e Richardson (2008), entre outros conhecedores da área.

Na abordagem deste artigo, trata-se de um estudo quantitativo, ao qual utilizou-se a aplicação de questionários estruturados, adaptado de Luz (2003). Conforme Gil (2008, p.115), “o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

Assim, realizou-se a pesquisa no período de 29 a 31 de outubro de 2019 através de aplicação de questionário com 7 perguntas fechadas aos 17 funcionários na área de logística e armazenagem da empresa, em seguida foram tabelados os resultados na ferramenta Microsoft Excel. As perguntas tiveram o direcionamento para entender a importância de um líder na produtividade dos colaboradores.

5.1 A EMPRESA

A empresa é uma Distribuidora de Bebidas que atua na zona da mata mineira, atualmente trabalha com mais de 176 itens de comercialização para mercados, distribuidoras, bares e restaurantes de Juiz de Fora e região. Os pilares da empresa atualmente são divididos em 3 setores, comercial que é composto pelos vendedores que vão ao mercado para o contato direto com os clientes, administrativo onde são

realizados todos os processos internos, e o setor de logística onde é feito a distribuição urbana, puxada de produtos junto as fabricas e armazenagem.

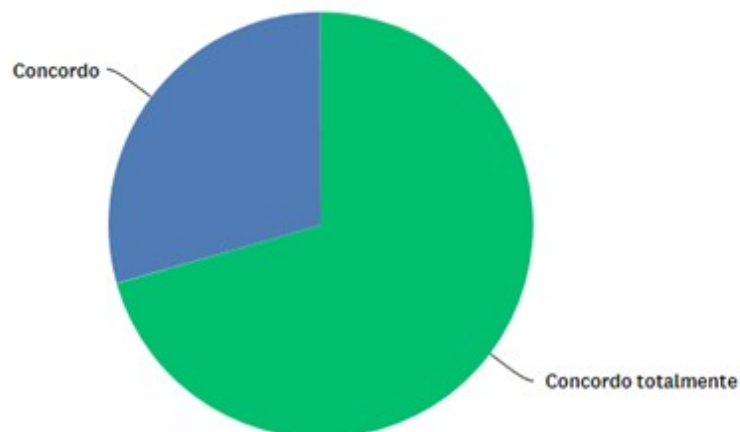
A empresa está a mais de 23 anos no mercado, sua fundação foi na cidade de Rondonópolis-MS com a principal marca Skol, através da junção das marcas Skol, Brahma e Antarctica essa empresa então fechou sua sede no estado do MS e passou a atuar na cidade de Juiz de Fora MG.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os entrevistados são todos do sexo masculino, trabalham no setor de armazenagem e logística da empresa, são todos funcionários do nível operacional da empresa. Assim, diante dos dados coletados através da pesquisa de campo aplicada junto aos funcionários da distribuidora de bebidas, gerou-se os seguintes gráficos para análises de resultados e tomada de decisão.

De acordo com os dados obtidos através da pesquisa apresenta-se os gráficos a seguir:

GRÁFICO 1 – O líder da minha área tem um bom relacionamento com a equipe?

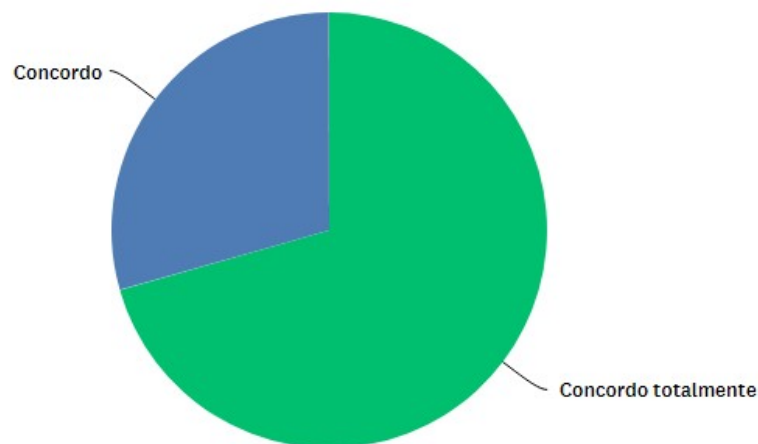


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	70,59%	12
▼ Concordo	29,41%	5
▼ Discordo	0,00%	0
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		17

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Sabe-se que o relacionamento interpessoal nas empresas é um dos fatores que geram mais conflitos na atualidade. Sendo assim, o convívio da equipe é muito importante para não gerar perdas na produtividade do setor. Em relação ao relacionamento do líder com os colaboradores da área de estudo identificou-se que 70,59% deles estão muito satisfeitos com a interação entre líder e colaboradores, correspondente a 12 funcionários dos 17 entrevistados, o restante dos 5 funcionários correspondentes a 29,41% se mostram satisfeitos com o relacionamento entre equipe e liderança.

GRÁFICO 2 – O líder da minha área transmite confiança a equipe?

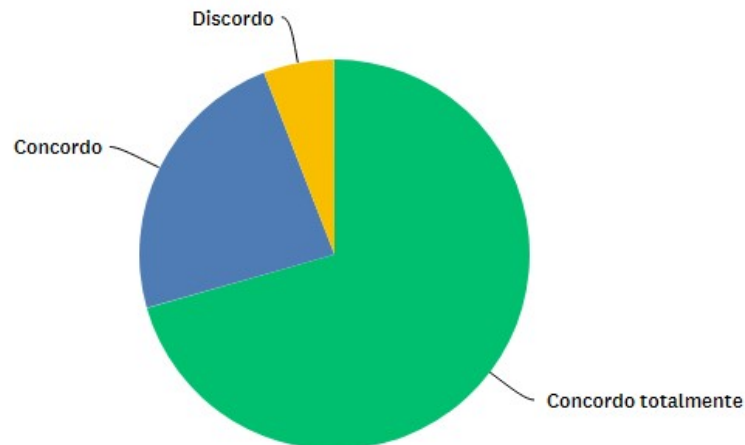


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A confiança é importante para obter um bom relacionamento na equipe, sendo ela recíproca pode ajudar na produtividade do setor. Com o resultado obtido através da pesquisa identificou-se que 70,59% da equipe está muito satisfeita com a confiança transmitida pela liderança do setor e da empresa, correspondente a 12 funcionários dos 17 entrevistados, o restante dos 5 funcionários correspondentes a

29,41% se mostram satisfeitos, não tendo nenhum dos funcionários que discordam ou discordam totalmente da confiança do seu líder.

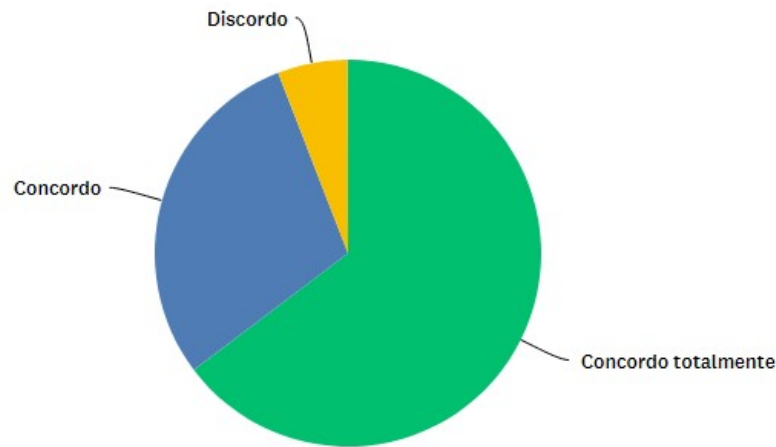
GRÁFICO 3 – O líder da minha área me motiva a dar o meu melhor?



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Conforme estudado durante o período de graduação aprende-se que motivação é algo intrínseco, algo que vem de dentro de cada um, mas um bom líder pode ajudar a estimular cada colaborador a dar o seu melhor. Diante dos resultados apurados 12 dos entrevistados correspondente a 70,59% concordam totalmente que o líder do setor os motiva a dar o seu melhor, 4 membros da equipe, que representam 23,53% do total, concordam que também são inspirados pela liderança, e apenas 1 discorda que o seu líder o motiva, o que representa 5,88% do total.

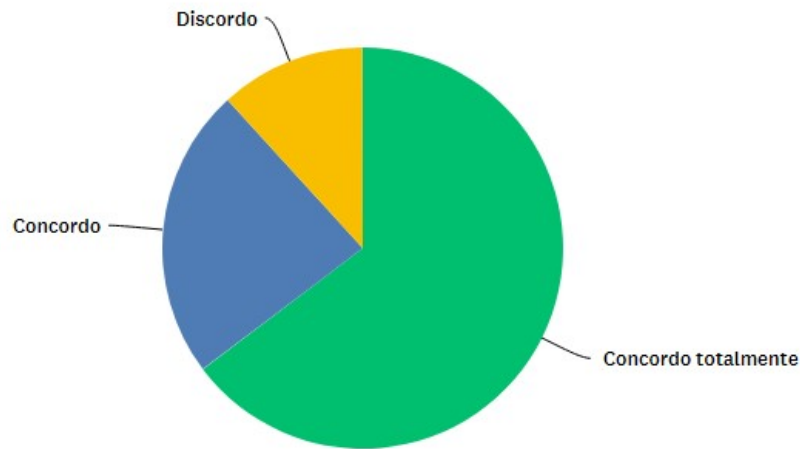
GRÁFICO 4 – Estou satisfeito com a forma que o líder do meu setor conduz a equipe?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	64,71% 11
Concordo	29,41% 5
Discordo	5,88% 1
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	17

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A forma de condução do líder junto a equipe reflete nos resultados obtidos pelo setor. Conforme o gráfico 4 apurou-se que 11 entrevistados se mostram muito satisfeitos com a forma de condução da equipe exercida pela liderança, 5 também mostram-se satisfeitos e apenas 1 dos membros está insatisfeito, correspondentes a 64,71%, 29,41% e 5,88% respectivamente.

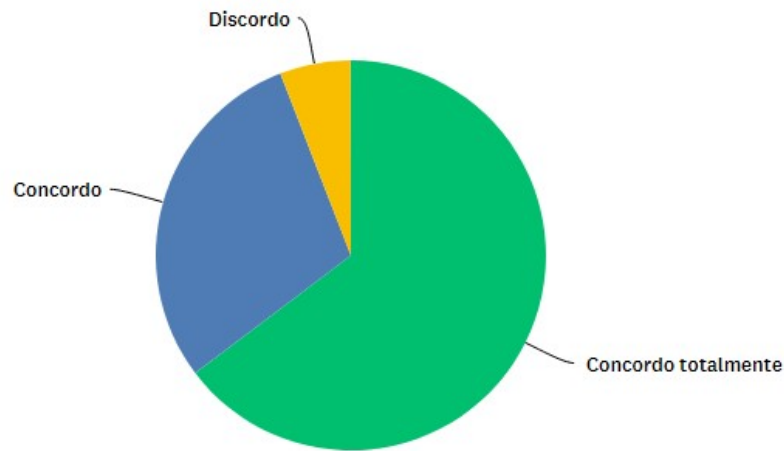
GRÁFICO 5 – O líder da minha área auxilia no alcance das minhas metas?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	64,71%	11
▼ Concordo	23,53%	4
▼ Discordo	11,76%	2
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		17

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

É muito importante para alcançar a eficiência máxima da equipe que todos os envolvidos caminhem com o mesmo propósito e na mesma direção. Segundo os resultados acima expostos pelo gráfico 5 aponta que 2 dos membros discordam que o líder do setor os auxiliam no alcance de suas metas, isso corresponde a 11,76%, 4 funcionários concordam que são auxiliados no alcance das metas (23,53%), e 11 concordam totalmente que tem o auxílio da liderança para o atingimento das metas (64,71%).

GRÁFICO 6 – O líder da minha área da retorno em relação ao trabalho que exerço?
(Feedback)

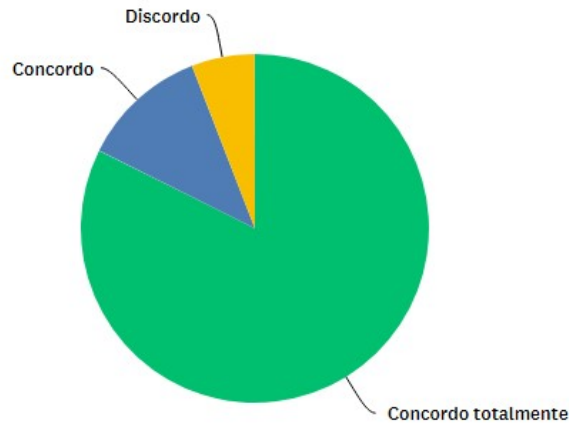


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	64,71%	11
▼ Concordo	29,41%	5
▼ Discordo	5,88%	1
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		17

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O feedback é de extrema importância para o desenvolvimento, pois com ele conseguimos identificar os pontos de melhorias que precisam ser tratados para evolução pessoal e profissional. De acordo com os dados obtidos pela pesquisa apenas 1 colaborador disse que não recebe o retorno sobre o trabalho que exerce (feedback) isso corresponde a 5,88% do total dos entrevistados.

GRÁFICO 7 – O meu líder me informar sobre a avaliação do meu desempenho?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	82,35%	14
▼ Concordo	11,76%	2
▼ Discordo	5,88%	1
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		17

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

É importante que o líder informe aos membros da equipe quais são seus pontos positivos e negativos para auxiliá-los no seu desempenho. Conforme resultado do gráfico 7 obtido através da pesquisa 82,35% são totalmente informados pela liderança sobre o desempenho exercido na equipe, 11,76% são informados sobre sua avaliação de desempenho e 5,88% discorda que é informado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou conceitos sobre a importância da influência do líder na produtividade dos colaboradores. Com as constantes mudanças no mercado de trabalho e a evolução das tecnologias as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas, e isso faz com que o ambiente organizacional tenha tendência de se tornar mais conturbado. Diante desse fato as transformações e os conflitos nas equipes são cada vez mais constantes, assim o artigo acima veio com a proposta de estudar como um líder pode influenciar na produtividade dos colaboradores, trabalhando no gerenciamento dos conflitos internos, mostrando a importância de

uma boa negociação com a equipe para que nenhum dos membros perca a motivação.

Com base no referencial teórico deste trabalho identificou-se que é unânime entre os autores estudados que a satisfação e motivação dos funcionários interferem na produtividade e no clima organizacional da empresa.

Embasado desta pesquisa aplicada em um dos setores da empresa, esse estudo trouxe a realidade as seguintes faces. A primeira que dezesseis funcionários que corresponde a 94,12% dos entrevistados, de uma maneira geral estão muito satisfeitos ou satisfeitos com a atitude do líder a frente do setor, o que significa que eles se tornam mais produtivos por estar em um ambiente organizacional agradável, e a segunda que um dos colaboradores correspondente a 5,88% não está satisfeito de uma forma geral com o estilo da liderança, isso faz com que ele trabalhe de uma forma mais desmotivada e descontente, trazendo assim um risco maior de acidente e perda de eficiência para equipe.

Ao analisar os dados coletados, a empresa tem como objetivo fazer um plano de ação para a recuperação do funcionário, aplicando treinamento para o líder e funcionários, buscando entender qual a insatisfação da equipe em relação aos pontos abordados, apurando assim os principais pontos de melhoria para manutenção da alta produtividade da equipe e de um bom clima organizacional.

ABSTRACT

This work aims to study the power that a leader has over his team, to understand its influence on the area's productivity, development of the employees and the ability to motivate employees. There for, understand the importance of maintaining a good organizational climate to survive competitiveness and increase the efficiency of the sector, not letting conflicts affect the company's results. With the application of a questionnaire it is aimed to interpret how these parameters relates with each other in practice. In order to achieve the results proposed by this article, it was used bibliographic documentary explorations, applying a field research with the employees of the beverage distributor, using a quantitative method. The results were favorable to a good maintenance of the organizational climate of the analyzed sector,

supported by the good relationship between the team and the leaders, the trust transmitted by the leader and the sharing of the results about the employees performance evaluation.

Keywords: Organizational Climate Motivation Leadership

REFERÊNCIAS

CABANA, Steve, PARRY, Charles: Liderança para tempos turbulentos. HSM Management, São Paulo, Savana Ltda., n.5, p.54-58, nov./dez. 1997.

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.

GIL, Carlos Antonio: Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 135 p.

JOHANN, Sílvio Luiz: Comportamento Organizacional. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KOTLER, Philip: Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LUZ, Ricardo: Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003. 214 p.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru: Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes. São Paulo: LTr, 2010.

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

ROBBINS, Stephen. Fundamentos do Comportamento Organizacional, São Paulo: Ed. 2007.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2010. 189 p.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 434 p.

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

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.