

A LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

E. L. DORNELES, J. SALVAGNI* e C.N. NODARI

Centro Universitário Ritter dos Reis

julicesalvagni@gmail.com*

Submetido 21/02/2016 - Aceito 30/11/2017

DOI: 10.15628/holos.2017.4151

RESUMO

As equipes de liderança estão se desenvolvendo e trazem novos pensamentos; há um aprofundamento na relação do líder com seu liderado, e sentimentos de companheirismo e amizade, cada vez mais presentes nas equipes de trabalho, têm apresentado bons resultados para as organizações. Este artigo visa identificar o papel do líder no processo de motivação das equipes de trabalho e procurar características influenciadoras que ele possa ter que refletem positivamente nos resultados das equipes e, por consequência, na empresa. Para isto, inicialmente

desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa cuja coleta de dados se deu por entrevistas a uma equipe de liderança e, posteriormente, procedeu-se à análise dos dados coletados a fim de extrair resultados pertinentes ao assunto. Conclui-se que o estudo apresentou resultados satisfatórios, identificando os sentimentos dos líderes e de liderados quanto à cultura da organização em que atuam, podendo-se, a partir deles, iniciar um processo de reflexão para oportunizar melhorias contínuas na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Motivação. Cultura organizacional.

THE LEADERSHIP AS A DIFFERENTIAL IN ORGANIZATIONS: A STUDY ON MANAGER'S PERCEPTION

ABSTRACT

Leadership teams are developing and bring new thoughts; there is a deepening in the leader's relationship with his/her colleagues, and the increasingly present in work teams feelings of fellowship and friendship have presented good results for organizations. This article aims to identify the leader's role in the process of motivation of working teams and also to find his/her influential features that positively reflect on the results of the teams and, as a consequence, on the enterprise. To achieve these objectives, we initially carried out a

qualitative research by interviewing a leadership team and, after this, we proceeded to the analysis of the collected data in order to extract the pertinent results. We have concluded that the study presented satisfactory results, identifying the feelings of leaders and of their followers relative to the culture of the organization they work for. From them, it will be possible to initiate a process of reflection in order to ensure continuous improvement in the the enterprise.

KEY WORDS: Leadership. Motivation. Organizational culture.

1 APRESENTAÇÃO

Promover a capacitação de líderes nas organizações tornou-se prática comum, tendo em vista que no mercado de trabalho faltam profissionais qualificados para assumir cargos de liderança. Segundo Charan (2008), “Crise” pode ser uma palavra já desgastada pelo uso, mas é uma descrição fiel da situação da liderança nas empresas atualmente. Em todo os níveis, as empresas não têm qualidade nem quantidade suficiente de líderes de que precisam, sendo de responsabilidade da empresa o desenvolvimento destas competências individuais e coletivas requeridas.

A liderança é usada como diferencial nas organizações, que aliam ética, crescimento de mercado e responsabilidade social. Linhas de pesquisa destacam-se na tentativa de identificar os vários formatos de gestão que colocam a liderança como fator decisivo por ser facilitador e auxiliar nas tomadas de decisão dos diversos níveis das corporações.

Entende-se que em um mundo empresarial globalizado, altamente competitivo e que necessita de velocidade na solução de problemas que venham a ocorrer em um determinado processo, os líderes e seus liderados serão demandados a estarem preparados para enfrentar novos desafios com eficácia, postura criativa e capacidade de promover mudanças rápidas em seu ambiente de trabalho.

A tradicional forma de gerenciamento por competência deixava as pessoas limitadas a exercerem apenas suas funções dentro da organização; tornava os participantes do processo importantes, mas não colaborativos, já que tinham seu crescimento profissional atrelado somente ao seu desempenho, e a relação entre as pessoas tornava-se egoísta, conflitante, individualista e gananciosa. Esse formato de gestão, apesar de não ter sido completamente superado, hoje esbarra em proposta que propõe mais autonomia e cooperação entre os trabalhadores das equipes, mesmo que ainda imersos nas estruturas de poder e hierarquia.

Tendo como base a lógica de que toda organização empresarial visa ao objetivo de lucratividade, busca-se hoje promover ambientes de trabalho capazes de obter essa resposta ao lucro possível, sem esquecer que a condição de execução destas atividades esbarram em um limite humano, aqui tratado como sendo mais importante que as metas extraordinárias impostas pelos grupos de acionistas.

Neste sentido, esse trabalho tem como objetivo geral identificar como a prática da liderança pode modificar e melhorar o relacionamento entre os colaboradores e seus gestores em uma organização. Como objetivos específicos, pretende-se descrever o processo de formação de um líder e sua influência na cultura da organização, como também analisar os conflitos entre setores da empresa e seus reflexos na motivação das equipes.

Ao longo do tempo, as organizações foram percebendo que, para obter bons resultados operacionais, precisavam investir nas pessoas capacitando seus líderes, fortalecendo seus conhecimentos e desenvolvendo suas habilidades. Há, nesse sentido, uma tendência natural de que esses influenciem seus comandados, aumentando o desempenho das equipes e superando metas preestabelecidas. Assim, há um encontro entre as práticas de aprendizagem organizacional e a própria rentabilidade do trabalhador, mostrando que o

desenvolvimento humano pode inclusive ser aliado aos que vislumbram bons resultados de gestão.

A pesquisa teve quatro premissas estudadas, que são: (1) a liderança e seus elementos fundamentais, (2) a cultura nas organizações enquanto normativas de gestão, (3) a compreensão do que é motivação como ponto argumentativo à produtividade, e (4) resultados obtidos na análise das entrevistas. Logo, esse estudo trará uma contribuição sobre o contexto relacionado ao processo de capacitação de líderes, oportunizando aos que procuram aprofundar-se no assunto um aprendizado maior sobre os líderes e suas habilidades para a gestão de equipes e resultados. O artigo está formulado em seções sobre os três temas estudados – Liderança, Motivação e Cultura Organizacional – e, posteriormente, a análise das entrevistas e conclusões finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Liderança e seus elementos fundamentais

Parte-se do entendimento de que liderança nas organizações contemporâneas compreendem um “processo psicossocial, baseado no relacionamento entre líder e seguidores, que envolve e articula cognição, emoção, poder, consentimento e ordenamento” (Davel & Machado, 2001, p. 108). Entendendo que a liderança é, acima de tudo, o exercício de uma ato político, cinge-se o conceito levando em conta aspectos circunstanciais e situacionais da liderança.

Dentro das organizações, o primeiro passo e o mais importante é definir as habilidades desejadas de um líder, depois ir procurá-lo, dentro ou fora de seus muros; em seguida, deve-se desenvolver ainda mais tais habilidades (Mello & Ortega, 2012). Segundo Drucker (1976), fatores como inteligência, imaginação e conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados. Downey (2010) acredita que uma das competências centrais gerenciais está focada na liderança, elemento fundamental para o bom funcionamento de uma organização.

Nos setores de recrutamento e seleção está presente um grande desafio, que é definir o que se espera de um líder, saber o que a pessoa quer realmente para sua vida, tanto no âmbito pessoal e familiar como na construção de uma carreira profissional. Na prática, não é uma receita que vem preestabelecida; os testes e as dinâmicas utilizadas podem não revelar o verdadeiro perfil de um candidato, que muitas vezes é descartado por não responder bem naquele momento, mas poderia ser um ótimo líder, assim como alguns revelam características perfeitas para a função e não conseguem desempenhá-la com eficiência. Nota-se, portanto, que a prática segue a teoria no sentido de apresentar um padrão estabelecido de como um líder deve ser, não abrindo possibilidade de criação a um modelo diferente do normativo e, caracterizando-se, portanto, por uma seleção excludente.

Ao pensar em um “modelo aceito” de liderança, verifica-se que está diretamente relacionada com cultura organizacional, pela qual remete a um movimento dentro das organizações motivando equipes para a melhoria dos resultados. Esses assuntos devem ser

profundamente conhecidos e estudados pelos membros da equipe de gestão, colocados realmente em prática pelos líderes e ciclicamente revistos, treinados e atualizados para que possam ser verdadeiramente eficazes, dentro dos discursos formativos de suposta qualidade preconizados pela empresa. Assim, para Mello e Ortega (2012), o líder é verdadeiramente reconhecido pela equipe quando tem um jeito bom de fazer as coisas, tem estilo e comportamento que influenciam os processos e as pessoas nas diferentes funções.

Robbins (2004) define três estilos de liderança. O primeiro é o autocrático, onde o poder fica centralizado na pessoa do líder, ele é autoridade; o segundo é o democrático, onde o líder trabalha e toma decisões em conjunto com seus subordinados; e o terceiro é o liberal, que permite tomadas de decisão totalmente livres, sejam individuais ou em grupo. Esses estilos vêm sendo aprimoradas nas organizações, e diversas mudanças ocorridas no comportamento dos líderes levaram a resultados inesperados e altamente positivos no desempenho de equipes por serem facilitadores na condução de tarefas em prol de um determinado objetivo. As organizações com pensamento moderno, segundo Araújo (2007), buscam o conceito de *empowerment*, que consiste em dar poder aos colaboradores; esses, com mais autonomia, adquirem mais força e obtêm melhores resultados nos trabalhos em equipe.

Robbins (2004) apresenta uma diferenciação entre gerência e liderança na qual a primeira se preocupa em montar estruturas e estabelecer métricas que propiciam a avaliação de desempenho e resultados, e a segunda está voltada para gerir as mudanças, colocar uma visão de futuro e inspirar um grupo nessa direção. Para Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. Sua ação deve se pautar sobre três dimensões: estabelecer a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivar os trabalhadores para que elas sejam cumpridas. Nesses três conceitos, mesmo que de diferentes autores, mas com pensamento voltado aos fundamentos da liderança, pode-se verificar o importante papel do líder, pois todos trazem a ideia chave de influenciar pessoas e promover mudanças.

De acordo com Ervilha (2008), há os “líderes natos” são essenciais para empresas, pois tomam decisões rápidas e imediatas; Já os “treináveis ou formidáveis” são mais flexíveis, uma vez que são formados pela empresa e têm seu foco nos objetivos estabelecidos por ela. Contudo, e rebatendo esta perspectiva teórica, entende-se que a liderança não é inata, mas sempre aprendida em pelo menos três sentidos: pela aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua (Vergara, 1999). Assim, considerar que possa haver um líder que já tenha nascido pronto para liderar, não só desresponsabiliza o meio em que este indivíduo se insere, como ainda pode trazer aspectos pejorativos no sentido de rotular pessoas a serem portadoras de um inevitável destino de fracasso. Por fim, esta premissa desconsidera o fato de que a liderança é mais um conceito em constante construção, que sugere distintas posturas frente a diferentes cenários, que propriamente um receituário pronto.

Um líder deve saber expor suas ideias, conquistando o respeito e a admiração da equipe; também deve desenvolver em seus subordinados uma posição crítica e criativa, facilitando o crescimento profissional de todos os envolvidos na organização. Para White

(2007), a liderança envolve a cabeça e o coração, e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser racional e decisivo e quando ser amável e participativo é um grande desafio pessoal e que pode, inclusive, contribuir para uma relação mais salutar do trabalhador com a organização.

Sendo assim, Cooper, Sawaf, Inojosa & Mendes Costa (1997) consideram que é necessário ao líder saber detectar as características de personalidade dos liderados; com essa informação, ele auxilia nas decisões e proporciona uma relação de empatia com a equipe, que facilitará na execução de tarefas, propiciando um clima harmônico e tranquilo no ambiente organizacional.

Transformar o pensamento das pessoas não é tarefa fácil, embora esta tarefa costume ser atribuída ao líder como mediador do trabalhador com a empresa. Influenciar seus liderados em uma organização para que ajam conforme suas ideias e mantê-los motivados para efetuarem atividades rotineiras ou não exige dos líderes estratégias permanentemente inovadoras e pode implicar, até mesmo, na renúncia das suas próprias concepções acerca dos temas, implicando assim em uma corrosão do próprio caráter (Sennett, 1999). Nessa tarefa, há técnicas aplicáveis de convencimento, mas também está presente o relacionamento interpessoal; sendo compreensivo, colaborativo e parceiro, o líder levará seus subordinados a agirem de acordo com a empresa, mesmo sendo o oposto dos seus preceitos, o que deverá gerar conflitos a serem observados pelos envolvidos.

2.2 A cultura nas organizações e os impasses de gestão

Sobre Cultura Organizacional, Freitas (1991) e autores como Hofstede (2010), Parker (2000), Martin (2002), Alvesson e Sveningsson (2008), Hatch (1993) e Trice e Beyer (1984), referem-se aos estudos de Schein (2009) como uma das mais completas referências sobre o assunto.

Para Schein (2009), a cultura inicia-se quando os líderes impõem seus valores e premissas a um grupo. Se bem-sucedida, pode-se dizer que tais valores serão mantidos dentro da organização como parte de sua cultura. O autor coloca a relação próxima e dependente entre cultura e liderança em uma organização, argumentando que os líderes têm o papel de “criar e gerenciar cultura”, apesar de aqui se entender que a cultura é mais do que o produto do que foi imposto pela gestão, mas o que sobra de real no âmbito das sociabilidades, diferente do prescrito pela organização (Dejours, 2004). Mantem-se neste estudo, portanto, “a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais [...] para levarmos em conta o que de mais importante há na sociedade brasileira: a heterogeneidade” (Alcadipani & Crubellate, 2003, p. 73).

A imposição dos valores de uma organização aos trabalhadores pode servir para que se perpetuem uma cultura do autoritarismo, contudo, cabe salientar que as relações de poder também encontram como resposta a resistência, fazendo com que os sujeitos possam não mais aceitar certas imposições. Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 60) o líder, além de elo na gestão, serve “como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos

profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização das práticas)”.

Os trabalhadores podem até ser convencidos, a partir de um tempo de relacionamento no trabalho, a criarem um consentimento sobre a naturalização destas posturas autoritárias, que podem não corresponder fielmente a individualidade de seus líderes, embora seja perceptível que aspectos da cultura organizacional venham a permeiam certa similaridade com a postura do gestor imediato de uma equipe, que acaba sendo porta voz das normativas da empresa. Assim, é importante que, no convívio entre os colegas, a ideia de perpetuar valores e premissas seja compartilhada por todos, embora o papel do líder seja fundamental para a disseminação de determinados valores tenha continuidade ou não. Aqui cabe lembrar, contudo, que é expressivo o efeito subjetivo da corporação aos sujeitos já que tal corrosão do caráter (Sennett, 1999) venha a apresentar-se como inevitável na relação as organizações de trabalho, seja em menor ou maior grau.

Quanto ao desenvolvimento das pessoas em uma organização, dada a perspectiva de complexidade, é impraticável definir competências desejáveis a uma empresa sem tratar de outros pontos que podem ser destacados como desejáveis, especialmente se observados setores específicos e ainda mais “se considerando o cenário instável, altamente competitivo e com demandas bastante audaciosas” (Bitencourt & Berti, 2014).

O momento em que a empresa se situa no mercado deve ser muito bem analisado por seus gestores, para que não haja uma supervalorização de sua cultura, de tal forma que não se consiga vislumbrar a necessidade de mudanças na estratégia. Para Thomas (2007), a memória funciona como elemento de defesa; empresas que não preservam a memória podem repetir erros, organizações que veem o presente como extensão do passado tendem a repetir soluções que não mais se aplicam às condições atuais. No caso, o autor deixa claro que o instrumento simples de usar a memória para preservar a cultura pode levar a organização a cometer erros. A análise da situação atual e o cenário em que a empresa está inserida no momento devem ser levados em conta por seus líderes, para que realmente possam tomar decisões assertivas.

Ao observar o comportamento da sociedade consumidora, as organizações descobriram que a geração mais moderna tem um comportamento diferente e mais exigente. Segundo Srour (2012), esses compradores procuram bens e serviços de alta qualidade, produzidos em lotes limitados e confeccionados para atender demandas específicas de indivíduos ou de pequenos grupos. Esse comportamento gerou uma reação nas empresas quando foi constatado que precisariam adequar sua produção, que há pouco tempo trabalhava para confeccionar itens em massa, implementando novos programas e reorganizando suas equipes de trabalho.

Uma mudança de sistema passa, inevitavelmente, pela alteração da cultura organizacional. Os envolvidos têm nesse momento um novo pensamento, novas normas e valores, e esses elementos fundamentais passam por revisões e deverão ser aceitos novamente pela equipe. Com o próprio crescimento ou alterações de cenário, as organizações precisam criar regras básicas de ética, gestão humana e confiabilidade. Thomaz (2007) comenta que existem vertentes de modismos e delírios gerenciais; alguns tratam

certas ferramentas como uma exigência competitiva, e outros, como modismos passageiros. A exemplo disso vê-se gurus da administração popularizando práticas ilusoriamente assertivas e de fácil absorção, mas que com o passar do tempo demonstram a sua fragilidade até mesmo às práticas de gestão.

Baseando-se em observações, Mintzberg (1980) afirma que o papel dos gestores exige sessões ininterruptas, e eles sentem falta de tempo para planejar, organizar, dirigir e controlar. Decididamente, a administração é uma profissão ativa, que trabalha em ritmo acelerado, em muito impulsionado pelo exigente mercado financeiro, impaciente em suas demandas por lucros desmedidos a curto prazo, mas que podem provocar paulatinamente graves problemas à organização.

O elemento da velocidade nas tomadas de decisão, o ritmo de trabalho cada vez mais acelerado e o cumprimento de exigências do mercado com novas tendências impõem mudanças na cultura organizacional, e gestores da alta administração e de setores estratégicos deverão enfrentar continuamente situações diferenciadas. Nesses momentos, iniciam as alterações necessárias, muitas vezes sem obedecer aos valores há muito tempo seguidos, mas com necessidade urgente de solução para a sobrevivência da empresa.

2.3 Motivação na gestão de equipes

A administração científica tinha como base o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho. À época, todos os estudos da administração clássica eram resumidos para esse modelo de motivação.

Vergara (1999) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas para realizarem a Missão, a Visão e os objetivos empresariais. Nessa afirmação, a autora associa o envolvimento entre o líder e o liderado, onde um aplica sua influência diretamente ao outro. Com as métricas bem definidas da Missão e da Visão do negócio, o líder exerce sua função de membro inspirador, desenvolvendo motivação em seus liderados para atingirem as metas e os objetivos previamente delimitados pela alta gestão da organização.

Um líder que valoriza os sentimentos das pessoas e procura saber quais são suas necessidades e as perspectivas de futuro passa a ser um motivador natural; seu objetivo é criar um bom ambiente de trabalho. Segundo Cavalcanti (2009, p.34), “é preciso conciliar os interesses das organizações com os das pessoas que trabalham nelas, objetivando criar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento”.

Assim, equipes de alta performance visam potencializar o resultado do trabalho por meio de ações de valorização do significado deste para as pessoas. Participar de processos decisórios, discutir soluções e colaborar nos resultados são fatores decisivos para a qualidade de vida no trabalho (Limongi-França, 2006). Essa proposta se distancia de concepções hierarquizadas das empresas consideradas tradicionais, porém não deixa de prever em suas dinâmicas relações de poder, mesmo que mais sutis.

Mesmo que as empresas possam ser descritas pela dominação burocrática, de um lado, ou a sua antítese, a autogestão, de outro (Segnini & Alcadipani, 2014), ainda assim

deve-se considerar que as equipes consideradas de alta performance esbarrem em novos formatos limitados da ação humana. Ou seja, mesmo a perspectiva pós-burocrática, constituída por sujeitos considerados autônomos, a tarefa do líder ainda deve ser medida a ponto de saber observar e mediar a motivação da equipe com vistas a lidar com uma expectativa depositada pela organização de novas formas de trabalho que podem não se cumprir.

Assim, a rotina do trabalho pode torná-lo simplificado demais, perdendo-se o sentimento de realização. Gilbreth (1921) sugere a adequação de suas características às necessidades e aos interesses das pessoas que o executam, proporcionando-lhes crescimento pessoal, desenvolvimento e satisfação. Assim, a organização do trabalho “deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar” (Morin, 2001, p. 9).

Rousseau (1995) afirma que na prática de gestão de pessoas é fundamental determinar comportamentos e recompensas esperadas pelos funcionários, além de criar contratos psicológicos e culturais que exerçam forte influência nos colaboradores.

Observa-se que a motivação não requer somente energia para executar tarefas, mas um sistema que oriente as pessoas afetivamente, pois a maioria dos indivíduos são suscetíveis a distrações e conflitos no trabalho, levando-os a um esgotamento físico e mental que é fonte causadora de sofrimento psicossocial no trabalho (Dejours, 1994; 1999). Por esse motivo, as empresas vêm desenvolvendo cada vez mais ferramentas utilizadas pelo setor de Recursos Humanos com o objetivo de promover uma postura de desenvolvimento. Por exemplo: uma boa política de promoção na escala de cargos e salários faz com que as pessoas trabalhem motivadas e engajadas na busca contínua de crescimento profissional.

Para aumentar o grau de satisfação e motivação dos empregados, o envolvimento das pessoas em um ambiente de trabalho agradável traz expectativas positivas. A possibilidade de se viver mais e melhor, aliada a um bem-estar coletivo, reflete nos resultados das empresas, uma vez que pessoas com percepção de prazer no que estão fazendo tendem a apresentar maior produtividade (Da Silva & Dos Santos, 2016).

3 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada através de entrevista não identificada e estruturada com questões abertas. Todos os entrevistados responderam a perguntas sobre os temas pesquisados, que são: Liderança, Motivação e Cultura Organizacional.

A empresa estudada é atuante no ramo petroquímico, denominada neste trabalho com o nome fictício de Petrogás. Opera sob concessão da Petrobras Distribuidora S.A. em cinco Estados da federação (Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) com distribuição de produtos derivados do petróleo, tais como gasolina, óleo diesel, biodiesel, lubrificantes e outros.

A Petrogás existe desde 1995 como distribuidora de combustíveis, considera-se uma empresa familiar, é oriunda do crescimento do número de postos de gasolina próprios e

consolidou-se como líder no mercado da região em que atuava, atendendo a cidade de Curitiba-PR e arredores. Iniciou assim a operação de armazenamento e distribuição de produtos derivados do petróleo. Conta atualmente com uma equipe de 120 pessoas e mantém sua matriz na cidade de Araucária-PR, tendo suas nove filiais (bases de armazenamento e distribuição) em cidades estratégicas, locais escolhidos por facilitarem a operação logística.

A pesquisa realizada tem uma importância relevante para a Petrogás, que oportuniza a seus líderes o conhecimento de suas habilidades, tornando-os mais competentes na gestão de suas equipes, sempre na busca de melhores resultados.

A seleção utilizada totalizou sete pessoas que trabalham na área Comercial da empresa, conforme o quadro a seguir.

Tabela 1- Descrição da Amostra

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Formação
1	M	46	8 anos	Engenheiro mecânico
2	M	56	3 anos	Gestão de Processos
3	M	32	6 anos	Administração
4	M	38	8 anos	Administração
5	M	35	10 anos	Contabilidade
6	M	28	3 anos	Marketing
7	F	60	2 anos	Administração

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, com caráter exploratório, e a intenção é estimular cada entrevistado a pensar com liberdade sobre o assunto pesquisado, buscando entender melhor a questão (Dantas & Cavalcante, 2006).

Quanto aos objetivos, considera-se exploratória. Segundo Hair et al. (2005), uma pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato e tem como foco a descoberta de ideias e intuições.

A pesquisa para a elaboração deste artigo foi aplicada a uma população de sete líderes que compõem a equipe de gestão comercial de uma empresa distribuidora de combustíveis, atuante em cinco Estados do Brasil. Para a coleta, utilizaram-se entrevistas individuais (Gaskell, 2002) com roteiro semiestruturado, fazendo com que o entrevistado respondesse sempre focado no tema em questão, sem desviar do assunto principal.

O roteiro foi dividido em três partes distintas, mas que se relacionam entre si, abordando temas sobre Liderança, Motivação e Cultura Organizacional. Como plano de análise de dados, as entrevistas foram interpretadas qualitativamente e retiradas as conclusões que interessam ao estudo. Os componentes entrevistados são da equipe de gestão comercial da empresa citada, uma empresa de capital fechado atuante no mercado de commodities que traz em sua missão superar as expectativas dos clientes e colaboradores, comercializando e distribuindo produtos de alta qualidade, de forma

rentável, segura, social e ambientalmente correta. Os entrevistados possuem entre 28 e 60 anos, sendo seis do sexo masculino e um do sexo feminino, todos com formação superior nas áreas da Administração ou afins. O tempo de empresa dos participantes é entre dois e dez anos, e os mais antigos já passaram por outros setores até atuarem em cargos de liderança.

A análise dos dados obtidos consiste em correlacionar as respostas dos entrevistados com as palavras-chave, os conceitos estudados sobre liderança, motivação e cultura organizacional, as aspirações de carreira profissional e como eles se veem na posição de líderes; portanto, criar um entendimento sobre os temas embasados nas teorias dos autores e o comportamento dos profissionais em questão.

Bardin (2011, p.131) esclarece: “[...] o analista, tendo à sua disposição os resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos [...]”. Isso permite relacionar as expressões utilizadas pelos líderes com as premissas levantadas a fim de responder os objetivos indicados nesse estudo.

Finalizadas as entrevistas, elaborou-se um quadro resumo organizando as expressões citadas de cada líder, que permitiu apurar o conjunto de respostas e determinar os motivos pelos quais essa equipe acredita ser motivadora ou não de seus colaboradores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, demonstram-se as citações e os sentimentos descritos pelos entrevistados. A análise apresenta as diferentes questões que compuseram a entrevista e possibilitam que se extraiam reflexões sobre as categorias pesquisadas, a saber: Liderança, Motivação e Cultura Organizacional.

Os aspectos sobre Liderança citados nas entrevistas foram compilados nas seguintes subcategorias:

Tabela 2 - Subcategorias de Liderança

Emocionais	Equilíbrio emocional, harmonização com a equipe, desenvolvimento pessoal e coletivo, comprometimento, colaboração, responsabilidade e credibilidade.
Trabalho em grupo	Trabalhar aprendendo, aprender fazendo, ter objetivos em comum, acreditar na equipe, buscar resultados, interagir com a equipe, compartilhar diretrizes e ter iniciativa.
Aspectos práticos do líder	Conduzir pessoas, ser dinâmico, ter fácil comunicação, saber trabalhar com pessoas difíceis, comandar grupos, entender a empresa, atingir metas e ter poder de decisão.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

A escola de Relações Humanas, incorporando a administração clássica, tece uma prática centrada na burocracia enquanto instância específica de alienação (Motta &

Vasconcelos, 2002), estrutura que tornará o líder a sua figura central como propagador das formas de dominação ou controle, cumprindo critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Tais aspectos são colocados pelos líderes entrevistados e podem ser facilmente identificados, o que vem comprovar a teoria do autor nos sentimentos expressados de: buscar resultados, compartilhar diretrizes, conduzir pessoas e atingir as metas. Ao analisar o quadro de amostras, nota-se que essas colocações foram justamente dos líderes mais experientes, que tiveram formação mais rígida e têm mais tempo de empresa.

O líder-1 diz: “Líder é uma pessoa que toma toda e qualquer iniciativa e responsabilidade sobre uma equipe, tendo todas as diretrizes desde o início até o fim de um processo”. E o líder-3 diz: “Liderança é uma forma de comandar um grupo”. Nessas colocações, são bem claras as abordagens de liderança clássica, onde a pessoa exerce uma determinada função, somente gerencia sua equipe e a mantém submetida as suas ordens. Acredita-se que esse modelo de gestão, que é centralizador, controlador e comanda os liderados, não mais se aplica nos dias de hoje; as organizações precisam agora de líderes capazes de conduzir pessoas a atingirem objetivos, e não mais aqueles chefes que apenas dão ordens, sem interação alguma com a equipe.

Para Motta (1981, p. 38), essa produção de corpos dóceis, “no caso da grande empresa moderna, passa também pela dissolução da instância crítica e pelo empobrecimento do sentimento de identidade”. O que explica a forma como as empresas tradicionais (que por sinal ainda existem), conduziam as práticas de gestão cuja centralidade compreendia aspectos de coerção, deslegitimação dos indivíduos e submissão às condições de trabalho. Ainda, para o mesmo autor, “o exercício sutil do poder disciplinar na empresa é algo que diz respeito muito mais ao universo dos colarinhos-brancos do que ao universo dos operários” (1981, p. 39). Ou seja, o poder se materializa por meio de uma postura relacionada aos cargos de tomada de decisão.

Com base nas narrativas dos entrevistados, onde estão presentes a harmonização com a equipe, o desenvolvimento pessoal e coletivo, a colaboração, ter objetivos em comum, acreditar na equipe, interagir com a equipe e ter fácil comunicação, verifica-se que todos esses itens fazem parte de uma nova visão de liderança, baseada em outro tipo de relacionamento entre as pessoas, um pensamento colaborativo que permite o crescimento profissional de todos os envolvidos na organização.

O líder-2 diz: “Liderança é compartilhar com os seus liderados, [...] achando assim uma solução em conjunto para os problemas.” Já o líder-6 diz: “Liderança [...]; em resumo, é acreditar na equipe.” E por fim, o líder-5 diz: “Ter facilidade na comunicação, assim todos interpretam de maneira boa e tudo se encaixa de maneira perfeita.”

Nessas citações apresentam-se claras as visões de uma nova maneira de liderar; elas foram colocadas pelos líderes com idade menor, portanto, com ideias mais modernas sobre como praticar a liderança. Apenas o líder-2 tem idade mais avançada, mas com formação já em Curso de Gestão, o que dá a entender que teve um conhecimento mais aprofundado, com técnicas e teorias adquiridas mais recentemente em relação aos outros entrevistados.

Contudo, estas novas práticas não estão alheias a outras formas mais sutis, mas não menos intensas, de produzir a docilização dos trabalhadores sob o disfarce das ações colaborativas. Outrossim, “quaisquer que sejam as modalidades e a intensidade do poder disciplinar, ele tem sempre o mesmo objetivo: formar corpos dóceis e produtivos” (Motta, 1981, p. 41),

Sobre os aspectos práticos da liderança e no trabalho em grupo, que diz respeito à relação entre o líder e o liderado no dia a dia, verifica-se coerência na maioria dos líderes, pois citações como trabalhar aprendendo, aprender fazendo, ter objetivos em comum, buscar resultados, interagir com a equipe e ter iniciativa, ser dinâmico, ter fácil comunicação, saber trabalhar com pessoas difíceis, entender a empresa e atingir metas comprovam que, ainda que não na totalidade dos entrevistados, mas quase todos têm o entendimento de que, na prática diária, se não houver colaboração entre o líder e a equipe não haverá condições de ser realizar o trabalho com eficiência. Isso fica evidente no que diz o líder-3: “A facilidade de ser líder está no comprometimento de todos com o bem da empresa”.

Cabe salientar na categoria de Liderança, que, ao contrário dos outros entrevistados, que foram espontâneos, o líder-6 foi bastante reticente em conceder a entrevista. Morin e Tonelli (2007, p. 55) enfatizam que a “idade dos entrevistados é outro fator fundamental que a pesquisa dá indícios de diferenciação”. Por consequência, é o que tem a menor idade e o menor tempo no cargo, já que foi recentemente promovido. Inicialmente ele se negou a dar a entrevista, depois, quando lhe foi garantido que não seria identificado voltou atrás e, mesmo assim, condicionou a coleta de dados ao exigir receber o roteiro antecipadamente para se preparar. Ainda, este ofereceu somente respostas objetivas, curtas, sem aprofundamento e nitidamente tentando não se comprometer. Isso leva a crer que este líder ainda está inseguro no exercício da função, pois nitidamente transpareceu o sentimento de medo de falar algo que pudesse pôr em risco seu cargo, fato esse que serve de indicador para futuras represálias que possam tê-lo marcado nesta experiência atual ou nas anteriores.

No que diz respeito aos aspectos citados nas entrevistas sobre Motivação, compreende-se possível estabelecer a seguinte síntese a partir do material analisado:

Tabela 3 - Subcategorias de Motivação

Emocionais	Gostar do que faz, considerar-se motivado, ter paz e religiosidade, ser tolerante, estar apto a crescer, ser exemplo, influenciar pessoas positivamente, ter objetivos, ter carinho com as pessoas e ser engajado.
Equipe de trabalho	Ter boa equipe, fazer boa gestão, ter equipe preparada, diversificar os incentivos à equipe e ter bom relacionamento.
Aspectos técnicos influenciadores na motivação	Saber conversar, saber resolver problemas, enfrentar dificuldades diárias, evitar os erros, realizar bem o trabalho e saber dividir problemas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) definem motivação para o trabalho como as forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho. Com base nesta definição, pode-se extrair que o nível é o quão difícil ou pesado pode ser o trabalho, a direção seriam as alternativas que a pessoa tem de fazer o trabalho visando somente à qualidade ou colocando velocidade, por outro lado, pensando apenas em aumentar a quantidade produzida. Não se considera aqui possível que o trabalhador consiga atingir os níveis de excelência supostos pela empresa, não sem logo cair em adoecimento. Sendo assim, a motivação deveria ser mais vinculada com a condição de cumprir uma quantidade de tarefas possíveis com qualidade, do que com o recorrente discurso que reivindica a persistência pelo acúmulo abusivo de produção.

Nos aspectos emocionais citados nas entrevistas considerar-se “motivado”: ser engajado, ser exemplo e ter objetivos. Esses sentimentos estão ligados diretamente às forças internas de cada um, pois houve nas colocações dos entrevistados a busca contínua de automotivação, isto é, a capacidade de cada um para motivar a si mesmo. Cabe notar que nenhum dos gestores salienta aspectos de responsabilidade por parte da empresa no que tange a motivação da equipe. Esse dado é simbólico, especialmente tendo em vista estudos que reiteram a relação dos programas de qualidade de vida no trabalho como impulsionadores de uma significativa melhora na motivação, e consequente produtividade, dos trabalhadores de uma empresa (De Paula, Haiduke & Marques, 2016; Limongi-França, 2005, Vieira & Ferreira, 1996).

Gostar da sua atividade de trabalho também foi expressado por vários entrevistados como sendo o item que gera influência direta na motivação para o enfrentamento das dificuldades diárias no trabalho. O líder-1 cita: “[...] tem que se fazer o que gosta, não adianta fazer as coisas só por retorno financeiro. Fazer as coisas que gosta e se sentir bem é fundamental [...]”.

Quanto aos aspectos da motivação na equipe de trabalho, os líderes entrevistados fizeram elogios a seus liderados, além das reflexões retiradas resumidamente, que são: ter boa equipe, fazer boa gestão, ter equipe preparada, diversificar os incentivos à equipe e ter bom relacionamento. Muitas colocações expressaram as qualidades das equipes em questão.

A seguir, apresenta-se os aspectos citados pelos entrevistados quando à Qualidade de suas equipes:

Tabela 4 - Aspectos de qualidade da equipe

Líder	Qualidades
2	A equipe é coesa, buscamos os objetivos juntos.
3	É uma equipe boa de se trabalhar.
4	É uma equipe guerreira.
5	Uma equipe preparada, se dá bem, evita erros e estão aptos a crescer.

6	Equipe excelente, nosso capital humano é nosso maior bem.
7	Minha equipe de trabalho é ótima.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Diante dessas expressões, fica claro esforço, pelo menos retórico, de os gestores enaltecerem a sua equipe com base em expressões bastante usuais ao repertório do *management* contemporâneo. Contudo, cabe destacar que esta pode ser considerada uma das limitações desta pesquisa especialmente por duas razões: primeiro porque os dados não podem ser lidos como verdades inexoráveis, já que são atravessados por intencionalidade no discurso preterido; segundo, por esta pesquisa não apresentar o contraponto da visão dos liderados, tópico que pode ser abordado em estudos futuros.

Nas questões práticas da liderança, foram definidas certas posturas pelos gestores como boas práticas no relacionamento entre o líder e o liderado. Tais aspectos, embora sejam técnicos, entendem eles, influenciam diretamente na motivação das equipes. Pode-se citar: saber conversar, saber resolver problemas, enfrentar as dificuldades diárias, evitar os erros, realizar bem o trabalho e saber dividir problemas.

Nessas colocações fica implícito o esforço dos líderes para enfrentar dificuldades e administrar conflitos, sendo eles fornecedores de solução aos seus liderados. Tem-se, portanto, uma confirmação do que Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) descrevem sobre o líder persistente e determinado até concluir uma tarefa. Afirma o líder-1: “[...] participo ativamente, buscando caminhos alternativos nas negociações, e divido com eles a ansiedade, as angústias e os desgastes, na busca dos melhores negócios [...].”

Relativamente à Cultura Organizacional, os entrevistados responderam sobre três temas: a cultura e seus pontos positivos, a cultura e seus pontos negativos e os sentimentos que envolvem o relacionamento, tanto entre as equipes quanto entre os setores da empresa:

Tabela 5 - Cultura e relacionamento

Positivos relacionados à cultura	Familiar e de fácil acesso, tem credibilidade, tem responsabilidade.
Negativos relacionados à cultura	Cultura fraca faz com que as pessoas fiquem descomprometidas com o trabalho, muito centralizadora, precisa melhorar a confiança nas pessoas, muito engessada, impera o poder patriarcal, muito conservadora.
Relacionados às equipes de trabalho	Preocupam-se uns com os outros, focados para fazer o melhor, existem relações de amizade dentro e fora da empresa, tecnologia auxilia na comunicação.
Relacionados aos setores da empresa	Relacionamento difícil, desgaste emocional entre colegas, diálogos que viram desabafos, equipes precisam de melhorias, distância atrapalha o relacionamento, setores sem autonomia.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Para Schein (1992), a cultura de um grupo é definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi apreendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse conceito respalda a criação de uma cultura pelo grupo de trabalho, ao contrário de premissas que entendem que a cultura possa ser ensinada. Assim, nesta forma de perceber a cultura é possível destacar a transmissão destes aspectos aos novos membros o que inclui o modo de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Na empresa em questão, os entrevistados a definem como de “gestão familiar”, ou seja, há a autoridade de um pai que coordena seus filhos e subordinados, e nesta figura está depositada toda a experiência e o conhecimento do mercado. É ele quem define os caminhos por onde a empresa deve trilhar, funcionando como o ditador dos padrões ao grupo. Segundo Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017, p. 2), “liderança-conflitos-motivação ganha contornos ainda mais complexos quando o ambiente das relações humanas são as empresas familiares”, especialmente pela sobreposição das relações de parentesco ao trabalho. Neste sentido, apesar de os gestores descreverem a empresa como sendo “familiar e de fácil acesso”, esta mesma forma de contato se descreve como “difícil” no tópico subsequente, indicando que o acesso a comunicação pode não ser traduzido em uma difusão satisfatória ou, até mesmo, quicá efetiva.

Vê-se, então, que a teoria de Schein (1992) sobre como o modo de pensar do patriarca da família influencia na padronização de pensamentos e estratégias da empresa. O proprietário é quem ensina e faz pensar seus chefiados, tem uma empresa com comando firme em suas mãos, sem dar liberdade aos seus colaboradores. Este comportamento origina o poder centralizador, como citam alguns entrevistados. Apesar disso, a alta gestão tem grande credibilidade no mercado e o cliente externo conhece a empresa por sua responsabilidade e idoneidade comercial. Os clientes têm acesso fácil aos diretores, a qualquer momento podem dialogar e trocar informações pertinentes aos rumos que a organização deve tomar.

Ocorreram nas entrevistas citações como: cultura “fraca”, sem confiança nas pessoas e muito conservadora. Tais sentimentos, identificados como negativos, afetam diretamente na motivação das pessoas; assim, estes envolvidos sugerem não ter autonomia para tomar qualquer decisão e ficam estagnados em seus setores aguardando as decisões da família diretora da empresa. Esse aspecto vai de encontro com a perspectiva de uma liderança transformacional, que demonstra a intenção de uma postura mais proativa e não reativa do papel dos líderes (Policarpo & Borges, 2017), possibilitando enfatizar a inovação sob o prisma da autonomia dos trabalhadores em espaços colaborativos. Seguindo este último conceito, os líderes tenderiam a encorajar comportamentos autônomos em relação à mudança organizacional.

Schein (1992) coloca que, existindo um padrão para a solução de problemas, ele deve ser seguido; entretanto, na empresa em questão, apesar de todos conhecerem o sistema no qual a organização trabalha e de conhecerem as formas de resolver os problemas que se repetem, os líderes optam por passar a solução para a diretoria que, por sua vez, dado o

acúmulo de trabalho, demora muito nas soluções, deixando esse poder centralizado cada vez mais forte e engessando cada vez mais as tomadas de decisão.

Quanto às equipes de trabalho, fica inferida a posição de que existe uma cultura positiva no relacionamento interpessoal. Colocações como: preocupação uns com os outros, focados em fazer o melhor e existem relações de amizade dentro o fora da empresa, deixam sugerir que há uma boa relação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Contudo, isso já não ficou evidente quando se perguntou aos líderes sobre o relacionamento entre os setores da empresa.

Foram levantadas várias colocações negativas, como: relacionamento difícil, desgaste emocional entre colegas, setores precisam de melhorias e setores sem autonomia, distância atrapalha o relacionamento. Esses sentimentos revelam a dificuldade que cada líder enfrenta quando depende das decisões que estão sendo tomadas nos outros setores. Como há uma demora demasiada nas operações por conta do poder centralizado, gera-se um clima organizacional com dificuldades no relacionamento entre seus setores. Portanto, confere-se, nesta distinção dirigente-dirigido, um ponto que “permite a institucionalização da relação de submissão, mascarada de autoridade legítima e necessária” (Motta, 1991, p. 09).

A entrevista do líder-4 sintetiza o pensamento da equipe de lideranças, pois foram citados pontos negativos por todos os entrevistados. Quanto à cultura da empresa, o líder-4 diz: “A cultura precisa melhorar muito, tem política centralizadora, com dificuldades futuras na sucessão e expansão, muito engessada, com pessoas sem autonomia, diretoria com dificuldade de delegar”. Nos sentimentos expressados pelos entrevistados nota-se que as políticas de tomada de decisão organizacional têm muito a melhorar e precisa ser repensada, pois reflete diretamente no comportamento das pessoas e, como consequência, nos rumos que a empresa deve tomar no mercado.

5 CONCLUSÃO

No contexto geral da vida em sociedade, verifica-se a necessidade de liderança para a organização da vida humana e, principalmente, nas organizações. Nestas, os administradores e os líderes precisam ter em suas mãos ferramentas de gestão que os auxiliem nas decisões e consigam valorizar o empenho de cada indivíduo envolvido, a fim de compor uma boa equipe de trabalho.

Nesse sentido, a presente pesquisa contempla a identificação das relações entre os líderes e seus colaboradores para que se desenvolvam, na prática, melhorias na motivação das equipes de trabalho com base no fortalecimento do relacionamento entre as pessoas e atribuídas a dignas formas de trabalho. Portanto, somente respeitando a individualidade e as necessidades do outro é que se consegue fazer com que as equipes enfrentem novos desafios com eficiência.

Quanto ao conhecimento dos líderes, nota-se neste estudo que somente a experiência os tornou capazes de exercer o cargo, sendo guiados, portanto, a uma prática empírica de experimentação da sua própria ação. Os que tiveram treinamento de

capacitação até consideraram importante, mas não essencial para o exercício da função, e colocam que se sentiram realmente preparados pelo tempo de trabalho, e depois de conhecerem bem seus liderados foram aprendendo como cada um pensa e age, e assim, o exercício da liderança acaba sendo consolidado.

Com relação à motivação, nota-se que cada líder procura internamente sua forma de manter-se motivado e, assim, influenciar sua equipe. Isso se comprova quando se destacam os inúmeros elogios dos líderes a suas equipes. A característica de motivar pelo comportamento, de fazer sempre o que é considerado certo, com base em princípios e valores, faz com que eles consigam bons resultados e se fortaleçam a relação com o liderado. Contudo, esta indicação de automotivação também pode ser lida como a ocorrência de um mecanismo de defesa (Dejours, 1997, 1999), operando como estratégia de mantê-los otimistas e vinculados à organização na ausência de um legítimo espaço de resolução dos conflitos.

Analisando a postura da diretoria, nota-se que este ponto sugere uma revisão ideológica e de posicionamento por parte da empresa. Os líderes de setores sentem-se inoperantes e muitas vezes excluídos das tomadas de decisão. Mesmo com administração familiar, onde os líderes têm proximidade com os diretores, eles não têm autonomia e suas ideias, opiniões e dedicação não são analisadas com o determinado valor que pensam ter, dificultando, assim, o desenvolvimento da empresa.

Em resposta à pergunta de pesquisa, conclui-se que, independentemente da cultura proposta pela empresa, a liderança se faz efetiva com base no relacionamento entre os líderes e os liderados. Os envolvidos na alta gestão, embora tenham pensamentos diferentes ou mesmo opostos aos dos líderes, não interferem diretamente na relação, já que as equipes se mantêm motivadas por sua proximidade ao líder, e esse consegue manter o sentimento de que todas as tarefas sejam bem feitas, atingindo objetivos e alcançando metas.

Conclui-se, dessa forma, que o estudo contribui para a empresa pesquisada, pois identifica características relevantes nas relações entre colaboradores, líderes de equipe e diretoria, a fim de que a empresa possa desenvolver ferramentas de gestão que colaborem para que sejam sanados os pontos negativos e continuem desenvolvendo os pontos positivos na busca de melhoria contínua. Ainda, pode-se sugerir a realização de outras pesquisas a partir desta, para que haja um aprofundamento na identificação dos possíveis problemas de relacionamento de todos os envolvidos em um ambiente organizacional, ou seja, ouvindo as equipes de trabalho, identificando e desenvolvendo novas atitudes que tragam como consequência os melhores resultados empresariais.

6 REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., Crubellate, J.M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 43 (2), 64-77.
- Araújo, L.C. G. D. (2007). *Organizações, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de*

- Gestão Organizacional*: arquitetura organizacional, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bianchi, E. M. P. G.; Quishida, A., Foroni, P.G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração*, 21(1), 41-61.
- Bitencourt, C.C., Berti, A.F. (2014). A gestão por competências: uma reflexão crítica sobre as implicações estratégicas. *Revista Competência*, 1(1), 1-15.
- Cavalcanti, V.R., Lund, M., Cartilovsky, M., Lago, R.A. (2009). *Liderança e Motivação*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Charan, Ram (2008). *O Líder criador de líderes*. 4. reimpr. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, R. K., Sawaf, A., Inojosa, R., Mendes Costa, S. T. (1997). *Inteligência Emocional na empresa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Dantas, M., Cavalcante, V. (2006). *Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco.
- Davel, E., Machado, H. V. (2001) A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (3), 107-126.
- Da Silva, S.A., Dos Santos, R.M.G. (2016). Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma empresa do ramo salineiro de Baixa do Meio-RN. *Revista Foco*, 9(1).
- Downey, M. (2010). *Coaching eficaz*. Tradução da 3.ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning.
- De Paula, A., Haiduke, I.V., Marques, I.A.A. (2016). Ergonomia e Gestão: complementaridade para a redução dos afastamentos e do stress, visando melhoria da qualidade de vida do trabalhador. *Revista Conbrad*, 1(1) 121-136.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista produção*, 14 (3) 27-34.
- Dejours, C. (1997). *O fator humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Drucker, P. (1976). *O gerente eficaz*. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar.
- Ervilha, A. J. L. (2008). *Liderando Equipes para otimizar resultados*. 3.ed. São Paulo: Nobel.
- Freitas, M.E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, São Paulo, 31(3), 4-9.
- Gaskell, G. (2002). *Entrevistas individuais e grupais*. In: Bauer, M.W., Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. São Paulo: Vozes.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gilbreth, L.M. (1921). *The Psychology of Management*. New York: MacMillian.
- Hair, J. F., Barin, B. M., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman.
- Kotter, J. P. (1997). *Afinal, o que fazem os líderes*: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus.

- Limongi-França, A.C. (2006). *Comportamento Organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva.
- Limongi-França, A.C. (2005). Qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), p. 96.
- Mello, J.B de; Ortega, M. (2012). *Práticas de gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas*. São Paulo: Alaúde / Nova Cultural.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 8-19.
- Morin, E., Tonelli, M.J., Pliopas, A.L.V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 47-56.
- Motta, F.C.P. (1981). O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, 21 (4), 33-41.
- Motta, F.C.P. (1991). Organizações: vínculo e imagem. *Revista de administração de empresas*, 31(3), 5-11.
- Policarpo, R.V.S., Borges, R.S.G. (2017). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia & Gestão*, 16(45), 78-102.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. 10.ed. México: Pearson Education.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruffatto, J., Pauli, J., Ferrão, A.R. (2017) Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 29-44.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schermerhorn Jr., John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Segnini, L., Alcadipani, R. (2014). Poder e resistências nas organizações: a propósito das contribuições de Fernando C. Prestes Motta. *Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 341-347.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Srour, R.H. (2012). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 3. ed. São Paulo: Elsevier.
- Thomaz, W.J. (2007). *Comportamento Organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S.C. (1999). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, A., Ferreira, M. C. A (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Florianópolis-SC: Insular.