

Gerir Pessoas e Liderança em Busca de Resultados nas Organizações de Médio Porte.

Victor Hugo da Silva Martins
victohugo@gmail.com
UAM

Antonio Carlos Estender
estender@uol.com.br
UAM/UNG

Resumo:No trabalho abordado sobre liderança de pessoas, damos ênfase como um líder deve se comportar diante de seus colaboradores, como devem lidar com os problemas e dificuldades traçadas. Ao decorrer do trabalho, é mostrado quando o colaborador é importante dentro da organização e qual o papel dele, o mais importante fato discutido é como os gestores se tornam líderes e qual sua posição dentro da organização, como eles podem administrar sua equipe de uma forma mais eficiente. O objetivo é mostrar o papel fundamental do líder dentro de uma organização, dando motivação e reconhecimento acima de tudo, e assim obtendo resultados positivos para a empresa.

Palavras Chave: Motivação - Liderança - Equipe - -

1. INTRODUÇÃO

Os processos produtivos dentro das organizações atuais, constantemente sofrem transformações, juntos com seus modelos de gestões, pois precisam de adaptações eficazes e rápidas dos seus líderes. Com essas constantes transformações, a liderança é um elemento muito importante ao sucesso de qualquer organização.

O tema liderança é recorrente, englobando variáveis como, tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício.

Os líderes dentro de uma organização são primordiais para o bom desempenho da mesma. Como vantagem competitiva essencial, o fator liderança tem importância e responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e, pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão.

Por que a liderança é fundamental para adquirir-lo melhores resultados em uma equipe dentro da organização? A diferença dentro das organizações entre ter um líder e ter um gerente é fundamental para seu desenvolvimento. Para Botelho (1992): O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento. Diante disso, há maior importância entre ter um líder nas empresas, atualmente, ao ter um gerente.

Este estudo se dá devido a importância do gerenciamento nas empresas, que hoje são fundamentais, porém, são supervalorizados; pois, em sua grande maioria, essas mesmas pessoas que possuem o papel de gerente dentro dessas organizações não são vistas como um líder.

O objetivo deste artigo é relacionar o foco em liderança com a área de vendas de uma empresa de representação comercial de fotos de formatura. Dentro do ambiente, a relação entre os funcionários dentro da organização. Além da relação inter pessoal, também foram analisados a distinção de poderes entre os diferentes funcionários, suas responsabilidades e seus métodos de cumprir seus respectivos deveres estabelecidos por seus gestores. Com base nessa análise, aumentar o foco em liderança é fundamental para que a empresa possa ter um crescimento considerável.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO), com os seguintes descritores: Motivação, Liderança, Equipe. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados a temática, publicados entre o período de 1991 a 2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro a junho de 2014. O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gerir pessoas e liderança em busca de resultados nas organizações de

médio porte e Liderança e motivação. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentada a organização SEEVEN - Serviços e Vendas LTDA-ME. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados a entrevista ao gerente financeiro da SEEVEN. Na última seção, são expostas as conclusões finais, onde foi considerado a valiosa estrutura e grande potencial que a organização SEEVEN possui para se tornar referência na área de representação comercial.

2. Referencial Teórico

2.1 GERIR PESSOAS E LIDERANÇA EM BUSCA DE RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO PORTE.

Segundo Ulrich, 1998; Mohrman e LawlerIII, 1995, a área da gestão de pessoas, possui uma participação efetiva nas definições estratégicas da organização. É extremamente importante os recursos humanos para o critério de competitividade. São as pessoas as principais responsáveis por desenvolver as competências essenciais das organizações e transformá-las em produtos, processos, serviços que agreguem valor à empresa; são as pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que proporcionam decisões e imprimem significado e rumo aos objetivos da organização.

Segundo Dewes, Palma e Stein (2007), para desenvolver uma compreensão adequada da avaliação, principalmente se a mesma for considerada um instrumento de gestão de pessoas, anteriormente a formulação de um sistema de avaliação de desempenho a organização deve decidir o que se pretende fazer com as informações a serem geradas por ela.

Para o desenvolvimento da visão do conceito de gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (1997 Stadler, 2009, p. 3), devemos perceber três características principais: Pessoas como seres humanos - Os gestores reconhecem que as pessoas são diferentes entre si, cada qual com sua personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, todos em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como números dentro da organização. Pessoas não apenas como números - A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros - A organização reconhece e trata as pessoas como parceiros, lhes tornando capazes de conduzi-la ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento.

2.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Segundo Kets de Vries (1997), correm inúmeras definições, incontáveis artigos e polêmicas e a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Conforme Stoner e Freeman (1999) demonstraram, a liderança é um assunto de suma importância para gerentes e administradores em consequência do papel primordial que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização, podendo liderança ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos.

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”?

O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações - ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (Kouzes e Posner, 1997).

3. Aspectos Metodológicos

Os objetivos do método de Estudo de Caso, segundo McClintock et al. (1983, p. 150), "...são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade. Pesquisa qualitativa pode ser descrita como a obtenção de dados e informações que descrevam pessoas, lugares e processos interativos, por meio da interação entre o pesquisador e o ambiente da situação a ser estudada. (GODOY, 1995) Richardson, (2008) corrobora com Rey (2005) quando afirma que abordagem qualitativa de um problema, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva, conforme Cervo e Bervian (1983, p. 55), porque “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994). Este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

Este artigo é também bibliográfico, pois o mesmo tema foi realizado de forma investigado e estudado em livro, artigos, jornais e site de internet facilitando o desenvolvimento do mesmo. Em relação a abordagem podemos afirmar que foi realizado uma pesquisa qualitativa e também quantitativa, pois de acordo com Gil (1999) nas pesquisas qualitativas há uma predominância de análises dissertativas, enquanto na quantitativa predominam os métodos estatísticos, com utilização de cálculos, utilizando estatísticas descritivas ou inferências, e neste artigo está sendo desenvolvido investigações em relação ao tema Liderança profissional e incentivos nas organizações.

A utilidade esperada aos referenciais adequados utilizados, é que este artigo possa trazer ou gerar uma base de dados ou informações para os interessados da organização onde

os mesmos ou outros terceiros interessados no assunto possa aprofundar seus conhecimentos teóricos e práticos, a sua importância é que seja feita da motivação e seus incentivos o sucesso da organização.

Fornecer uma base técnica para os profissionais líderes e gestores a conhecer as ferramentas, usá-las de modo a manter seus colaboradores sempre motivados a vista de obter maiores e melhores resultados econômicos e financeiros gerando maior comprometimento com os resultados da organização como um todo.

Estimular a organização em geral a fim e tentar gerar uma ampliação sobre a visão e os benefícios do processo de motivação. O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais e em entrevistas na cidade de São Paulo.

4. SEEVEN - Serviços e Vendas LTDA-ME

A SEEVEN é uma empresa especializada em prestação de serviços de vendas de produtos de formatura, com o KnowHow de mais de 15 anos no segmento de formatura. Contando com uma equipe de 30 colaboradores internos e mais de 100 consultores comerciais, atendendo a todo território nacional, tendo como estrutura fixa, com a Matriz em São Paulo, e suas filiais no Rio de Janeiro, Goiânia Brasília e Minas Gerais.

Com mais de 500 mil formandos, sendo que em 2013 atendeu 50 mil, buscando diariamente aperfeiçoar a experiência na gestão de atividades de vendas, investindo na formação e treinamento de nossos colaboradores e trabalhando juntamente lado a lado com seus clientes para atendê-los com maior dedicação e eficiência as suas necessidades.

Manter a equipe treinada. É indispensável que o vendedor esteja preparado para o mercado e que conheça a fundo o produto que está sendo oferecido. Acompanhar constantemente os resultados de venda. Criar estratégias de vendas para novos produtos. Reformular e atualizar processos e serviços, de acordo com a evolução do mercado.

Com o expansivo crescimento que a empresa vem vivendo, a sua maior fragilidade é não possuir uma liderança eficaz, onde as características de seus gerentes não se encaixam no papel de líder. Que por vez, nas atuais organizações, são esses os papéis fundamentais para o crescimento de uma empresa.

Tem como missão oferecer o melhor serviço de vendas para gerar resultados e atender as expectativas dos clientes. Pretende ser referência no segmento de vendas de produtos de formatura, visando a qualidade do serviço, o melhor resultado e o melhor relacionamento com o cliente.

5. Resultados e Discussões

De acordo com Stadler (2009, p.1-2): Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais

estão relacionadas a tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança.

Quadro 1: Abaixo estão algumas das diferenças clássicas entre gerentes e líderes.

Diferenças entre Gerentes e Líderes.

GERENTES	LÍDERES
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Faz as coisas direito	Faz as coisas certas
Administra	Inova
Controla	Compartilha
Mantém	Desenvolve
Prioriza estruturas e sistemas	Prioriza Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor

Para lidar com a diversidade humana é preciso ter uma percepção apurada, afinal nem todo comportamento é passível de entendimento rápido e fácil. Como diz Motta (1995 apud Pessoa, 2005, p.11), “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. Assim podemos afirmar que para lidar com as pessoas no meio empresarial é necessário ser líder. Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, conquistar a confiança. Nas palavras de Yukl (1998, p. 176) “influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos. No caso de ser exercida sobre pessoas, a influência incide sobre atitudes, percepções, comportamentos ou uma combinação destes fatores”. Líderes precisam desempenhar seu papel organizacional com tamanha habilidade a fim de encontrar o equilíbrio entre as necessidades da máquina e as satisfações dos operadores desta. O estilo de liderança aplicado será fundamental para o crescimento coletivo do ambiente organizacional a vida útil dos gerentes empresariais findou-se naquela empresa que deseja firmar-se no mercado competitivo do mundo atual e globalizado “o verdadeiro desafio reside em combinar uma liderança forte com um forte gerenciamento, usando um para contrabalançar o outro (Kotter 2000, p. 50 - 51).

A postura do líder reflete no desempenho da equipe e nos resultados da organização. Baseando-se na Análise Transacional, podemos listar os seguintes tipos de líderes:

Líderes Coercitivos: Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição. **Líderes Controladores:** Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de posição e de recompensa manipuladora. **Líderes Orientadores:** Influencia as pessoas através do conhecimento e da capacidade de criar redes informais de relacionamento. Os indivíduos com este estilo são vistos como conselheiros, pares, pessoas razoavelmente acessíveis e não como “chefes”. **Líderes Integradores:** Respeita o indivíduo como indivíduo, integra as pessoas no grupo, encoraja a troca de feedback, o autoconhecimento, o uso da

intuição como complemento da lógica, procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais com os individuais dentro de um quadro de referência ético.

Exposto isto, podemos dizer que um bom líder deve possuir credibilidade junto aos seus subordinados, colegas, clientes, superiores e principalmente competência administrativa. Os valores éticos e morais são importantes para a formação de sustentabilidade da liderança permitindo aos líderes o progresso. Com isso podemos dizer que credibilidade não se impõe, mas se conquista diariamente. Um líder eficaz deve possuir características como: Conhecer a si mesmo; conhecer e praticar seus valores; ter a coragem de reconhecer que todos, somos independentes e, portanto parceiros; transparência ao enfrentar problemas; coerência e bom senso; dizer não, quando necessário e adequado; identificar os riscos que teme correr; dar espaço para discordâncias, dúvidas, questionamentos; estar preparado para esclarecer, dialogar, aceitar; alterar seus posicionamentos; reconhecer seus erros e limitações.

O líder eficaz é um eterno aprendiz. A aprendizagem requer abertura, curiosidade, sensibilidade e, sobretudo, contato com pessoas, ideias, valores e especialidades diferentes que permitam alargar os horizontes.

O que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. (...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. Kotter: (2000 apud Pessoa, 2005, p.5).

Tendo em vista o conceito de equipe, que de acordo com o dicionário online Aurélio (2010) é o “conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho” Podemos afirmar que esse trabalho advém do comprometimento das pessoas envolvidas no processo e este sentimento só é atingido devido a uma liderança motivadora, a qual inspire seus subordinados a partir de atitudes corajosas, isso só poderá ocorrer quando o líder respeitar o indivíduo e o tê-lo como integrante de suas decisões.

Para a formação de equipes com alto desempenho, pode-se aderir à o uso do Endomarketing, esta ferramenta consiste no uso de ações voltadas para o público interno da empresa e tem a finalidade de promover, entre os funcionários, valores voltados a servir o cliente. O colaborador deve entender a empresa por completo, tomar a missão da empresa para si e ter ciência de que também é responsável por alcançar os objetivos da empresa.

Durante a implementação do Endomarketing, são realizadas avaliações internas acerca das insatisfações dos clientes internos. Os clientes externos só serão conquistados e mantidos pelas empresas se os funcionários praticarem um serviço de excelência, que só acontecerá se houver satisfação por parte do colaborador. Os colaboradores devem ser tratados como clientes e respeitados como pessoas, só assim teremos resultados positivos. Essa atitude desencadeia um processo de motivação, ele é capaz de gerar relacionamento de cooperação através da interação das várias áreas da empresa.

Na entrevista com a Gerente Comercial de responsável por São Paulo, Valquíria Barrias, ela ressaltou realmente que o trabalho feito por ela é mais estrutural e sistêmico, colocando o foco só nas funções e não nas pessoas.

Pode-se observar que há realmente a diferença de ser um gerente e um líder dentro de uma organização. E isso influencia diretamente nos resultados de uma equipe dentro da empresa.

Destaca-se a falta o papel de líder dentro da organização, pois liderança é a capacidade de influenciar pessoas através da conquista da confiança das mesmas, e isso se obtém com a empatia do líder em questão, e não somente através de cobrança de resultados.

A desmotivação dos funcionários por não obterem um líder, é influenciado diretamente nos resultados que esperam ser alcançados pela empresa.

Os resultados das equipes seriam afetados diretamente, positivamente, pois uma equipe que possui um líder em quem confiar, com motivação, tem alguém para seguir e alcançar seus objetivos, e os objetivos da equipe.

6. Considerações Finais

Diante de todas as análises feitas no decorrer do artigo dentro da organização, podemos relatar que os gerentes necessitam de treinamentos para não serem só os cobradores de resultados, precisam despertar seu lado de líder, onde consigam ter maior produtividade com o aspecto de liderança e motivação. Para Kuczmarski e Kuczmarski (1999), liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo, requerendo que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros; ou seja, liderança é a responsabilidade por um grupo. Contudo, se não houver grupo, não há necessidade de líder; mas como todos trabalham em grupos, todos precisam de habilidades de liderança.

Refletiu-se sobre o conceito de liderança, sua evolução, desde a Teoria dos Traços (Bergamini, 1994), onde um líder já havia nascido para tal, a partir de sua personalidade, a partir de seus atributos pessoais, características do ambiente organizacional e social e aspectos subjetivos da liderança. Chegou-se a um conceito de liderança para ser utilizado, neste estudo, baseado na reunião de diferentes conceitos de autores (Stoner, 1985; Kets de Vries, 1981 e 1987; Bergamini, 1994; Motta, 1996; Gardner, 1996; Lapierre, 1990)

A Liderança é um processo interpessoal complexo, onde uma pessoa passa a influenciar um grupo, uma organização ou uma sociedade estabelecendo uma relação de poder com estas pessoas, a fim de alcançar objetivos comuns. Nesta relação de influência, estão presentes os processos conscientes e inconscientes do líder e seus seguidores, e também o contexto em que estão inseridos

Para ocorrer da maneira certa, os gestores precisam primeiramente se organizarem entre si, para passar para seus colaboradores mais confiança e determinação, com isso, serem feitas reuniões e feedback semanalmente relatando problemas e soluções, aonde seus colaboradores possam dar suas opiniões de melhoramento na corporação.

Os gestores conseguindo atingir seus aspectos de liderança entre seus colaboradores, com isso vêm à motivação e o reconhecimento, aonde possa haver promoções e tudo o que for necessário para motivar sua equipe em requisitos da empresa em geral.

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão de pessoas e estratégica estejam claros e definidos. O que vai garantir a resultados nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Estimular e desenvolver a qualidade de vida é um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem estar social que a pessoa merece. (Sovienski e Stigar 2008, p.58)

Observando que a falta de liderança em geral, acaba prejudicando a organização em suas metas, produtividade e planejamentos futuros. Notando a necessidade de diálogo entre equipe e gestores, onde não sai tudo da maneira que deveria ser feito por falta de comunicação.

Após observação, a equipe passará a confiar muito mais em seus gestores, tendo a motivação necessária para concluir seus projetos de uma forma mais eficiente e produtiva, com mais comunicação e motivação das duas partes relacionadas. Com todas as mudanças citadas, o ambiente ficará mais agradável, podendo haver mais opiniões sobre os métodos aplicados como um todo. A proposta é importante dentro da organização, pois atualmente nenhuma empresa sobrevive sem a liderança de bons gestores. Conclui-se que a liderança é a base de tudo dentro das organizações, trazendo mais produtividade e satisfação. Levando em conta que seus colaboradores têm mais importância dentro da empresa, pois são eles que trazem a lucratividade e buscam todos os resultados esperados.

7. REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BOTELHO, Eduardo F. Administração inteligente: a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. Disponível em: < www.artigocientifico.com.br/uploads/artc >.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. Liderança na Empresa, São Paulo: Atlas, 1997

KOTTER, John P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. Liderança baseada em valores. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1991.

Mohrman Jr, A. M. & Lawler III, E. E. (1995). Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In J. R. Galbraith & E. E. Lawler III (Orgs.), Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira, 2002. Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 288.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

Ulrich, D. (2003). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.