



LIDERANÇA EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE ORGANIZACIONAL

PROENÇA, Vitória de Lima Duarte¹

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

CAMARGO, Maria Emília Silveira²

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

A liderança é uma habilidade de poucos indivíduos que ocupam os altos postos das organizações. Esta empreitada se justifica pelo fato de a liderança ser a força que impele as organizações para o sucesso. Ela contribui para o desenvolvimento de uma visão que pode direcionar a mudança para organização e, para que uma organização mantenha seus funcionários motivados, é necessário que suas principais lideranças atuem no sentido de gerar, manter e estimular, continuamente, a motivação dos profissionais em busca da qualidade. Diante do exposto, emergem como problemas de pesquisa: Como os diferentes estilos de liderança podem contribuir para a motivação dos funcionários? Assim, objetiva-se determinar como a liderança atua na motivação de sua equipe, bem como discutir os conceitos e efeitos da motivação nas Organizações e no ambiente de trabalho. Por fim, serão identificadas as principais características de uma liderança eficaz. O método de pesquisa escolhido foi a revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Líderes. Organizações empresariais. Motivação. Qualidade.

ABSTRACT

Leadership is a skill of few individuals who occupy the top positions in organizations. This endeavor is justified by the fact that leadership is the force that drives organizations to success. It contributes to the development of a vision that can drive change for the organization and, for an organization to keep its employees motivated, it is necessary that its main leaders act to continuously generate, maintain and stimulate the motivation of professionals in search of of quality. Given the above, research problems emerge as: How can different leadership styles contribute to employee motivation? Thus, the objective is to determine how the leadership acts in the motivation of its team, as well as to discuss the concepts and effects of motivation in Organizations and in the work environment. Finally, the main characteristics of effective leadership will be identified. The chosen research method was the literature review.

Keywords: Leaders. Business organizations. Motivation. Quality.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, vários conceitos de liderança têm surgido. As organizações vivem uma crise crônica de liderança, demonstram uma incapacidade enorme de satisfazer às expectativas de seus elementos e a liderança passou a ser vista como uma habilidade de poucos indivíduos que ocupam os altos postos das organizações, só eles devem ter visão

¹ Acadêmico do Curso de Administração do 4º ano – FAIT. E-mail: vitoriadelimaduartesproenca@alunos.fait.edu.br

² Mestre pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Professora na faculdade de Administração na FAIT. E-mail: emiliascamargo@gmail.com

estratégica, quando na realidade deviam ter-se líderes em cada cargo, da linha de montagem da fábrica até o escritório do presidente (CHIAVENATO, 2015).

Esta empreitada se justifica pelo fato de a liderança ser a força que impele as organizações para o sucesso. Ela contribui para o desenvolvimento de uma visão que pode direcionar a mudança para organização e, para que uma organização mantenha seus funcionários motivados, é necessário que suas principais lideranças atuem no sentido de gerar, manter e estimular, continuamente, a motivação dos profissionais em busca da qualidade.

Diante do exposto, emergem como problemas de pesquisa: Como os diferentes estilos de liderança podem contribuir para a motivação dos funcionários?

Assim, objetiva-se determinar como a liderança atua na motivação de sua equipe, bem como discutir os conceitos e efeitos da motivação nas Organizações e no ambiente de trabalho. Por fim, serão identificadas as principais características de uma liderança eficaz.

O método de pesquisa escolhido foi a revisão bibliográfica. Esta modalidade de pesquisa é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto (SEVERINO, 2016). Esta pesquisa se deu a partir de um levantamento em livros e artigos, além de teses e dissertações acadêmicas. A pesquisa de artigos foi realizada nos bancos de publicações Google Academics e Universia. Já a busca de teses e dissertações acadêmicas envolveu os sites da Biblioteca Digital da Universidade de São Paulo, Unicamp e UNESP.

Foram selecionadas as seguintes palavras-chave para a busca: liderança, motivação e qualidade, sendo colocadas as três palavras juntas e combinações de duas a duas. A busca foi realizada, ainda, para artigos publicados entre 2015 e 2020.

Foram identificados 298 artigos resultantes da busca. Destes, 283 foram excluídos, pois eram aqueles que não focalizavam as características de liderança, que centravam sobre outros estilos de liderança não enfocados neste trabalho ou que já estavam contidos em outros artigos. O critério de seleção dos textos foi aquele que apresentavam relevância específica à temática proposta, ou seja, versavam diretamente sobre liderança, motivação e qualidade. Não foi mantida nenhuma publicação contendo estudo de caso, pois estas focalizavam, em suas análises, fatores, como: a descrição do processo de implantação do sistema na empresa, caracterização de outros estilos de liderança que não os enfocados pelo artigo. Dessa forma, foram selecionados artigos que realizaram revisão bibliográfica sobre a temática ou que

descreviam as características inerentes liderança com foco na motivação e na qualidade. Para facilitar a seleção, leu-se o abstract de todos os textos.

2. MOTIVAÇÃO E QUALIDADE

Não se pode afirmar que, pelo fato de a motivação nascer no interior de cada um, sua manutenção dependa somente dessas pessoas. Para mantê-la ou estimulá-la, o ambiente de trabalho deverá ser favorável ao trabalhador. Mas para se entender plenamente esta relação, faz-se necessário definir o que é qualidade (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

2.1 Entendendo a Qualidade

Qualidade é atender às exigências do cliente nos diferentes ramos de negócios, bem como dentro de uma mesma empresa, assim o líder pode elaborar estratégias e preparar o pessoal para atingi-las, delegando autoridade para que todos pratiquem ações de melhoria da qualidade (BARIBIERI, 2016).

Neste sentido, um líder dentro de uma organização deve analisar os processos de trabalho e sua importância para a qualidade e verificar as ações da empresa para o foco no cliente (HANNECK; SANTOS, 2018).

A gestão da qualidade pode ser entendida como um processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade. A qualidade é o elemento que une o produto ao cliente (CHIAVENATO, 2016).

Esse conceito mostra os reflexos negativos da utilização de conceitos equivocados sobre qualidade. Por exemplo: quando se supervaloriza alguns itens e se omitem outros, em determinado produto, o conceito de qualidade ficará prejudicado. Quando um funcionário trata com fornecedores de uma maneira não tão cordial, está comprometendo a qualidade do atendimento da empresa e assim por diante (CHIAVENATO, 2015).

A qualidade é um elemento que decorre naturalmente quando se observa, por parte daquele que usufrui o determinado bem ou serviço, a satisfação plena das suas necessidades imediatas. Quando isso ocorre, estabelece-se uma relação de preferência entre aquele que consome e aquele que fornece determinado bem, produto ou atendimento (COSTA; MATOS, 2018).

Outra dimensão decorrente do conceito de adequação ao uso é o processo produtivo. Se o objetivo é adequar um produto ou serviço inteiramente ao uso, todos os setores, áreas,

peças ou elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade (DUARTE; CAVALCANTE; MARQUES, 2017).

Então, essa dimensão deve começar com as contribuições individuais de cada funcionário, num esforço organizado e direcionado pela liderança. A adequação efetiva de um produto ao uso ou a um mercado é um processo lento (FERREIRA, 2017).

Para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõe o produto ou serviço. Nesses elementos ou atributos incluem-se valores, hábitos e comportamentos dos indivíduos atribuídos à qualidade. A atenção mais usual para a definição de qualidade está voltada para o consumidor (HASHIMOTO, 2017).

Ao se direcionar qualidade para o consumidor uma multiplicidade de itens é envolta, alguns são mais significativos que outros e a tarefa da gestão da qualidade é focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento ao consumidor, suas necessidades e preferências (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

O processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade, daí a importância de se entender o conceito correto de qualidade para a criação da cultura da qualidade. A partir desses aspectos é que a gestão da qualidade tem focado para a criação de uma cultura da qualidade, compreendendo cultura como um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, ideias etc. (LUZ, 2018).

2.2 Motivação construindo a Qualidade

É necessário criar condições objetivas para a motivação. As organizações devem possibilitar um clima para a criação de condições para a motivação interna. São facilmente reconhecíveis as pessoas motivadas numa empresa, pois elas resolvem efetivamente os problemas que lhes são confiados, assumindo as responsabilidades pelo que fazem e trabalham realmente pela satisfação no próprio trabalho, não sentem o passar das horas (OLIVEIRA; LOPES; QUEIROZ, 2017).

A participação dos empregados em ações de melhoria, podendo exprimir suas ideias e vendo elas serem utilizadas pela empresa, faz com que as pessoas se sintam úteis. As organizações não contratam só as mãos dos trabalhadores, mas também o seu potencial intelectual. Evidentemente, uma melhor remuneração também é um fator motivacional.

Todavia, a identificação com a atividade que executa e a significância percebida do seu trabalho também o são (PEREZ; COBRA, 2017).

De forma surpreendente, algumas organizações pregam posturas motivacionais através de campanhas, programas e benefícios que mais tarde podem ser revistos ou até retirados dos empregados. Entretanto, essa realidade motivacional é ilusória, pois as pessoas motivadas normalmente anseiam por desenvolver suas atividades e suas tarefas com autonomia, ou seja, com responsabilidade pelo gerenciamento dos processos dos quais participam e onde podem sentir-se mais responsáveis pelos resultados obtidos (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Muitas são as queixas e os aborrecimentos que levam uma pessoa a desinteressar-se pelo trabalho que executa e, muitas vezes, pela organização à qual pertence e, é claro que muitas dessas razões estão ligadas às políticas de gerenciamento adotadas pelas empresas. Atitudes imediatistas como o lucro ou negócio em curto prazo, produtos e tarefas inacabados, atribuições confusas e estrutura organizacional lenta constroem um clima desmotivante (WYSE, 2018).

Esse clima negativo para a motivação organizacional pode surgir pela falta de condições necessárias para um bom desenvolvimento dos trabalhos, seja com relação aos equipamentos de segurança individual ou em equipe, falta de maquinário, onde o companheirismo, o respeito e a confiança não são estimulados (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

Para se conseguir que a motivação não desapareça tem-se que imprimir significados naquilo que se está fazendo. O significado do que é feito pode contribuir para a autoestima e está poderá gerar novos significados, indo mais além, é possível observar que a motivação para o trabalho só existe quando esse trabalho tem algum significado para outros e para si mesmo, o que implica conseguir levar uma vida útil em relação a si próprio (BARIBIERI, 2016).

Quando o significado do trabalho desaparece, conseqüentemente a motivação deixa de existir e, assim, o interior do trabalhador também se dispersa. Por isso é que as mudanças têm que trazer melhorias para todos, também tornando-se um aditivo para que a motivação se manifeste, oferecendo oportunidades (HANNECK; SANTOS, 2018).

2.3 Maneiras para a construção da qualidade

Muito se fala sobre a motivação dos funcionários como um fator preponderante para a obtenção da qualidade numa organização. Todavia, várias organizações não atentam para essa realidade. Geralmente, a construção da qualidade nas organizações é claramente entendida quando há a constatação de um ambiente onde a motivação flui em todos os níveis da empresa (CHIAVENATO, 2016).

A valorização e a aplicação de suas ideias e de suas sugestões, e mais, o investimento em seu desenvolvimento, seja profissional ou como cidadão, assim como o oferecimento de condições técnicas e de segurança ideais de trabalho, confiança, transparência nas informações, clareza nos valores da empresa e, em especial respeito, são fatores que contribuem para a motivação no seu fazer produtivo (CHIAVENATO, 2015).

Se a motivação é o caminho para se alcançar a qualidade dentro das organizações, a autoridade é uma habilidade conquistada e não uma faculdade cedida e, neste sentido, refletir-se-á nas linhas que se seguem, elementos áureos para que uma equipe se sinta motivada e líderes tenham autoridade conquistada (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

2.4 Motivação e qualidade de vida no trabalho

A motivação resulta de uma variedade de necessidades, e é a necessidade dinâmica e persistente que determina o comportamento humano. Quando o indivíduo tem uma necessidade qualquer, esta promove um desequilíbrio causando um desconforto que somente cessará após a satisfação daquilo que se desejava, criando-se uma espécie de ciclo motivacional (COSTA; MATOS, 2018).

Motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos, significa entusiasmar, que etimologicamente, representa colocar Deus dentro das pessoas, introduzir alterações no ritmo físico e na cadeia emocional (DUARTE; CAVALCANTE; MARQUES, 2017).

Uma das funções das organizações empresariais deve ser motivar seus colaboradores, seus funcionários, visando à produtividade, a competitividade, pois estes fatores estão, a cada dia, mais associados em prol de um ambiente de cooperação e criatividade. Percebe-se uma busca muito grande das empresas em tornar o trabalho cada vez mais agradável e está tendência tem ganhado impulso no sentido da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Ainda em conformidade com este autor, a discussão sobre a qualidade de vida do profissional deve ter um papel importante no contexto organizacional das grandes

empresas, o que deve ser posto em pauta é que quantos mais as organizações humanizam suas relações de trabalho, mais aumentam seus lucros, o grande desafio para as empresas é estudar os meios de manterem seus funcionários motivados e comprometidos a executar seus respectivos trabalhos, alavancando assim o sucesso (CHIAVENATO, 2016)

Conhecer os motivos que levam um indivíduo a tomar determinadas atitudes é de extrema importância, pois quando este elemento é direcionado de forma produtiva por uma liderança, no sentido de atender suas necessidades, pois pessoas são diferentes umas das outras e precisam ser tratadas de maneiras diferenciadas dentro de uma equipe de trabalho (FERREIRA, 2017).

Para influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos ou necessidades imediatas e estabelecer objetivos apropriados à estrutura das necessidades da pessoa que se pretende incentivar. Para sentir-se motivado em uma organização é importante que os objetivos pessoais se identifiquem com os da empresa, quando isso ocorre à produtividade se eleva, e as pessoas trabalham mais felizes, pois as pessoas sentem-se lutando por seus próprios objetivos (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

É importante que líderes das organizações propiciem um ambiente de trabalho em que toda a equipe possa se desenvolver como ser humano e sentirem-se parte do grupo em que se inserem, tendo satisfação pessoal enquanto executam as tarefas para a organização empresarial (CHIAVENATO, 2016).

2.5 Motivação e comportamento empresarial

Tanto sob a ótica da uma empresa, quanto sob a ótica de funcionários, entende-se que o sucesso das ações empreendidas para se atingir os objetivos de uma organização dependem dos modos de produção adotados e qualidade com que estes são praticados (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

Sob a ótica administrativa, a tônica laboral e os estímulos motivacionais devem estar em uníssono com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organizacional. Esta cultura está intrinsecamente unida a um leque de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial (HASHIMOTO, 2017).

É esta cultura organizacional que individualiza o caráter da empresa e a torna singular. Disto resulta a importância de se enfatizar esta cultura, disseminando-a entre as equipes que

formam o corpo da organização, para que todos se sintam empoderados e incluídos nos objetivos empresariais (DUARTE; CAVALCANTE; MARQUES, 2017).

Acredita-se que este possa ser um dos fatores da motivação da equipe, pois como se mencionou anteriormente, uma equipe motivada prevê atitudes como reconhecimento e valorização do trabalho. Agindo desta maneira, o líder estaria favorecendo o processo comunicacional e, por consequência, melhorando o desempenho do trabalho em equipe de forma holística (CHIAVENATO, 2016).

A administração tem um papel de muita importância na parte de conscientização e motivação de seus funcionários, ela tem que mostrar que é de extrema importância o comprometimento individual das pessoas para o sucesso, pois se cada um faz a sua parte, o processo se torna eficaz (CHIAVENATO, 2015).

É importante que todos os colaboradores sejam incentivados a aceitar a importância de atingir os objetivos e metas. A motivação para a melhoria contínua pode ser ajudada quando os funcionários são reconhecidos e recompensados pelos objetivos alcançados e dar autonomia para que possam mostrar suas ideias e opiniões para um melhor desempenho do sistema como um todo (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

Faz-se necessário utilizar o capital intelectual dos trabalhadores de forma adequada, para que estes tenham compreensão de seus resultados e imprimam significado ao fruto de seu trabalho (BARIBIERI, 2016).

As organizações com cultura e valores compatíveis com sua prática são centradas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores; consequentemente, mostram claramente aos trabalhadores o quanto eles são importantes para a empresa. As organizações centradas nas pessoas normalmente compartilham informações e não o contrário (HANNECK; SANTOS, 2018).

O desenvolvimento das competências individuais é um dos aspectos da boa liderança, pois quando os liderados evoluem pessoal e profissionalmente, tornam-se instrumentos eficazes para a consecução das tarefas e quando há diálogo bilateral entre as partes produtivas e da gestão, desenvolve-se um ambiente de confiança recíproca e, desta forma, tende-se a maximizar o processo produtivo (HASHIMOTO, 2017).

A ênfase que a importância dada ao trabalho em equipes deve estar baseada num princípio organizador e não em modismos gerenciais. Deve basear-se numa crença na importância básica das equipes como meio de executar o trabalho e promover a autonomia e

responsabilidade, canalizando ideias e a energia de todos. As equipes podem promover um senso de finalidade e pertencimento às pessoas. O repensar das ações na empresa deve partir dos anseios da cúpula e do compartilhamento desta com seus colaboradores. Uma gestão moderna deve elogiar seus cooperadores, pois há um desejo intrínseco no ser humano em ser aceito, ser reconhecido (HANNECK; SANTOS, 2018).

Em face das discussões apresentadas até o momento, entende-se o porquê de a comunicação ser uma das principais habilidades dos líderes, pois muito mais que o simples ato de falar, a comunicação é um universo de ferramentas, processos e técnicas que o líder pode usar em seu cotidiano para aperfeiçoar o relacionamento e os resultados de sua equipe (DUARTE; CAVALCANTE; MARQUES, 2017).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um líder motivando a equipe deve ser capaz de delegar autoridade para que haja uma gestão eficaz. Deve saber transmitir com a máxima clareza as informações necessárias sobre o planejamento, estratégias, objetivos e metas dos negócios para o bom andamento organizacional.

Uma organização pode contribuir para a melhoria da qualidade de trabalho e, por conseguinte, no aumento da motivação da equipe. Se uma líder motiva uma equipe, obviamente é para se atingir os objetivos da empresa, por esta razão, discorreu-se sobre a questão da qualidade, delineando seu significado e refletindo sobre sua importância no ambiente de trabalho, quando se trata de qualidade de vida.

A motivação é um motor individual e intransferível que, apesar destas características, pode ser alimentado e estimulado. O processo gestor atual está impregnado pelo processo comunicacional assertivo e anda lado a lado com a motivação da equipe. Assim se faz necessária uma liderança guiada por atitudes ousadas, com um perfil de comportamento que mire o crescimento da empresa.

Constatou-se que uma ferramenta valiosa e imprescindível dentro de uma empresa é o feedback. Sem a possibilidade do feedback não só é mais difícil saber se o outro compreendeu o que foi passado, como também dificulta que cada colaborador saiba se, de fato, está atendendo as expectativas depositadas. Conhecer os objetivos e metas do negócio e reconhecer a conformidade do seu trabalho com estes objetivos configuram-se, também, necessidades a serem satisfeitas e que só são possíveis por meio da comunicação.

Torna-se fundamental que as empresas, de maneira generalizada, procurem sempre a via do diálogo, da aceitação das diferenças entre seus funcionários, fornecedores, entre outros e que, a partir de um consenso, consigam a satisfação de seus anseios. Se isso não acontece, não há, evidentemente, comunicação. É mister que a equipe gestora compreenda este processo como fundamental estratégia para se gerir uma empresa, uma organização e, desta forma, obter seus objetivos, sejam eles os mais variados e diversos que se imagine.

Verificou-se que os objetivos aos quais este trabalho se propôs foram plenamente atingidos, pois conseguiu-se entender como a liderança exerce um papel efetivo na motivação de sua equipe e, além disso, pode-se refletir e analisar os conceitos de motivação nas organizações, pesquisar a importância da motivação no ambiente de trabalho e identificar as principais características de uma liderança eficaz e com isto, a questão geratriz da pesquisa: como o líder pode motivar sua equipe, foi respondida a contento.

Face das discussões apresentadas, conclui-se que é muito importante que os líderes constantemente realizem uma gestão motivacional. É necessário que as lideranças entendam que a comunicação é um universo de ferramentas, processos e técnicas que o líder pode usar em seu cotidiano para aperfeiçoar o relacionamento e os resultados de sua equipe, e quando esta ferramenta falha, todo o processo produtivo pode ir à bancarrota.

4. REFERÊNCIAS

BERNARDINO, S; SANTOS, J.F. **Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social.** Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, v. 1, n. 2, 2015. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/view/103>. Acessado em 05 jul. 2021.

BARIBIERI, U.F. **Gestão de pessoas nas organizações:** A evolução do ser humano na vida e na ciência. São Paulo: Atlas, 2016.

HANNECK, C.J; SANTOS, P.K. **A importância do comportamento organizacional de maneira eficaz em nível individual e em grupo.** Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 4, n. 3, Edição Especial, p. 671-686, jun. 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/br/index.php/BRJD/article/view/142/114>. Acessado em 20 jul. 2021.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas empresas:** Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7.ed. São Paulo: Manole, 2016.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar esse valioso tesouro organizacional: 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.



COSTA, V.M; MATOS, M.C.P. **Identificação das congruências das principais teorias motivacionais com ênfase na gestão de projetos.** Unisanta Business and Management, v. 1, n. 1, p. 15-30, 2018. Disponível em <https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/1529/1364>. Acessado em 05 jul. 2021.

DUARTE, I.G; CAVALCANTE, C; MARQUES, R. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: Motivações dos Voluntários da Fundação Cidade Viva.** Revista Organizações em Contexto, v. 13, n. 25, p. 99-120, 2017. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-etodista/index.php/OC/article/view/6320/pdf>. Acessado em 05 jul. 2021.

FERREIRA, P.I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2017

GUERRA, H.B. **Do sonho ao pesadelo: dilemas de quem demitiu na pandemia.** CASOTECA Edição Especial: Os impactos da Pandemia no Segmentos do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, v. 2, n. 2, 2020. Disponível em <http://www.senacnet.com.br/periodicos/index.php/Senac1/article/view/363/306>. Acessado em 05 jul. 2021.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações.** Saraiva Educação SA, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2019.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

OLIVEIRA, W.N.P.; LOPES, M; QUEIROZ, A. **Motivação e Liderança dentro das Empresas.** Revista de Ciências Gerenciais, v. 21, n. 34, p. 91-97, 2017. Disponível em <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2017v21n34p91-97>. Acessado em 05 jul. 2021.

PEREZ, F.C; COBRA, M.C. **Cultura organizacional e gestão estratégica: A cultura como recurso estratégico.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIBEIRO, M.F; PASSOS, C; PEREIRA, P. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador.** Gestão e Desenvolvimento, n. 26, p. 107-133, 2018. Disponível em http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD26/GD26_107.pdf. Acessado em 05 jul. 2021.

WYSE, R. **Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano.** Revista de Ciências Gerenciais, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. Disponível em <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>. Acessado em 05 jul. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.