

Gestão de Pessoas por Competências através da Liderança ética

Laiane Porto
lady.lanny@hotmail.com
UniFOA

Valdirene Lima
val.slresende@hotmail.com
UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
faomelo@Yahoo.com.br
UniFOA

Resumo: Com a evolução do pensamento administrativo, a mudança na estrutura organizacional tem sido cada vez mais impulsionada pela liderança e o papel que líder exerce em ampliar as capacidades dos agentes organizacionais com enfoque na implantação de um modelo ético de sistema de gestão baseado em competências que contribui para enfrentar os desafios nesse novo cenário e o reposicionamento estratégico da gestão de pessoas. Diante disso, o presente artigo objetivou evidenciar os principais elementos característicos da liderança de forma a provocar reflexões sobre a evolução conceitual e suas várias dimensões, bem como dos modelos de gestão exigidos neste novo tempo, de maneira a evidenciar a relevância do tema, apontando o papel da liderança, por meio de seus comportamentos, em um processo de mudança, desenvolvimento e exteriorização de competências profissionais. A partir de uma análise teórica, em literatura especializada, para atingir o objetivo proposto, a pesquisa desenvolvida caracterizou-se como A pesquisa desenvolvida pode ser caracterizada como descritiva, com abordagem qualitativa; e para melhor fundamentar a pesquisa foi realizado uma pesquisa exploratória, em que a unidade de análise foi a empresa de fast food Mc Donald's, através de informações disponíveis em seu site. A pesquisa se justificou pela possibilidade de contribuir com proeminência para o processo de desenvolver líderes que ampliem suas propensões na gestão de pessoas de forma que auxilie nas organizações em planos estratégicos que resultem em maior produtividade, redução de absenteísmo, turnover, satisfação com o clima organizacional e posicionamento diferenciado.

Palavras Chave: Organização - liderança - competência - ética - gestão de pessoas

1. INTRODUÇÃO

Devido ao constante crescimento do mercado globalizado as organizações procuram agregar inovações que possam aduzir um diferencial no sistema organizacional. Dessa forma buscam implantar o modelo de gestão por competências visando direcionar seus esforços para planejar, desenvolver, avaliar e captar talentos.

Portanto, faz-se necessário desenvolver líderes com precisão de suas habilidades dissimilando essas da tradicional função gerencial. Assim a escolha assertiva de líderes que desempenhem seu papel em gerir pessoas torna-se fundamental, haja vista que a liderança de uma empresa é o que contribui para o diferencial de um posicionamento mercado.

A liderança está intimamente relacionada com a influência que o líder exerce, norteando o comportamento de seus liderados de forma que estes acreditem nos preceitos e trabalhem visando atingir os objetivos da organização.

O papel do líder e seu estilo de liderança são os fatores que provocam mudanças, competências e estímulos para desenvolver e influenciar a equipe acrescentando metas que compartilhadas passa a ser de responsabilidade mútua entre líder e liderados obtendo assim, comprometimento, confiança e qualidade dos microcomportamentos organizacionais de modo a identificar parâmetros das habilidades de uma liderança na consecução das metas estabelecidas.

Assim, far-se-á uma metodologia dos estilos de liderança e sua aplicabilidade em retificar os recursos internos na manutenção do capital humano.

A pesquisa que se apresenta será bibliográfica, de cunho qualitativo. E, para melhor fundamentá-la, será realizado um estudo de caso da rede de *fast food Mc Donald's*, de forma a contribuir com o desenvolvimento de uma proposta que possa ampliar as habilidades e competências dos colaboradores.

Justifica-se a possibilidade de contribuir com relevância para o processo de desenvolver líderes que ampliem suas propensões na gestão de pessoas de forma que auxiliem as organizações em planos estratégicos que resultem em maior produtividade, redução de absenteísmo, rotatividade, satisfação com o clima organizacional e posicionamento diferenciado.

2 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

O processo globalização inferiu uma série de transformações que influenciam a vida das organizações, sendo continuamente impulsionadas a se prepararem e adequarem às exigências impostas. Em se tratando de teoria organizacional, um dos temas debatidos vastamente nesse século, e que não perde sua relevância perante as mudanças, é o da liderança. Assim, a liderança tem representado uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento e perpetuação de uma organização.

Passam-se a ter a conscientização não mais de uma era industrial, em que o sucesso de uma organização era retratado por suas instalações físicas, patrimônio e, sobretudo, por seu poder aquisitivo. Época em que os investimentos eram voltados, principalmente, a maquinários e evoluções tecnológicas, uma vez que, segundo Chiavenato (2010)

Não existem organizações sem pessoas, exatamente pelo fato de que os recursos e a tecnologia não são auto-suficientes: eles são inertes e estáticos [...] no fundo recursos e tecnologias funcionam como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p.32)

Corroborando a expressão do autor, fica perceptível que a visão das empresas contemporâneas passa a ter foco no potencial humano e suas habilidades. Buscam criar estratégias inovadoras e reestruturam-se por novos conceitos referentes aos aspectos ligados a

liderança, que segundo Robbins (2009 p.154), “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

Neste contexto, o papel do líder e sua efetiva atuação tornam-se fatores predominantes para inovar e estimular as organizações rumo ao sucesso, vencendo as barreiras impostas pelo processo de globalização. “À medida que as organizações se tornam globais, a gestão estratégica se torna cada vez mais importante para o posicionamento em termos de vantagens competitivas diante das demais”, menciona Chiavenato (2010, p.41).

E, embora cada organização tenha suas particularidades, em geral elas buscam por aspectos que possam agregar de forma positiva os elementos propulsores ao seu posicionamento no mercado, caracterizadas pelo foco na missão, metas e resultados; desenvolvimento contínuo de talentos e habilidades; trabalho participativo em equipes e competências fundamentadas nos valores éticos da organização.

De tal modo, o que torna uma vantagem competitiva dentro de um sistema corporativo, são o papel e a forma com que o líder exerce em gerir pessoas, visto que o desempenho de uma organização, depende diretamente do desempenho das pessoas que nela estão inseridas.

2.1 A ÉTICA NA CONJUNTURA ORGANIZACIONAL

Em meio a um cenário no qual a competitividade, encontra-se cada vez mais acirrada, muitos valores éticos acabam por ser desconsiderados ou até mesmo sendo inexistentes dentro do ambiente organizacional.

Muitas empresas, hoje, têm seu código de ética como indicador de desenvolvimento organizacional e social. Maximiano (2009) afirma que:

A ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações. [...] lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal. (MAXIMIANO 2009, p. 414).

Partindo desse princípio, a ética é peça chave, uma vez que ela esta intimamente ligada com o comportamento do indivíduo de maneira a contribuir para a prática dos valores éticos por parte das corporações. Diante disso empresas contemporâneas adotam seu próprio código de ética.

Retornando ao autor, vê-se “que são conjuntos particulares de normas e condutas [...] que fazem parte do sistema de valores que orientam o comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações”. (MAXIMIANO, *op. cit.*, p.414).

Portanto, divulgar e cumprir o código de ética empresarial possibilita identificar a organização como alicerce para conquistar a credibilidade e confiança de seus fornecedores. Tendo em vista que sua reputação é de extrema importância para as relações que esta desenvolve, seja ela formal ou informal.

Nesse contexto o comprometimento das empresas com a ética abrange não apenas uma boa reputação externa, mas o do alinhamento dos seus profissionais com base em padrões éticos como a transparência, integridade, confiabilidade, honestidade, valores esses que constroem ou destroem a imagem da organização.

3 LIDERANÇA

As reflexões sobre a importância da liderança nas instituições é cada dia mais debatido visto que as novas formas de organizações do trabalho, suas habilidades, competências e a respectiva gestão do conhecimento.

O mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. (CHIAVENATO, 2010, p. 347)

Como vantagem competitiva essencial do futuro, o fator liderança tem importância no desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, elaborando estratégias para alcançar essa visão, por meio da comunicação efusiva no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder e, pelo depósito de confiança na mesma de modo que possam criar e implementá-las.

3.1 O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

O papel de um líder é normalmente condicionado à capacidade de aprimorar processos de forma racional, levando sua equipe a um nível superior em termos de desempenho e resultado. Espera-se que o mesmo domine ferramentas necessárias para levar a organização ao sucesso. Compreender a função a ser desempenhada e antever alguns dos obstáculos pode ser a dissimilação entre o sucesso ou fracasso da organização.

Marras (2011, p.32) explica que:

As organizações hoje repassam aos seus gerentes a idéia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade (e não só tarefa) e que o recompensa à altura (não só financeiramente, mas psicologicamente também).

As peculiaridades de um líder estarão sempre ligadas a sua energia e tenacidade ao enfrentar desafios, potencializar sua confiança e habilidades em identificar comportamentos e informações que recebe continuamente.

Conforme afirma Reis *et al.* (2009, p. 44):

É de grande importância que o líder assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas [...] que assuma o papel de facilitador do trabalho em equipe [...] caberá ao líder evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que sua equipe se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na execução de suas atividades.

A liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição na hierarquia de comando e controle. O líder moderno precisa saber lidar com as pessoas, uma vez que é através delas que são realizadas as ações e são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa. Portanto, é importante estimular a motivação de seus liderados de maneira a abranger desde a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si.

Corroborando, Melo *et al.* (2012),

O líder do século XXI alcançará status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder do futuro será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo seu poder de uma forma mais humana.

Entretanto, cumpre ressaltar que a liderança não é o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas dependendo do tipo de líder, tende a resultar em

equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou grupos que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação.

Se os gestores desconhecem quais são as necessidades dos funcionários, não serão capazes de proporcionar-lhes as oportunidades e recompensas que podem satisfazer essas necessidades [...] devem esperar que as necessidades das pessoas mudem. À medida que algumas necessidades são satisfeitas ou situações se alteram, o que motivava as pessoas anteriormente pode não motivá-las agora. (WILLIAMS, 2011, p. 258-259)

A liderança requer a capacidade do líder em ser eficaz, fornecendo aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram por si próprios. A finalidade de suas ações é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas.

O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir com coerência, uma vez que seus atos devem servir de exemplo para seus subordinados.

Em suma, o papel do líder é um fator necessário na arte de gerir pessoas, uma vez que suas habilidades em conduzir e direcionar os processos faz com que este profissional diferencie-se do gerente, não devendo confundir ambos, pois existem grandes diferenças comportamentais

3.2 O PARADOXO ENTRE LÍDER E GERENTE

Líderes e gerentes não são, necessariamente, palavras com a mesma significação e nem tão pouco exercem funções semelhantes nos quadros diretivos que integram a gestão organizacional.

Embora os líderes sejam diferentes dos gestores, as organizações precisam de ambos. Gestores são importantes para execução de tarefas do dia a dia, e os líderes para inspirar os funcionários a fixar a orientação a longo prazo da organização. O tema principal para qualquer organização é a extensão em que é liderada apropriadamente e gerenciada corretamente. (WILLIAMS, 2011, p. 276)

Estudam-se, portanto, as diferenças comportamentais entre líder e gerente, no que tange às suas visões da realidade e do contexto empresarial na sociedade contemporânea, tornando-se um desafio para o sistema corporativo inserir processos de modelagem dessas funções a fim de que a organização mantenha-se sempre em posicionamento de competitividade dentro do mercado globalizado. “Nunca como hoje, em uma época de mudanças, incertezas, globalização e competitividade a liderança se tornou tão importante para o sucesso organizacional”. Esclarece Chiavenato (2010, p.346).

Assim cabe discernir as diferenças entre gerente e líder, para tanto, elaborou-se a Tabela 1, na qual serão mostradas as características que diferenciam gerente e líder.

Tabela 1: Diferenças entre gerente e líder

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Tem uma visão de curto prazo	Perspectiva do futuro
O gerente pergunta como e quando	O quê e por quê
Com os olhos para o possível	Com os olhos no horizonte

Nota-se, desse modo, a necessidade de uma reestruturação e lapidação no campo comportamental, técnico e conceitual desses gerentes, uma vez que os desafios impostos pelo mercado consistem em desenvolver gerentes com habilidades voltadas para liderança.

Liderar é saber lidar com a mudança. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passado recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população e outras. Não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas. Para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança. (LACOMBE, 2011, p. 250)

Dessa forma, é importante haver líderes e não apenas gerentes, uma vez que a visão das empresas modernas está em potencializar e aperfeiçoar essas habilidades objetivando ter suas ações focadas no potencial humano, inovações, desenvolvimento de talentos e competências de forma a agregar valor tanto pessoal quanto organizacional.

3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

As discussões sobre liderança e seus estilos surge da necessidade de compreender estes modelos e a sua importância nas organizações. Ela está presente em todos os momentos e situações, quer na vida pessoal ou organizacional.

Segundo Melo *et al* (2012),

As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

Hunter, em sua obra, assimila que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). O líder é percebido pela equipe como fonte detentora dos meios para satisfação de suas necessidades, trata-se de uma estratégia que as direcionam para alcançar seus objetivos.

Dentre as várias teorias de liderança estudadas, será abordada aqui apenas a Teoria Comportamental e seus três estilos, que segundo Chiavenato (2010, p. 360) “assumem que a liderança é fundamental no desempenho, graças às diferenças individuais”. São elas, Liderança Autocrática, Liberal e Democrática descritas sucintamente por meio da tabela 2.

Tabela 2: Tipos de liderança

Liderança Autocrática:	Conhecida também com Liderança Autoritária, trata-se da liderança em que o líder ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.
Liderança Liberal:	Comumente chamada de <i>laissez-faire</i> , o líder tem participação mínima, parte-se do princípio de que houve um sazonalamento por parte da equipe. Assim, os liderados têm o livre arbítrio para desenvolverem e colocar seus projetos em prática. Este tipo líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conquistado. Não dá ordens, não traça objetivo, não orienta os liderados, apenas deixa correr.
Liderança Democrática :	Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para gestão de pessoas. O líder orienta a equipe na execução de suas tarefas, fazendo-os participar da tomada de decisão. Neste estilo de liderança, toda a equipe pode e deve contribuir com sugestões por meio de uma comunicação aberta. A dificuldade, no entanto, está na demora para se tomar decisões em tempos de crises.

FONTE: Elaborada pelos autores baseado em **CHIAVENATO, I.** Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações, Rio de Janeiro, Elsevier: 2010.

Contudo, deve-se lembrar que, na prática, o mesmo líder pode adotar estilos distintos, consoante as suas necessidades, motivos e contexto situacional. Andrade e Amboni (2011, p.207-208) discutem que:

A liderança é própria de cada situação [...] adota a postura de um conjunto de condições de um dado momento [...] é um processo dinâmico que varia de acordo com a situação [...] parece irreal o desejo de se ter um único tipo ideal de comportamento de líder.

Nessa perspectiva, nota-se que a liderança pode ser situacionista, de modo a funcionar com eficiência, eficácia e efetividade a fim de manter a integridade do sistema e das partes, de modo a definir melhores estratégias e atingir as metas traçadas no planejamento.

4 A ARTE DE GERIR DE PESSOAS

Gerenciar os talentos de uma organização é, hoje, um desafio para a liderança. À medida que a história do homem evolui, novas necessidades e recursos surgem para a sociedade, tornando-se, portanto, indispensáveis e essenciais.

Isso ocorre porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional. (CARBONE *et al* 2008, p. 52)

Assim, a gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior reciprocidade com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Uma nova postura se faz necessária para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus colaboradores.

[...] representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às existências de agilidade, diferenciação e inovação continua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional [...] representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização. (CARBONE *op. cit.*, p. 96-97)

Dessa forma, representa um assunto que merece grande interesse por parte de gestores e líderes, por ter uma contribuição bastante significativa na arte de gerir pessoas com base na gestão por competências como importante opção para as organizações, de modo a levar ao redirecionamento das políticas e práticas de gestão, as quais passam a adquirir um novo significado.

4.1 COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

A expressão competência utilizada pela área de Gestão de Pessoas não insurgiu de efeitos ou desdobramentos das teorias estratégicas, apesar dessa vertente ter reforçado a importância das competências dos profissionais na esfera da gestão estratégica de pessoas (GRIMAND, 2011, p. 14).

Ratificando Brandão; Guimarães (2001, p. 9),

A expressão competência surgiu com a constatação de que, no processo de desenvolvimento profissional dos empregados, seria necessário às empresas considerar aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, e não somente as questões técnicas de preparação para as atividades laborais, numa reação às pressões sociais e ao aumento da complexidade das relações de trabalho.

O termo competência no aspecto organizacional, conforme apontado por Dutra (2001, p. 26) caracteriza-se como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. Dessa forma, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

Mais do que buscar uma definição conceitual, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do papel das competências em uma organização.

Nesse aspecto, corrobora-se com os autores Carbone *et al.* (2008, p. 44) quando salientam que:

As competências servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização [...] agregam valor econômico e valor social a indivíduos e as organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais.

A forma como é feita essa gestão pode favorecer a aquisição de novas vantagens competitivas, contribuindo para diferenciar a empresa das demais concorrentes.

Dutra (2008, p. 33) analisa que “o conceito competência não é mais um modismo, ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas”. Assim, fica perceptível o crescente interesse das empresas em desenvolver pessoas por competência.

4.1.1 COMPETÊNCIA A NÍVEL ORGANIZACIONAL

Dentro do âmbito empresarial a competência no nível organizacional vem sendo uma característica de destaque na busca do sucesso organizacional, uma vez que procuram alinhar seu desenvolvimento definindo suas competências por meio dos indicadores que constituem na especificação da visão, missão, valores, estratégias, planos de desempenho entre outros, de forma que se faz necessário não apenas especificá-los, mas explicá-los e divulgá-los, por influenciarem diretamente no alcance dos objetivos e o posicionamento organizacional em meio a um mercado cada vez mais competitivo.

De acordo com Grimand (2011, p. 20),

O conceito de competências no nível organizacional originou-se e tem sido desenvolvido no âmbito das perspectivas teóricas de estratégia empresarial. Por outro lado, ainda que essas perspectivas tenham contribuído para realçar a gestão estratégica de pessoas, o estudo das competências no nível dos indivíduos emergiu, de fato, da esfera teórica da gestão de pessoas.

Do ponto de vista de Hanashiro; Teixeira e Zacareli (2008, p.218) o assunto competência “aparece associado à competitividade e vantagem competitiva”. Portanto, as empresas buscam essa vantagem através do desenvolvimento de competências individual e organizacional.

Retornando aos autores supracitados,

Competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e a formação de vantagem competitiva sustentável. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELI, 2008, p. 219).

Neste sentido, as organizações buscam agregar como ferramenta estratégica a gestão de pessoas por competências, certas de que o desenvolvimento e as aptidões de um indivíduo

e/ou equipe é o que contribui e resulta como vantagem competitiva eficaz em torno da competência organizacional.

Reforçando Munck, Munck e Souza (2011, p.28),

O modelo de competências deve ser consequência de uma ampla pesquisa na organização sobre o que é realmente importante frente às necessidades do negócio. Após isso, em um processo contínuo e permanente, deve-se procurar validar como a organização das competências em um modelo contribui para o alcance dos objetivos determinados. Assim, tem-se possibilidades reais de se alinhar competências organizacionais às individuais, com vistas à maximização do desempenho e dos resultados de trabalho.

De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 5), a competência é como um elo entre a competência individual e o desempenho da empresa. Ressalta-se, que a competência de uma corporação, de modo global, é essencial para o melhor desenvolvimento das competências individuais.

4.1.2 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Fernandes (2006) ao abordar a noção de que as competências individuais constituem recurso importante para sustentação das competências organizacionais, destacou que a competência individual não é só um “recurso à disposição da organização, mas uma instância mobilizadora de recursos”.

Dessa forma, as competências individuais dependem do conhecimento e das habilidades críticas para desenvolver um trabalho de forma eficaz a fim de mobilizar novos recursos e, assim, descobrir outras competências individuais que possam contribuir para o desenvolvimento das competências organizacionais a qual possuem influências mútuas.

Quando se descreve a história de uma empresa, invariavelmente são citados e reconhecidos os principais personagens que contribuíram ou se destacaram ao longo de sua trajetória para as mudanças mais significativas, as principais conquistas e sucesso obtidos pela organização. (HANASHIRO; TEXEIRA; ZACARELLI, 2008 p.219).

Neste contexto, o capital humano e suas habilidades são fundamentais para sucesso de uma empresa, uma vez que as organizações vêm apostando no maior envolvimento das pessoas para o alcance de metas e objetivos, utilizando ferramentas a fim de atender as expectativas desses profissionais, atribuindo a eles desempenho e desenvolvimento através da motivação; treinamentos; avaliações; clima organizacional, recursos esses influenciadores da construção de competências a qual conta com o desempenho do líder que acompanha os processos da organização.

O papel da liderança nas organizações é fundamental para incentivar e desenvolver competências que sejam estratégicas para as pessoas e para a organização. As competências dependem do aprendizado. Elas não são inatas. [...] As habilidades envolvem conhecimento teórico e aptidões pessoais [...] A partir do conhecimento e das habilidades chegamos às competências. (CHIAVENATO, 2010, p.205).

Assim é essencial que o líder exerça seu papel de forma a contribuir com as expectativas da organização e do seu desenvolvimento profissional.

4.2 CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UM LÍDER

A competência de um indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. É sempre contextualizada, visto que para adquirir *status* de competência precisa ser comunicada e utilizada.

A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isto não significa apenas habilidade com palavras e o modo de dizê-las, mas a capacidade de transformar idéias em mensagens convincentes. (MAXIMIANO, 2009, p. 286)

O que se espera, no entanto, dos líderes, não é somente o processo de comunicação, mas pelo contexto e relacionamentos no qual ele está envolvido. Líderes eficazes devem conhecer os limites, bem como as oportunidades para as suas ações.

Cabe ressaltar que não existe uma tabela de atributos que possa definir um líder eficaz, o sucesso decorre de uma lista de comprometimento ativo em uma complexa rede de relacionamentos, logo Carbone *et al* (2008, p. 50) admite que “todo modelo, por essência, é simplificador, de modo que não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações”.

Serão expostas na tabela 03 algumas competências necessárias através de uma tabela elaborada para melhor exemplificar a questão.

Tabela 3: Competências necessárias a um líder

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Saber agir	O que e porque faz; saber julgar, escolher e decidir
Mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informação
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento, rever modelos, desenvolver-se
Saber comprometer-se	Empreender, assumir riscos
Assumir responsabilidades	Ser responsável, assumir riscos e conseqüências
Ter visão de estratégia	Entender o negócio, seu ambiente, identificar alternativas

Fonte: Organizado pela obra de **DUTRA, J. S.** Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna, São Paulo, Atlas S.A: 2008

Pode-se perceber que as competências necessárias a um líder, conforme estabelece FLEURY (2000) *apud* DUTRA (2008, p. 24). “implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que possam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Fica claro que, a tarefa de liderar pessoas não é simples, requer conhecimento, inteligência, método, criatividade, ética entre outros. Ocupar cargos de liderança e orientar equipes de trabalho é, sobretudo, uma condição relacionada à responsabilidade de conciliar competências e resultados.

4.3 O PROCESSO DE GERIR PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Chiavenato (2010, p. 204) destaca que “em um mundo caracterizado pela forte competitividade, as organizações estão cada vez mais interessadas em localizar e distinguir suas competências básicas”.

Assim, a gestão de pessoas é encarregada de garantir que a organização mantenha um quadro de colaboradores que detenham competências necessárias ao melhor desempenho de suas funções em detrimento à obtenção de vantagens competitivas. Enfatiza-se ser essencial um alinhamento entre competências organizacionais e humanas, que pressupõe mudanças não

só na estrutura, tomada de decisões, políticas e práticas de gestão, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacional.

Carbone *et al.* (2008) discutem ainda que:

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver, avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional). (CARBONE *et al.*, 2008, p. 44)

Dessa forma, esse modelo de gestão viabiliza o contínuo desenvolvimento de pessoal, alinhada com as estratégias organizacionais favorecendo na aquisição de vantagens competitivas. Além de adequar os trabalhadores aos seus cargos, facilita a motivação e a produtividade; reforça o conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações; estabelece uma relação duradoura entre a organização e colaborador possibilitando a redução do *turnover*. Mas para tanto, Chiavenato (2010) afirma que:

Cada organização precisa definir e localizar suas competências essenciais para conquistar uma vantagem competitiva. Muitas organizações definem hierarquias e blocos de competências para desenvolvê-las em todos os níveis a fim de melhorar o seu desempenho global. (CHIAVENATO, 2010, p.204)

Consequentemente, a aplicação eficaz de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma nova perspectiva. Sabendo-se que medidas isoladas não conseguem bons resultados, faz-se, portanto, indispensável uma revisão nas políticas e procedimentos da gestão de pessoas.

4.3.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS COMO UM SISTEMA INTEGRADO

Diante os desafios, a gestão de pessoas pode ser reinventada para se tornar mais eficaz como agente de progresso econômico e ser capaz de responder as necessidades de um colaborador, Ulrich (1997) e Yeung; Berman (1997) *apud* França (2009, p. 115) procuram esclarecer que a “gestão de pessoas tem sido cada vez mais apontada como uma das funções chave para o desenvolvimento e a implementação de respostas estratégicas para as pressões enfrentadas pelas organizações”.

Assim, a administração de recursos humanos pauta-se no desenvolvimento de atores organizacionais com fulcro na gestão de pessoas por competências permitindo a integração dos diversos subsistemas de RH, de forma a contribuir para o desempenho, desenvolvimento e retenção de talentos.

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social. (FRANÇA, 2009, p. 4-6)

Para o processo de estabelecer competências há a necessidade de conhecer os indicativos necessários para desenvolvê-las e mantê-las. Esses indicativos são elencados por: estratégias, avaliações de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, remuneração e benefícios, entre outros.

A integração desses sistemas representa o processo de modernização da Administração de Gestão de Pessoas por Competências e, a adoção dessa ferramenta tecnológica proporciona maior agilidade e eficácia ao gerenciamento de Recursos Humanos.

5 LIDERANÇA PARA UM NOVO TEMPO

Muito têm sido os esforços das organizações para o desenvolvimento de gestores que atendam as expectativas de um mercado cada vez mais competitivo e migratório, apresentando sempre o aperfeiçoamento e ampliação de suas possibilidades de sucesso.

Em um contexto de constantes mudanças, no entanto, o perfil necessário é o do profissional que lide tão bem com a dimensão emocional quanto à racional, ou seja, que integre as competências de gestor às de líder. Esse é o perfil do líder transformador ou dirigente. (TANURE, 2011, p. 30)

Essa visão de futuro nas organizações tende a modelar os fortes estilos de liderança e gestão, de forma a implementar um novo modelo de líder, o transformador ou dirigente.

Dirigente é um gestor que consegue somar em seu perfil e em suas ações suas capacidades com a do líder. O conceito de dirigente ou líder transformador não está relacionado com o topo de hierarquia. Pessoas de qualquer nível hierárquico podem ser dirigentes em sua esfera de atuação, basta que trabalhem integrando tarefas e relações e que tenham coragem de mudar o fluxo natural das coisas. (TANURE, 2011, p. 32)

Neste sentido, o desempenho excepcional do líder moderno envolve uma integração de tarefas e relações, sendo necessário criar e comunicar uma visão de futuro e para tal este reúne cinco características relevantes: credibilidade, poder de relacionamento mobilizador, comportamento “agridoce”, visão de futuro e elevado grau de autoconhecimento, que para melhor explicá-las será utilizada a tabela 4, com base em Tanure (2011, p. 32-39).

Tabela 4: Líder transformador

Visão de Futuro:	O Líder transformador tem um propósito que são os sonhos à capacidade de compartilhá-lo e de criar significado. Os dirigentes as têm porque conseguem imaginar o futuro e traduzi-lo em possibilidades reais, interpretando sinais do ambiente que são imperceptíveis para os demais, o que exige empatia, inteligência organizacional e emocional.
Credibilidade:	O Líder transformador age inspirado por valores como justiça e gera confiança. Tal compromisso é construído entre líderes e liderados, de forma que para haver credibilidade é necessária a coerência entre seus pensamentos e atitudes. As pessoas seguem líder nos quais possam confiar se percebe que há inconsistência em suas posições, a confiança deixa de existir.
Relacionamento Mobilizador:	O Líder transformador tem a capacidade de mobilizar o coração e a alma das pessoas e para isso um dos principais requisitos é a comunicação competente. A comunicação influenciadora é cada vez mais importante para o compartilhamento de ideias, parcerias e aliança. Para desenvolver esta competência, o líder deve deslocar o foco da voz para o ouvido. O líder que estimula a abertura e sinceridade na comunicação e, portanto a diversidade de pensamentos em sua equipe produz a sinergia dos talentos, multiplicando as competências individuais e os resultados empresariais.
Comportamento Agridoce:	Ser agridoce é combinar opostos, os líderes transformadores conseguem articular ações aparentemente contraditórias e ter o instigante agridoce do ponto de vista tanto do equilíbrio organizacional, como do impacto sobre as pessoas. Eles geram dor, mas cuidam dessa dor para que não torne sofrimento, reconhecendo os sentimentos e emoções humanas.
Elevado grau de Autoconhecimento:	O líder transformador ouve sua voz interior, conhece e reconhece seus pontos fortes e fracos, assim o autoconhecimento é premissa para quem lidera. O autoconhecimento constitui a base do desenvolvimento de competência emocional que pode ser entendida como capacidade de usar e expressar os sentimentos, de controlar impulsos e de regular o próprio estado de espírito, sendo capaz de orientar o modo como lidamos com nós mesmo e com os outros

FONTE: Elaborada pelos autores baseado em TANURE, B. O Líder transformador pra valer, p. 32/39. HSM Management nº87 ano 15 vol. 4 Julho/Agosto 2011

A liderança transformadora interage as duas perspectivas conduzindo os processos multidisciplinares e os padrões de comportamento dos integrantes da organização, visando o sucesso das competências organizacional, individual e equipe.

Nessa nova era o que se quer são pessoas que, tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmo e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem. (VERGARA, 2010, p.83).

Ratificando a visão do autor, uma vez que as empresas são constituídas por pessoas, essas precisam adaptar-se as realidades inovadoras e desafios que surgem no ambiente organizacional.

Assim, o profissional dirigente também enfrenta desafios na arte de liderar pessoas, sendo que um desses desafios esta no engajamento dos liderados e despertar o “querer fazer” de cada colaborador. Contudo, o líder transformador ou dirigente reflete tal comportamento pelas atitudes do empenho, da motivação, do *feedback* e pelo ensinar, a qual se libertam da postura retrógrada do faça o que eu digo ao é assim que se faz, que possibilita gerar um novo sentido ao desempenho e desenvolvimento do profissional, de forma a compartilhar conhecimento, inovar atitudes e deixa sua marca na arte de desenvolver novos talentos.

6 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida pode ser caracterizada como descritiva, com abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007, p.56), nos moldes de uma pesquisa exploratória, tendo em vista o detalhamento do contexto e a profundidade no trato das temáticas nos sujeitos abordados (VERGARA, 2010, p. 47).

A unidade de análise foi a empresa de *fast food* *Mc Donald's*, através de seu site, disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>.

Ressalta-se que a empresa foi escolhida pelo critério de acessibilidade e por tipicidade (VERGARA, 2010, p. 48).

6.1 ESTUDO DE CASO

Fundada em 1950, o *Mc Donald's* é a maior e mais conhecida empresa de serviço de *fast food* do mundo. Presente em 119 países, a rede possui mais de 33 mil restaurantes, onde trabalham 1,7 milhões de colaboradores que alimentam diariamente mais de 64 milhões de clientes.

No Brasil, a rede é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, *máster* franqueada da marca *Mc Donald's* em toda a América Latina. O primeiro restaurante do Brasil foi inaugurado em 1979, em Copacabana, Rio de Janeiro.

A instituição tem por missão servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária com a visão de duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados e alguns de seus principais valores são: Incentivo ao espírito empreendedor; maximizar a rentabilidade das operações e contribuir com o desenvolvimento das comunidades das quais atua. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>> acesso em 26/05/2013

Visando ao desenvolvimento profissional e sem perder o foco de suas estratégias de negócio, investe em diversos projetos como fonte de estímulos aos seus colaboradores. De todos, optou-se aqui pelo Programa *All Star* para o desenvolvimento desse estudo de caso.

6.1.1 PROGRAMA ALL STAR

Criado há mais de 20 anos, em forma de competição, foi desenvolvido com a finalidade de treinar e desenvolver os funcionários. Este programa traz grandes possibilidades de revelar competências, reter e motivar seus colaboradores, conta com oito fases de seleção, sendo elas:

inscrição e aquecimento, semi final e final restaurante, final área, final mercado, final regional e final Brasil. São escolhidos e premiados 99 finalistas, sendo 33 os grandes vencedores. Conforme explica Bueno, diretor de recursos humanos, “as competições iniciam-se em cada restaurante, uma cidade, uma região, um estado, até atingir o nível país”. O programa empenha-se em superar os conhecimentos técnicos e os procedimentos da operação das estações de trabalho e atendimento ao cliente. Disponível em:

<<http://www.revistamelhor.com.br/textos/262/artigo223643-1.asp>> acesso em 29/05/2013

“O *All Star* envolve toda a empresa. Os funcionários se sentem engajados e motivados, porque são reconhecidos por todos. Inclusive, na última fase, são avaliados pelos principais executivos da companhia”, afirma Ana Apolaro, diretora de Recursos Humanos da Arcos Dourados.

A cada ano o programa aprimora-se. No início, os vencedores recebiam troféus e outros prêmios que já eram um estímulo à participação na disputa. Há sete anos, além destes prêmios, a empresa decidiu conceder bolsas de estudo a todos os campeões. O objetivo final desse projeto é trazer melhorias no segmento operacional da empresa e, ao mesmo tempo, prover educação aos funcionários. Disponível em <<http://maisrh.wordpress.com/tag/mcdonalds/>> acesso em 26/05/2013.

De acordo com Bueno (Revista *on line* Melhor Gestão de Pessoas, Ed. 262, 09/2009), o programa “é reconhecido pelos próprios funcionários como fonte de motivação, desenvolvimento, competição e oportunidades.”

Esses fatores tem sido indicadores para a descoberta de novos talentos e competências dentro da organização. Ao retomar o conceito de Carbone *et al* (2008) quando diz que,

As competências servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização [...] agregam valor econômico e valor social a indivíduos e as organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais. (CARBONE *et al* 2008, p. 44)

Fica claro, o programa agrega aspectos relevantes de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, buscando aprimorar conceitos operacionais e habilidades de forma a difundir um engajamento motivacional, gerando indicadores positivos para o desenvolvimento das competências organizacionais em meio a um mercado altamente competitivo.

Cada organização precisa definir e localizar suas competências essenciais para conquistar uma vantagem competitiva. Muitas organizações definem hierarquias e blocos de competências para desenvolvê-las em todos os níveis a fim de melhorar o seu desempenho global. (CHIAVENATO, 2010, p.204)

Assim, o *All Star* permite não apenas o desenvolvimento dos colaboradores à nível operacional, uma vez que o projeto é direcionado a funcionários de diversos níveis gerenciais e de liderança. Sendo reconhecido pelo *Top of Mind*, do jornal O Estado de São Paulo por possuir referência internacional no Treinamento de pessoas e Desenvolvimento de líderes.

A liderança, por meio da comunicação, tem um papel importantíssimo para a manutenção deste programa, conforme citado anteriormente por Maximiano (2009),

A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isto não significa apenas habilidade com palavras e o modo de dizê-las, mas a capacidade de transformar idéias em mensagens convincentes. (MAXIMIANO, 2009, p. 286)

A influência que o líder exerce pela comunicação e a motivação faz com que os funcionários consigam alcançar elevados padrões de desempenho, contudo, é pouco provável que se consiga desenvolvimento sem que haja um apoio compartilhado e estímulo aos integrantes da organização.

7 CONCLUSÃO

Em meio a um processo instável e altamente dinâmico no qual as informações proliferam-se rapidamente, impulsionadas pela globalização, novas tecnologias e competição acirrada, as organizações precisam adaptar-se a nova sociedade moderna.

Nesse novo tempo, exigem-se profissionais éticos capazes de se adaptar instantaneamente as novas conjunturas organizacionais de modo a influenciar e motivar seus liderados em busca dos objetivos comuns.

Assim, conclui-se, que a globalização tem um impacto significativo para as organizações contemporâneas, que buscam um diferencial competitivo frente a temática liderança ética e o seu papel em desenvolver competências, uma vez que os líderes são agentes de mudanças, por sua capacidade de inovação e interação nas adversidades e instabilidade.

As inovações na arte de gerir pessoas tornam-se práticas significativas para liderar, assim como os líderes transformadores surgem modelados a um novo estilo mediante uma visão de futuro a qual contribui como parte relevante de um processo de crescimento, desenvolvimento e posicionamento na estrutura organizacional.

8 REFERÊNCIAS

- ABREU, V.** Mais RH: Blog sobre gestão de pessoas. Março/2013. Disponível em: <<http://maisorh.wordpress.com/tag/mcdonalds/>> acessado em 26/05/2013.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N.** Fundamentos de Administração: Para lucros de gestão. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2011.
- BATEMAN, T.S.; SNELL; S. A.** Administração: Novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.** Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001
- BUENO, C; MIRANDA, S.** Equipe All Star: No McDonald's, os funcionários têm a chance de ser verdadeiras estrelas na companhia. Revista Gestão de Pessoas, ed 262, 09/2009. Disponível on line em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/262/artigo223643-1.asp>> acessado em 29/05/2013
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R. M. de P.** Gestão por competências e gestão do conhecimento: Série gestão de pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.
- CHIAVENATO, I.** Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à Teoria Geral da Administração. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier: 2011
- CRESWELL, J. W.** Projeto de Pesquisa. Porto Alegre: Artmed, 2007. 296 p.
- DUTRA, J. S.** Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- FERNANDES, B. H.** Competências e Desempenho Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A.** Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas, vol 44, nº1, p,44-57, 2004
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.** Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANÇA, A.C.L.** Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas S.A, 2009

- GRIMAND, A.** Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. Competências coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M.** Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em *Stakeholders*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HUNTER, J. C.** O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, Sextante: 2004
- LACOMBE, F.** Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo, Saraiva: 2011.
- MARRAS, J. P.** Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- MELO, F. A. de O. et al.** A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012.
- MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; SOUZA, R.B.** Gestão de pessoas por competências: Análise de repercussões dez anos pós-implantação. Revista de Administração. Mackenzie, v.12, nº 1, 2011.
- NASCIMENTO, C. A. G. et al.** Gestão Estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Petrobras, 2005.
- REIS, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B.** Desenvolvimento de equipes: Série gestão de pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.
- ROBBINS, S.** Fundamentos do Comportamento Organizacional. 8ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- TANURE, B.** O Líder transformador pra valer. Revista HSM Management, nº87 ano 15 vol. 4 Julho/ Agosto 2011.
- VERGARA, S. C.** Gestão de Pessoas. 9ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010
- WILLIAMS, C.** Administração. São Paulo: Cengage Learnig, 2011.