



A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos

Adriana Nunes Lacerda e Prestupa

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e
Contábeis de Divinópolis

Resumo

Hoje no contexto das organizações, o fator humano ganha um destaque cada vez maior como diferencial competitivo. Neste novo cenário o papel do líder assume uma importância cada vez maior, constituindo-se em um diferencial competitivo no mercado. O estilo de liderança, definido pelas características do líder, interfere no desempenho dos liderados assim como no sucesso da organização. O presente trabalho tem como objetivo apresentar relações entre tipologias quádruplas e apresentar tipos de liderança baseados em quatro arquétipos do processo produtivo: o rei, o mago, o guerreiro e o amante. A pesquisa constituiu-se de um levantamento bibliográfico de tipologias de liderança e no estabelecimento de relações entre elas. Os arquétipos *junguianos* analisados por Moore e Gillette (1993) foram relacionados com características de líderes dentro do contexto organizacional. Desta forma foi possível apresentar uma tipologia rica e aplicável, onde o indivíduo pode se identificar e também entender o processo e a maturação das características dos arquétipos estudados para melhor desempenho dentro das organizações.

Palavras-chave: Liderança, Tipos de Liderança, Arquétipos do Processo Produtivo.

Abstract

In today's organizational context, the human factor stands out as a competitive differential. In this new scenario, the role of the leader is even more important, constituting a market competitive differential. The leadership style, defined by leader's characteristics, influence the employee's performance and the organizational success. This paper aims to present relations among typologies and types of leadership based on four productive process archetypes: the king, the wizard, the warrior, and the lover. The literature was reviewed in order to explore the leadership typologies and to establish relationships among them. The Jungian archetypes analysed by Moore and Gillette (1993) were associated with leaders' characteristics inside the organizational context. This way it was possible to present a rich and applicable typology, where the individual can identify himself and also understand the process and the construction of the studied archetypes to a better organizational performance.

Key-words: Leadership, Types of Leadership, Productive Process Archetypes.

1. Introdução

Desde tempos remotos, o homem nutre a necessidade de se aprimorar, ser aceito em seu meio, liderar e se realizar. Estas necessidades se perpetuaram e a questão da liderança mostra-se preponderante nos relacionamentos humanos.

A habilidade humana dentro das organizações é importante em todos os setores, porém ganha destaque à medida que o indivíduo alcança cargos de chefia que exigem maior capacidade de liderança. Esta "capacidade" ou "habilidade" de liderar mostrou-se de suma importância no surgimento da Teoria das Relações Humanas. Desde então a administração passou a estar mais próxima da psicologia nos estudos do ser humano nas organizações.

A liderança tem sido compreendida e definida de várias formas no decorrer da evolução do homem. Antes da segunda guerra mundial, a liderança era definida conforme as características da personalidade que acabavam por diferenciar líderes de não líderes.

Segundo Bowditch e Buono (2002) os verdadeiros líderes já nascem com as habilidades de liderança. Essa abordagem compreende a teoria dos traços. Segundo esta teoria, um traço é uma qualidade ou característica diferenciada da personalidade. Desta forma, de acordo com a teoria dos traços, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Algum tempo depois se pôde verificar que os traços não serviam para definir com precisão a natureza da liderança, já que esta era afetada por fatores externos aos líderes em cada situação.

A partir deste questionamento, pesquisadores começaram a procurar nos comportamentos em grupo uma resposta para a definição de liderança.

Na década de 50, com o surgimento da abordagem comportamental, tornou-se necessária a formação de líderes, desta forma podia-se modificar e adaptar comportamentos.

Na década de 60 surgiu uma outra contribuição na definição do processo de liderança: a situação/contexto/meio envolvente.

Nesta nova abordagem se começou a questionar se as características situacionais podiam configurar como variáveis de intervenção na relação entre liderança e grupo. Esta abordagem configurava a liderança situacional.

Segundo Bowditch e Buono (2002, p. 118) “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atendimento de metas”.

Nos segmentos produtivos da sociedade, que exigem mensuração dos resultados e eficácia do indivíduo, fica bem clara a importância do papel do líder como elemento catalisador de potenciais.

No presente estudo propõe-se a identificação de perfis mais complexos de liderança a partir

dos Tipos Psicológicos de Jung e dos arquétipos internos mencionados por Moore e Gillette (1993) nas figuras do Rei, Guerreiro, Mago e Amante. Desta forma acredita-se poder compreender melhor o comportamento de quatro diferentes perfis de líderes, sua participação social e profissional. Talvez a imagem que ocorre aos brasileiros ao se deparar com o título “amante” não seja tão adequada ao que os autores pretenderam passar ao dar esta nomenclatura. Possivelmente o nome “Artista”, “Conselheiro” ou “Amigão” pudesse ser o mais adequado para a cultura brasileira, mas neste trabalho se manteve a nomenclatura dos autores e tradutores.

Através da identificação dos arquétipos com os Tipos Psicológicos de Jung, pode-se aplicar o instrumental oferecido pela Psicologia junguiana dentro das organizações para uma melhor compreensão da liderança no trabalho. Desta forma pode-se proporcionar um maior detalhamento, aprofundamento e desenvolvimento do indivíduo, na busca de uma visão mais complexa que propicie a compreensão dos comportamentos dos líderes dentro das organizações e suas repercussões sociais.

A escolha do tema se deve pela observação da possível relação entre os arquétipos citados e os perfis de liderança. A partir desta observação, conceitua-se que a correta identificação do tipo de liderança do indivíduo poderá capacitá-lo a se encaminhar com segurança e menor desgaste para o tipo de atividade produtiva que mais esteja de acordo com suas características inatas, administrar sua carreira e ter maior êxito em seu desempenho.

A identificação do arquétipo de liderança propicia o autoconhecimento, o que resulta na adequação e integração social do indivíduo e em uma maior satisfação pessoal.

Além das vantagens citadas, o resultado também poderá ser útil em atividades tais como: desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de carreiras, treinamento e desenvolvimento gerencial, apoio a propostas de reorganização de funções e tarefas, administração de conflitos, programas de melhoria da comunicação, recolocação e como auxiliar em processos finais de recrutamento e seleção.

A partir deste estudo buscam-se respostas para a seguinte pergunta: Será possível a

identificação de tipos de liderança a partir dos arquétipos da cultura produtiva?

Pretende-se com esta pesquisa ampliar os horizontes do tema “liderança”, estabelecendo instrumentos para o conhecimento e manipulação da questão e seus elementos. Os instrumentos aqui propostos, ao serem pesquisados poderão se tornar parte do futuro manancial de recursos que o profissional de RH, o psicólogo junguiano e profissionais da área de Administração terão a seu dispor. Desta forma, sua utilização poderá contribuir de maneira mais efetiva na construção de um profissional mais seguro de si, autoconsciente e qualificado para o desempenho produtivo de suas atividades profissionais.

2. Revisão de literatura

2.1 Evolução das teorias de liderança

Podemos visualizar um novo conceito de liderança, onde a valorização das pessoas se torna primordial, propiciando oportunidades para que todos possam aprender a praticar e contribuir para a organização. Dentro deste conceito podemos destacar vários tipos de liderança, dentre elas a carismática, a transformacional e a visionária.

A liderança carismática pode se confundir com as características dos líderes transformacionais. Para esclarecer essa semelhança Robbins (2000, p.398) efetua a seguinte definição: “[...] a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”. Dentro do estilo carismático de liderança, algumas características podem ser destacadas como: autoconfiança; visão; habilidade de articulação e forte convicção (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Soto (2002, p. 230) “a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas. Os estudos sobre liderança carismática, em sua maior parte, trataram de identificar as condutas que diferenciam os líderes carismáticos”.

A liderança carismática desperta uma grande motivação e satisfação por parte dos seguidores ao realizarem suas tarefas, pelo fato de sentirem afinidade com seus líderes. Os líderes têm o carisma como fator diferencial de estilo de liderança, geralmente eles se destacam em diversas áreas como na política, na religião, ou quando uma empresa estiver passando por uma grande transformação, introduzindo um novo produto ou enfrentando uma crise que ameace sua sobrevivência (STONER; FREEMAN, 1999).

A liderança visionária possui características que vão além do carisma, como afirma Robbins (2000). Segundo o autor, a liderança visionaria consiste na habilidade para criar e visualizar o futuro de forma realista e digna de crédito. Seria uma forma atraente, que cresce partindo do presente sendo aperfeiçoada. Desta forma torna-se necessário distinguir o que é uma visão, ou seja, poderia ser considerada uma declaração de missão, e não de metas, é uma realidade que ao ser projetada garante direção.

No quadro 1 apresentamos a evolução histórica dos estilos e modelos de liderança de Pearce et al (2000) citado por Liu *et al* (2003). De acordo com cada estilo, foram analisadas várias raízes teóricas de comportamentos de líderes, assim como diversas teorias que podem ser relacionadas ao comportamento dos líderes.

Em um esforço para analisar perspectivas diferentes de liderança, são agrupados quatro estilos: a liderança diretiva, a liderança transacional, a liderança transformacional e a liderança autorizada ou “delegada”.

Segundo Liu *et al* (2003) para apoiar a noção que esses quatro estilos de liderança se diferenciam representando características distinguíveis, foi usada a tipologia de estilos de liderança como base de integração.

Quadro 1 – Bases teóricas de pesquisa derivadas de estilos e modelos de liderança

Tipo de Liderança	Bases teóricas de pesquisa
Liderança Diretiva	Teoria da Liderança X (McGregor, 1960);

	Iniciando estrutura de estudos no Estado de Ohio (Fleishman, 1953); Comportamento orientado para a tarefa estudos em Michigan (Katz, Maccoby, & Morse, 1950); Pesquisa de castigo/punição (Arvey & Ivancevitch, 1980);
Liderança Transacional	Teoria da expectativa (Vroom, 1964); Teoria do caminho-meta (More, 1971); Teoria da equidade (Adams, 1963); Teoria da troca (Homans, 1961); Teoria do reforço (Luthans & Kreitner, 1985; Sims, 1977; Thorndike, 1911); Pesquisa da recompensa (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982);
Liderança Transformacional	Sociologia do carisma (Weber, 1946); Teoria da liderança carismática (More, 1977); Liderança transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978);
Liderança autorizada ou “delegada”	Comportamento da administração do ego (Thorenson & Mahoney, 1974); Teoria cognitiva social (Bandura, 1986); Modificação de comportamento cognitivo (Meichenbaum, 1977); Administração participativa e pesquisa de estabelecimento de metas participativas (Likert, 1961, 1967; Locke & Latham, 1990).

Fonte: Pearce et al. (2000) citado por Liu *et al* (2003).

Conforme o quadro 1 acima, nas definições de Liderança Diretiva, Transacional, Transformacional e Autorizada ou “Delegada”, no estudo da Teoria Administrativa, pode-se deparar com conceitos de personalidade e de liderança, muitas vezes apresentados em classificações quádruplas. Pode-se também verificar esta quadruplicidade nas obras a seguir: Minicucci, (1978); Keith Davis e John W. Newstrom (1992); Jung (1991); Moore e Gillette (1993).

Minicucci (1978), cita quatro tipos de estilos de liderança: líder separado, líder relacionado, líder integrado e líder dedicado. Os quatro estilos são definidos a partir de duas orientações: orientação para a tarefa e orientação para as relações interpessoais.

O líder separado equivale a um indivíduo com pouca orientação para o trabalho e para as relações; o líder relacionado equivale a um indivíduo com alta orientação para as relações e pouca para as tarefas; o dedicado é aquele que possui apenas alta orientação para a tarefa e pouca para as relações, enquanto que o integrado é aquele que possui alta orientação tanto para as tarefas, quanto

para as relações (MINICCUCCI, 1976).

Quadro 2 –Estilos de Liderança

- Orientação para as tarefas + +	Dedicado	Integrado
	Separado	Relacionado
	- Orientação para as relações interpessoais +	

Fonte: Quadro construído pelo autor

Na obra *Comportamento Humano no Trabalho*, Keith Davis & John W. Newstrom (1992), indicam os quatro tipos de modelos de liderança: autocrático, protetor, de apoio e colegiado.

Quadro 3 - Quatro modelos de comportamento organizacional

	AUTOCRÁTICO	DE PROTEÇÃO	DE APOIO	COLEGIADO
Baseado no poder	poder	Recursos econômicos	Liderança	Participação
Orientação gerencial	Autoridade	Dinheiro	Apoio	Grupos de trabalho
Orientação do empregado	Obediência	Segurança e benefício	Desempenho no cargo	Comportamento respondente
Resultado	Dependência do chefe	Dependência da	Participação	Autodisciplina

psicológico do empregado		organização		
Necessidades do empregado atendidas	Subsistência	Segurança	Status e reconhecimento	Autorrealização
Resultado do desempenho	Mínimo	Passivo cooperador	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Fonte: Davis, K; Newstrom, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992, p 29.

Considerando que o tema liderança pode ser melhor aprofundado pelas lentes da Psicologia, pôde-se verificar que a tipologia elaborada pelo psicólogo suíço Carl Gustav Jung mostra-se um importante instrumento de estudo sobre as diferenças individuais.

Para Jung (1991), os indivíduos podem ser enquadrados em dois tipos de temperamento: os extrovertidos e os introvertidos, conforme a disposição de cada um perante o meio que o cerca.

“Todos conhecemos aquelas naturezas fechadas, difíceis de penetrar, muitas vezes ariscas que contrastam violentamente com os caracteres abertos, sociáveis, joviais ou, ao menos, amigáveis, que se entendem ou brigam com todo mundo, mas sempre estão se relacionando, influenciando e sendo influenciados.” (JUNG,1991: p. 316)

Segundo Jung (1991), a relação entre sujeito e objeto pode ser considerada uma relação de adaptação onde ressaltam dois processos nos organismos vivos: a enorme proliferação com pouca defensiva e curta duração de vida, que caracteriza o comportamento extrovertido e a pequena proliferação com inúmeros meios de autoconservação, que equivale ao comportamento introvertido.

A introversão, segundo Jung (1991, p. 430), pode ser definida como:

“Voltar-se para dentro da libido. Expressa isso uma relação negativa entre sujeito e objetos. O interesse não se dirige ao objeto, mas dele se retrai e vai para o sujeito. Quem possui uma atitude introvertida pensa, sente e age de modo a deixar transparecer claramente que o motivador é o sujeito, enquanto o objeto recebe valor apenas secundário. A introversão pode ter um caráter mais

intelectual ou mais sentimental; pode ser ainda caracterizada pela intuição ou pela sensação. A introversão é ativa quando o sujeito quer um isolamento em relação ao objeto, e passiva quando o sujeito não consegue reintegrar no objeto a libido que dele reflui. Se a atitude introvertida é habitual, podemos falar de tipo introvertido.”

A extroversão, por sua vez, pode ser definida como:

“Um voltar-se para fora da libido... uma relação manifesta do sujeito para com o objeto no sentido de um movimento positivo do interesse subjetivo pelo objeto. Todo aquele que se encontra num estado extrovertido pensa, sente e age em relação ao objeto, e isto de maneira direta e externamente perceptível, de modo a não pairar dúvida sobre sua atitude positiva para com o objeto. Por isso a extroversão é de certa forma uma transferência do interesse do sujeito para com o objeto. Se a extroversão for intelectual, o sujeito pensa no objeto; se for sentimental, ele sente no objeto. No estado de extroversão há uma forte, ainda que não exclusiva, determinação pelo objeto. Fala-se de extroversão ativa quando ela é forçada pelo objeto, isto é, quando o objeto atrai por própria conta o interesse do sujeito, eventualmente contra a vontade deste” (JUNG, 1991: p. 406).

Os introvertidos e extrovertidos se subdividem em razão das funções psíquicas compreendidas como a maneira de captar as informações e de tomar decisões. As divisões são chamadas de: sensação, intuição, pensamento e sentimento. De acordo com Jung (1991), todas elas estão presentes em cada indivíduo, em maior ou menor grau, mas apenas uma é a predominante.

O pensamento segundo Jung (1991, p. 434) é definido como:

“função psicológica que, de acordo com suas próprias leis, faz a conexão (conceitual) de conteúdos de representação a ele fornecidos. É uma atividade aperceptiva e, como tal, deve ser distinguida em atividade de pensamento *ativa* e *passiva*. O pensamento ativo é um agir da vontade, o passivo é um acontecer”

O pensamento ativo corresponde ao pensamento dirigido enquanto que o pensamento

passivo é um fantasiar ou um pensamento intuitivo (JUNG,1991).

A sensação ou o sensualizar segundo Jung (1991; p. 438), “é uma função psicológica que proporciona a percepção de um estímulo físico. Por isso é idêntica à percepção. Deve-se distingui-la rigorosamente de sentimento, pois este é processo bem diverso que pode associar-se a sensação como ‘totalidade afetiva’.”

O sentimento pode ser definido conforme Jung (1991, p 440), como sendo:

“um processo que se realiza entre o eu e um dado conteúdo, um processo que atribui ao conteúdo um valor definido no sentido de aceitação ou rejeição (‘prazer’ ou ‘desprazer’), mas também um processo que abstraindo do conteúdo momentâneo da consciência ou de sensações momentâneas, pode aparecer como que isolado, como ‘disposição de ânimo’ (humor).”

“O sentimento é, portanto, também uma espécie de julgamento, mas que se distingue do julgamento intelectual, por não visar ao estabelecimento de relações conceituais, mas a uma aceitação ou rejeição subjetivas” Jung (1991; p. 440).

A intuição, última função psicológica definida por Jung, pode ser definida como sendo:

“a função psicológica que transmite a percepção, coisas internas ou externas e suas relações. O específico da intuição é que ela não é sensação dos sentidos, nem sentimento e nem conclusão intelectual, ainda que possa parecer também sob estas formas . Na intuição, qualquer conteúdo se apresenta como um todo acabado sem que saibamos explicar ou descobrir como este conteúdo chegou a existir . É uma espécie de apreensão instintiva, não importando o conteúdo. Assim como a sensação, é uma função perceptiva irracional.” (JUNG, 1991: p. 430).

Em seu livro “Rei, Guerreiro, Mago, Amante”, os analistas junguianos Robert Moore e Douglas Gillette (1993) apresentam os arquétipos do Rei, do Mago, do Guerreiro e do Amante, em uma relação dinâmica, constituindo estruturas profundas da psique do homem maduro.

3. Os arquétipos relacionados ao processo produtivo

O criador da Psicanálise, Freud, conceituou que os seres humanos são movidos por impulsos biológicos instintivos de conservação (id) que fazem parte do que chamou de mente inconsciente (WARNICK, 2003). Ele nos fala do inconsciente nos seguintes termos:

“...no id, que é capaz de ser herdado, acham-se abrigados resíduos das existências de incontáveis egos; e quando o ego forma seu superego a partir do id, pode talvez estar apenas revivendo formas de antigos egos e ressuscitando-as.” (FREUD, 1976: p. 53)

Esta é uma definição indireta da teoria de Inconsciente Coletivo de Jung, a mais famosa do psicólogo suíço. Nesta teoria, o Inconsciente Coletivo é uma espécie de memória universal compartilhada de significância para símbolos, imagens e referências que ele chamou de arquétipos. Para ele, esta memória do Inconsciente Coletivo remonta ao início da consciência humana, sendo um elemento comum a todas as culturas e civilizações de todos os tempos (MANNION, 2004).

Dentro do Inconsciente Coletivo existem então as estruturas psíquicas dos arquétipos que são formas sem conteúdo próprio que servem para organizar ou canalizar o material psicológico. Jung os chamava de imagens primordiais porque eles sempre se correspondem a temas mitológicos e por serem encontrados nas fantasias de diversas pessoas.

Os símbolos representam os arquétipos. O símbolo funciona como um indício de um conteúdo ao qual se refere. Se a linguagem, por meio da representação simbólica e abstrata, permite que se distancie do mundo, também é o que possibilitará o retorno a ele para transformá-lo.

Segundo Jung (2000), o principal arquétipo é o **Si-mesmo** (ou *Self*). O Si-mesmo é o centro de toda a personalidade. Dele emana todo o potencial energético de que a psique dispõe. É o ordenador dos processos psíquicos. Integra e equilibra todos os aspectos do inconsciente, devendo proporcionar, em situações normais, unidade e estabilidade à personalidade humana. Jung conceituou o Si-mesmo da seguinte forma:

“O Si-mesmo representa o objetivo do homem inteiro, a saber, a realização de sua totalidade e de sua individualidade, com ou contra sua vontade. A dinâmica desse processo é o instinto, que vigia para que tudo o que pertence a uma vida individual figure ali, exatamente, com ou sem a concordância do sujeito, quer tenha consciência do que acontece, quer não” (JUNG, 1977: p. 322)

As definições a seguir dos quatro arquétipos produtivos seguem o que Moore e Gillette conceituaram em sua obra *Rei, guerreiro, mago, amante: a redescoberta dos arquétipos do masculino* (1993), com algumas correlações claras estabelecidas com os tipos de ação propostos por Weber (2004).

4. O arquétipo do Rei

A imagem rei é de uma pessoa que nasceu no poder, é um líder de direito e de fato. Geralmente é o proprietário de uma organização, o espírito que anima o negócio, a razão de existir de um investimento.

O rei concebe coisas importantes para o povo de seu tempo e lugar e atende expectativas ou necessidades. Tem sua própria majestade. É uma figura imponente, mesmo despido de roupas, títulos e sobrenomes. Impressiona e lidera aonde chega, sem necessidade de se impor.

Segundo Moore e Gillette, (1993), é importante a consciência de que o reinado é sagrado, não o rei. Este é um arquétipo ordenador e gerador, caracterizado pelo homem e sua sucessão (descendência).

Ainda, segundo os autores, pode-se afirmar que o rei é um arquétipo simbolizado pelo líder que promove, concede audiências, premia e homenageia (por justiça). Pode-se destacar características de personalidade tais como: sensatez, racionalidade, franqueza, paciência com os defeitos alheios, tranquilidade, crescimento, integridade e calma.

O rei é símbolo para seu povo de vitalidade, energia, alegria, equilíbrio. Desta forma o líder

que apresenta características deste arquétipo propicia a continuidade do negócio, garantindo proteção, sustento, fecundidade de ideias, confiança e motivação pelo reconhecimento dos colaboradores.

Seu Tipo de Ação é a Racional (dirigida para os fins). Molda as condições ou meios de acordo com o comportamento de objetos e pessoas com o objetivo de atingir um fim específico perseguido racionalmente. Aceita “exigências adversas” contrárias para atingir o fim almejado, colocando-as em segundo plano. Tem caráter racional e não emocional (WEBER, 2004).

Esta definição encontra muita semelhança no mundo organizacional com o que é tradicionalmente associado ao tipo que é nomeado como visionário, legítimo, líder separado e também altamente inclinado ao modelo de colegiado (ver tabela comparativa na figura 6).

5. O arquétipo do Guerreiro

A imagem é de um guerreiro altamente capaz, objetivo e rápido. A eficácia é sua característica principal. Equivaleria ao tipo de funcionário que toda empresa deseja na execução das tarefas. Sabe seguir e precisa de regras ou ordens superiores, não questiona ou reflete sobre suas ordens.

Conforme MOORE e GILLETTE,1993, o arquétipo do guerreiro é simbolizado pela atitude que estimula, energiza e motiva. Como características de personalidade do líder que se identifica com este arquétipo podem ser citadas a clareza de pensamento, a precisão, a força e a habilidade sempre alerta.

O Guerreiro, segundo os autores, é aquele recua e contorna se isto for necessário para atingir seu objetivo. Suporta a dor e vive consciente da iminência de sua morte. É um líder que luta pelos interesses da empresa, pode-se defini-lo como o funcionário que realmente “veste a camisa”, mostrando uma lealdade para com algo maior do que as pessoas comuns. Seu estilo de treinamento é militar, treina os homens para que sejam tudo que podem ser.

É um tipo que possui muita energia vital e concentra corpo e mente. Possui coragem,

destemor, responsabilidade, autodisciplina, encarando de frente as adversidades.

Ainda segundo os autores, o Guerreiro apresenta um distanciamento emocional dos problemas e da vida. Ele luta, mas tem dificuldades de sentir. Não exagera nem dramatiza. Sexo para ele não é uma prisão e sim uma diversão.

Sua ação é a Tradicional (movida pelo costume arraigado), de imitação puramente reativa, orientada pelo sentido, reação surda a estímulos habituais na direção da atitude arraigada (WEBER, 2004).

Esta definição encontra muita semelhança no mundo organizacional com o que é tradicionalmente associado ao tipo que é nomeado como autocrático ou dedicado e também altamente inclinado ao modelo clássico da Administração (ver tabela comparativa na figura 6).

6. O arquétipo do Amante

A imagem é de uma pessoa muito simpática, popular, sorridente e afável; que irradia confiança, tranquilidade e harmonia. Pode ser de um sacerdote, de uma pessoa muito querida pelo povo ou de uma pessoa muito carismática.

Segundo MOORE e GILLETTE, 1993, a energia vital do amante é a libido. Ele sente a necessidade de ligar e unir coisas e possui apetite pela vida em geral. Sua característica diferenciadora é o entusiasmo e a paixão.

É um arquétipo que apresenta uma satisfação das necessidades de manutenção da vida, uma grande sensibilidade ao meio externo, criatividade, descontração e alegria.

Pode-se concluir pelas apresentações dos autores que o líder que se identifica com este arquétipo é desinibido e apresenta grandes manifestações de carinho, afeto, alegria e satisfação em viver.

O Amante sente a dor alheia e tem dificuldades em se decidir, pois teme desagradar alguém. Pode apresentar comportamento confuso e até amoral, desfrutando despidoradamente dos prazeres da vida.

É o “relações públicas” da empresa, o amigo que anima as festas e cria a “turma do deixa disso”. É ele que detém o poder de fato, na maioria das vezes, podendo liderar greves em prol do interesse de sua classe.

Seu tipo de ação é a Afetiva (essencialmente emocional), caracterizada por afetos ou estados emocionais momentâneos. Ação desenfreada a um estímulo não cotidiano (WEBER, 2004).

Esta definição encontra muita semelhança no mundo organizacional com o que é tradicionalmente associado ao tipo que é nomeado como protetor, político ou relacionado. Seu posicionamento no tempo/espaço é de união a todo tempo e lugar. Este tipo de líder é Carismático, Relacionado e com comportamento emocional, pensa com o coração, sente e nem sempre se preocupa em agir. É também altamente inclinado ao modelo das Relações Humanas da Administração (ver tabela comparativa na figura 6).

7. O arquétipo do Mago

Segundo Moore e Gillette, (1993) o Mago simboliza o mestre da tecnologia, o ancião do ritual de passagem e sua tarefa é iniciar os outros. Ele passou por provações que testaram sua capacidade e sabe o que os outros não sabem, compreendendo a dinâmica oculta da psique.

O arquétipo do Mago simboliza o confessor, o sacerdote, o guru, o conselheiro, aquele vê em profundidade e percebe a falsidade. Possui ideias equilibradas e sensatas com golpes contundentes de lógica.

Segundo os autores este arquétipo é símbolo de transformação e crescimento pessoal. Apenas ele tem o preparo para lidar com o “núcleo divino” das coisas, visando a plenitude do ser e para isto usa conscientemente a sabedoria e técnica

A imagem do Mago é de uma pessoa que domina ciências que não são de conhecimento da média comum das pessoas. É o especialista, o consultor, o diretor ou o gerente. Como funcionário subalterno cria dificuldades para seus superiores não qualificados devido à sua grande capacidade intelectual. É muito inteligente, lógico e muitas vezes frio. Pode ter dificuldades nos

relacionamentos e para se fazer entender pela maioria dos Guerreiros ou Artistas. Necessita de liberdade de tempo e de espaço, cria, organiza e programa com maestria.

Na empresa, é conhecido por sua eficiência, é o melhor administrador e conservador dos negócios da empresa. Prefere trabalhar com o coletivo.

Sua ação é do tipo Racional: estimulado pelos Valores – pela crença consciente no valor absoluto ético, estético, religioso – independentem do resultado. Ação a serviço de uma convicção (dever, dignidade, beleza, diretivas religiosas, piedade, “causa”, etc.), sem considerar consequências previsíveis. Ação segundo “mandamentos”, ou de acordo com exigências aceitas (WEBER, 2004).

Tem necessidade de reconhecimento. Esta definição encontra muita semelhança no mundo organizacional com o que é tradicionalmente associado ao tipo que é nomeado como integrado, de apoio ou democrático. Seu posicionamento no tempo/espaço é: planejar o futuro. É também altamente inclinado ao modelo Neoclássico da Administração (ver tabela comparativa na figura 6).

8. A Criança e o Adulto arquetípicos

Existem níveis possíveis dos arquétipos se apresentarem: o nível inconsciente, ou infantil e o consciente ou adulto (MOORE e GILLETTE, 1993). A diferença entre ambos reside na transição psicológica que os separa.

A consciência da criança é caracterizada pelo mundo do sonho e da fantasia, em que tudo é possível e existe um grande e forte elo unindo a pessoa a uma figura de proteção. A transição ocorre com o desencantamento da vida, do mundo, das pessoas. Por desencantamento entenda-se a quebra do encanto, do feitiço, do sonho, da ilusão e da fantasia.

Neste processo de passagem equivale a um estado em que a pessoa acorda de um sono. Se por um lado ela perde o estado idílico e mágico, ganha a concreta percepção do real, o que lhe conferirá maior segurança, confiança e principalmente independência.

Na figura 1 podemos visualizar as características da Criança em cada um dos arquétipos segundo os conceitos de Moore e Gillette (1993).

O Guerreiro imaturo equivale à figura do Herói caracterizado pelo valor, heroísmo, coragem, destemor. Ele possui o auge das energias masculinas do menino, coragem para encarar testes e para enfrentar seus limites.

É imaturo para administrar a vida adulta, mas possui independência, competência, diferenciação, amor e brilho próprios.

O Herói luta contra o caos, é uma figura que se sacrifica em função de algo.

O Amante é a Criança Edipiana caracterizada pela emoção, profundidade e verdade interna. É simbolizado pela ternura, afeto, espiritualidade, unidade, comunhão, amor e nutrição perfeitos e infinitos.

O Mago imaturo é a Criança Precoce caracterizada pela graciosidade, equilíbrio, concentração e autoconfiança, avidez por conhecimento e desejo de partilhá-lo. É o aluno bom e participante, a criança prodígio, boa em várias áreas, cheia de curiosidade e gosto pela aventura. A Criança Precoce é simbolizada pelo pioneirismo, pela exploração, introversão, meditação e desejo de ajudar. É o conselheiro e orientador

A Criança Divina, que no futuro se tornará o Rei, é caracterizada pelo sentimento de amor e veneração, mas ao mesmo tempo é frágil e indefesa. Tem a necessidade de se sentir com poder sobre as pessoas queridas.

Figura 1 - OS TIPOS DE CRIANÇA

Criança	HERÓI	EDIPIANA	PRECOCE	DIVINA
	<ul style="list-style-type: none"> * valor, heroísmo, coragem, destemor * o auge das energias masculinas do menino * coragem para encarar testes * o adolescente * encara seus limites e os rompe * é imaturo para administrar a vida adulta 	<ul style="list-style-type: none"> * emoção, profundidade e verdade interna * ternura, afeto, espiritualidade, unidade * comunhão, amor e nutrição perfeitos e infinitos 	<ul style="list-style-type: none"> * graciosidade, equilíbrio, concentração e autoconfiança * avidez por conhecimento e desejo de partilhá-lo * aluno bom e participante * criança prodígio, boa em várias áreas * curiosidade e aventura, 	<ul style="list-style-type: none"> * amado, venerado e ao mesmo tempo frágil e indefeso. * necessidade de se sentir com poder sobre as pessoas queridas

	* independência, competência, diferenciação, amor e brilho próprios * luta contra o caos		pioneirismo, exploração * introversão, meditação * desejo de ajudar, conselheiro e orientador.	
Adulto	GUERREIRO	AMANTE	MAGO	REI

Fonte: Tabela construída pelo autor com base nos conceitos de MOORE e GILLETTE (1993)

Na figura 2 pode-se visualizar os arquétipos adultos e suas características a fim de compreender sua relação com os quatro tipos amadurecidos de liderança organizacional baseados na figura adulta do Guerreiro, Amante, Mago e Rei.

Figura 2 - Os tipos de arquétipos adultos			
GUERREIRO	AMANTE	MAGO	REI
* atitude que estimula, energiza e motiva * clareza de pensamento, sempre alerta, precisão, força, habilidade * recua e contorna se isto for necessário para atingir seu objetivo. Suporta a dor * vive consciente da iminência de sua morte * treina os homens para que sejam tudo que podem ser. Precisa de espaço * não age para provar que é tão forte quanto pensa. Concentra corpo e mente * gasta só o necessário de energia, não fala muito * coragem, destemor, responsabilidade, autodisciplina. Encara de frente * lealdade para com algo maior do que as pessoas comuns	* a energia vital, a libido * necessidade de ligar e unir coisas * apetite pela vida em geral * força, entusiasmo, paixão * satisfação das necessidades de manutenção da vida * sensibilidade ao meio externo * criatividade * descontração, alegria, festa * desinibição, manifestações de carinho e afeto * a alegria e a satisfação de viver * sente a dor alheia e também de suas decisões * vida ao convencional (bagunça), amoral * sensibilidade, integração, empatia * pensa com o coração, sente, não se preocupa em agir	* o mestre da tecnologia, o ancião do ritual de passagem, sua tarefa é iniciar os outros * passou por provações que testaram sua capacidade * sabe o que os outros não sabem, compreende a dinâmica oculta da psique * é o confessor, o sacerdote, o guru, o conselheiro * vê em profundidade, percebe a falsidade * ideias equilibradas e sensatas com golpes contundentes de lógica * transformação e crescimento pessoal * apenas ele tem o preparo para lidar com o “núcleo divino” das coisas * visa a plenitude do ser e para isto usa conscientemente a sabedoria e técnica	* o reinado é sagrado, não o rei * arquétipo ordenador e gerador veiculado pelo homem e sua sucessão (descendência) * promove, concede audiências, premia, homenageia (por justiça) * sensatez, racionalidade, integridade, calma * vitalidade, energia, alegria, equilíbrio * franqueza e reconhecimento * defende seus valores com força * protege, sustenta e estimula a família * paciência com os defeitos alheios * tranquilidade, encorajador, crescimento, * ordenado, paz, estabilidade * calma e autoridade

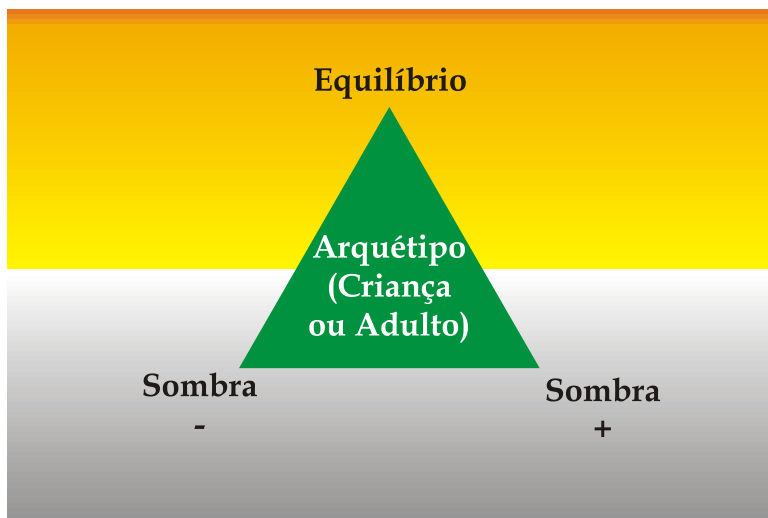
(ideal, missão, etc.)			
*ascetismo, não vive para satisfazer suas necessidades e desejos pessoais, mas para fazer o que lhe cabe.			
*distancia emocional dos problemas e da vida. Não exagera nem dramatiza			

Fonte: Tabela construída pelo autor com base nos conceitos de MOORE e GILLETTE (1993)

9. Os arquétipos e suas sombras

O conceito de “Sombra” foi abordado por Jung em seus estudos arquetípicos. Essa Sombra personifica o “duplo” do indivíduo. É identificada por alguns como sendo um tipo de alter ego recalcado e perverso (MANNION, 2004.).

Figura 3- Os arquétipos e suas sombras



Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Moore e Gillette(1993)

De acordo com seguidores de Jung, é do confronto com a Sombra que se conquista a personalidade ou individualidade. Ou seja, a originalidade, a liberdade, a autonomia do indivíduo; aquilo que torna o indivíduo uno, diferenciado dos demais, principalmente daqueles que lhe

infligiram influências durante a formação de seu caráter ou personalidade.

Os tipos ou arquétipos psicológicos com menos características em nossas vidas (o inverso da predominância) têm maior probabilidade de apresentarem suas Sombras em nossos comportamentos. É o lado recalcado que se manifesta.

Figura 4 - OS TIPOS DE CRIANÇAS E SUAS SOMBRAS				
	VALENTÃO EXIBICIONISTA	FILHINHO DA MAMÃE	TRAPACEIRO SABICHÃO	TIRANO DA CADEIRINHA ALTA
Sombra positiva	<ul style="list-style-type: none"> * quer impressionar, proclama sua superioridade e direito de domínio * insensibilidade e arrogância * reivindica o centro do palco * ataca quem o questiona * mascara covardia e insegurança * não ouve ninguém, quer provar algo para si * causa mal a si e à equipe * julga-se invulnerável e luta pelos sonhos impossíveis” ou objetivos além de sua capacidade * acaba boicotando a si mesmo gastando tempo e energia com batalhas quiméricas. Tem atitudes atrevidas e imaturas * não sabe o que fazer com a normalidade, após as conquistas * nega a morte, deseja manipular a natureza, uso da “magia” – ciência – poluição e prejuízo 	<ul style="list-style-type: none"> * preso à barra da saia * fantasia de se casar com a mãe * complexo de Édipo * visão idealizada (perfeição) dos pais. Sensação de que eles tudo podem e o protegerão eternamente * não se satisfaz com mulher alguma * autoerotismo, masturbação, pornografia 	<ul style="list-style-type: none"> * perito em criar aparências e enganar * envolve, seduz e trai, manipula, está sempre à procura de um “otário”. Gosta de intimidar e fala muito. * quer se mostrar o mais inteligente, saber mais de tudo * agride verbalmente a quem considera “inferior” * presunção, sorriso arrogante * domina as conversas que transforma em sermões e críticas (ao invés de argumentar) * ataca e expõe a fraqueza alheia, ri dos erros alheios (bom para testar a honestidade) * “Lei do Gerson” * não tem heróis por- que não admira ninguém 	<ul style="list-style-type: none"> * todos existem para satisfazer suas necessidades e desejos todos poderosos * carente de amor e alimento * arrogância, infantilidade, irresponsabilidade. * narcisismo patológico * líder autodestrutivo que sabota seu sucesso * espera o impossível de si * transforma a mãe em uma escrava de seus desejos * ambição material * úlcera gástrica, ataque cardíaco

	ambiental * arrogância e imaturidade, pretensão			
Sombra negativa	COVARDE * reluta em se defender sozinho dos ataques, principalmente físicos. Foge da briga, sente-se invadido e pisado, capacho * quando reage = violentos ataques que pega o outro desprevenido	SONHADOR * sensação de isolamento * relaciona-se com o subjetivo, o imaginário * sonhos melancólicos, idílicos e etéreos. * ressentimento por não ter a posse da mãe	PALERMA * parece indiferente e embotado * ruim com matemática, raciocínio lento * sem senso de humor, não entende piadas. * desajeitado, sem coordenação, o último a se “tocar”, a “cair a ficha” * esconde assim algo muito importante ou segredo que pode ser um conhecimento ou uma fraqueza/medo	PRÍNCIPE COVARDE * pouca personalidade, entusiasmo e iniciativa * quer mimo e poder colocando-se como vítima * tudo é demais para ele. Não de dá bem na escola * hipocondria, manipulação, emocional, sarcasmo * ocupa um trono que não é evidente

Fonte: Tabela construída pelo autor com base nos conceitos de MOORE e GILLETTE (1993)

A Sombra quer gozar facilmente das prerrogativas do arquétipo pleno, mas não o faz por merecer. Para isso se utiliza de recursos nada corretos ou adequados, supõe-se com os direitos plenos do arquétipo e como eles não lhe são oferecidos como reconhecimento, os reivindica da forma que encontra mais conveniente para si.

As Sombras são erráticas e incoerentes, levam a desperdiçar recursos, energias e trabalho.

Elas acabam induzindo diversos tipos de problemas para a pessoa e seus relacionamentos. No trabalho isso acaba se evidenciando principalmente no relacionamento com os colegas e superiores, prejudicando o clima e a harmonia na equipe.

Podemos apresentar o aspecto ativo ou passivo da Sombra de um arquétipo, mas também podemos oscilar entre elas. Uma pode se manifestar em determinadas ocasiões e a outra em momentos distintos, uma pode ficar evidente em um estágio da vida da pessoa e a outra em outra fase da vida da mesma pessoa.

Da mesma forma, podemos apresentar as Sombras arquetípicas da Criança como pôde ser visualizado na figura 4 e as Sombras dos tipos Adultos conforme a figura 5.

Figura 5 - OS TIPOS ARQUÉTIPOS ADULTOS E SUAS SOMBRAS				
	SÁDICO	VICIADO	MANIPULADOR FRIO	TIRANO
Sombra Positiva	<ul style="list-style-type: none"> * crueldade, neonazismo, insensibilidade, apresenta ódio pelo indefeso e vulnerável. Percepção precária do próprio valor * trabalha dia e noite procurando sanar as deficiências dos outros, sacrificando a própria vida para “salvá-los” * não é capaz de estar à altura dos próprios padrões, por isso violenta-se sem piedade, é o revolucionário, o ativista, o sindicalista. Luta contra a tirania e a opressão para lhe ocupar o lugar em seguida * susceptível à pressão de dar o melhor de si o tempo todo 	<ul style="list-style-type: none"> * vítima da própria sensibilidade * perde o distanciamento, não controla nada * simbioses, projeções * inquietação, procura sem destino (ansiedade) * incapacidade de ver a unidade que traz paz e equilíbrio * não consegue perceber o outro como um todo e se relacionar com este todo 	<ul style="list-style-type: none"> * aparece por trás da propaganda, dos releases, dos comícios políticos, etc * cobra caro por qualquer pequena informação que só é suficiente para mostrar sua superioridade * professores de pós-graduação, médicos, advogados. * ganância e poder de conhecimento * mentira = distanciamento cínico do reino das relações verdadeiras * não quer saber, bloqueia os outros e tenta derrubá-los 	<ul style="list-style-type: none"> * Ataca tudo que é novo e pode significar risco para ele. Odeia, teme e inveja o novo que pode ameaçar seu controle * não está no centro e não se sente tranquilo e produtivo * identifica-se com a energia do Rei e não percebe que não é ele * é cruel, impiedoso e insensível, odeia beleza, inocência, força, talento, energia vital (principalmente sua fonte) * agressões sexuais, abusos sexuais (se sente dono do sexo oposto) * distúrbio narcísico, em vez de ver, quer ser visto
Sombra	MASOQUISTA	IMPOTENTE	INOCENTE NEGADOR	COVARDE

negativa	<ul style="list-style-type: none"> * o “galinha morta”, o “capacho”, que foge do sádico (simbiose) * sensação de impotência, projeção de sua energia em outro * permite que lhe exijam ir além de seus limites suportáveis * sensação de derrota antes mesmo do embate * Sísifo, depressão, falta de vigor 	<ul style="list-style-type: none"> * a vida sem emoções, esterilidade, monotonia * apatia, tédio, dificuldade para dormir e acordar * fala em tom monótono, falta apetite * depressão, sensação de estar desligado de tudo e de todos * sem ideia de seus sentimentos * fala de si mesmo na 3ª pessoa, = robô * ausência de pênis ereto e ávido * inatividade sexual 	<ul style="list-style-type: none"> * nega a verdade para não expor seu estado precário. Omisso, falsa ingenuidade * teme que descubram sua falta de energia * encobre a verdadeira desolação interior, sua irresponsabilidade e inércia sendo distante, com atitudes comoventes, hostilidade às perguntas, críticas destrutivas. * se desafiado em sua inocência reage com teatro hipócrita que emociona a todos e envergonha quem o desafiou. Traíçoeiro, dissimulado 	<ul style="list-style-type: none"> * se não pode identificar-se com a energia do Rei acha que não é nada * esconde desejo de ser adorado * explosões de ira contra os “fracos” * falta-lhe o centro, a calma e a segurança interior * tendência à paranoia * comportamento agressivo, cruel * precisa descer da cadeirinha pois no mundo real os deuses não existem
-----------------	---	--	---	--

Fonte: Tabela construída pelo autor com base nos conceitos de MOORE e GILLETTE (1993)

10. Os arquétipos e os tipos de liderança

A partir das caracterizações dos diversos Tipos de Liderança e dos arquétipos junguianos do Inconsciente Coletivo podemos estabelecer uma relação entre os líderes com arquétipo do Rei e o líder separado, a função psicológica “Pensamento” de Jung e o Líder de Colegiado e a Liderança Autorizada ou Delegada.

O Guerreiro pode ser relacionado com a Liderança diretiva, com a função psicológica Sensação, com estilo autocrático e dedicado. As características que possibilitam esta relação consistem na capacidade de execução, objetividade, concentração e praticidade.

O Amante pode ser relacionado com a Liderança Transacional, com a função psicológica Sentimento, com o estilo Protetor e Relacionado. Tendo como características comuns a facilidade no trato humano, a valorização dos sentimentos e valores, a busca da harmonia e empatia.

O Mago por fim se relaciona com a Liderança Transformacional, a função psicológica Intuição e o estilo de Líder de Apoio e Integrado e é caracterizado pela visão de futuro, aprendizado sistêmico, teórico e abertura a novidades.

AUTOR	Figura 6 - CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇAS			
MORRE & GILLETTE	Rei	Guerreiro	Amante	Mago
REDDIN	Separado	Dedicado	Relacionado	Integrado
KEITH & NEWSTROM	Colegiado	Autocrático	Protetor	De Apoio
JUNG	Intuição	Sensação	Sentimento	Pensamento
MASLOW	Necessidade: Autorrealização	Necessidade: Segurança	Necessidade: Social	Necessidade: Reconhecimento
WEBBER	Ação dirigida aos fins	Ação tradicional	Ação afetiva	Ação racional
PEARCE ET AL. (2000) CITADO POR LIU; LEPAK; TAKEUCHI E SIMS JR (2003).	Liderança autorizada ou “delegada”	Liderança Diretiva	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Aparentes Características Comuns entre os Tipos consultados	Liberdade, habilidade com o poder, autoconfiança, justiça imparcial.	Capacidade de execução, objetividade, concentração, praticidade.	Facilidade no trato humano, valorização dos sentimentos e valores, busca da harmonia, empatia.	Visão de futuro, aprendizado sistêmico, teórico, abertura a novidades.

Fonte: Tabela construída pelo autor com base nos conceitos de MOORE e GILLETTE (1993)

11- Considerações finais

Podemos concluir a partir do presente estudo que várias tipologias quádruplas de liderança, motivação e atitudes podem se relacionar e serem acrescidas de uma tipologia mais abrangente baseada nos arquétipos do Inconsciente Coletivo, propostos pela Psicologia Junguiana.

As figuras arquetípicas do Rei, do Mago, do Guerreiro e do Amante expressam quatro

caminhos de conduta ou estilo pessoal do líder organizacional.

O Rei representa o idealizador do negócio. O Mago o consultor, o gestor, o estrategista que planeja. O Amante representa o profissional de Relações Públicas/Empresariais ou o RH da empresa e o Guerreiro o “homem” de vendas, o funcionário responsável pela operacionalização dos interesses da organização.

Estes arquétipos identificam tipos de líderes dentro de suas próprias características, de acordo com suas competências, valores, motivação, formas de ação e áreas de interesse e conhecimento.

Eles nos fornecem uma tipologia rica e profunda, onde os tipos são vistos em sua imaturidade (criança) e maturidade (adulto), bem como em seus alter egos recalcados e perversos (sombras ativas e passivas) permitindo a análise e aprimoramento dos líderes ao se identificarem com um dos arquétipos que mais características tiverem em comum.

Desta forma, a profundidade da tipologia de liderança baseada em arquétipos permite que a organização identifique potencialidades e colocar “a pessoa certa no lugar certo” maximizando a capacidade produtiva de cada um.

Referências

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

FREUD, S. **O Ego e o Id**. ESB Vol. XIX. Pag. 27. Editora Imago. Rio de Janeiro, 1976.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Tradução: Lucia Mathilde Endlich Orth. Vol IV. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000

JUNG, C. G. **O homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.

LIU, W.; LEPAK, D. P.; TAKEUCHI, R.; SIMS JR, H. P. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. **Human Resource**

Management Review. 13 (2003) 127–152.

MANNION, James. **O Livro completo de Filosofia.** São Paulo: Madras, 2004, pág. 161.

MOORE, Robert; GILLETTE, Douglas. **Rei, guerreiro, mago, amante: a redescoberta dos arquétipos do masculino.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1978, 230p.

ROBBINS, S. P. **Administração.** São Paulo. Saraiva, 2000.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

WARNICK, Lynda L. **O livro completo da Psicologia.** São Paulo: Madras, 2003, pág. 24.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade – Vol. 1.** Brasília: UnB, 2004, pág. 15.