

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA ADOTADO EM UMA EMPRESA DO RAMO AGROINDUSTRIAL DO VALE DO IVINHEMA - MS

Paulo César Schotten

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
paulo.schotten@ufms.br

Solange Fachin

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
sofachin@yahoo.com.br

Andréa Menezes Chaves Campos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
andreamenezeschaves@hotmail.com

Rony Junior de Farias Antunes

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
ronyantunes1981@gmail.com

Magda da Silva Oliveira Cleto

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
magda87silva@hotmail.com

RESUMO

Estudo sobre liderança dentro das organizações é de grande importância para os processos, para seu desenvolvimento e conquista de espaço no mundo corporativo. Entender o comportamento dos líderes permite adotar ações corretivas ou até mesmo compreender como as pessoas reagem e se comportam em busca de objetivos e se comprometem com as estratégias organizacionais. Com vistas a isso, o objetivo dessa pesquisa foi identificar o estilo dos líderes de uma empresa do ramo agroindustrial do Vale do Ivinhema, Estado do Mato Grosso do Sul. Para atingir esse objetivo, bibliograficamente foram abordados conceitos de liderança, a teoria da liderança e liderança comportamental e contingencial. Metodologicamente essa pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo e estudo campo quanto aos procedimentos técnicos. Na empresa após aplicação do método de análise foi constatado que a maior parte dos líderes que exercem função dentro da empresa adota o estilo de liderança democrático. Finaliza-se o trabalho por apresentar as limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros dentro dessa área de Liderança.

Palavras-chaves: Liderança; Estilo de Liderança; Administração.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia as mudanças ocorrem rapidamente e a todo instante exigindo do líder um comportamento eficaz, pois a competitividade e sucesso da organização dependem do empenho e competência deste profissional. Diante das turbulências do mercado os líderes precisam estar em constante evolução, pois suas competências dependem do bom andamento da organização seu comportamento deve ser aprimorado e exercitado diariamente.

Um bom líder deve ter habilidades que envolvam paciência, respeito, disciplina e confiança além da capacidade de gerenciar conflitos dentro da organização e ser um ótimo comunicador e motivador de ideias e ações que resultem no sucesso da empresa. A liderança tem como base influenciar as pessoas e motivá-las a realizar um objetivo que pode ser em comum ou desejado. Um bom líder é aquele que consegue que pessoas que não apresentam interesse no objetivo realizem-no da melhor forma possível, ou seja, que as motive para trabalhar em prol deste objetivo.

Baseado neste contexto surge o problema de pesquisa que é qual estilo de liderança adotado pelos ocupantes do cargo de chefia em uma empresa do ramo agroindustrial do Vale do Ivinhema – MS, e tendo esse problema de pesquisa, define-se como objetivo identificar o estilo da liderança adotado na empresa estudada. Conhecendo o resultado dessa pesquisa a empresa saberá os benefícios do seu estilo de gestão e poderá investir na formação e adaptação desse estilo para suas linhas de produção, com vista a atingir seus resultados e traçar metas estratégicas.

Esse artigo é composto de quatro tópicos além dessa parte introdutória sendo eles a fundamentação teórica onde pesquisou se alguns autores para fundamentar o estudo; a metodologia que identifica o método adotado nessa pesquisa; a apresentação e análise de dados da pesquisa que permitiu através da aplicação de um questionário identificar os tipos de líderes da empresa referida e as considerações finais sobre o estudo efetuado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

O conceito de liderança na visão de Montana e Charnov (2009) é um processo pelo

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



qual o indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados. Dentro da organização empresarial, o processo de liderança assume a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela alta administração. Os autores afirmam ainda que existe dois tipos diferentes de líderes em toda a organização, os que são definidos os líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal. Embora diferentes ambos os tipos exercem comportamentos de liderança ao influenciar os demais.

A liderança na visão de Maximiano (2008) é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Conceitua ainda o autor que a capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo da motivação, em situação de mutua dependência entre líder e liderados.

Em relação ao papel do líder Lacombe e Heilborn (2008) consideram que líderes são agentes de mudanças, mais necessários em situações instáveis e influenciam as pessoas por meio do poder que dispõem. Na visão do autor uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver.

Como descreve Oliveira (2011) a liderança pode ser definida como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação.

Trata-se de uma definição simples de se entender: quando a pessoa A, sob que meio for, consegue influenciar o comportamento da pessoa (ou grupo) B, dizemos que A exerceu liderança sobre B. Podemos dizer que A está efetivamente influenciando o comportamento de B, se este mudar seu comportamento e fizer (ao menos tentar fazer) o que A pretendia que fizesse. Trocando em miúdos, essa definição diz que liderança acontece quando alguém (aquele que lidera) consegue fazer que outra (s) pessoa (s) aja (m) de acordo com seus (dos primeiros) desígnios, desinteresses ou comandos. (OLIVEIRA 2011, p. 170).

Oliveira (2011) cita ainda que uma das mais persistentes polêmicas acerca da liderança se dá sobre ser a liderança um traço de personalidade inato ou aprendido. Há autores que acreditam ser a liderança uma qualidade (ao menos parcialmente) natural nas pessoas, enquanto outro a veem como uma característica aprendida.

Quanto a liderança ser genética ou adquirida Baldwin, Rubin e Bommer (2008) afirmam a liderança não é genética nem um dom misterioso concedido a uns poucos. Não é

apenas uma coisa, mas um conjunto abrangente de características pessoais, habilidades e comportamentos que podem ser aprendidos (alguns se prestam mais ao aprendizado do que outros) por quem assim o desejar. Os autores afirmam ainda que liderança seja a capacidade de influenciar as pessoas a deixarem de lado suas preocupações pessoais e apoiarem um programa mais abrangente - ao menos por pouco tempo. Os líderes mais efetivos motivam as pessoas a desempenharem acima e além do dever e realçam o sucesso do grupo. A efetividade da liderança não é simplesmente quem exerce mais influência ou surge para controlar o grupo, mas quem pode obter alto desempenho do grupo ao longo do tempo.

Marras (2009) descreve que a liderança no ambiente de trabalho é outra questão que vem sendo mal administrada na maioria das organizações e que fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada do que se diz. Na visão do autor, em primeira instância, a própria empresa é responsável por uma boa liderança; em segunda, o próprio líder. Afirma ainda que compete a administração de recursos humanos numa atitude proativa estudar, desenhar e propor os contornos de um sistema de liderança que deverá devido à grande importância que tem, ser aprovado diretamente pelo conselho diretor da organização.

Marras (2009) cita que depois que a organização traça suas linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los através de características individuais de cada líder. Ou seja: o que se propõe é que, por um lado, a organização forneça claramente a direção da liderança e certos valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder, mas que por outro lado permita a ele a possibilidade de complementar com características pessoais o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa.

2.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Existem várias abordagens com a relação às teorias da liderança. Essas abordagens representam tentativas de compreender o papel do líder e suas implicações dentro de suas organizações. Dentre estes estudos destacam-se estudos de Montana e Charnov (2009) onde os autores classificam quatro vertentes de estudos relacionados a liderança apresentados no quadro 01.

Quadro 01: Vertentes de estudos de liderança

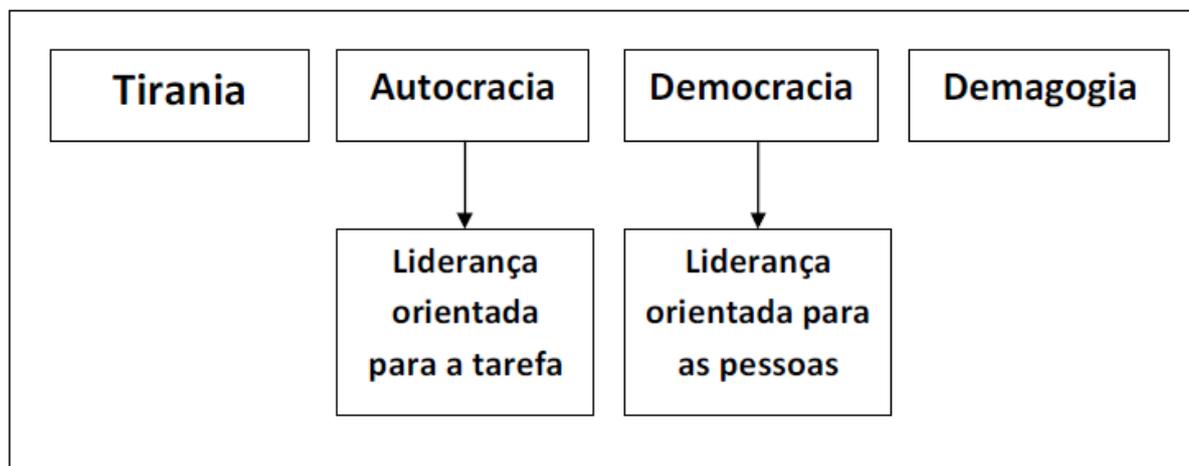
Teoria	Conceito
Genética	É a crença de que a capacidade de liderança é transmitida geneticamente
Traços	Busca determinar os traços pessoais necessários ao sucesso gerencia.
Abordagem comportamental	Procura determinar o melhor estilo de liderança que funcionara eficazmente em todas as situações.
Situacional ou Contingencial	É uma visão complexa da liderança que examina os estilos, aptidões e habilidades de liderança e as necessidades da situação.

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2009)

Para Lacombe e Heilborn (2008) as teses da liderança advogam que o comportamento do líder é previsto na curva da maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados. Hoje se sabe que, embora alguns tenham de fato qualidades natas de lideranças, é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem lideranças dentro de determinados contextos. Assim o mais importante atributo para a liderança é o desejo de liderar, é querer ser líder. Habilidades e competências gerenciais podem ser desenvolvidas nas pessoas, mas a paixão para liderar uma organização não.

Conceituando Liderança, Maximiano (2008) a define como um processo social e apresenta estudos de McGregor que afirma que a liderança é um processo social complexo onde interagem 4 variáveis ou componentes, conforme a figura 1.

Figura 1: Processo social e interação de variáveis na liderança



Fonte: Maximiano (2008)

Maximiano (2008) cita que o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



da maneira como o líder se relaciona com os liderados, onde o excesso de democracia (a demagogia que consistia em buscar popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). No entanto, hoje há outros nomes para as mesmas ideias.

Na visão de Oliveira (2011), a liderança autocrática é aquela na qual o líder exerce sua liderança como bem lhe aprouver, sem abrir mão desse papel e negando aos demais qualquer forma de participação e a liderança democrática é aquela na qual o líder aceita e, por vez, até mesmo estimula a participação dos liderados na escolha e/ou na implementação de suas decisões, enquanto que a liderança do tipo *laissez-faire* se representa na qual o líder na verdade se afasta e deixa que os liderados ajam como bem o desejarem, decidindo por eles próprios o que devem fazer.

O autor ainda menciona que a expressão *laissez-faire* (deixai fazer, na tradução do francês) designa uma conduta de não intervenção nas ações dos outros e que a expressão *laissez-faire* foi emprestada pelas teorias da liderança da economia política, disciplina e refere-se à doutrina segundo a qual o Estado não deve interferir nas iniciativas dos agentes econômicos privados, deixando que as transações econômicas ocorram e se regulem por si próprias.

Para Montana e Charnov (2009) o estilo autoritário destaca-se uma alta prioridade à realização da produção desejada, embora dedicando pouca preocupação ou atenção às necessidades dos funcionários. Na visão dos autores os líderes que praticam este estilo podem conseguir que o trabalho seja feito, mas não serão líderes populares. Já o democrático mostra igual preocupação tanto pela produção como pelas pessoas e representa o estilo gerencial ideal, é raramente obtido por um gerente concreto pelo fato de a preocupação com os funcionários ser igual à preocupação com a produção. Cita ainda o estilo gerencial moderado que pelo fato de estar no meio da grade ele expressa uma preocupação adequada e um equilíbrio entre a orientação para a tarefa e a orientação para as pessoas.

Baldwin, Rubin e Bommer (2008) dizem que no estilo diretivo, o líder define os papéis dos liderados e lhes diz o que, como, quando e onde executar as várias tarefas. A resolução de problemas e a tomada de decisões são iniciadas exclusivamente pelo gerente. Soluções e decisões são anunciadas, a comunicação é em grande parte de via e o líder supervisiona a implementação de perto. No estilo denominado adestramento o líder ainda dá muita direção e lidera com suas ideias, mas também tenta ouvir a opinião dos liderados sobre

as decisões, bem como suas ideias e sugestões.

Os autores ressaltam que embora a comunicação de duas vias e o apoio sejam maiores, o controle sobre a tomada de decisões continua nas mãos do líder. Já o estilo de apoio o controle da tomada de decisões e resolução de problemas do dia-a-dia do líder para o liderado. O papel do líder é prover reconhecimento, ouvir ativamente e facilitar resolução de problemas/tomada de decisões da parte do liderado. E por último o estilo denominado delegação, no qual o líder discute os problemas com os subordinados até chegar a um acordo conjunto sobre a definição do problema e, então, o processo de tomada de decisões é totalmente delegado aos liderados.

2.2.1 Liderança Comportamental

Montana e Charnov (2009) descrevem que a abordagem comportamental da liderança, parte do movimento das relações humanas na teoria da administração, focalizava o indivíduo, não a tarefa. A abordagem comportamental também enfatizava que a liderança pode ser aprendida e deve ser flexível, e que não existe apenas um estilo certo de liderança.

Maximiano (2008) questiona que o líder pode ser orientado para as pessoas e tarefas ao mesmo tempo e afirma que certamente sua resposta é sim. Complementa por afirmar que a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas assim como a autocracia e a democracia, durante muito tempo, foram consideradas estilos opostos, mutuamente excludentes. De acordo com esta ideia, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas.

2.2.2 Liderança Contingencial ou Situacional

Oliveira (2011) conceitua que a liderança é situacional, o que significa que as pessoas lideram (exerce influência sobre) outras em algumas situações específicas, podendo não o fazer em outras situações específicas: a cada situação configuram-se um quadro novo que pode ou não levar ao exercício da liderança por parte de alguém. Há várias maneiras de se exercer influência sobre outrem: convencendo a pessoa por meio de palavras, coagindo-a mediante ameaças, prometendo-lhe recompensas etc.

Lacombe e Heilborn (2008) advogam que liderança se exerce em situações específicas, dizem que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingir objetivos em determinadas situações. Isto não é a mesma coisa que dizer que o líder é o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

As abordagens situacionais ou contingenciais para Montana e Charnov (2009) são complexas e consideram os estilos, aptidões e habilidades de liderança em relação às necessidades da situação. As variáveis situacionais - as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características dos funcionários - influenciam a eficácia de um estilo de liderança.

3 METODOLOGIA

Método, na visão de Lakatos e Marconi (2010) é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido e detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Essa pesquisa em relação ao seu objetivo é classificada como descritiva. Pesquisas descritivas são definidas por Gil (2016) como aquelas que têm como objetivo a descrição das características de determinada população. O autor afirma ainda que possam ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis e são em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com o objetivo profissional provavelmente se enquadra nessa categoria.

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se essa pesquisa como estudo de campo, que conforme Gil (2002) focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. O autor afirma ainda que no estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo. Também se exige do pesquisador que permaneça o maior tempo possível na comunidade, pois somente com essa imersão na realidade é que se podem entender as

regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado.

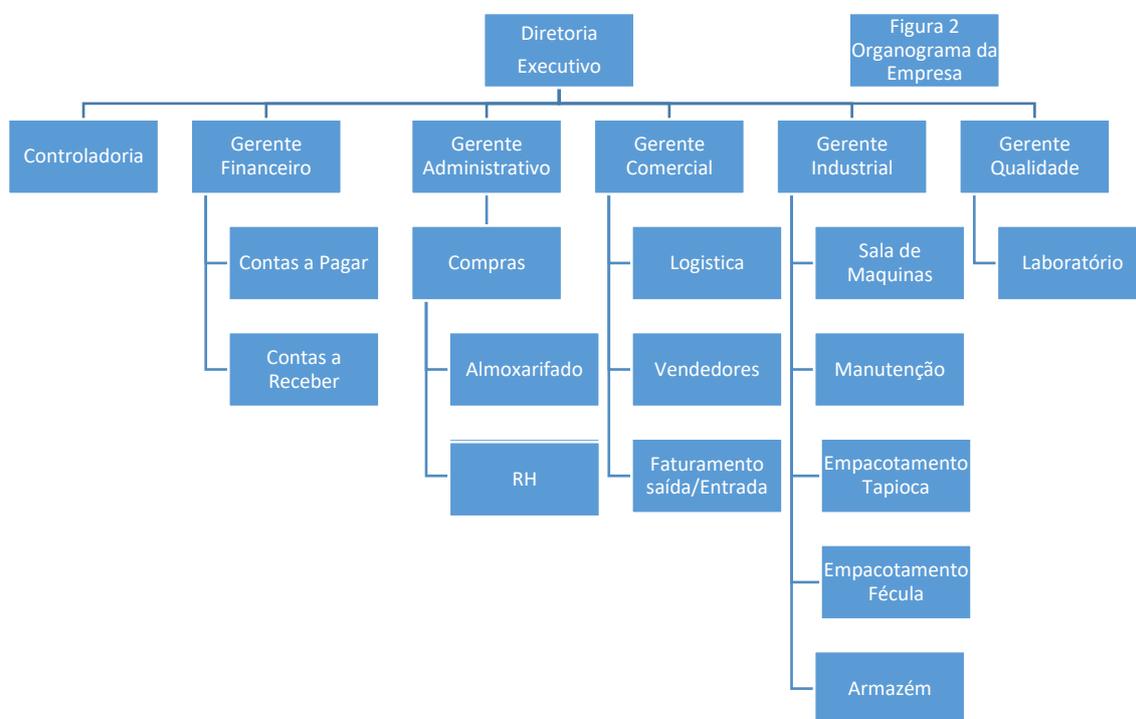
Voltado ao método de análise, essa pesquisa é quantitativa conforme relata e Gil apud Oliveira (2011) o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Operacionalmente essa pesquisa desenvolveu-se a partir da aplicação de um questionário aos líderes da organização, objeto desse estudo. A empresa é do ramo de Extração de Mandioca e produz fécula de mandioca e tapioca, estando situada no Vale do Ivinhema, com mais de 20 anos no Mercado. As pesquisas foram aplicadas entre os dias 09/04/2018 a 14/04/2018, tendo sido entrevistados 9 líderes aleatórios de diversas áreas da empresa. Para auxílio na interpretação dos dados foi utilizado o programa Microsoft Excel-2010, onde foi possível quantificar e inter-relacionar os dados deste questionário e com isso elaborar gráfico de informação a respeito do estilo de liderança dos pesquisados. A análise e tabulação seguiram padrão estabelecido por Marras (2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em uma empresa do ramo de extração de amido de mandioca localizada no Vale do Ivinhema, MS. No ramo desde 1989, trabalha com a produção de alimentos derivados de mandioca tendo em seu portfólio de produtos a massa pronta para tapioca, polvilho doce, polvilho azedo, sagu, tapioca granulada, farinha de mandioca e fécula de mandioca. A empresa conta hoje com 73 funcionários diretos. Em sua liderança Organizacional consta um diretor executivo, cinco gerentes e quatro encarregados de setores. O Organograma funcional da empresa é exposto na figura 2.

Figura 2: Organograma da Empresa



Fonte: Empresa

Em relação ao perfil dos líderes analisados são apresentados no quadro 02.

Quadro 02: Relação dos Líderes da Empresa

Gerente Comercial	Administração	6 anos	Responsável pela Logística, Vendedores Externos e Faturamento de Entrada e Saída.
Gerente Industrial	Administração	1 ano	Responsável pelo Processo Industrial, Sala de Máquinas, Manutenção. Empacotamento e Armazém
Gerente de Qualidade	Biologia	6 meses	Responsável pela Implantação e Execução de Controles da Qualidade e o Laboratório
Encarregado	Nível Médio	6 anos	Responsável pelo Empacotamento da Tapioca e Fécula
Encarregado	Nível Médio	4 anos	Responsável pela Manutenção
Encarregado	Nível Médio	8 anos	Responsável pela Sala de Máquinas

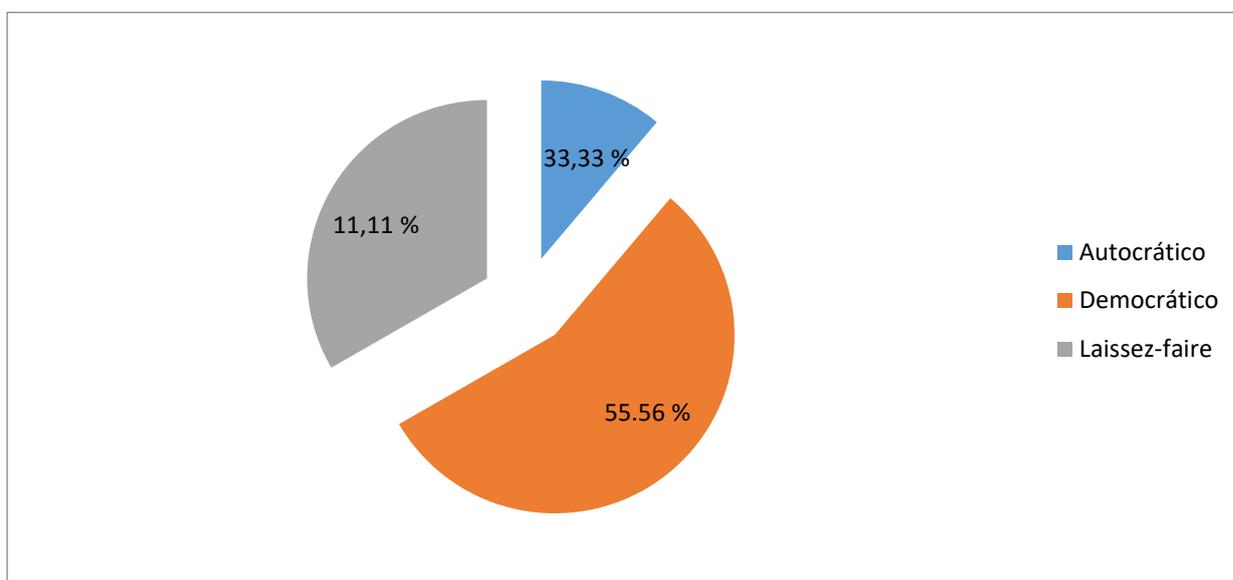
Fonte: Empresa

Como visto o perfil dos gestores da empresa estudada é de um grupo com formação superior na parte gerencial e isso é de muita importância para a empresa frente ao mundo

globalizado. A empresa pesquisada ressalta que uma pessoa com conhecimentos tem melhores habilidades para lidar com situações como a briga pelo mercado com seus concorrentes, lidar com prazos, novas responsabilidades e principalmente conviver com muitas pessoas que pensam diferentes. Para a empresa pessoas com essas características podem ser a saída para problemas que no momento parecem não ter solução.

Para conhecimento do estilo de liderança adotado atualmente pelas pessoas que estão ocupando cargos na organização foi aplicado um questionário sugerido por Marras (2009) e uma vez tabulados os dados são apresentados no gráfico 01.

Gráfico 01: Estilos de liderança na organização



Fonte: pesquisa/2018

O gráfico 01 reflete os resultados da tabulação das respostas e pode ser entendido e descritos da seguinte forma:

- **Autocrático** – Apenas uma pessoa foi enquadrada no estilo autocrático o que dá uma representação de 11,11% do total de líderes analisados. A autocracia, como apresentado por Oliveira (2011) é aquela na qual o líder exerce sua liderança como bem lhe aprouver, sem abrir mão desse papel e negando aos demais qualquer forma de participação.
- **Democrático** – Do montante analisado cinco pessoas foram enquadradas como estilo de liderança democrático, representando 55,56%. Vale lembrar o conceito de liderança

democrática que Montana e Charnov (2009) descrevem que este estilo de liderança mostra igual preocupação tanto pela produção como pelas pessoas e representa o estilo gerencial ideal, é raramente obtido por um gerente concreto pelo fato de a preocupação com os funcionários ser igual à preocupação com a produção

- ***Laissez-faire*** – No estilo de liderança *laissez-faire*, do montante analisado três pessoas foram enquadradas nesse estilo, representando 33,33%. O tipo de liderança *laissez-faire* é conceituado por Oliveira (2011) como aquela na qual o líder se afasta e deixa que os liderados ajam como bem o desejarem, decidindo por eles próprios o que devem fazer.

4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Dentre os estilos de liderança apontados e as leituras efetuadas, nota-se uma vertente para que o estilo democrático seja predominante dentro da organização, é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal (*Laissez-faire*). Lacombe e Heiborn (2008) destacam em seus estudos que no estilo democrático os liderados participam das decisões, o líder procura ser um membro normal no grupo, ele estimula e assiste-se sua equipe e para a empresa pesquisada é muito importante, pois se ressalta que uma pessoa com conhecimentos tem melhores habilidades para lidar com situações como a briga pelo mercado com seus concorrentes, responsabilidades com prazos e principalmente como conviver com muitas pessoas que pensam diferentes.

Em relação a este estilo de liderança, Chiavenato (2005) afirma que o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso do grupo incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa *feedback*. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo geral identificar o estilo de liderança dos encarregados de uma empresa do ramo agroindustrial do Vale do Ivinhema – MS. Para atingir o objetivo usou-

se de uma pesquisa descritiva em relação ao seu objetivo e estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos, voltada ao método de análise, qualifica-se como pesquisa quantitativa. Operacionalmente essa pesquisa desenvolveu-se a partir da aplicação de um questionário que está em anexo.

Constatou-se através das leituras e bibliografias pesquisadas que não há um estilo que seja o melhor, pois cada líder tem uma forma de agir e liderar sua equipe, porém conclui-se que o estilo da liderança depende da maturidade dos liderados.

Na empresa estudada ficou evidenciado que o estilo democrático é predominante e por isso vale lembrar que o conceito de liderança democrática para Montana e Charnov (2009) é um estilo de liderança que mostra igual preocupação tanto pela produção como pelas pessoas e representa o estilo gerencial ideal, é raramente obtido por um gerente concreto pelo fato da preocupação com funcionários ser igual à preocupação com a produção e, embora não aprofundado, esse estilo vem de encontro ao preconizado pela empresa e o resultado obtido então é positivo para a organização.

Vale ressaltar que nesta pesquisa foi estudado apenas os líderes de cada setor da empresa ficando então como limitação da pesquisa a não avaliação dos liderados, também não foi medida a eficiência desses estilos para empresa. Essas limitações possibilitam estudos futuros na área indicando-se esse trabalho como ponto de partida para aprofundamento do tema ou então continuação verificando-se na organização qual a percepção dos subordinados em relação ao estilo de liderança adotado e qual a eficiência desse estilo nos setores em que são aplicadas.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert.; BOMMER, William. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. 1º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas**. 1º edição. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º edição. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendência**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 13ª edição, São Paulo: Saraiva 2009.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 1ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3ª edição, São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas**. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 2011.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e Motivação nas Organizações**. Disponível em:

<http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2911.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2018.