

O PAPEL DO GESTOR PARA A CONTRIBUIÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DO COLABORADOR EM EMPRESAS DO RAMO GASTRONÔMICO

Ana Celi Pavão¹; Patrick Alexander Marino²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo esclarecer qual a importância da influência do gestor para a contribuição no crescimento na vida profissional e pessoal do colaborador. Por conta da instabilidade do mercado e da concorrência acirrada, esta se tornando perceptível que a boa influência do gestor para com seus subordinados passa também a ser uma grande vantagem competitiva, afinal, os melhores resultados surgem através de equipes bem estruturadas e motivadas, e isso quem proporciona é a figura do líder. Fatores como autocontrole, altruísmo, responsabilidade e confiança, são características fundamentais para um líder que deseja desenvolver sua equipe através do poder de uma boa influência. Para a realização desse artigo foram utilizadas pesquisas bibliográficas, textos em sites e pesquisa explanatória de campo, aplicada em gestores de empresas do ramo gastronômico, na cidade de Londrina/PR.

Palavras-chave: Colaboradores, Influência, líderes.

ABSTRACT

This article aims to clarify the importance of the influence of the manager's contribution to the growth in professional and personal life of the employee. Due to the instability of the market and fierce competition, is becoming apparent that the good influence of the manager to his subordinates also become a major competitive advantage, after all, the best results come through well structured and motivated teams, and this Who provides the figure is the leader. Factors such as self-control, altruism, responsibility and trust are fundamental characteristics for a leader who wants to develop your team through the power of a good influence. For the realization of this paper were used library research, texts and research sites explanatory field applied in the branch managers of companies gastronomic in the city of Londrina / PR.

Keywords: Employees, Influence, leaders.

¹Pavão, Ana Celi Coordenadora do curso de pós – graduação em MBA em Gestão de Pessoas do Instituto de Ensino Superior de Londrina - INESUL

²MARINO, Patrick Alexander discente do curso de Administração de Empresas no Instituto de Ensino Superior de Londrina – FACULDADE INESUL e Pós Graduado em MBA em Gestão de Pessoas na mesma Instituição.

INTRODUÇÃO

O gestor é também conhecido como supervisor, chefe ou gerente. Praticam a gestão todos aqueles que estão diante do desafio de conduzir recursos financeiros, administrativos ou humanos, sejam próprios ou de terceiros. O papel de gerir é fundamental para o planejamento, organização, direção e controle das empresas que desejam destaque no mercado, e essa autoridade se destaca principalmente através do caráter e da influência que o líder estabelece sob os seus liderados. E hoje, mais do nunca, é possível o gestor ser uma influência positiva, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do colaborador, assim como também é possível o gestor transformar histórias de insucesso em histórias de sucesso (HUNTER, 2004).

Devido à evolução - tanto dos funcionários, que hoje passaram a ser chamados de colaboradores, quanto dos métodos de gestão, que vêm deixando de ser mecanicistas e passaram a ser mais contributivos e pessoais - a procura pelo método de gestão perfeito é intensa, e em nenhuma outra época se falou tanto em liderança como no presente momento, onde o principal foco é a busca pelo aumento da produtividade, ou seja, ganhar mais gastando menos.

Hunter (2004), afirma que: *se o líder gritar e perder o controle podem estar certos de que o time também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável*. O líder é o equilíbrio entre a ação e a reação. Com ações simples é possível transformar, motivar e engajar os colaboradores em um único objetivo, que com certeza os levará a fazer o trabalho de forma prazerosa e zelosa, pois um colaborador motivado é o que garante a qualidade nas ações desenvolvidas. De acordo com Gil (2007): *Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tende a proporcionar melhores resultados*.

Baseado nessas observações, esse trabalho tem o objetivo de instigar os gestores a realizar uma auto avaliação, e entender que liderança não se constitui apenas da busca constante por resultados e produtividade, mas que esses dois elementos são as consequências para aqueles que priorizam o crescimento e o desenvolvimento - não apenas profissional, mas também pessoal - dos que estão sob a sua orientação. Assim como, entender qual é o papel do gestor nas empresas, que estilo de liderança é predominante e quais são as influências do gestor para o crescimento profissional e pessoal do colaborador.

REFERENCIAL TEÓRICO

Definição de Liderança

O conceito de líder está diretamente ligado ao poder de influência de uma determinada pessoa sobre outra. Esse conceito está presente não apenas nas organizações empresariais, mais também em todo o contexto da humanidade, como: família, religião, amizade, ideologia, entre outros. A importância de um líder com autocontrole, responsabilidade, cautela e, principalmente, boa influência dentro das organizações vem crescendo a cada dia. Essa influência pode nem sempre ser positiva, como se observa nos vários exemplos de grandes líderes que, baseados em sua ideologia insana, levaram seus liderados a cometer barbáries que marcaram a história da humanidade. Como exemplo, Adolf Hitler, Mussolini e Stalin - ambos usaram de sua poderosa influência de liderança para conquistar seguidores e conseqüentemente levá-los a cometer ações negativas. Por outro lado, é impossível não fazer qualquer referência quanto ao maior influenciador positivo que já existiu: Jesus Cristo, um líder nato, que arrastava multidões.

Atualmente a figura do líder tem se tornado o maior diferencial dentro dos grupos, sejam eles pequenos ou grandes. Naturalmente, a consequência de um bom desempenho de liderança tem sido fundamental para o sucesso e crescimento das organizações. Hunter (2004) revela que é de responsabilidade do líder criar um ambiente produtivo e saudável, baseado em respeito e compromisso.

O interesse em buscar um método mais eficaz de liderar vem se arrastando por milênios, e nunca esteve tão intenso como nos dias de hoje. Constantemente aparecem novas definições sobre o assunto e autores de diversas partes do mundo tentam descrever sobre o tema, porém existem algumas definições que se destacam sobre a essência da arte de liderar. Hunter (2004) descreve que: *o líder tem que possuir a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.*

Já para Maximiano (2006), *liderar significa: obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas, influenciando-as para realização de objetivos.*

Por sua vez, Megginson e Mosley (1998), descrevem liderança como: *um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento das metas.*

Todas as definições tem por essência a palavra “influência”, e para um líder influenciar seus liderados é preciso muito mais que apenas dar ordens. Essa palavra ilustra bem o momento de transformação em que vive-se quanto ao papel do gestor dentro das empresas. Estar à frente de um grupo é uma responsabilidade muito grande, e acima de todas as qualidades, o líder deve possuir o poder de influenciar. O verdadeiro líder desenvolve o seu time conduzindo-o ao crescimento profissional e pessoal através do poder de sua influência. Hesselbein (1996) descreve que: *O líder do futuro terá que ser humilde para aceitar princípios e corajoso para se alinhar a eles, e isso exigirá grande sacrifício pessoal. Entretanto através da humildade, da coragem e do sacrifício advém a integridade.*

Estilos de líderes

Há um equívoco quanto a afirmações de que existam regras já pré-estabelecidas quanto à formação de líderes eficazes e saudáveis. No entanto fatores como personalidade e caráter são determinantes para esse desenvolvimento. Segundo as ideias de Fabossi (2010), personalidade é descrita como a máscara usada para sermos vistos pelo mundo, enquanto caráter é o que realmente somos quando sem as máscaras. Essa complexidade deve ser levado em consideração desde a criação, na infância, até a preparação acadêmica do líder. Bergamini, (2005) traz três estilos comportamentais de líderes:

- a) “Liderança Transacional: Tal tipo de liderança ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com as outras como objetivo de trocar bens de valor.
- b) Liderança Transformacional: Difere do transicional não apenas por reconhecer a necessidades dos associados, mas pelo fato de procurar desenvolver aquelas necessidades que vão desde um nível mais baixo para um nível mais alto de maturidade.
- c) Liderança *Laissez-faire*: É um tipo de liderança que não exprime nenhuma atividade; portanto, caracteriza-se como a “negação” de liderança. Ocorre quando o líder evita assumir posições em resolver conflitos. Esse estilo de liderança possui um impacto negativo com relação à eficácia e à satisfação dos seguidores.”

Já para Maximiano (2006), que complementa o assunto, existem outros dois estilos de liderança, contendo várias características que modelam a personalidade do gestor. A primeira é a liderança orientada para o gerente, na qual se dá maior importância à participação do gerente no processo de administrar os projetos. Esse estilo tem como principais características uma liderança autocrática, voltada para tarefas, autoritária e muito orientada para resultados.

Em contrapartida existe a liderança orientada para a equipe, que é o oposto da anterior, pois enfatiza e valoriza a dimensão humana do projeto. A equipe tem grande

participação na administração de projetos e o gerente compartilha a sua autoridade e os processos decisórios com sua equipe. Esse estilo de liderança tem como característica ser democrático, participativo, orientado para as pessoas, orientado para as considerações e delegar autoridade.

De acordo com a monografia de Laruccia (2011), em 1939 os psicólogos White e Lippitt realizaram um estudo com o intuito de comprovar o impacto causado por três tipos distintos de liderança, em meninos de dez anos. Esses meninos foram divididos em três grupos, por um período de seis semanas. À frente desses grupos estavam líderes autocráticos, liberais e democráticos. O resultado foi surpreendente e se deu da seguinte forma:

Para o grupo de meninos em que a liderança foi autocrática, o comportamento se mostrou com forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade. Não existia espontaneidade nem iniciativa, ou formação de grupos de amizade. As tarefas eram desenvolvidas com zelo, porém não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente era desenvolvido com a presença física do líder. Quando o mesmo se ausentava, as tarefas eram deixadas de lado e as qualidades que se sobressaíam no grupo eram a indisciplina e agressividade.

O grupo guiado pelo líder liberal, a produção se mostrou muito abaixo do esperado. As tarefas eram raramente desenvolvidas, com muitos altos e baixos e não havia prioridades a serem seguidas, o que se perdia era tempo com discussões voltadas para motivos pessoais. Foi identificado forte individualismo, agressividade e nenhum respeito com relação à figura do líder.

Já para o grupo com a liderança democrática, as situações eram totalmente em favor do grupo e, houve formação de círculos de amizade e de relacionamentos cordiais entre as crianças. Liderança e liderados passaram a desenvolver comunicações naturais, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo agradável e seguro, sem alterações até mesmo quando o líder se ausentava. Houve um sentimento claro por parte de todos de responsabilidade e comprometimento pessoal.

Assim como todos os seres humanos, os líderes estão em constante formação. Porém, um líder que realmente é capaz de ser e fazer a diferença em qualquer organização deve sempre estar com o coração aberto para com os seus seguidores e ter como prioridade moldá-

los para serem pessoas e profissionais melhores. Gil (2007), afirma que: “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. Para que essa aceitação seja plena dentro de um grupo, é preciso haver respeito, confiança e sinceridade de ambas as partes, porém quem determinará o nível de tais ações será sempre o líder.

Liderança “coach”

Para Gil, (2007) o termo *coach* tem origem nos campos esportivos, utilizado para designar o papel de técnico, é usado para identificar o profissional que treina times de futebol ou basquete. A função primordial do *coach* é transformar atletas em campeões. Entretanto esse termo é um dos mais discutidos nas organizações atualmente, e está ganhando força dentro das empresas. Segundo Gil, (2007) *coach* empresarial significa: *a pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar o seu desempenho e promover o seu desenvolvimento profissional e pessoal*

O *coach* não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, um irmão, um terapeuta, nem um colega de profissão. O *coach* tem como principal objetivo o crescimento profissional e pessoal daquele que está auxiliando, e o seu comprometimento não está apenas em resultados.

“A necessidade de um coach pode estar no desenvolvimento da liderança, na etiqueta, na lapidação da personalidade, na construção de segurança, nas habilidades pessoais, nas relações públicas ou interpessoais, no gerenciamento de crises, na construção da carreira ou mesmo na aparência pessoal. Coach é por excelência o profissional do empowerment, pois o que lhe compete é dar poder para que a pessoa efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta.”(GIL, 2007)

O líder *coach*, que as que as organizações tanto buscam, é aquele que desenvolve e proporciona espaço para que o seu subordinado se desenvolva e cresça. Ele proporciona desenvolvimento antes de cobrar qualquer resultado. Como se vive em uma época em que a diferença entre os concorrentes está nos detalhes, ter um líder *coach* exercendo sua função para com seus liderados, se torna uma grande vantagem competitiva.

Entendendo as Gerações

É preciso entender e, acima de tudo, aceitar que existem gerações completamente distintas no mercado de trabalho. Isso significa que tanto líderes quanto liderados são

diretamente influenciados em seu comportamento, dependendo da geração a qual pertencem. Boog (2011) descreve as seguintes atribuições para as gerações existentes no mercado:

Baby Boomers (1946 – 1964): Em 1945, ao final da Segunda Guerra Mundial, os soldados dos Estados Unidos retornaram para suas casas, e com isso houve um alto índice de natalidade no país, dando início à “geração Baby Boomers”. As suas principais características profissionais são: Experientes, que “vestem a camisa” da empresa, são pessoas voltadas ao trabalho, priorizam resultados, são competitivos e para esses profissionais liderar significa comandar e controlar.

Geração X (1965 – 1979): Esse termo refere-se à geração nascida após os Baby Boomers, e as suas principais características profissionais são: Possuem muita experiência e dedicação, são conservadores, dão muito valor à carreira, ao emprego e às finanças, pois vivenciaram as lutas dos pais para manterem em dia as contas na época de instabilidade. Buscam equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e possuem um elevado nível de stress.

Geração Y (a partir de 1980): É também chamada de geração do milênio ou geração internet e as suas principais características profissionais são: Forte autoestima e compromisso, são apaixonados por desafios e desejam sempre realizar tarefas do seu jeito. São impulsivos, multitarefas, dominam os recursos digitais, odeiam burocracia e atividades rotineiras, são imediatistas e, se não chegam à diretoria de uma empresa rapidamente, começam a achar que são fracassados.

São três gerações completamente diferentes, cada uma possuindo sua importância e particularidade, e cabe aos líderes e aos liderados respeitar e aceitar essas diferenças. Quem agir dessa forma estará um passo a frente para ser um influenciador que trará excelentes resultados por onde passar.

Trabalho em Equipe

No mercado de trabalho, para a grande maioria dos colaboradores, uma posição de destaque no ramo em que atuam é a principal meta. O sucesso profissional, tanto para homens quanto para mulheres, está enraizado nos pensamentos desde a adolescência, mas o que nem todos tem ciência é que ninguém consegue chegar a lugar algum sozinho, “pois pessoas dependem de pessoas para serem pessoas”. Cada vez mais o mercado de trabalho exige dos profissionais a capacidade para trabalhar em equipe, afinal bons resultados dificilmente

nascerem de ações individuais. Ou seja, saber trabalhar em equipe influencia diretamente na posição a que se pode chegar profissionalmente.

No ambiente corporativo, uns dependem dos outros. Se o funcionário não estiver disposto a colaborar com os colegas, certamente será um elo quebrado e com isso, a equipe não chegará ao resultado desejado, e mesmo que cheguem, será através do jeito mais difícil. Ser resistente ao trabalho em equipe é uma falta muito grave e sem a busca constante por aperfeiçoamento, dificilmente o colaborador obterá sucesso. A autora abaixo nos relata três vantagens do trabalho em grupo.

“Em primeiro lugar, quando a presença de um especialista é incerta, os grupos parecem fazer melhor julgamento do que o faz um indivíduo médio isoladamente. Em segundo lugar, quando um divisão tem a possibilidade de solucionar um problema e compartilhar informações. Os grupos são mais bem sucedidos que os indivíduos. Em terceiro lugar, como resultado da tendência de tomar decisões mais arriscadas, os grupos são mais criativos do que os indivíduos”. (BERGAMINI, 2005)

Trabalhar em equipe exige respeito e paciência quanto às diferenças daqueles que compõem o time, e a principal ferramenta para a evolução do grupo é o diálogo sincero. Quem irá mensurar a liberdade de diálogo entre o grupo é a figura do líder. A eficácia de um líder é medida através de seus resultados, e apesar de estar claro que a influência do gestor sobre sua equipe é fundamental para obtenção de êxito, muitos gestores praticam sua influência de forma negativa, preferindo que o cumprimento das tarefas seja dado não através do respeito, mas através do medo, que empedra a criatividade e o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos que compõem a equipe. Bergamini (2005), afirma que:

“Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se integral de toda a potencialidade dos seguidores, conseguem que os mesmos cheguem, até mesmo, desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem”.

Dentro do contexto organizacional, o fator liderança vem adquirindo uma importância fora do comum. Por conta disso, a busca por uma “*poção mágica*” para se produzir mais gastando menos está fora de controle. As organizações submetem os seus Líderes diariamente a destrutivas sessões de stress. Mais do que nunca, consultórios de psicólogos, terapeutas e cardiologistas estão sobre carregados, e infelizmente, toda essa ação sub humana acaba se refletindo naqueles que estão abaixo na cadeia hierárquica. A figura do líder determinará como a equipe será conhecida e onde ela chegará dentro das organizações. Ele é quem os representa diante das adversidades e uma equipe que não tem um líder saudável, dificilmente será um time de sucesso.

METODOLOGIA

A metodologia do artigo se deu através de uma pesquisa de campo, que, segundo Gonsalves (2005): *exige ao pesquisador um encontro mais direto obrigando-o a ir ao espaço onde o fenômeno ocorre*. O presente artigo utilizou também pesquisa do tipo explanatória, e referências bibliográficas de livros e sites. Para Marconi e Lakatos (2005) pesquisa tem como conceito: *o procedimento reflexivo e sistemático que permite revelar fatos ou dados, relacionadas em qualquer campo de conhecimento. É um procedimento que possui um métodos de pensamento reflexivo e requer um tratamento científico*.

Foram estudadas diversas empresas conceituadas na cidade de Londrina-PR do ramo gastronômico, ambas há mais de 10 anos no mercado. Os dados foram avaliados de forma qualitativa que pela visão de Gonsalves (2005), é: *a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica*". Essa abordagem proporcionou o desafio do desenvolvimento gradativo da interpretação dos dados recolhidos.

Através de um questionário contendo seis perguntas, abertas e fechadas, desenvolvidas pelo autor e aplicado pelo mesmo, de forma presencial para sanar eventuais dúvidas dos entrevistados, os dados foram coletados para uma amostragem de cinco gestores.

Para Marconi e Lakatos, (2005) as perguntas de um questionário podem ser divididas em três categorias: Abertas, fechadas e múltiplas escolhas. As questões abertas são aquelas que permitem ao informante responder livremente; as fechadas são aquelas em que o informante só responde entre duas opções e as de múltipla escolha são as perguntas fechadas, mas que apresenta uma série de possíveis respostas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a pesquisa de campo aplicada com cinco gestores em empresas do ramo gastronômico na cidade de Londrina-PR. Foi levantado que: 80% dos gestores entrevistados têm acima de 26 anos e possuem curso superior completo; os mesmos 80% apresentam envolvimento parcial com os colaboradores, tanto profissional quanto pessoalmente; e essa mesma porcentagem se auto definem como autocráticos, um estilo orientado para o gerente, no qual maioria das decisões são tomadas sem a participação da equipe.

Os 60% que se auto definiram autocráticos afirmam que, não possuem nenhum envolvimento, e nem contribuição para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, o motivo de tal afirmação, segundo os entrevistados, é porque o envolvimento em questões pessoais acabam confundindo o relacionamento profissional e comprometem todo o processo. O que se mostrou um pouco contraditório, já que 100% deles afirmaram que problemas pessoais atrapalham na produtividade do colaborador. Quanto ao desenvolvimento profissional, 100% dos entrevistados mostraram-se centralizadores, com uma forte resistência em desenvolver talentos. Segue gráfico abaixo:



COSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados apresentados na pesquisa aplicada, 80% dos entrevistados possuem acima de 26 anos e formação superior, os mesmos 80% se autodenominam autocráticos, estilo que predomina dentro da organização pesquisada, e que, para Maximiano (2006) é um estilo orientado para a gerência e no qual a participação dos colaboradores na tomada de decisões e projetos não existe. Esses gestores são autoritários e se preocupam muito em desenvolver uma boa imagem diante da gerência. A pesquisa apontou que 80% dos gestores entrevistados não se envolvem com seus subordinados em questões pessoais, pois alegam que tal envolvimento atrapalha no relacionamento profissional e compromete o processo. Essas afirmações mostraram-se contraditórias, já que 100% dos entrevistados afirmam que problemas pessoais atrapalham na produtividade, o que tem se

revelado uma verdade plena, afinal, pessoas não são máquinas, e seu comportamento difere de acordo com as situações que enfrentam.

Nota-se que ambientes que possuem esse estilo de liderança têm o seu processo comunicacional abalado e muita lentidão nas tomadas de decisões. E

apesar de, não apenas na empresa pesquisada, mas como um todo, a grande maioria dos gestores ainda serem autocráticos, pode-se afirmar que esse estilo de gestão está se tornando ineficiente, pois organizações que possuem uma liderança democrática apresentam características mais positivas, como um processo comunicacional coeso e um processo decisório muito mais rápido e objetivo. Lideranças que valorizam e ajudam no crescimento profissional e pessoal do colaborador possuem resultados muito mais consistentes do que os demais estilos de líderes.

Os gestores que praticam a liderança voltada para a equipe, na qual o processo decisório é participativo, cria condições para que a equipe seja seu próprio gerente. Toda equipe necessita de um líder influenciador, capaz de orientar, proteger e mostrar os caminhos a seus seguidores. Dessa forma grandes resultados serão apenas uma consequência.

Há muito tempo o papel desenvolvido pelos gestores nas instituições tornou-se um diferencial para o crescimento e sobrevivência das mesmas. Em meio à tanta competitividade a influência dos gestores sobre os seus subordinados tornou-se uma importante ferramenta de liderança. A influência do gestor é determinante para todos os tipos de resultados esperados, e essa influência pode ser tanto positiva quanto negativa, levando os resultados tanto para cima quanto para baixo, ou seja, variáveis como lucratividade, produtividade, envolvimento, “*amor à camisa*” e satisfação, estão sob a influência direta do gestor, que determinará onde sua equipe irá chegar e isso através de sua influência.

Um líder que visa à saúde profissional e pessoal de sua equipe torna-se parte da trajetória de cada indivíduo que compõe esse time. Será dele a missão de inspirar, influenciar e motivar os seus colaboradores. O líder, portanto, é um modelo e sua contribuição no desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador é fundamental.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: Administração do sentido. São Paulo: Atlas 1994

BOOG, disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/031109-o+choque+das+geracoes+baby+boomers+x+e+y+como+sair+desta.shtm>. Acesso em 01 de setembro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FABOSSE, disponível em <http://www.marcofabossi.com.br/perfil-de-marco-fabossi>. Acesso em 04 de setembro de 2011.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas, 2007.

GONSALVES, Elisa Pereira. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica. Campinas – SP. Alínea, 2005.

GUBMAN, Edward. Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários: Rio e Janeiro. Campus, 1999

HESSELBEIN, Frances. O líder do futuro: São Paulo. Futura, 1996

HUNTER, James C. O monge e o executivo (tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães). Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LARUCCIA, disponível em <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm>. Acesso em 08 de setembro de 2011.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi Maria de Andrade. Fundamentos de metodologia. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIAMO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: Como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas 2006.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. Administração conceito e aplicações. 4º ed. São Paulo: Harbra, 1998.