

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: COMPONENTES ESTRATÉGICOS

Alessandra Fernandes Teixeira Moreira¹

Nadja Olié da Costa Lopes Coelho²

RESUMO: A perspectiva do presente trabalho é o entendimento da influência da gestão de pessoas em torno de se consolidar e construir uma organização empresarial. Diante das novas realidades do mundo contemporâneo, com a consequente globalização e o desenvolvimento tecnológico transformando o mercado em mais competitivo, atribuindo um maior leque de opções aos clientes, tornando esses em mais exigentes, bem como acessando de forma mais fácil as informações e os produtos de forma geral. Tudo isso reunido faz com que as organizações tendem a procurar cada vez mais profissionais especializados e arrojados, buscando novos desafios e se tornando cada vez mais eficientes em suas ações e tomadas de decisões. É nessa perspectiva que a liderança se torna essencial para que se consolide uma equipe de alta performance fazendo com que a organização permaneça em um nível satisfatório de competição. Devemos para tanto observar a motivação de ambas as partes. De um lado os líderes e de outro os liderados, estabelecendo uma ligação íntima entre os valores pessoais e a cultura organizacional. Temos aqui também como importante a análise da motivação dos liderados, bem como a força da autoridade do líder como essenciais para o sucesso empresarial. Para tanto, adotamos uma abordagem metodológica qualitativa com base em uma revisão bibliográfica extensa, acerca do tema, por meio de livros e artigos científicos. Mostramos que a liderança e a motivação possuem papel fundamental na organização e manutenção de equipes de alta performance com o intuito de aumento da competitividade organizacional.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Organização.

ABSTRACT: We intend with this work to have as a perspective the understanding of the influence of people management around consolidating and building a business organization. Faced with the new realities of the contemporary world with the consequent globalization and technological development, transforming the market into a more competitive one, attributing a greater range of options to customers, making them more demanding, as well as accessing information and products more easily. In general form. All of this combined makes organizations tend to seek more and more specialized and bold professionals, seeking new challenges and becoming increasingly efficient in their actions and decision making. It is in this perspective that transforms leadership as essential for the consolidation of a high performance team, making the organization remain at a satisfactory level of competition. We must therefore observe the motivation of both parties, the leaders on the one hand and the followers on the other, establishing

¹Graduada em História pela Universidade Estadual de Goiás-UEG. Especialista em MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Estratégia Competitiva. E-mail: aleft1252@gmail.com

²Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Norte do Paraná. Especialista em MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Estratégia Competitiva. E-mail: nadjacosta1@hotmail.com

an intimate link between personal values and organizational culture. Here we also have as important the analysis of the motivation of the followers, as well as the strength of the authority of the leader as essential for the business success. To this end, we will adopt a qualitative methodological approach based on an extensive bibliographic review on the subject through books and scientific articles. We intend to envision that leadership and motivation have a fundamental role in the organization and maintenance of high performance teams in order to increase organizational competitiveness.

Keywords: Management. Leadership. Organization.

INTRODUÇÃO

Podemos afirmar, com convicção, que nas últimas décadas, diante do desenvolvimento tecnológico e das telecomunicações, bem como resultado da forte globalização, houve um exponencial aumento na competitividade no interior dos mercados formais do globo. Antes de todo esse desenvolvimento, conforme exposto por Porter (1989), a competição era quase nula, cercando o mercado de monopólios ou organizações que não rivalizavam entre si.

Com a globalização os mercados, em todos os sentidos, foram se tornando cada vez mais próximos e mais competitivos, passando a conceder um maior número de opções aos clientes, bem como tornando estes mais exigentes com relação aos produtos e serviços. Os mesmos passaram a ter mais acesso às informações e uma maior facilidade de acesso a novos produtos.

Diante dessa nova perspectiva de mercado as organizações, de forma geral, com o intuito de se manter de forma competitiva no mercado, foram de encontro a novos profissionais, também com novas perspectivas de trabalho, com uma tendência mais desafiadora e eficiente, em torno de suas ações, e tomada de decisões. Conquanto, tornando os produtos e serviços mais dinâmicos e céleres.

Isso se dá diante do entendimento de que as organizações não se bastam apenas e tão somente havendo rentabilidade e recursos financeiros, mas que diante da coletividade do interior da organização a equipe deve prevalecer como uma estrutura essencial para a manutenção desta organização, relacionando-se entre si, atualizando e mantendo atualizadas as perspectivas e visões de mercado, em especial diante das aceleradas mudanças que ocorrem no cotidiano organizacional.

Para tanto, diante de todo o exposto até o momento, podemos afirmar que o gestor ou o líder possui um papel fundamental, tanto na observância de si próprio e suas atitudes e tomada de decisões, como também na articulação com toda a equipe, contribuindo para o desenvolvimento pessoal de cada um e gerando uma coletividade com um maior incentivo em torno de suas funções e de seu relacionamento com o cliente.

Nesse quadro também podemos observar a importância de um planejamento estratégico para a organização como um todo, tornando consciente de que tal atitude deve colaborar para o desenvolvimento e desempenho no interior do mercado e da sua competitividade. Para Mengolla e San'tanna (2001) o planejamento está presente de forma convicta na construção da humanidade e de sua história enquanto seres sociais, alegando que o ser humano desde o início de seu desenvolvimento enquanto coletivo sempre planejou e sonhou algo para si, construindo sua história com a previsibilidade de algum planejamento de construção social.

Podemos afirmar que a estratégia em uma organização está muito alinhada a um tipo ideal, o que para Porter (1989) está relacionado a uma fórmula para construir uma forma de relação da organização para que se estabeleça no interior da competitividade, criando metas e formas para atingir objetivos pré-determinados. Ainda para o autor, a organização somente poderá e será possível tal ato de planejamento se criar um panorama que se enquadre a realidade a qual está inserida, estabelecendo uma forma técnica de se construir esse planejamento.

Devemos, em nosso raciocínio, ir para além de apenas o desenvolvimento de um planejamento estratégico, também pensando nas inter-relações dos diversos setores, ou seja, há uma necessidade aqui de comunicação imprescindível na formação e consolidação de uma organização, executando e formando um planejamento individual para cada um, conforme é apresentado por Chiavenato (2004), fazendo com que os funcionários compreendam que no interior dessa coletividade um depende do outro para o alcance dos objetivos propostos em sede de planejamento.

Tentaremos, por meio deste artigo, alcançar o entendimento de que a gestão de pessoas é parte fundamental e estrutural para qualquer tipo de estratégia e planejamento, em especial em torno da formação de uma equipe de alta performance, observando e

atribuindo a importância que lhe é devida diante da competição mercadológica contemporânea.

De forma mais geral nosso objetivo é determinar as principais características relacionadas ao gestor de pessoas, apontando suas diversas funções no interior da organização. De forma mais específica trataremos da questão da estratégia em torno das funções do gestor nas organizações, bem como sua relação com as equipes de alta performance e a competitividade e o estabelecimento organizacional no mercado de forma geral no contexto atual, tanto político, quanto econômico.

Diante de todo o exposto, vale ressaltar que a pesquisa foi embasada em uma metodologia de revisão bibliográfica, tendo como alicerce livros e artigos científicos de acesso ao público.

A pretensão não é sanar todo o debate, mas construir um conhecimento científico acerca do tema, proporcionando um maior entendimento das relações das organizações, das áreas de gestão de pessoas e a construção de uma equipe de alta performance, buscando concluir que tal construção proporcionará uma maior competitividade no interior do mercado de uma forma geral.

1. O LÍDER E A LIDERANÇA

Antes mesmo de se estabelecer um conceito acerca do gestor de pessoas e sua descrição como modelo ideal, devemos compreender melhor os diversos aspectos relacionados ao mundo empresarial e as características, tanto da liderança em si, como do líder de forma propriamente dita.

Isso se torna necessário diante da visão de Drucker (1996) tendo em vista que, as organizações de forma geral estão intimamente relacionadas ao planejamento de carreiras elaborado pelos indivíduos com o propósito de se estabelecer e permanecer, a longo prazo, e de forma estável no sistema de trabalho.

Diante dessa relação necessária, também devemos observar que o monitoramento, tanto das potencialidades, quanto das deficiências nos vários setores organizacionais de trabalho são essenciais para os avanços almejados de forma imediata, e, a longo prazo, estabelecendo um aumento nas várias oportunidades de carreiras apresentadas pelas organizações.

Entrando de forma mais efetiva na questão dos líderes e das lideranças, os primeiros constroem e formam, bem como mantêm em constante desenvolvimento as equipes, transmitindo um sentimento de credibilidade e instinto colaborativo, atribuindo também ao pessoal uma forma de poder que necessariamente capacita, inspira e motiva, conforme apresentado por Blake; Mouton (1989).

No interior dessa perspectiva, devemos entender que o líder deve incentivar a sua equipe, de forma global e pessoal, a se planejarem em um sentido futuro no interior de uma determinada organização, articulando-se de forma flexível. Vale ressaltar que necessariamente esse líder deve conhecer praticamente todos os acontecimentos ao seu redor no interior da organização, podendo assim, de forma antecipada solucionar problemas diante das mudanças da estrutura de poder, bem como nas diretrizes estratégicas, conforme apresentado por Drucker (1996).

Existem diversas propostas de pensamento em relação ao tema, um deles, atribuído a Bennis e Nanus (1988) coloca os líderes na posição de atribuição ou delegação de poder em favor dos colaboradores, fazendo que se procure diversas maneiras de atuação, ou seja, tal situação faz com que os empregados possam progredir em relação a organização.

Já Chiavenato (2003) coloca a liderança em uma perspectiva muito maior, no interior de todas as relações humanas e suas organizações como uma perspectiva necessária, em especial nas funções administrativas e as organizações de uma forma geral, sendo necessário que o profissional da administração conheça, ainda que em uma forma mais superficial, a natureza humana para que então possa estabelecer e ajudar a tal uma condução correta em um sentido que se entenda também como correta, articulando uma forma condicional na tratativa, porém sem autoritarismo em sua posição diante de seus subordinados.

No interior dessa perspectiva, as teorias sociais, organizacionais e administrativas tomam a frente e representam a responsabilidade para a implantação de variadas concepções e entendimentos sobre a motivação e seus diversos conceitos que não são estáticos, mas sim mutáveis e adaptáveis diante da diversidade da contemporaneidade. Essas diferenças são fundamentais para entendermos as concepções da administração. Porém sempre devemos pensar em uma forma de construção histórica em torno de tudo isso, devendo ser elencados as diversas teorias em torno das

abordagens da motivação, tendo em vista que, tem se tornado cada vez mais essencial para a compreensão das organizações.

1.1. Abordagem tradicional

Para Sobral e Peci (2008), o pensamento tradicional tem como base o pensamento clássico de Taylor, assim, se entende que é o administrador que fixa objetivos delimitados e muito bem específicos, dividindo tarefas, bem como também elaborando e aplicando treinamentos aos colaboradores para exercer as funções de forma específica, também tendo em seu horizonte a necessidade de motivá-los, principalmente em torno da remuneração.

Nesse contexto, quanto mais o funcionário realiza e efetiva sua produção, mais ele é remunerado por ela, uma espécie de vantagem sobre a produção temporal. Isso possui base na percepção de que o homem é um ser econômico tendo em vista que os seres humanos sempre buscam maiores vantagens materiais, sendo nessa concepção, a única busca e incentivo em torno do processo de produção e sua relação com os colaboradores.

1.2. Abordagem das relações humanas

Existe por detrás da abordagem das relações humanas, uma escola de pensamento própria relacionada a ela, a qual objetiva pensar formas de se estabelecer essa abordagem como uma perspectiva a ser utilizada no interior da administração. Ela introduziu no pensamento científico administrativo o pensamento do lado humano nesse mundo acadêmico e profissional, determinando a importância das relações e necessidades sociais na motivação no interior das organizações.

Aqui temos como importância o pensamento voltado ao homem social em contrapartida ao pensamento anterior. Nesta perspectiva a atenção do administrador volta-se para o trabalho de grupos formais e informais no interior das organizações, motivando os empregados e atribuindo atenção e condições a eles para que se mantenham ou se tornem satisfeitos com a sua labuta diária. Anteriormente vimos que existia uma troca baseada em salários ou a questão material em torno da figura do

gestor. Neste momento podemos observar uma concepção completamente diferente, sendo esta significativa em torno da atenção e respeito que parta dos superiores.

Podemos afirmar que a teoria mais aceita em torno desta abordagem humana é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Para Maslow (1954, p. 52) o homem enquanto ser social possui como motivação a satisfação em si da hierarquização dessas necessidades englobando cinco níveis em sequência conforme a seguir – Necessidades: fisiológicas; segurança; sociais; auto-estima; auto-realização. Segundo o autor, se cria uma classificação específica em torno dessas necessidades, criando para o entendimento uma pirâmide conforme demonstrada abaixo:

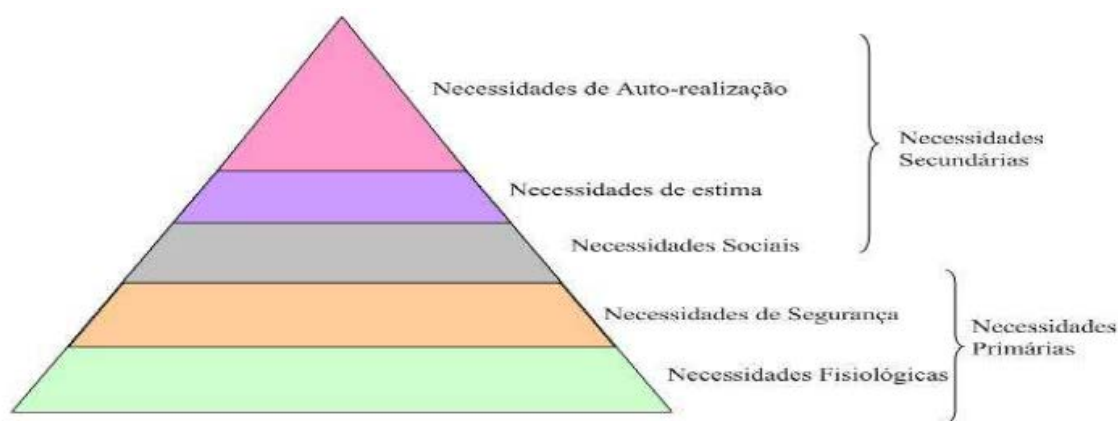


Figura 1 - Pirâmide de Maslow. Fonte: www.tiespecialistas.com.br

Podemos notar que nessa classificação existe uma determinação específica em uma ordem específica. Devemos compreender cada ponto, sendo o primeiro e na base, as necessidades fisiológicas, que são aquelas relacionadas à alimentação. A segunda, sendo a segurança, está relacionada à proteção do indivíduo. A terceira, as necessidades sociais, são aquelas que possuem relação com a vida em comunidade, associativa e de participação coletiva. A quarta, as necessidades de estima seria a forma como a pessoa se vê especificamente, ou seja, é sua auto-avaliação ou auto-apreciação. A quinta e o topo da pirâmide, seria a que se encontra no topo da hierarquia, ou seja, a mais importante e está relacionada a realização de forma plena do potencial do indivíduo, fornecendo talentos individuais para tal efetivação.

psicologia individual chegando a novas compreensões e observação em torno das relações e influência do homem no interior de seu trabalho. Essa concepção ficou conhecida no mundo acadêmico como higiene-motivação, bem como tentou compreender o que interfere e afeta a satisfação de necessidades dos empregados, sendo elas abaixo (higiênicos) ou acima (motivadoras), conforme quadro abaixo:

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo	Contexto do Cargo
(Como o indivíduo se sente em Relação ao seu CARGO)	(Como o indivíduo se sente em Relação à EMPRESA)
1. O trabalho em si	1. As condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviço sociais

Quadro 1 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos, pág. 287 – retirado do livro do Prof. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição Compacta – 3ª. Edição. Editora Campus, 2004.

Herzberg também tinha como concepção a de que as necessidades fisiológicas, bem como as de segurança são fatores higiênicos, porém eram motivos de frustração em casos de sua inexistência ou supressão, e ao mesmo tempo entendia que não seriam motivador diante de sua existência, ou seja, podemos entender que na realidade seriam neutros para a organização, mas ao mesmo tempo essenciais para a sobrevivência.

Herzberg tinha em sua concepção que seriam apenas e tão somente as necessidades sociais, de estima e de auto-realização como princípios motivadores em torno do mundo corporativo, tendo relação direta com a eficiência e eficácia do colaborador, gerando necessariamente maior produtividade o que resulta em maior lucratividade.

Ainda no interior desse pensamento, existem fatores higiênicos relacionados com salário, supervisão, condição de trabalho e regulamentação e modos de operação no interior da empresa. Os fatores que são motivadores elencados pelo autor são êxito pessoal, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de elevação de cargos e carreira, e por último a capacidade de auto-satisfação que a empresa possa proporcionar.

Percebemos que temos uma certa evolução, entre as formas de abordagem, sendo esta na perspectiva histórica em torno delas. A abordagem diante dos recursos humanos vai para além das últimas analisadas nesse trabalho.

Temos uma evolução diante dos pressupostos do homem econômico e do homem social colocando o ser humano como completo em uma perspectiva universalizante em torno do ser humano. Aqui se têm o homem como composto por uma forma completa de capacidade e competências para elaborar contribuições em todos os níveis, cabendo aos gerentes ou gestores realizarem alterações para a aprimoração do desempenho organizacional na contemporaneidade. Para Marras (2011), essa abordagem criou um estabelecimento em torno das perspectivas contemporâneas se fundando sobre a motivação dos funcionários.

2. A CONSTRUÇÃO DA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE BASEADO NA GESTÃO DE PESSOAS

Tendo por base o que foi apresentado até o momento acerca da liderança, podemos afirmar que o gestor, de forma geral, possui condições para organizar e formar equipes, atribuindo competências e credibilidade, atuando de forma próxima para que se fortaleça tal construção em torno de uma equipe de alta performance. Atribuindo poderes específicos aos seus subordinados, o que de certa forma cria capacidade para atuar nas diversas áreas que serão decididas pelo gestor.

Outro ponto que vale ressaltar é acerca dos aspectos e características relacionados à motivação dos empregados, o que para Ramos (1989) na realidade, o gestor ou líder é o indivíduo que possui capacidade de facilitar que seus subordinados se desenvolvam de forma livre, atuando como uma espécie de agente de motivação para que sua figura fique em segundo plano, tornando a atividade laboral de seus subordinados, mais livre para exercerem e tomarem decisões no interior das organizações.

De forma mais efetiva e na realidade concreta das organizações podemos notar que o gestor ou o líder em si deve atuar como um facilitador e não um indivíduo atuante de forma mais efetiva nas tomadas de decisões de seus subordinados, atribuindo funções



a esses. Para Bergamini (1994), liderança e motivação podem ser encontrados de forma entrelaçada em especial quando falamos da aplicação da teoria no mundo real efetivo, havendo uma relação de causa e efeito. Ainda para o autor, em determinados momentos e locais, quando da falta de uma equipe que esteja preparada e motivada, haverá a necessidade do gestor ou líder de criar condições para tal, fazendo com isso que o trabalhador apresente todo o seu potencial máximo, ou seja, o gestor deve apresentar esse ambiente fazendo com que por meio da motivação e o ambiente, os subordinados apresentem tudo que podem. Podemos afirmar que a motivação é essencial para que a liderança se torne um processo constante e equilibrado, atingindo assim as metas e o sucesso esperado pela organização.

Pode-se observar que o gestor ou líder possui diversas atribuições e funções em torno da organização, podendo ser elencado acerca do tema duas principais nesse caso, que seja a de elevar a motivação de uma forma geral das equipes, bem como a de manutenção desta energia, fazendo com que se apresente uma equipe de alta performance no interior da organização, já que se espera que toda a equipe atinja seu potencial máximo diante de suas funções.

Ainda nessa perspectiva, para Resende (2004), o líder deve apresentar e manter um ambiente o mais saudável possível, fazendo com que crie e mantenha o espírito motivado na busca pelo seu potencial. Ainda para o autor, não são os objetivos da organização que devem despertar a motivação nos trabalhadores, mas a de si mesmo no interior do ambiente de trabalho, sendo necessário, para o autor, três etapas essenciais para atingirem a motivação plena dos trabalhadores. O primeiro, relacionado a uma forma de acordar o trabalhador para um sentido de trabalho efetivo, o segundo, a estimulação da participação e o terceiro, a capacitação e a educação para a construção do intelecto deste como contribuição. É necessário que o líder se mantenha atento, tendo em vista, que a desmotivação é mais recorrente do que a motivação, fazendo-se necessário a manutenção integral e ativa da motivação por parte do líder de forma constante e ininterrupta.

Devemos observar que, na realidade, a função do gestor, enquanto administrador de uma equipe, está muito relacionado ao que Pontes (2008) apresenta como uma forma forçada e constante de manter seus subordinados em uma direção necessária de participação e criatividade para almejarem sempre o crescimento constante, em especial no interior da organização.

Apesar de aparentemente parecer que seguimos uma direção na qual o gestor é um “amigo” de seus subordinados, devemos levar em conta também que deve haver autoridade nesta relação. Blake e Mouton (1989, p. 134) apresenta, de forma clara, uma espécie de grade relacionando diversas formas de autoridade para o exercício da liderança no interior das organizações, demonstrando duas preocupações distintas, uma ligada a produção e outra às pessoas. É nesse interim que devemos observar a relação entre as perspectivas da grade mencionada na qual irá se estabelecer a autoridade do líder. Podemos afirmar que, como exemplo temos a ponderação de ambos os lados, já que a concentração nas pessoas está ligado ao deixar um pouco de lado a produção, enquanto que o inverso poderá ser entendido como deveras preocupação com a produção, deixando de lado as pessoas, ou seja, esperando que os indivíduos fiquem imersos no trabalho. Por esse motivo devemos ter a perspectiva de que haja uma ponderação entre ambos no interior da grade, ponderando de um lado e de outro para um possível equilíbrio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos notar na contemporaneidade, na área dos negócios em especial, uma perspectiva de grandes mudanças, bem como aceleradas em torno de novos entendimentos e de acesso ao mercado de forma geral, fazendo com que os ambientes relacionados às organizações tenham que se adaptar de forma cada vez mais rápida e flexível. Isso posto se faz necessário que tudo depende da construção e manutenção de equipes, que possam acompanhar tais mudanças, se adaptando a todos os momentos aos problemas estruturais que venham a surgir e tenham que ser enfrentados.

A globalização do planeta faz, com frequência, que os indivíduos tenham que, de forma acelerada, adaptar-se aos eventos do mercado que também se encontra em certa instabilidade a frente das conjunturas políticas, econômicas e sociais.

É nesse interim que as organizações procuram cada vez mais, formar equipes e as manterem muito focadas nas relações e interações humanas que a tempos haviam sido deixadas de lado, em prol de uma suposta produção em outras vertentes. Porém, atualmente se nota que a importância dessas relações, muito determinado pelos gestores como articuladores é deveras importante em todos os processos e procedimentos no interior de toda e qualquer organização, independentemente de sua especificidade.

Outrossim, devemos lembrar que a liderança em si, cada vez mais, tem se tornado importante em sua altivez enquanto organização, constituição e manutenção de equipes, ainda mais quando estamos falando de alta performance. Quando se trata de administração de empresas e mais especificamente de recursos humanos, conforme vimos anteriormente, para Chiavenato (2003), a liderança é o conceito mais eficiente e eficaz para que haja uma inovação no interior das organizações, fazendo com que essa seja inserida em um mercado extremamente competitivo na atualidade.

Estamos aqui falando de uma área muito específica, que seja a gestão de pessoas ou de recursos humanos, que pode ser aprendida e apreendida pelo gestor e/ou líder, assim como também assimilada e aperfeiçoada para sua aplicação no cotidiano. Não existem fórmulas perfeitas para a organização de todas as equipes, até mesmo por estarmos lidando com pessoas, as quais são múltiplas e diversas, entretanto, cabe ao líder da equipe constituí-la para a sua manutenção posterior, ou seja, estamos lidando com um indivíduo, ou alguns indivíduos que sejam extremamente flexíveis e adaptáveis em torno de se construir um projeto para a organização ampliando as potências de seus subordinados, levando esses a criarem e apresentarem todo o seu potencial em torno de suas atividades.

Concluimos que não há uma forma certa ou errada, nem a necessidade de adaptação dos indivíduos no interior de certos padrões muito específicos ou que deram certo em outros lugares ou setores, mas sim que deva existir um aprendizado organizacional em torno das estruturas no interior de cada organização, com suas especificidades na cultura organizacional, ou seja, deve-se observar cada realidade de forma detida, em especial pelo líder que atuará no cotidiano dessa equipe específica.

Nesse contexto, pensando as equipes de alta performance, os gestores possuem um papel fundamental na relação entre incentivar e acompanhar o desenvolvimento coletivo e individual de seus participantes, estimulando as inter-relações de forma contínua, bem como mantendo todos os canais de comunicação possíveis, abertos, tanto entre os gestores e os subordinados, como entre todos os indivíduos no interior da equipe. Já que diante das articulações e celeridades vivenciadas, no mundo atual, há a necessidade de tal comunicação para que a flexibilidade seja imperativa no interior de qualquer equipe.



REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTOLINO, Filho J. *Tópicos atuais em administração: motivação*. Campinas: Alínea, 1998.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *O Grid Gerencial III*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.

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

_____. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Campus, 2004.

DRUCKER, F. P. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1954.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. *Por que planejar. Como planejar*, v. 10, 2001.

PONTES, Célia Maria. O Novo Papel da Liderança nas Organizações. *Monograf* (Pós-Graduação). Administração Judiciária. Universidade Estadual Vale do Acaraú. Fortaleza, 2008. Disponível em:
<<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.



RAMOS, A. G. *A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RESENDE, Jorge Luís Moura. *O Administrador Escolar e a Importância da Liderança. Monografia* (Pós-Graduação). Administração Escolar. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:
<<http://www.avm.edu.br/monopdf/1/JORGE%20LUIZ%20MOURA%20REZENDE.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2020.

SOBRAL, FILIPE, Peci, Alketa – *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.