

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

O LÍDER COMO PROTAGONISTA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Esp. Ademir Batista Guimarães Filho
Wener Garcia Pinto
Esp. Cássia Telles

RESUMO

Este artigo aborda o tema: liderança e a contribuição que o líder pode oferecer a empresa. No momento inicial, aborda definições e pensamentos de autores conceituados sobre o tema. A pesquisa aponta características e comportamentos que são de suma importância estar presente no profissional em cargo de chefia. O comando exige habilidades, que podem ser adquiridas ao longo da vida ou desenvolvidas através de treinamento e estudo, portanto, abordamos algumas delas que servem de suporte e até mesmo de referência ao cargo, que são: relacionamento, capacidade de ouvir, coragem, confiança, feedbacks, comunicação, estudos e motivação. A pesquisa, parte da interpretação das leituras que sugerem que a figura central na tecedura do relacionamento com funcionários e clientes parte do comando da empresa. Salienta que a liderança servidora traz eficiência, uma vez que o líder não é visto como um ditador autoritário e sim uma pessoa capacitada para ocupar tal função. Este tipo de chefia trata os demais empregados como membros da equipe e usa de influência pessoal para que façam de boa vontade aquilo que lhes é imposto.

Palavras-chave: Líder, liderança, habilidade.

SUMMARY

This article discusses the topic: leadership and the contribution that the leader can offer the company. At baseline, addresses definitions and thoughts of renowned authors on the subject. The research shows characteristics and behaviors that are extremely important to be present in the professional in charge of management. The command requires skills that can be acquired throughout life or developed through training and study, therefore, we address some of that support and even reference to the position, which are: relationships, ability to listen, courage, confidence, feedback, communication, education and motivation. The research, part of the interpretation of the readings suggest that the central figure in weaving relationships with employees and customers of the company command. It stresses that servant leadership brings efficiency, since the leader is not seen as an authoritarian dictator, but a qualified person to fill this role. This type of management is the other employees as team members and use personal influence to do willingly what is imposed on them.

Keywords: leader, leadership, skill.

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende abordar, a liderança como fator crucial para o bom funcionamento de uma empresa. O papel deste profissional é mister e afeta diretamente todo o contexto empresarial. Suas atitudes podem ser aplaudidas como exemplo e qualificar a empresa tanto para clientes como também funcionários. A liderança requer qualidades e a capacidade de influenciar positivamente as pessoas, tornando o ambiente saudável, competitivo de maneira benéfica contribuindo para o aumento da produtividade. Busca responder a seguinte pergunta diretiva: O estilo de comandar a empresa e a capacidade de influenciar as pessoas tornam o líder, o principal condutor do sucesso empresarial?

Robbins (2002, p. 304) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”. Partindo desta visão, o líder é o responsável por persuadir o grupo a trabalhar em harmonia almejando atingir resultados, que satisfaçam as necessidades de ambos os lados. Este trabalho ainda apresentará algumas definições sobre o tema tratadas por autores que evidenciam a grandiosidade do papel do líder perante a empresa.

1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2000), liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é essencial para atingir os resultados ou conduzir a equipe para o alcance das metas propostas. O líder deve ter o conhecimento sobre o comportamento e a natureza humana. Por intermédio deste conhecimento ele se torna seguro para tomar decisões, fazer mudanças e adaptações necessárias na empresa, no que diz respeito a pessoal, infraestrutura, local e demais pontos que lhe couber.

Para Vries (1997), a arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle de domínio sobre aquilo que estão fazendo.

Por esta visão tem-se que o agente primordial da liderança é o líder, suas habilidades podem inspirar as realizações de cada colaborador e deixa-lo tão à vontade a ponto de sentir no trabalho uma extensão de sua própria casa. A pessoa capaz de promover em

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

outras pessoas a inspiração para a realização de tarefas pré-determinadas a função de maneira entusiástica tem consigo habilidades de liderança. Pode ainda ser considerada formadora de opiniões e ter suas ações como exemplo e fonte de inspiração a aspirantes a liderança. Seu poder coercitivo pode estar presente em todas as suas atitudes como: gestos, palavras e ações, influenciando direta ou indiretamente o ambiente de trabalho.

O fato é que a liderança é necessária em vários âmbitos da sociedade, desde tempos remotos, no presente e no futuro, haverá pessoas que possuem o dom de realizar feitos para o bem comum usando para isso habilidades adquiridas que se diferem dos demais do mesmo grupo.

“A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sanguente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.” (White, 2007, p. 3).

A competência para um cargo que exerce domínio, superioridade e oferece a condição dar ordens a outras pessoas, pode ser desenvolvida ou adquirida com o passar do tempo. Muitas vezes como cita White, esta posição é cheia de responsabilidades e obrigações que impõe ao líder a detenção de um conjunto de habilidades e comportamentos que apesar de ser um desafio a este profissional também o torna capacitado. É imprescindível saber ou ter noção de maneira rápida de como agir em diversas situações que muitas vezes acontecem no dia-a-dia ou ainda situações inesperadas. Saber como agir em qualquer situação é o traço primordial dos líderes de sucesso.

Liderança é: “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (Hunter, 2004, 1). Percebe-se que liderança é uma habilidade, assim o líder deve conhecer suas atribuições e adquirir capacitação que permitirão fazer o que tem que ser feito e na hora certa, para alcançar os objetivos da equipe, deve ainda ter desejo e vontade, ou seja, estar motivado para poder realizar as atividades e transparecer autoconfiança para a sua equipe. Os líderes em geral, se diferem em vários sentidos, cada um deles pode ter um estilo próprio. Comportamentos, atitudes, visão e metodologia de trabalho, estão presentes nos diferentes tipos de liderança.

2. TIPOS DE LIDERANÇA

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

As teorias definem os tipos de liderança de acordo com a personalidade de cada líder. Dentre os diversos tipos de líderes, Ervilha (2008, p. 55) destaca três, sendo:

O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

Evidencia-se, assim, que o líder pode e deve buscar aperfeiçoamento que somado a traços já presentes em sua personalidade melhora substancialmente sua potencialidade. Destaca-se ainda qualidades que variam de acordo com a personalidade de cada um, influenciando no modo que agem, pensam, executam suas tarefas, e do modo como fazem com que as outras pessoas façam o que lhe es ordenado no tempo previsto.

2.1. LIDERANÇA NA EMPRESA

Hunter (2004) em seu livro o “Monge e o Executivo”, afirma que o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de sua ação, deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos. Há uma clara necessidade de dinamismo e flexibilidade, porém, é preciso cautela e atitude para tomar decisões importantes.

Maxwell (2008, p.109) cita uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir:

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças. Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes. Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão. Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização. Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam. Disposição para servir: fazem o que for necessário. Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem. Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar. Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo. Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

Outrora, o líder busca comprometimento de seus liderados, e observa que seus valores devem ser absorvidos por toda organização, tornando-a satisfeita, motivada para

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

execução das tarefas e obtenha um resultado favorável. Assim, são muitas as habilidades de um líder que devem ser aperfeiçoadas diariamente. Muitos pontos primordiais podem ser tratados no cotidiano positivando o aperfeiçoamento do relacionamento com as pessoas e melhorando substancialmente as relações de trabalho. Pontos importantes e habilidades a serem desenvolvidos no dia-a-dia:

- **Relacionamento**

Pode se observar na fala de Gaudêncio (2009, p.45) “Estou convencido de que a afetividade é o verdadeiro cimento das nossas instituições e se manifesta na forma de companheirismo e amizade”. O relacionamento dentro do ambiente de trabalho deve ser o melhor possível, uma vez que, em grande maioria, as pessoas passam mais tempo no trabalho do que em outros ambientes. Assim relacionamentos saudáveis e de afetividade tornam a convivência com os colegas em um clima real de amizade e companheirismo. Estas atitudes são relevantes também para a empresa que se torna harmoniosa e produtiva.

- **Saber ouvir**

Maxwell (2008, p.68) explica que “saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna (...) Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

Desta forma, a capacidade de ouvir possibilita o conhecimento de outras visões e sugestões que podem ser interessantes para o desenvolvimento da empresa. Saber dar atenção, ainda influencia a autoestima de quem recebe a atenção e sua produtividade e esforço podem aumentar significativamente

- **Confiança**

Para muitos autores a “confiança é a base de qualquer relacionamento”. Para conquistar a confiança em qualquer cenário, requer tempo e dedicação, além de outros fatores e comportamentos que influenciam na construção da mesma. Como Maxwell (2008, p.94) afirma “na condição de líder, você nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança”.

- **Coragem**

“A primeira característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório”. (Gaudêncio, 2009, p.23).

Com este pensamento a coragem, foge do sentido de sobrepor ao medo e partir para uma qualidade de superar desafios com a tenacidade, tomando decisões que dependem de urgência.

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

- **Comunicação**

A comunicação pode ser vista como tapete vermelho, ou seja, quando aplicada de maneira correta, deslumbra os espectadores. Quando há relacionamento com clientes internos (funcionários) e clientes externos (consumidores) um simples mal entendido ou uma má interpretação de palavras, pode gerar um grande transtorno.

Desta forma, as relações saudáveis partem de uma comunicação assertiva e transparente com ponderação e critérios pensados para que ambas as partes se respeitem. Assim, para Chandler e Richardson (2008, p.74), “Agora, mais do que nunca, a comunicação está no nosso sangue. É o componente vital de toda empresa. (...) Uma boa comunicação origina confiança e respeito”.

- **Dar Feedback**

O Feedback é uma excelente ferramenta que pode ser utilizada para, evidenciar acertos da equipe de trabalho e principalmente para que possam ser identificados deficiências e corrigi-las. Trata-se de reuniões pessoais entre funcionário e o líder, onde são tratados estes pontos que ocorreram em um período determinado de tempo.

Com esse recurso a equipe se torna mais atenta as falhas que podem ser erradicadas com o passar do tempo. Como na definição de Gaudêncio (2009, p.41) considera o feedback “imprescindível no desenvolvimento do papel profissional”.

- **Estudar**

A globalização do mundo, trouxe à tona uma necessidade constante de buscar conhecimento e se atualizar. Com esta corrida do saber a interatividade e rotatividade de métodos de liderança, conceitos e eficiência se tornam constantes. É de se considerar o fato de que não é possível, parar no tempo e permanecer fixo com uma mesma metodologia de liderança, por mais que ele deu certo em algum momento. A evolução se torna constante, portanto, estudar e implementar metodologias fazem parte da liderança.

“A partir do momento em que você para de aprender, também para de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender”. (Maxwell, 2008, p.142). Um líder não pode ser preparado apenas com um curso superior, em um mundo cheio de informações hoje em dia, não é o suficiente, é necessário que líderes qualificados em diversas áreas de conhecimento, como gestão de pessoas, relações humanas, comunicação interna e externas, entre tantas outras.

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

Para alcançar o sucesso tão almejado pelas empresas, os líderes devem estar capacitados, envolvidos, determinados, preparado para correr riscos e conduzir mudanças para seus liderados, além de motiva-los.

- **Motivação**

Chiavenato (1999) argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Investir nas atividades de um líder é importante para o bom desenvolvimento da equipe. Esse processo não apresenta resultados de imediato, mas ao longo prazo, desse modo ele conseguirá transmitir suas experiências e agregar valor. A motivação torna qualquer funcionário mais produtivo e melhora a convivência entre eles.

3. INFLUÊNCIA EXERCIDA PELOS LÍDERES

Desde primórdios da humanidade, as culturas ao redor do mundo se organizam em torno de uma figura que exerce um certo controle sobre os demais membros do grupo. Seja por força ou inteligência, as sociedades ao longo da história, aprenderam que existe a necessidade ter alguém responsável pelo futuro do resto do grupo. Esta figura é o líder. A cultura de liderança sempre esteve presente nas empresas. O líder pode ser o dono, presidente, gerente ou o encarregado, por um grupo de funcionários. O fato é que o líder é responsável por conduzir e fazer com que os seus subordinados ajam de acordo com sua vontade para o sucesso e boa reputação da empresa.

James C. Hunter em seus livros: ” O Monge e o Executivo” e “ De Volta ao Mosteiro” aponta características e comportamentos que devem ser adotadas pelos líderes. O ambiente é um retiro em um mosteiro onde pessoas diferentes, em profissões diferentes, porém, todas lideram de alguma forma suas equipes e enfrentam algum tipo de dificuldade em relação a liderança. A história que é verídica, conta com ensinamentos de “Simeão” um monge que no passado foi Len Hoffman, um grande e bem-sucedido executivo, que decidiu viver em um mosteiro passando seus ensinamentos aqueles que precisassem.

Para Hunter, os líderes devem praticar o que ele chama de “liderança servidora” onde o serviço e o comportamento influenciam diretamente as pessoas. Para ele um líder deve agir com autoridade e não usando de poder para que as ordens sejam cumpridas. Ele define

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

poder como uma maneira de forçar as pessoas a fazerem alguma tarefa usando para isso sua função ou força, coagindo o indivíduo a fazer mesmo contra sua vontade, podendo usar até de ameaças. Já a autoridade é indicada como uma habilidade, e esta leva as pessoas a fazerem o que lhe é solicitado de boa vontade, simplesmente por ter respeito e influencia pessoal.

Um grande exemplo de liderança servidora é o de Jesus Cristo, que é apontado como um dos maiores líderes de todos os tempos, que influenciou e influencia milhões de pessoas até nos dias atuais. Com este exemplo Hunter aponta as qualidades de um líder como comportamentos. E segue comentando sobre cada um deles e a importância desses comportamentos para os que exercem a liderança. Os comportamentos listados são: “Paciência, Bondade, Humildade, Respeito, Abnegação, Perdão, Honestidade, Compromisso.” Para ele essas virtudes que já são frutos do bom caráter e conduta, aos olhos da sociedade são essenciais e indispensáveis como comportamento dos líderes.

Hunter (2004, p.110) diz “Como líder, você é responsável pelo ambiente que existe em sua área de influência, e delegaram-lhe poder para cumprir com sua responsabilidade. Portanto, cabe a você determinar o comportamento de seus supervisores”. Com esta afirmação o autor evidencia o líder com a aptidão e autoridade necessária para criar um ambiente com normas e políticas que somarão ao sucesso da organização. Ainda é sua competência reger com maestria influenciando os demais funcionários o cumprir com estes preceitos que são a cultura organizacional. Podendo assim admitir que os caminhos traçados pelo líder se refletem no sucesso ou não da empresa em vários sentidos.

METODOLOGIA

A pesquisa de cunho científico consiste na busca de saberes e compreensões sobre um determinado fenômeno, questão ou problema da realidade, o qual causa inquietação ou instiga o pesquisador, utilizando-se para tanto um processo de estudo disciplinado e metódico (Fiorentini; Lorenzato, 2006).

O presente trabalho busca investigar as principais características de liderança e a influência que bom líder exerce para o sucesso da empresa. A pesquisa é bibliográfica transcrevendo as ideologias de alguns autores que abordam o assunto e também, artigos na internet, livros, revistas, que possibilitaram desenvolvido do mesmo. O trabalho contou com os seguintes passos: leitura e interpretação das informações encontradas, pesquisa bibliográfica e escrita do mesmo.

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

Segundo Lakatos e Marconi (1987, p. 66) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliográfica já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisado em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

A importância do trabalho científico é evidenciada com a escolha da metodologia e bibliografia, pois, são essas que relevam a importância da pesquisa. As riquezas de leituras proporcionam ao pesquisador o conhecimento e vocabulário que enriquecem sua elaboração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa não pretende colocar um ponto final na questão da liderança como peça chave da empresa e nem chegar a uma conclusão absoluta, porém, segundo a pesquisa pode-se concluir que a liderança exerce grande influência nas pessoas que fazem parte do quadro funcional da empresa. O líder pode motivar os colaboradores e usar de sua autoridade, para que estes realizem suas funções de boa vontade e de forma assertiva tentando se sobressair e buscando crescimento profissional. Por outro lado, quando o líder trata de maneira desrespeitosa ou inadequada os colaboradores, pode criar um ambiente hostil com pessoas má humoradas e a produção pode cair consideravelmente.

O líder exerce um papel essencial dentro de qualquer organização, o tratar com clientes internos e externos se propagam e refletem na visão social da empresa. Vale lembrar que poucos líderes chegam ao topo sozinhos, sem ajuda de alguém. Tão pouco são donos do conhecimento. A capacitação é essencial para gerar e garantir a sabedoria nas tomadas de decisões constantes que permeiam a liderança.

Por fim, concluímos que o líder é o “fio” principal que rege a empresa. Salienta-se que a seguinte pergunta: O estilo de comandar a empresa e a capacidade de influenciar as pessoas tornam o líder, o principal condutor do sucesso empresarial? foi respondida de maneira positiva. Suas atitudes, comportamentos e caráter se refletem na visão que clientes e funcionários tem da Organização, desta forma este trabalho atendeu as expectativas iniciais que apontam o líder como protagonista na tecedura do sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. A pesquisa: noções gerais. In. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976. cap. 3, p. 65-70.

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 Maneiras De Motivar As Pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Com As Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 reimpressões, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.

_____. **Introdução À Teoria Geral Da Administração**. Edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ISBN 85-352-0677-9.

_____. **Administração Nos Novos Tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos Das Pessoas Muito Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008

GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas Para Se Tornar Um Verdadeiro Líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

FIORENTINI, Dario; Lorenzato, Sergio. **Investigação Em Educação Matemática**: percursos teóricos e metodológicos. 2. ed. São Paulo.

HUNTER, James C. **O Monge E O Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa Bibliográfica. In: _____. **Metodologia Do Trabalho Científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987. cap. 2, p. 44-79.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral Da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John C. **O Livro De Ouro Da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, J. V. **Fundamentos Do Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.

10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG
“Integrando saberes e construindo conhecimento”
10 a 12 de Novembro de 2016
UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia De Recursos Humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança Na Empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Matos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.