

ESTUDO SOBRE LIDERANÇA: PERSPECTIVA E REALIDADE NAS EMPRESAS

AUTORES

Eliezer do Nascimento PINHEIRO

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

Bruna Grassetti FONSECA

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

RESUMO

O presente trabalho objetiva desenvolver conceitos e melhorar os desempenhos compreendidos em relação à motivação e liderança, onde suas teorias e seus métodos de trabalhos aplicados são capazes de identificar qual o fator determinante do mesmo dentro da organização e através deste identificar vários outros elementos chave. As diferentes facetas de um líder, sendo ele, persistente, visionário ou até aqueles que não têm habilidades próprias, consegue através de seus esforços contribuir para que seus colaboradores sejam motivados, seja através de incentivos, comunicação, mudanças e outros. Diferente do que muitos pensam um líder não necessariamente tem de ser uma pessoa com comportamento inato, uma vez que nem sempre aquele que possui uma boa desenvoltura está apto para gerir uma equipe. Um líder é responsável pelo crescimento de sua equipe e da organização, e isso é possível aplicando métodos como o processo de gestão de pessoas, onde se pode identificar, analisar e corrigir problemas, e tudo isso é possível quando se utilizar recursos e ferramentas já disponíveis para que as metas e objetivos organizacionais sejam alcançados, mantendo a equipe fortalecida.

PALAVRAS - CHAVE

Liderança e motivação; Colaboradores; Gestão de empresas.

1. INTRODUÇÃO

Quando uma organização busca expandir seja seu ambiente interno ou externo, sua principal preocupação é traçar estratégias. Para isso a busca por líderes preparados é um fato de suma importância. Chiavenato (1994), sugere liderança como sendo um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a aquisição de um ou mais objetivos específicos.

De acordo com Resstel (2017), um líder precisa aprender a olhar o mundo não só com a sua perspectiva, mas com a perspectiva dos outros, caso contrário ele se tornará extremamente limitado, sem empatia e sem poder de influência.

A realidade presenciada segundo Lara (2012), mostra que a eficácia do líder só passa a ser revestida de realidade em situações concretas de trabalho e dentro de uma contingência que inclui além do estilo de liderança, os estilos individuais de grupos seguidores e as circunstâncias que envolvem a ambos.

Liderança, não significa uma posição ou um cargo hierárquico superior a alguém. Não significa “mandar”, mas, conforme Fonseca (2013), é jogar um jogo de mão dupla, onde haverá troca de confiança mútua. Todos buscando um objetivo comum, que agrade tanto líderes, liderados e a organização.

Quem examina e estuda lideranças, baseia-se em suas próprias perspectivas, sendo esses líderes bons de caracteres éticos ou maus. Porém, quando se inicia um estudo sobre liderança é importante apontar os pontos positivos e negativos, caso contrário, um paradoxo é evidenciado, como ensinar uma boa liderança sem apontar as dificuldades da má liderança.

O objetivo do artigo é contribuir para gestores do ambiente organizacional, aprimorem seu desenvolvimento e desempenho.

Dentro desse contexto, a liderança pode ser considerada apenas como um ato de atitude assumida por um líder que procura algo diferente, que busca um objetivo, possui um foco e deseja algo incomum, porém, é preciso compreender que sozinho não alcançará seus objetivo, pois seus colaboradores são o elo entre esses pontos, o desejo e a realização. Maximiliano (2011), aponta que, liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Gestão de Empresa

Todo trabalho importante realizado em uma empresa, independente do ponto de vista da sociedade, exige um processo, principalmente quando se refere a ordem, seja ela direta ou indireta, uma vez que, já não se usa o força e nem a intimidação para que se consiga bons resultados. De acordo com Chiavenato (2000), a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade.

No meio cotidiano notamos algo muito comum, apesar que, já termos evoluído para um segundo patamar, é a convivência, ainda, com o poderio dentro das empresas. Foucault (2005), define poder como algo que essencialmente o reprime, é o que reprime a natureza, o instintos, uma classe e até mesmo indivíduos. Nesse

caso o poder não é expresso pela autoridade demonstrada. A autoridade ela tem de ser sucinta a obediência voluntária, algo pouco comum na realidade. Sennett (2006) diz que, aqueles que estão embaixo, apoiam-se na perspectiva de que poderios a qual se figura a autoridade, deverá completar e capacitar o que nele é incompleto e incapaz. Dentro dessa definição, podemos aplicar um resumo ao qual se encaixa processos relativos a gestão de empresas, sendo eles, estratégias e gestores.

2.1.1. Estratégia

Estratégia, palavra de origem grega, ao qual se refere a arte militar de organizar e planejar o uso das forças em um combate. Sun (1963) argumenta que o objetivo da estratégia, era derrotar o inimigo em poucas batalhas e que a essência da estratégia estaria ligada a um regulador e líder capaz de conduzir sua inteligência com superioridade e clareza, pois a força depende de cada movimento.

O fato de se identificar o conceito de estratégia empresarial com estratégia militar, como exposta acima, pode ser explicada de acordo com Barney e Hesterly (2006) onde a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.

Para que uma organização seja competitiva no mundo empresarial, a mesma é responsável por formar e capacitar líder para que o mesmo desenvolva estratégias de gerenciamento de liderados. Dentro desse contexto, é de suma importância que o profissional responsável tenha conhecimento de estruturação estratégica, o qual irá desenvolver métodos de resolução de tarefas, formulação de equipes e estimular seus liderados através de suas competências. Cannon (1993) aponta a participação dos membros no processo de formulação e seleção estratégicas assim como no planejamento das atividades, e constituir uma forma adequada para a criação de modelos mentais partilhados pela equipe.

Figura 1: Ciclo de gestão estratégica



Fonte: Gestão Estratégica, 2015.

2.1.2. Gestores

Dentro do histórico geral do mundo corporativo, uma das mais fortes presenças e até mesmo dos mais responsáveis é a figura de do gestor. O gestor é o indivíduo responsável por gerir, conduzir exercer estratégias

amplas dentro da organização. Fayol (1990) definiu que um gestor ou administrador, deveria exercer algumas funções básicas dentro da organização. Essas funções ficaram conhecidas como POCCC, que seriam: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Posteriormente, essas funções foram retrabalhadas por Peter Drucker em Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar o famoso “PODC” (DRUCKER; 2006).

Um gestor não pode ser dependente de questões hierárquicas. Além das características citadas por Fayol e Drucker, acima, o gestor necessita de experiência profissional, habilidades, desenvolvimento e principalmente liderança. É fundamental que o gestor saiba delegar tarefas, ter bom relacionamento com a equipe e conseguir meios para que se possa garantir o cumprimento das metas da organização. Diniz (2013), explica que a comunicação entre o administrador e o colaborador, facilita e faz toda diferença no sucesso de uma organização, assim como a comunicação e o estímulo da paixão pela missão da organização, ao qual é um dos grandes papéis do gestor no século XXI.

2.2. Liderança

O sucesso da liderança depende de comportamentos aprimorados, habilidades e ações e não de traços pessoais. Isto é muito significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos. Os três diferentes tipos de habilidade que os líderes utilizam são técnica, humana e conceitual embora tais habilidades sejam interligadas na prática, elas podem ser consideradas separadamente (DAVIS; NEWSTRON; 2001).

No contexto de liderança, existem várias definições quanto a sua definição, Hunter (2004), define liderança como um processo de influência social, que maximiza os esforços dos outros, para o alcance de um objetivo identificados como um bem comum. Por esse ponto de vista, os principais elementos dessa definição podem ser representados em:

Quadro1: Diferença de líder em uma organização

Perspectiva	Realidade
A liderança se origina da influência social.	Autoridade ou poder.
Liderança requer “outros”, engajados.	Pessoas que são totalmente mandadas.
Liderança sem, atributos ou títulos.	Senhorio, cargo hierárquico.
Inclui um objetivo.	Influência sem resultado pretendido.

Fonte: Adaptado do site Forbes, 2013.

A liderança em si representada atua como a conexão dos atributos dos líderes, sendo eles, costumes, traços de personalidade, competências, cultura, estilos, habilidades, valores e caráter com os resultados desejados pela organização (ULRICH et al.,1999). Já para Bergamini (2009), o aparecimento de uma quantidade excessiva de conceito de liderança, dificulta para delinear de maneira mais precisa e completa a abrangência desse assunto.

Uma liderança se origina socialmente, a partir de um ponto em que um grupo de membros de uma organização responde a ela pelo seu conhecimento, seus atributos e sua confiança na pessoa. Para Northouse (2003) uma liderança atribuída é aquela que um membro ocupa uma posição direta em determinada organização.

A partir do momento em que uma pessoa se destaque no meio de um grupo como um indivíduo mais influente, independentemente do título do indivíduo, a pessoa está apresentando uma liderança emergente.

Existem alguns fatos para tal destaque aconteça. A função do liderado possui uma importância vital em qualquer situação não somente por aceitar ou rejeitar o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter (HERSEY et al., 1986).

Hunter (2004), descreve um chefe como alguém que força ou coage seu subordinado a fazer sua vontade, pela sua posição hierárquica ou sua força, independente se a pessoa subordinada prefira não fazer. Chiavenato (2001), descreve liderança como um processo contínuo em que a escolha faz o grupo caminhar em direção a sua meta, independente de toda perturbação, seja interna ou externa.

Figura 2: O chefe e o líder



Fonte: Portal, 2018.

De uma forma ampla e clara, o fato de influenciar pessoas de um modo geral não basta ter malícia, é necessário compreender e objetivar uma definição. Montana; Charnov (2006) aponta diversas definições sobre liderança, e dentre tantas, a que mais converge é a compreensão, pois é necessário compreender a natureza do poder dentro da organização, onde o uso eficaz individual é a base da liderança.

Drummond (2007) aponta que quando se trata de liderança, existe a realização dos objetivos organizacionais envolvidos. Diferente de muitos fatos que presenciamos onde primeiramente se posiciona os objetivos pessoais, o egocentrismo e a individualidade, sufocando aqueles que são aspirantes a condições de líderes. Com esses cenários se observa a falta de confiança do profissional, deixando de lado a necessidade da organização em tornar, líder e subordinados, um único conjunto que desenvolvam suas tarefas de formas harmoniosas, assim como afirma Child (2001) relatando que a confiança entre parceiros podem estimular o trabalho em conjunto diante de incertezas inesperadas dentro do ambiente de trabalho.

Lara (2007) relata que é impossível liderar ou ser liderado por pessoas que não confiamos, existe a necessidade de atualizar, desenvolver habilidades e técnicas para que se consiga adquirir a confiabilidade tanto

do líder quanto do liderado. A mesma explica ainda que existe uma necessidade onde o líder seja transparente, justo e verdadeiro tornando-o assim, confiável.

2.3. Ferramenta Estratégica

Dentro do conceito de liderança, o gestor necessita desenvolver habilidades e características que lhe permita chegar a resultados almejados. Há necessidade do mesmo em obter conhecimentos técnicos, habilidades pessoais e profissionais, de modo que consiga executar seus objetivos e desenvolver seus colaboradores. McGregor (1992) cita sobre a importância da instrução do gestor em obter instrução formal, fazendo com que, aumente sua capacidade de ajudar seus subordinados a aprenderem da experiência.

Katz (1970), apresentou três conceitos fundamentais condizentes com habilidades de um administrador. Essas habilidades são conhecidas como técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica está relacionada a área específica do gestor, onde ele utiliza seus conhecimentos, métodos, técnicas para desenvolver suas atividades. Já na habilidade humanas, Katz relata que se consiste uma capacidade de discernimento para que possa trabalhar pessoas, compreendendo suas atitudes e motivações, tornando assim uma liderança eficaz. Dentro de habilidade conceitual, o compreender as complexidades de uma organização restringe apenas ao objetivo e necessidade do grupo. É preciso observar além do seu setor, sua área, entender como a organização funciona interna e externamente. Katz (1970).

2.3.1. Motivar

A competência motivadora é um dos pontos primordiais dentro de uma organização. Ela pode ser avaliada e identificada de acordo com o desenvolvimento de cada colaborador. Existem vários fatores motivadores, podendo ser eles: dinheiro, ambiente e até mesmo plano de carreira. Chiavenato (2000) descreve motivação como uma referência ao comportamento causador de necessidades dentro do indivíduo o qual é dirigido em busca de seu objetivo para que se possa satisfazer suas necessidades.

A gestão financeira deixou de ser uma parte importante dentro das relações humanas. Há uma grande necessidade das organizações se adequarem quanto a bem financeiro, uma vez que os colaboradores não focam somente em finanças. Não basta oferecer um bom salário e altos benefícios, é preciso um bom gestor para desenvolver e capacitar equipes. Em seus relatos, Passos (2004) diz que as organizações não podem colocar seus ganhos econômicos em primeiro plano, precisa levar em consideração os bens sociais e morais.

2.3.2. Comunicação

A comunicação dentre todos, é o principal e o mais importante meio de relação entre os homens. Isso por conta da necessidade de trocar informações e as formas de se relacionar entre eles. Cunha (2007) afirma que a comunicação é de longe um processo unilateral, ele é um exercício de mútua influência onde se transmite ideias e emoções, utilizando códigos compartilhados entre emissor e receptor.

Dentro de uma organização é preciso se levar em conta a importância da comunicação entre gestores e colaboradores. Knaplik (2008) afirma que no mundo dos negócios, existe uma atenção aos problemas quanto a isso, e que o desafio dos gestores é manter e estabelecer uma boa comunicação onde se possa evitar barreiras que desviem o sentido da mensagem.

2.3.3. Feedback

Existem vários pontos onde o líder precisa se atingir para que se consiga atingir a excelência na empresa e no seu grupo. Um desses pontos é o feedback. Esse é responsável por aumentar a autoestima e empenho do colaborador, fazendo com que o mesmo se aproxime mais e mantenha uma relação mais próxima. Segundo Costa (2009), feedback consiste em transmitir informações a uma pessoa sobre seu desempenho, conduta, onde o objetivo é orientar, reorientar ou até mesmo estimular ações de melhorias sobre ações que poderão ocorrer futuramente.

O feedback precisa ser tanto positivo como negativo. Não basta apenas passar as críticas negativas, é importante passar avaliação de desempenho, caso esteja no rumo certo também. De acordo com Ribeiro (2005), o feedback é o meio que necessitamos de saber se estamos no rumo certo ou não, quais pontos precisamos mudar, se nossas ações estão adequadas, para que possamos corrigir ações que estejam sendo executadas de forma indesejadas.

2.3.4. Atualizar

Desde a revolução industrial, os avanços tecnológicos vêm acelerando e fazendo com que as empresas se aperfeiçoem. Com relação às humanas, existe essa mesma preocupação. Dentro desse contexto, as organizações tendem a descobrir novas perspectivas e se adaptar o mais rápido possível. Braga (1987) já alertava que muitos aspectos das atividades humanas, como o trabalho, educação, lazer e recreação, seriam largamente influenciados pelas organizações modernas.

Nos dias atuais existe uma necessidade absurda de gestores e colaboradores de se atualizarem mediante a essas evoluções. Chiavenato (2002) diz que a capacitação com o próprio desenvolvimento profissional, visa ampliar e desenvolver o ser humano para o seu crescimento pessoal e profissional.

3. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Falar de liderança nos dias de hoje, pode ser visto como um ato de apontamento de defeito ou insatisfação do colaborador para com a organização ou gestor. Mas na verdade, trata-se de buscar autoconhecimento próprio, apontando fatores que poderiam ser melhorados tanto na vida pessoal, profissional e social, como para os leitores que buscam seu próprio desenvolvimento.

Muito se ouviu falar que líder é um indivíduo que apresenta um comportamento inato. Porém, isso é um equívoco ao qual precisa ser revisto uma vez que líderes podem ser feitos com seus conhecimentos, aperfeiçoamento, experiências e habilidades. Nem sempre aquele que se expressa pouco deixará de alcançar uma liderança, sendo necessário apenas a este desenvolvimento em habilidades de liderança.

As características básicas de um líder devem ser a comunicação, visão, autocontrole, integridade entre outras. O fato de buscar o aprendizado de liderança é que se pode tanto passar conhecimento e experiência própria como aprender com aqueles que nos trazem algo diferente. Aqueles que estão sempre acostumados com impor o seu eu para liderar, esquecem que aqueles a quem o segue não o suportará sempre. Isso acaba por causar perda de profissionais talentosos dentro da organização.

O processo de gestão de pessoas possui ferramentas capazes de aperfeiçoar, desenvolver e formar líderes onde se pode fomentar a eficiência da organização, adquirindo a cooperação dos colaboradores,

objetivando seu crescimento pessoal e profissional em ambos os envolvidos. O processo é desenvolvido em seis processos de suma importância:

a) Agregar pessoas

Processo ao qual tem como objetivo encontrar novas pessoas para a empresa, abrangendo recrutamento e seleção.

b) Aplicar pessoas

Possui a incumbência de descrever atividades dos colaboradores dentro da empresa, orientando e acompanhando o desempenho do indivíduo. O mesmo processo analisa a descrição de cargo, e orienta as pessoas sobre avaliação de seu desempenho.

c) Recompensar pessoas

Processo de incentivo capaz de atender as necessidades, como recompensas, remuneração e benefícios.

d) Desenvolver pessoas

Aplicam-se treinamentos e programas de carreiras capacitando e desenvolvendo o grupo de colaboradores.

e) Manter pessoas

O objetivo desse processo está relacionado a condições ambientais e psicológicas onde irá definir as atividades profissionais e suas boas práticas relacionadas à higiene, segurança, qualidade de vida e disciplina.

f) Monitorar pessoas

Processo responsável por acompanhar e controlar as atividades dos colaboradores, analisando seus resultados e desempenho.

g) Dentro desse contexto, líderes acabam por apontar a quebra de ao menos dois dos seis processos de gestão de pessoas, destacando o *processo de desenvolver pessoas*, e o *processo de manter pessoas*.

Em muitos casos não se é aplicado nenhum dessas ferramentas dentro da organização, frustrando assim, aqueles a quem buscam um plano de carreira. Com isso o processo torna-se falho e escasso pela falta de conhecimento de pessoas em altos patamares dentro de organizações. Com apenas uma atitude foi possível identificar o quanto é perigoso para uma instituição manter pessoas desinformadas e sem treinamento em cargo de confiança.

Um bom líder precisa reconhecer quando seu subordinado não está alinhando com a organização, avaliar seu desempenho, monitorar e então fornecer apoio e feedback. O mesmo não pode fornecer apenas feedback corretivo para o liderado quando se possui um comportamento inadequado, um feedback insignificante, onde não se tem conhecimento ao que se trata, não atingindo ao alvo, ou até mesmo, um feedback ofensivo, onde é aplicado de forma que desvaloriza ou desqualifica a pessoa, é importante se aplicar feedback positivo, onde é possível reforçar ação ou um comportamento elogiável do indivíduo.

Liderança pode ser considerada um presente assim como um privilégio. O líder pode perder sua equipe caso não consiga valorizá-los, isso porque é imprescindível que todos sejam valorizados. Cada um tem um papel fundamental, com um objetivo de manter a empresa funcionando. Quando se coloca as necessidades e interesses oposto antes do próprio, sobre sai um líder bem sucedido.

4. CONCLUSÃO

Esse artigo teve como principal objetivo contribuir para gestores do ambiente organizacional, aprimorar seu desenvolvimento e desempenho, tornando assim o artigo uma reflexão sobre a função do líder em tempos conturbados. Essa questão foi atingida através de teorias encontradas em artigos e livros, e tal objetivo foi respondido com êxito.

Identificou-se claramente a importância do papel de um líder nas organizações. O mesmo é responsável pela motivação, equilíbrio e desenvolvimento de sua equipe de trabalho. E isso se torna possível através da confiança, comunicação, estratégias, clareza e humildade. Ao líder, foram encontradas formas de utilizar-se de recursos e ferramentas disponíveis para que as metas e objetivos organizacionais sejam alcançados, mantendo a equipe fortalecida.

5. REFERÊNCIAS

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage**. 5ª Edição. New York: Prentice Hall, 2006.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.21, p. 35-37, jul/set, 1987.

CANNON, J. A. B.; SALAS, E. e CONVERSE, S. A. **Shared mental models in expert team decision making**. Nova Jarsey, Erlbaum,1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª Edição. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Gerenciando Pessoas**. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humano**. 7ª Edição. São Paulo, Atlas, 2001.

CHILD, J. Trust. **The fundamental bond in global collaboration**. Organizational Dynamics, v.29, n.4, p. 274, mar. 2001.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CUNHA, Neisa Maria Martins da. MACÊDO, Ivanildo Izaias de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional**. São Paulo: Cengage learning, 2001.

DINIZ, Arthur. Gestor: Líder ou gerente. O novo líder. **Cairu em Revista**. Jan 2013, Ano 02, nº 02, p. 24, 2013.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 1990.
- FONSECA, Lúcia Helena Araújo. O Líder nas Organizações e a Evolução da Liderança Feminina. In: I Conferência Internacional em gestão de negócio, 1, 18/11/2015, Paraná, p.34, Fortaleza, 2013.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Graal, 2005.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 1ª Edição. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KATZ, R. L. **Cases and Concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: IBPEX, 2008.
- LARA, Ednéia dos Santos. **Liderança: A importância do líder na organização**. Curitiba, p.19, 2012.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3ª Edição. California: Sage, 2003.
- PASSOS, Elisete. Ética nas Organizações: **Uma Introdução**. 2ª Edição. Salvador: Passos & Passos, 2004.
- RESSTEL, Ricardo. **5 verdades sobre a perspectiva de um líder**: Disponível: <<http://profissionalenegocios.com.br/5-verdades-sobre-perspectiva-de-um-lider/>>. Acesso em 24/03/2018.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. 1ª Edição. São Paulo: Record, 2006.
- SUN, Tzu. **The art of war**. New York: Oxford University Press, 1963.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.