

A LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Flávia Tomaz de Oliveira

Márcia de Almeida Costa Lima

Pâmela Ramos Tristão

Tatiana Gleice Barbosa

ORIENTADORA: Carla Aparecida Arena Ventura

Resumo

A influência da liderança no ambiente interno e externo da empresa, quando conduzida de maneira correta e com qualidade, pode transformar o cenário organizacional. O objetivo desta reflexão teórica é compreender a importância da liderança no ambiente das organizações. Ao abordar as diferentes maneiras de atuar dos líderes e gerentes em relação aos subordinados, discute-se os diversos estilos de liderança, focando o método que cada líder utiliza para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Palavras - chave: liderança; autoridade; confiança; influência; estilos de liderança.

Abstract

The influence of leadership in the internal and external environment of business, when conducted properly and with quality, can transform the organizational setting. The purpose of this theoretical discussion is to understand the importance of leadership in environmental organizations. In addressing the different ways of acting of the leaders and managers in relation to subordinates, we discuss the various styles of leadership, focusing on the method that each leader uses to achieve the company's strategic objectives.

Keywords: leadership, authority, trust, influence, leadership styles.

Introduç

A influência da liderança no ambiente interno e externo da empresa, quando conduzida de maneira correta e com qualidade, pode transformar o cenário organizacional.

O objetivo desta reflexão teórica é compreender a importância da liderança no ambiente das organizações.

O papel da liderança legítima consiste em conhecer e saber identificar os problemas e as necessidades que possam eventualmente surgir, sejam elas no ambiente de trabalho ou familiar.

Existem diversos estilos de liderança que podem ser desenvolvidos dentro da organização, são eles: autocrático, democrático, transacional, transformacional, liberal, carismático, distributivo, educativo e participativo.

1. Dos conceitos de liderança e seus elementos essenciais

De acordo com Hunter (1998), a definição de liderança seria influenciar sua equipe a agir de forma positiva para alcançar os objetivos traçados pela organização.

Para Griffin e Moorhead (2006), a liderança é vista como um processo que coordena sem coerção e com qualidade, pois as características desenvolvidas influenciarão o outro.

Reis (1969) conceitua a liderança como uma técnica que exige conhecimentos e características pessoais específicas visando influenciar o outro. Dessa forma, o líder pode ser visto como alguém que motivará a equipe e os engajará na visão da empresa, ajudando a melhorar a qualidade de comunicação e de vida dentro da corporação.

Um dos fatores que diferenciam os verdadeiros líderes de chefes e gerentes, é que o primeiro traz em sua essência a necessidade de gerar discípulos. Sendo assim, líder gera líder, pois a virtude que o caracteriza é a capacidade de influenciar pessoas e fazer com que a equipe esteja motivada.

Portanto, podemos destacar que para ser um líder eficaz, deve-se ter visão de justiça. Nesse contexto, gera-se nos liderados a confiança e a sensação de estarem seguros e seguindo a pessoa que realmente tem claros os objetivos e metas a serem alcançados.

Para Hunter (1998), o ato de influenciar deve ser feito por alguém que traga confiança, pois é necessário que as coisas sejam feitas de forma correta, inspirando

credibilidade e respeito, sabendo-se que muitas vezes é fundamental colocar em evidência a priorização das pessoas e não somente da organização.

É importante ressaltar ainda a necessidade de equilíbrio entre os objetivos da empresa e o que espera alcançar dos funcionários, olhando sempre o horizonte a procura de novas perspectivas.

Os atributos de um líder legítimo são vistos como uma forma de buscar o bem comum, com o intuito de envolver os objetivos pessoais das pessoas com os da organização, constituindo-se a liderança verdadeira baseada na influência.

Para alcançar esses atributos, é indispensável ao líder muita dedicação, trabalho e força de vontade, uma vez que as pessoas, diferentemente das coisas que são gerenciadas, devem ser lideradas. Além disso, os indivíduos criam identidade com seus líderes e se desenvolvem de forma parecida tornando-se aprendizes.

Conforme Bennis (1996), um líder deve aprender a ter autoconhecimento, sabendo que ele é o seu melhor professor, vendo em um problema oportunidades de aprendizado e experiência para resolver diferenciadas situações que ocorrerão futuramente em seu percurso. Deve, também, colocar todos os seus conceitos a prova de maneira a evidenciar o que sabe nas diferentes situações a fim de agregar conhecimento dos fatos. Ou seja, aprender com as ações.

Aceitar as responsabilidades é se conhecer, pois a liderança deve compreender que é de sua inteira responsabilidade conduzir seus liderados de forma a alcançar os objetivos organizacionais, compreendendo também sua responsabilidade nos casos de ineficiência no resultado final.

A visão que os liderados têm da empresa pode influenciar grandemente sua eficácia e o sucesso da organização. O líder é visto como um espelho da empresa e sua integridade é considerada de forma positiva tanto pelos empregados, como pelos clientes.

O empenho total do líder faz com que sejam vencidos medos e barreiras, pois o medo de fracassar impede com que algumas perspectivas sejam cumpridas e o destemor é primordial para se alcançar novas conquistas.

Essas experiências agregarão entendimento, reflexão e maturidade, trazendo uma nova direção em que os conflitos e as crises que aparecerão no decorrer do caminho trarão experiências, que podem ser utilizadas de forma positiva até mesmo para prever problemas futuros.

Destarte, neste cenário de crises, mudanças, novas tecnologias, inovações, competição e com a própria globalização, o líder não só administra a empresa, mas

com suas habilidades, direciona e ajuda a mudar o curso quando necessário, ou seja, ele passa a ser resiliente.

A mudança muitas vezes não é considerada com bons olhos, pois transforma como as coisas são feitas, causando no início um desconforto. Entretanto, a mudança é indispensável para o progresso e adaptação nesse novo cenário.

O modelo de administração enxuta atualmente adotado pelas empresas e as grandes mudanças na economia mundial tem exigido dos líderes grande flexibilidade para lidar com estas mudanças transformações e atender tanto as necessidades das empresas, dos clientes e dos colaboradores (GRIFFIN, MOORHEAD, 2006).

Outro atributo que difere os líderes de gerentes é o poder e a autoridade. Nem sempre quem tem poder tem autoridade, pois o poder pode vir com um cargo. Nessa perspectiva, algumas vezes se consegue fazer com que os outros executem o que é pedido pela coação. O funcionário age de acordo com o que seu superior quer pelo medo de perder o emprego, ou mesmo de sofrer algumas punições e não porque queira fazer (BENNIS, NANUS, 1998).

Diferentemente da autoridade, que faz com que as pessoas executem o que o líder está pedindo de boa vontade, sem ter medo de castigos é a confiança no próprio líder. Cria-se uma admiração pela liderança, e essa confiança não vem com o cargo, mas é construída diariamente.

Para se ter autoridade, a liderança deve treinar alguns comportamentos, que podem ser natos ou adquiridos com o tempo. Desta forma, podemos citar algumas qualidades que podem ser adquiridas para se manter um relacionamento saudável tanto para com os funcionários, clientes e fornecedores: gostar das pessoas e do que se faz, construir atitudes positivas, ser honesto, ser um bom exemplo e saber ouvir o que seus subordinados pensam são qualidades indispensáveis para um bom relacionamento na empresa e para a construção da autoridade. Ser honesto muitas vezes é mais fácil do que saber ouvir, ou seja, tem algumas habilidades que precisam ser treinadas mais que outras para se atingir a confiança das pessoas.

O saber ouvir é de extrema importância, pois esta simples atitude demonstra que a opinião do outro é importante. Se pode aprender muito ao ouvir e refletir sobre diferentes perspectivas de pensamentos, o que enriquecerá o aprendizado inovador, ou seja, novas formas de visualizar um problema e de se encontrar soluções (HUNTER, 1998).

O fato de ouvir mais e falar menos auxilia grandemente o processo de tomada de decisão, pois os colaboradores estão mais perto do produto final. Nessa perspectiva, o cliente e suas opiniões ajudarão a alavancar o processo produtivo.

Esta atitude também aproxima os colaboradores que se sentirão entusiasmados a contribuir com opiniões e aumentará a satisfação ao serem ouvidos e valorizados pela organização.

Contudo, as qualidades mencionadas são comportamentos que podem ou não ser aperfeiçoados, pois depende de cada pessoa escolher os traços que necessitam ser trabalhados de forma a se tornarem hábitos.

Desse modo, uma das formas de motivar é ouvir, pois o desempenho das tarefas será melhor a medida que as pessoas sentirem que têm motivos para fazer o que é pedido.

Essa influência deve ser feita de modo a que os colaboradores dêem o máximo de si à empresa e o bom líder deve permitir que as pessoas se motivem. Para isso, é necessário um ambiente de trabalho no qual sejam satisfeitas as necessidades tanto fisiológicas, como de auto realização.

Nesse contexto, as necessidades e desejos íntimos de cada pessoa devem ser satisfeitas, à medida que os funcionários aprendam a gostar do que realizam e vejam a possibilidade de crescimento pessoal e de segurança (GRIFFIN, MOORHEAD, 2006).

A empatia é um requisito importante para uma boa liderança, ou seja, ser capaz de se ver no lugar do outro e compreender o porquê de algumas reações dentro de sua equipe muda a forma de enxergar o conflito e dá ao líder uma visão panorâmica do problema e uma oportunidade de obter novas lições.

Outro aspecto indispensável ao exercício de liderança é a persuasão, que consiste em modificar e criar opiniões e atitudes, tornando-se uma das principais ferramentas utilizadas nos dias atuais para transformar os desejos, vontades e anseios. Sendo assim, o ato de persuadir desperta a subjetividade das pessoas, e os aspectos morais e emocionais são estimulados.

“Sua tarefa não consiste em persuadir, mas em discernir os meios de persuadir a propósito de cada questão, como sucede com todas as demais artes” (ARISTÓTELES, 1998, p. 31).

Através do discurso se obtém a persuasão de caráter moral, de forma que o discurso deixe a impressão de que o orador é uma pessoa de bem, correta e digna de confiança, o que favorece a abordagem de temas que sejam importantes e relevantes para os ouvintes, causando um resultado positivo, pois quando se identificam os valores, comportamentos e expectativas das pessoas pode-se utilizar a linguagem correta, de forma simples e clara, com argumentos que fortaleçam a tese defendida.

Mostrar confiança é um meio de trazer segurança às pessoas, de forma a demonstrar que os elementos prejudiciais podem ser afastados e que a tranqüilidade e a solução de alguns problemas estão ao alcance.

Nessa perspectiva, Parsons (1936) ressalta que modificar opiniões é, basicamente, criar no outro emoções ainda não existentes, procurando evocar ou estimular as atitudes adequadas a um objetivo específico, estas que são usualmente aprendidas no convívio social.

Deste modo, pode-se entender como liderança o fato de exercer influência sobre o outro. Hunter (1998) mostra que é necessário servir e identificar necessidades legítimas, removendo barreiras, e, assim, a liderança será eficaz.

Liderança é, portanto, “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 1998, p.25).

O líder nato é aquele que é reconhecido como tal pelas pessoas e procura influenciá-las a alcançarem seus objetivos. Estimula as pessoas a se motivarem. Essa liderança pessoal faz com que ele seja reconhecido não somente dentro da empresa, mas em qualquer lugar onde esteja.

No entanto, para despertar essas atitudes positivas nas pessoas é fundamental que se dê exemplo. Para que se leve o outro a se motivar, deve-se primeiro se auto motivar, pois como já foi relatado, os empregados seguirão o exemplo de seus superiores. Uma equipe competente necessita de um líder competente, otimista, entusiasmado e que tenha atitudes mentais positivas. A liderança deve então, procurar a excelência.

2. Estilos de liderança

O líder se identifica logo quando se é conhecido, pois se destaca em grupos, trabalhos e até mesmo em casa sempre tendo algo inovador. O líder percebe coisas que outras pessoas não conseguem distinguir. Vê, intui, ouve e até desconfia algo que ninguém consegue fazer. Mas, o líder também comete erros e se atrapalha, uma vez que no mundo, ninguém é perfeito. Consegue com todas as suas outras qualidades ainda se destacar e corrigir os problemas que surjam.

Deparamo-nos com vários estilos de liderança, ao definir os conceitos de liderança. Um exemplo é Mahatma Gandhi, que não é comparável a Martin Luther King, por exemplo. Os líderes podem ter diferentes personalidades, diversos níveis de formação e variados motivos para se tornarem líderes de organizações. Existem

líderes em diferentes lugares com diversas maneiras de agir, pensar e exercer sua função.

A liderança autocrática é uma forma extrema de liderança, em que o líder exerce um nível elevado de poder sobre os empregados ou membros da equipe. As pessoas que compõem a equipe não têm muitas oportunidades para apresentar sugestões, mesmo que estas sejam do interesse da equipe ou da organização. A maior parte dessas pessoas não gosta de serem tratadas desta forma. Assim, este tipo de liderança tende a gerar elevados níveis de absentismo e de insatisfação. Além disso, os resultados da equipe não recebem a criatividade e a experiência de todos os membros do grupo, pelo que se perdem muitos dos benefícios do trabalho de equipe. É aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, geralmente possui muitas habilidades técnicas e competência.

Marques (2004, p.21) acredita que:

O líder é quem toma decisão e impõe as ordens aos subordinados, sem sequer explicá-las ou justificá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o líder autocrático controla rigidamente a sua atividade e não lhes explica o objetivo de seu trabalho.

O líder liberal se omite e não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre o seu trabalho. Conhecida a expressão francesa, liderança “laissez-faire”, que significa deixar andar e, é usada para descrever um líder que deixa os colegas prosseguirem com o que fazem. Pode ser eficaz se o líder controlar o que é conseguido e der conhecimento disso à equipe de forma regular. Normalmente, a liderança “laissez-faire” funciona em equipes em que os indivíduos têm muita experiência e espírito de iniciativa válido. Infelizmente, também pode resultar em situações em que os gestores não exercem controle suficiente sobre suas pessoas e liderados.

Ao abordar este conceito, Chiavenato (2004, p.125) mostra o resultado de um estudo feito sob a liderança liberal, em que este líder não tem controle sobre as ações tomadas e objetivos apresentados a sua equipe, deixando que trabalhem da forma que bem entendem.

O líder delega totalmente as decisões do grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionadas com o trabalho. Notou-se forte individualismo, agressivo e pouco respeito ao líder.

O líder democrático é o tipo de líder que fica no meio termo, entre o autocrático e o liberal, evitando as desvantagens de ambos. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, as quais, se viáveis, são aceitas pelo líder. Há um respeito entre líder e subordinados que mesmo uma possível ausência do líder, estes subordinados tem capacidade de executar suas tarefas sem problema algum.

Chiavenato (2004, p.125) também expõe um dos conceitos de liderança democrática, que engloba controle de resultados e como trabalhar com pessoas.

O líder conduz e orienta o grupo, incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

O líder distributivo apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói, mantendo um posicionamento de posições e papéis. Este líder depende de outra pessoa para fazer os estudos. Para Hunt, Osborn (1999, p.311), “a liderança distributiva consiste no compartilhamento das responsabilidades para atingir as metas do grupo e necessidade de manutenção”.

Segundo Chiavenato (2009) o líder educativo é aquele que costuma dar o exemplo. Os liderados possuem uma relação de responsabilidade com o trabalho. Existe, ainda, abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos. Além de ser responsável por seus atos, procura passar seus ensinamentos para outras pessoas, principalmente para seus liderados, e também os subordinados de seus liderados.

A liderança carismática pode parecer semelhante a um estilo de liderança transformacional, já que o líder injeta grande dose de entusiasmo na equipe e é muito participativo na questão de motivar os outros. No entanto, um líder carismático pode ter tendência a acreditar mais em si próprio do que na equipe. Isto pode criar o risco de que um projeto, ou até mesmo uma organização inteira, caia se o líder sair: aos olhos dos seguidores, o sucesso está associado à presença do líder carismático. A liderança carismática acarreta uma grande responsabilidade e requer um compromisso de longo prazo por parte do líder. O líder carismático é aquele que

inspira em seus liderados a confiança, que oferece apoio aos seus subordinados e é aceito incondicionalmente, obtendo obediência espontânea e envolvimento emocional por parte de seus liderados. Também é considerado como alguém que possui qualidades excepcionais, uma vez que aceita opiniões de outros, pois sabe que pode haver melhoras em suas idéias e projetos.

Conger (1991, p.72) destaca o líder carismático ao afirmar que:

O líder carismático precisa ser capaz não só de perceber oportunidades significativas no ambiente, mas também de descrevê-las de modo a maximizar sua importância [...], os líderes carismáticos apresentam suas idéias de modo verdadeiramente visionário, criam diálogos cativantes com seus ouvintes, estruturam suas falhas como sinfonias e usam sua energia pessoal para irradiar entusiasmo por seus planos.

Para Chiavenato (1994, p.138), "o líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos".

A liderança participativa engloba o tipo de liderança democrática. Nesse cenário, os membros são incentivados a contribuir no processo de decisão. Isto não só aumenta a satisfação no emprego, ao envolver os empregados ou os membros da equipe naquilo que se está a passar, como também ajuda a desenvolver as capacidades de todos. Os empregados e membros da equipe sentem que controlam o próprio destino e se motivam para trabalhar com afinco por algo mais do que a mera compensação financeira.

Com relação à este tipo de liderança, Chiavenato (2005, p.468) conclui que:

O líder participativo é o líder que consulta os subordinados a respeito de decisões. O líder pergunta sobre opiniões e sugestões, encoraja a participação na tomada de decisão e faz freqüentes reuniões com os subordinados em seus locais de trabalho. O líder participativo encoraja a discussão em grupo, pede sugestões escritas e utiliza as idéias dos subordinados em algumas decisões.

O estilo de liderança transacional começa com a premissa de que os membros da equipe concordem em obedecer completamente ao líder quando começam a trabalhar com ele. Normalmente a transação constitui o pagamento aos membros da equipe em troca de esforço e obediência. Assim, o líder tem o direito de "punir" os membros da equipe se o trabalho realizado não corresponder aos padrões pré-determinados. Os membros da equipe pouco podem fazer para melhorar a satisfação com o emprego sob este tipo de liderança. O líder pode dar algum controle aos membros da equipe em relação a salário e recompensa, usando

incentivos que encorajam padrões ainda mais elevados ou uma maior produtividade. Um líder transacional pode ainda exercer a gestão por exceção, em situações em que, em vez de recompensar o trabalho melhor, pode tomar ações corretivas se os padrões exigidos não tiverem sido cumpridos.

Segundo Soto (1998, p.229), “os líderes transacionais guiam ou motivam os seus seguidores na direção de metas estabelecidas mediante o esclarecimento dos requisitos de papéis e tarefas”.

A liderança transformacional é o estilo de um verdadeiro líder, que inspira a equipe com uma visão partilhada do futuro. Os líderes transformacionais são muito visíveis e passam muito tempo a comunicar. Não lideram necessariamente a partir da linha da frente, uma vez que tendem a delegar responsabilidade entre as equipes. Apesar de o entusiasmo ter tendência a ser contagioso, pode precisar de apoio de pessoas que sejam de sua extrema confiança. Em muitas organizações, há uma necessidade de liderança transformacional e de liderança transacional. Os líderes transacionais certificam-se de que o trabalho de rotina é feito de forma viável, enquanto que os líderes de transformação procuram iniciativas que acrescentam valor. Este estilo de liderança é, sem dúvida, o mais adequado a organizações dinâmicas e competitivas.

Para Hunt, Osborn (1999, p.235) este estilo de liderança engloba quatro dimensões: consideração individualizada, inspiração, carisma e estímulo intelectual.

A consideração individualizada precisa de total atenção da pessoa que se lidera, e também a forma de como se tratar um funcionário, individualmente ou em conjunto, precisa se saber o que fazer e como ser feito, como por exemplo, um patrão aparece e faz algumas observações reforçando seu valor pessoal, e esclarecendo questões; a inspiração depende de grandes expectativas, usa sinais e símbolos para focalizar os esforços dos subordinados e, expressa a finalidade dos casos importantes de modo natural, exemplo, no filme *Patton*, um ator ficava em um palco de frente as tropas, atrás dele havia uma bandeira dos EUA do tamanho da parede, as armas com coronhas sempre de madre-pérola a seu lado; o carisma possibilita saber se missão e instiga orgulho, respeito e confiança da pessoa que o segue, um bom exemplo é Steve Jobs, criador da *Apple Computer*, mostrou seu carisma destacando a importância da criação do Macintosh (conhecido como computador de mão), radicalmente novo, completamente diferente de tudo que já havia sido criado até o momento; e, o estímulo intelectual causa inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa dos problemas, como um patrão incentiva um funcionário a analisar o problema, em questão difícil de uma maneira nova, diferente.

Existe um estilo de liderança direcionada para as pessoas ou liderança orientada para as relações. Constitui o oposto da liderança direcionada para as tarefas: o líder está completamente concentrado na organização, apoio e desenvolvimento das pessoas que lidera. Como um estilo participativo, tende a levar a bom trabalho de equipe e a colaboração criativa. No entanto, se levado a extremos, pode resultar no fracasso dos objetivos da equipe. Na prática, a maior parte dos líderes recorre a estilos orientados para as tarefas, ou seja, estilos orientados para pessoas.

Todos os estilos de líderes e estilos de liderança complementam um ao outro. O líder deve ter seguidores, que conheçam suas virtudes e que se espelhem nelas para se tornarem bons gestores. Em suma, ser líder é a capacidade de convencer outras pessoas a atingir metas em comum. Para tanto, são necessárias várias qualidades e habilidades consideradas importantes, como coragem, comunicação eficaz e perseverança, é necessário também enfatizar a importância do conhecimento e da informação. Estas serão abordadas no capítulo abaixo, onde será demonstrada a origem da comunicação e as formas para se obter uma comunicação eficaz, no âmbito externo e interno da organização.

Considerações Finais

A liderança representa uma habilidade humana que os grandes administradores devem possuir com o intuito de desenvolver o relacionamento interpessoal, proporcionando o envolvimento e motivação da equipe a fim de alcançar os objetivos e as metas traçadas no planejamento estratégico da empresa.

Nessa perspectiva, podemos dizer que a liderança é uma ferramenta que se bem utilizada promove o engajamento da equipe e que está diretamente relacionada com a cultura organizacional da empresa.

Em suma, o líder efetivo é aquele que exerce seu estilo de liderança com efetividade, influenciando positivamente os seus liderados para a consecução dos objetivos organizacionais.

Referências Bibliográficas

ARISTÓTELES. Arte retórica e arte poética. Tradução de Antônio Pinto de Carvalho. 16. ed. São Paulo: Ediouro, 1998. 290 p.

CARRASCOZA, João Anzanello. Redação publicitária. 2. Ed. São Paulo: Futura. 156 p.

CHERINI, Giovani; RECH, Roberto Dalpiaz. Liderança sem fronteiras. 1 ed. Imprensa Livre Editora. Porto Alegre: 1998. 140 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2 ed. Elsevier Editora. Rio de Janeiro: 2005. 630 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. 2ed. Makron Books. São Paulo: 1994. 138 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

CITELLI, Adilson. Linguagem e persuasão. 15. ed. São Paulo: Ática, 1997. 10 p.

CONGER, Jay A. *Líder carismático: o segredo da liderança*. Makron Books. São Paulo: 1991. 73 p.

HELDMAN, Kim. Gerencia de projetos: Fundamentos. Editora Elsevier. 5 ed. São Paulo: 2005. 322 p.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 1 ed. Sextante, 1998. 139 p.

KOCK, Ingedore Vilaça. Argumentação e linguagem. 6. ed. São Paulo: Ática. 240 p.

MARQUES, Wagner Luiz. O líder não acontece por acaso. 1 ed. Editora Bacon. Paraná: 2004. 82 p

PERELMAN, Chaim; Tyteca, Lucie Olbrechts. Tratado da argumentação: a nova retórica. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 653 p.

ROBBINS, Harvey; A. Como Ouvir e Falar com Eficaz. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 12 p.

SCHERMERHORN, John R. Jr., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. Editora Artmed. 2 ed. São Paulo: 1999. 328p.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional. Editora Thomson. São Paulo: 1998. 314 p.