

LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

(LEADERSHIP, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN HUMANIZATION)

**Alessandra Soares Mariano Ramos da Silva; Jackson Luis Pedroso Penão;
João Nicacio Pereira; Renata Dellaibera-Joviliano***

**sandrinhamarianomap@gmail.com; jackson_pedroso@terra.com.br;
joao-nicacio@ig.com.br; redellajov@ig.com.br**

**Curso de MBA Gestão de Pessoas, Centro Universitário UNIFAFIBE –
Bebedouro – SP**

Abstract: This article is the analysis of the new organizational paradigm: leadership, motivation and humanizing the workplace. We used the literature, and the object was to demonstrate the necessity of this context for the man to work with true dignity, that is, recognition of the value of his person and his talents. Leadership requires motivation, and motivation boosts the humanization, that is the secret to the success of businesses today. We conclude that companies are increasingly concerned about meeting the needs of its employees. A motivated environment and quality in the work can influence the well-being of its employees which will help in increasing their production and quality of life.

Keywords: Leadership; Motivation and Humanization.

Resumo: Este artigo é a análise do novo paradigma organizacional: liderança, motivação e humanização no ambiente de trabalho. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, e o objetivo foi demonstrar a necessidade desse contexto para que o homem trabalhe com verdadeira dignidade, ou seja, com reconhecimento do valor de sua pessoa e de seus talentos. A liderança requer motivação, e a motivação estimula a humanização, esse é o segredo para o sucesso das empresas atualmente. Concluímos que as empresas estão cada vez mais preocupadas em atender as necessidades de seus colaboradores. Um ambiente motivado e com qualidade de trabalho podem influenciar no bem estar de seus colaboradores que ajudará no aumento de sua produção e qualidade de vida.

Palavras-chaves: Liderança; Motivação e Humanização.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo abre uma discussão em relação aos aspectos que afetam o ambiente de trabalho nas empresas,

consequentemente podemos detectar fatores indiretos que podem prejudicar o desempenho psico-social de seus colaboradores. Atualmente, há necessidade de reconhecer a essência da natureza humana, para que com isso as pessoas consigam produzir mais e assim se

tornarem realizados profissional e pessoalmente.

A Liderança é uma característica que visa o envolvimento das pessoas para que as mesmas atinjam os objetivos comuns em prol da coletividade. E para que isso aconteça, o ser humano deve estimular a Motivação que é uma consequência de uma necessidade não satisfeita, ou seja, o ser humano é forçado a agir em variadas situações. A Humanização está ligada as construções das relações inter-pessoais, o que comina no fortalecimento do trabalho em equipe. As organizações estão em busca de identificar valores e investir no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores a fim de que eles se sintam motivados e comprometidos com os objetivos da empresa.

2. METODOLOGIA

O estudo teve como finalidade incentivar à pesquisa bibliográfica. Quanto à sua natureza, ela se apresenta como qualitativa, e, essa pesquisa tem como base descrever a complexidade de determinado problema, analisando as relações das variáveis, para compreender e classificar processos, contribuindo nas mudanças e possibilitando maior entendimento do comportamento dos indivíduos.

De acordo com Köche (1997), a pesquisa bibliográfica é indispensável para qualquer tipo (ou natureza) de pesquisa, pois tem como objetivo conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema. No caso do presente estudo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para ampliar o grau de conhecimento sobre os fatores que levam os líderes a exercerem influência na motivação da equipe de trabalho levando em consideração a humanização. Essa pesquisa é de cunho explicativo por que buscou caracterizar e

identificar nas diversas literaturas, conceitos e teorias sobre liderança, motivação e humanização no ambiente organizacional. Analisando e interpretando as literaturas pesquisadas de forma aprofundada que contribuem para identificar esses fatores e colocar o pesquisador em contato com o que foi escrito e/ou publicado sobre o assunto, a fim de reforçar os fatores já explorados sobre um novo ponto de vista.

3. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho teve por finalidade apontar ferramentas que visa a integração e o resgate de valores no ambiente de trabalho, destacando a liderança, a motivação e a humanização.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 LIDERANÇA

Os temas que tratam a respeito do comportamento humano sempre exerceram sobre as pessoas de modo geral e, em particular, cientistas e pesquisadores, um grande fascínio. Como não poderia deixar de ser, a preocupação com o fenômeno da liderança não foge a regra e provoca grandes inquietações. Segundo Bergamini (1994), o termo liderança embora venha sendo usado há aproximadamente 200 anos, acredita-se que tenha aparecido por volta 1.300 da era cristã, mas a reocupação com a liderança é tão antiga como a escrita.

Liderança, etimologicamente, vem do inglês arcaico *laedan*, que quer dizer guiar ou chefiar. A compreensão de liderança não é simples de entender, em sua definição já encontramos um paradoxo, chefiar ou guiar? Quando fazemos uma retrospectiva na história da humanidade percebemos que liderança não é um conceito pré-estabelecido, mas uma

postura de alguém que adquire o direito de ser chamado de líder. Sabemos que dentro de uma visão moderna o conceito de liderança está evoluindo, mas nem sempre foi assim.

De acordo com Hunter (2004)¹ há uma distinção profunda sobre esses dois conceitos: poder e liderança. Segundo o mesmo quem tem o poder é aquele que manda e exerce-o sobre alguém, ou subordinados. No entanto, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Não é preciso ter um cargo de chefia ou hierarquicamente importante para ser um líder e influenciar outras pessoas a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição para se tornarem melhores. Dentro de um âmbito empresarial moderno a ideia de um chefe que determina funções, e que não tem respeito com seus companheiros de trabalho, está sendo questionado cada vez mais e caindo em desuso. A maioria dos funcionários pede demissão de seus trabalhos porque não conseguem se relacionarem bem com seus chefes, por isso, as empresas estão mudando o perfil de seus líderes, com o intuito de criar relacionamentos saudáveis com seus funcionários, e os mesmos, bem motivados, reconhecidos como pessoas, são capazes de produzir muito mais, e para isso, é fundamental a postura de líder bem preparado.

A liderança exige habilidades específicas segundo Hunter (2004)¹, como paciência, confiança, autocontrole, autoridade, gentileza, amabilidade, humildade, respeito, altruísmo atendendo as necessidades dos outros antes mesmo das suas, perdão, honestidade,

compromisso, e tantas outras que podemos citar. Ser líder, não simplesmente uma função ou um cargo, mas um estado que fará de um ambiente de trabalho toda a diferença. Essas habilidades não se aprendem de uma hora para outra, o primeiro passo a ser dado, é justamente reconhecer que um padrão estabelecido dentro de um ambiente de trabalho não está correspondendo mais as necessidades de um mercado altamente competitivo. Nos tempos atuais se fala muito de mudança de hábito em todos os setores, ecológico, social, e principalmente nos relacionamentos humanos, isso quer dizer que o ser humano precisa novamente se humanizar, e reconhecer o outro como uma dimensão do seu eu.

Segundo Hunter (2004)², essa mudança requer muito esforço, dedicação, conflito que pode vir de diversas maneiras, como um chefe que exige melhorias contínuas, um presidente que exige melhorias na habilidade de liderança, feedback negativo dos funcionários, etc. Segundo Kotter (1999), algumas organizações conseguiram se reestruturar, porque foram capazes de se avaliarem, e o preço da mudança é inevitável, sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulação, sempre enfrentam a dor. Um líder autêntico cria conflito ao insistir na melhoria contínua, pessoal e organizacional, e isso é fundamental para o crescimento de todos e da empresa. Um líder autêntico cria conflito ao insistir na melhoria contínua, pessoal e organizacional, e isso é fundamental para o crescimento de todos e da empresa, quem não se avalia não cresce.

Como vimos o líder é um protagonista, ou seja, agente de mudanças. Mas não é o suficiente, Hunter (2006), nos mostra que a empresa ou o líder precisa ter uma estratégia, um objetivo, se perguntar para onde se está caminhando. Os funcionários querem acreditar que o que

fazem é importante, que serve a um propósito e que agregam valor ao trabalho. Isso ajuda no desenvolvimento de talentos, aproveitando o que cada um tem de melhor e pode ser colocado a serviço e, todos juntos, atingir a meta estabelecida. Com isso fica mais fácil à execução e traçar o caminho para se chegar a meta final, mas o mais importante é que cada um possa exercer sua auto liderança, se tornando responsável por aquilo que faz.

No entanto, quando os comportamentos são praticados de uma forma sistemática ao longo do tempo, mudanças reais e permanentes podem ocorrer se realizadas a cada dia. Não se devem procurar melhorias rápidas e grandiosas, mas pequenas e constantes melhorias a todo momento.

4.2 MOTIVAÇÃO

De acordo com Gil (2001), com mundo dos negócios cada vez mais competitivo é exigido das pessoas motivação. Pessoas motivadas realizam melhor o seu trabalho e obtém melhores resultados. O comprometimento das pessoas está cada vez mais sendo reconhecido nas empresas. A motivação é a força que estimula, o ser humano a agir. Antigamente, acreditava-se que essa força era determinada pela ação de outras pessoas como pais, professores ou chefe sendo esta, consequência de uma necessidade não satisfeita. Acrescenta-se que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Os motivos tendem a perder sua força ao serem satisfeitos e quando isso ocorre, outras necessidades se tornam mais intensas.

Bueno (2002), relata que gerenciamento de processos e, o meio ambiente se destaca a cada dia à medida que as pessoas, os gestores, comunidades e governos se conscientizam que a vida está

acima de tudo e não subordinada a tudo. Isto conota para o desempenho do Departamento de Recursos Humanos (RH) nas estratégias de retenção de funcionários das empresas. A tecnologia não alterou a natureza humana, mas lançou definitivamente uma nova forma para abordagem de temas como produtividade, eficiência, informática, internet, espírito de equipe, crescimento de empresas e funcionários, temas presentes em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e internacionalizado.

Para Gil (2001), a auto-realização no ambiente de trabalho pode ser considerado uma questão estratégica para as empresas. Neste sentido, Abraham Maslow deixou um enorme legado para aqueles que trabalham com a psicologia organizacional, os profissionais de Recursos Humanos e, atualmente, todos os gerentes e executivos. Ele constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto-realização.

Segundo Gil (2001), a teoria de Maslow é muito importante no ambiente de trabalho, pois ressalta que as pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Os gerentes ao distribuírem as tarefas, criam condições de trabalho e definem estruturas organizacionais, é necessário considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho. Os motivos têm origem em necessidade que variam de pessoa para pessoa. Algumas atitudes podem motivar pessoas no ambiente de trabalho como: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer

incentivo, delegar autoridade, promover mudanças, entre outras.

Bueno (2002), a busca da auto-realização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido. Além destes destacam-se fatores como: higiene no ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho, remuneração, recompensa e o capital humano.

A partir de estudos e análises Bueno (2002) propõe o agrupamento dos fatores relacionados à motivação em cinco itens: 1. Busca do sentido: para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba um sentido em seu trabalho. 2. Participação: para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba a possibilidade de expansão de sua dimensão política através de um ambiente aberto, princípio à autonomia e adequado aos valores sociais. 3. Educação: para sentir-se motivado é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir seus objetivos. 4. Comunicação: para manter-se motivado, é preciso que se estabeleça entre líderes e liderados uma comunicação que preserve a estima. 5. Reconhecimento: para manter-se motivado, é preciso que o trabalhador sinta-se reconhecido em seus êxitos e conquistas.

Davis e Newstrom (2001) ressalta que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas? De acordo com Chiavenato

(1994)¹, deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial. Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo pelo próprio trabalho nas empresas.

Uma grande vantagem do reconhecimento (incluindo o elogio) como motivador é que, embora seja poderoso, seu custo é baixo ou inexistente. O programa de reconhecimento e recompensa sugere pontos para a implementação: o feedback é uma parte essencial do reconhecimento; o elogio é uma das formas mais poderosa de reconhecimento; o programa de recompensa e reconhecimento deveriam estar ligados às metas da organização; é útil saber a quais tipos de recompensas e reconhecimento os funcionários dão valor; é importante avaliar a eficácia do programa de recompensa e reconhecimento. As empresas também têm a motivação por meio de incentivos financeiros: ligando o pagamento ao desempenho; opções de ações; participações nos lucros e problemas associados aos incentivos financeiros.

4.3 HUMANIZAÇÃO

Na atualidade, percebemos que o conceito Humanização está sendo desenvolvido de forma destacada. Entretanto, por se tratar de um assunto novo é notável certa escassez de material para pesquisa. Humanizar um procedimento executado por humanos pode soar estranho, mas, de acordo com Ueda (2010), a pressão por resultados financeiros e por tempo condiciona as pessoas a se tratarem de forma geral como números.

Durante muito tempo, e ainda hoje, em algumas empresas ao ser contratado, o indivíduo é pressionado a deixar de ser

quem ele sempre foi e tornar-se quem ela quer que ele seja. Esse fenômeno faz com que o individuo perca a sua identidade, e perdendo-a não saberá mais como atuar de forma pessoal e humanizada.

Segundo Chiavenato (2004)², as empresas estão tomando consciência que o funcionário satisfeito e com mais qualidade de vida, são mais produtivos, e se querem manter-se no mercado com diferencial, devem dispor de atenção especial à seus funcionários. Humanizar a ação, atitude, tornar as relações humanas éticas, valorizar o ser humano, sempre esteve entre as principais funções do Departamento de Recursos Humanos (RH), mas nunca tiveram tanto enfoque como nos dias atuais.

O RH deve estar preparado para utilizar essa “ferramenta”, e também, deverá refinar cada vez mais seus processos seletivos. Zenizo (2011), afirma que as empresas não estão mais preocupadas apenas com as competências técnicas, procuram pessoas que tenham valores como perseverança, que sejam pró-ativos, e que encontre na empresa valores que se identifica para que possam crescer juntos, sendo assim notamos que a busca por profissionais qualificados torna-se uma tarefa desafiadora.

Campos (2012), relata a maioria das empresas já perceberam que reter custa menos que contratar, e a busca no mercado é um processo mais caro ainda. Afirma ainda que o grande desafio do RH será desenvolver processos mais estruturados, promovendo uma assertividade maior na contratação a fim de que os investimentos sejam destinados a treinar e reter. Humanizar as relações é despertar nos funcionários que ele também é a empresa, é estreitar laços, é fazer com que ele se perceba integral e necessário a empresa e a empresa a ele.

Para que aconteça humanização e integração é necessária uma formação continua, possibilitar que este grande

patrimônio possa contribuir com o que tem melhor, atuando em equipes de grande desempenho, gerando lucros e aumentando receitas sendo, este o grande diferencial competitivo das empresas.

A partir do Século XVIII, que o mundo começou a elaborar e propiciar ideias e ideias que permitissem a sociedade novos câmbios e trâmite monetários que ampliassem o poder financeiro que já imperava na sociedade européia. Estes princípios, a partir daí, eram visionados como metas fundamentalistas nos ofícios diários no contexto sócio mundial, onde a potencialização do capitalismo surgia neste mesmo cenário como uma fonte propicia de produção sequenciada em larga escala, pois o que era implantado com rigor eram as empresas, que tornavam o lugar de produções rudimentares e artesanal de pequenas escalas produtivas. (CEZAR, CODA e GARCIA, 2006).

Desde modo, percebe-se que, gradativamente, o mundo sofre alterações e modificações necessárias nas concepções e paradigmas instituídos e designados para o deleite social como regras e perspectivas a serem admitidas como metas, e assim as empresas foram também se adequando ao longo dos anos, com as exigências expelidas e cobreadas por uma parte da sociedade, que cada vez mais se preocupava com uma maior consolidação do capitalismo como um sistema econômico vigente que aliasse a predominância do crescimento e estabilização financeira individual também coletiva daqueles que fizessem parte de seu grupo sócio-político.

Albuquerque e Oliveira (2001), nos dá maiores respaldo sobre tais mudanças quando afirmam que “Na ultima década, em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, ganhou expressão um novo conceito sobre Administração de Recursos Humanos: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.” Diante desta nova área no

mundo contemporâneo, sentiu-a necessidade de mudanças dos “Modernismos Enlatados”, por um processo social mais humanizado dentro das empresas.

As empresas hoje priorizam que o gerenciamento e aptidão com bom fluxo e sinergia no contexto humano dentro do ambiente de trabalho devam ser garantidas, pois é a partir daí que melhorias na produção e giro per capita da mesma passam a coexistir com maior frequência. Esta concepção se respalda como objetivo principal a apropriação do trabalho como forma coletiva, prevendo a dinamização de cada setor como um só dentro do aspecto processual, ou seja, a questão abordada pelo profissional de Recursos Humanos torna-se mais humanitária, trazendo para dentro das empresas uma lógica racional de que é necessário se pensar no corpo todo, para se reproduzir ou executar determinada ação com total precisão. Atualmente se faz necessário planejamento que contabilizem avanços tecnológicos e financeiros para os cofres e patrimônios econômicos da empresa, mas que também se elabore metas e planos eficazes que compreendam o papel de cada funcionário e de cada setor, atendendo especificamente as necessidades apresentadas pelo mesmo para desempenharem suas funções com excelências.

Baseando nestes preceitos, que as empresas investiram mais em projetos que estimulem a humanização de seus funcionários, dando-lhes respaldo maiores diante dos lucros, pois diante de uma padronização de trabalho saudável e apropriado, os índices de produtividade podem ser observados com maior frequência em um percentual gradativo.

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), compreendemos que não necessariamente o empreendedorismo e o capitalismo estão ligados apenas a uma questão financeira e monetária que se sobrepõe aos princípios e valores sociais e

humanos, pois perante a tais ideais apresentados, o que se destaca como motivador de melhores, e maiores percentuais e de lucro são possibilidade de desempenho de trabalho em conjunto, fazendo com que a aliança e compreensão das necessidades e funcionalidades do espaço uns dos outros completem a ação produtiva da empresa.

Em suma, é importante que nos centro de RH das empresas se estabeleça como dinâmica de trabalho, a proporção de possibilitar uma complementação de diferentes aspectos subsequentes e necessários para o bom funcionamento da empresa. Ideal também e ampliar os preceitos que estipulem uma valorização da dinâmica empresarial, que estimulem uma forma competitiva perspicaz e eficiente quanto à produtividade qualitativa, e não só quantitativa como havia no início do Século XVIII.

Entende por empresa humanizada aquela que, agrega outros valores para seus funcionários e/ou para o ambiente que não somente a maximização do retorno para os acionistas. O olhar mais para as pessoas como “pessoas”, na sociedade ou dentro de uma organização, é uma necessidade cada vez maior na atualidade. Não podemos continuar a pensar em pessoas como meros números, que se comportam de acordo com estereótipos pré-definidos e acordados, desprovidas de emoções e sentimentos próprios.

As organizações precisam se humanizar. A humanização passa pelo conhecimento de nós próprios e dos outros, enquanto nossos semelhantes, com similaridades e diferenças que fazem de nós, “raça humana”, a mais criativa e brilhante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as empresas estão cada vez mais preocupadas em atender as necessidades de seus colaboradores. Para o

sucesso das empresas é importante que a liderança, a motivação e humanização caminhem juntas. Um ambiente motivado e com a qualidade no ambiente de trabalho podem influenciar no bem estar de seus colaboradores que ajudará no aumento de sua produção e qualidade de vida.

É fato que o resultado da empresa é determinado pelas pessoas que nela trabalham, e para que esse resultado seja de excelência, se faz necessário o aperfeiçoamento constante em todas as áreas da vida do profissional e da empresa. Assim sendo, o clima organizacional deve ser bem administrado. Para tanto é fundamental pensar, planejar e agir, tendo em vista à união, harmonização e participação.

O fundamento da humanização de uma empresa está na humanização das pessoas que dela fazem parte, desde os acionistas, diretores e presidentes. Isso se dá por meio de um processo de transformação interna das pessoas. Mais do que um entendimento racional e lógico, a humanização da empresa deve ser compreendida como um caminho para trazer paz para cada um dentro dela, permitindo que, aos poucos, se dissolva a angústia, que motiva inúmeros conflitos. O caminho para apaziguar a guerra que há no interior das empresas e entre elas é o mesmo que nos torna humanos onde quer que nos encontremos e independentemente do que façamos.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G., OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, V. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001. Disponível em: <<http://regereusp.com.br/arquivos/v08n4art2.pdf>>. Acesso em 01 de junho de 2013.

ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA , M. L. M. , MARTINELLI, D. P. Porque a administrar estratégicamente Recursos Humanos? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Mar./Abr. página 12 à 24. 1993. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200003.pdf>. Acesso em 01 de jun. de 2013.

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

BUENO, M. - As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre - 2002 Disponível em http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7% E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7% E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf. Acesso: em 20 de jul. de 2013.

CAMPOS, F. V. A. A humanização como diferencial competitivo nas empresas. 2012. Disponível em: <http://rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=x3nzc2c4q>. Acesso em: 18 jun. 2013.

CEZAR, A. M. R. V. C; CODA, R; GARCIA, M. N. Um novo RH? – Avaliando a ativação e o papel da área de RH em organizações Brasileiras. FACEFPESQUISA-V.9-N.2-2006. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72/138>>. Acesso em 01 de jun. de 2013.

CHIAVENATO², Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO¹, Idalberto.
Gerenciando Pessoas. O passo decisivo para a administração participativa.
3.ed.São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho; Uma abordagem psicológica; tradução de Cecilia Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, Antonio Carlos, Gestão Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais. ed. 03. São Paulo. Atlas, 2001.

HUNTER¹, James C.. O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER², James C.. Como se Tornar um Líder Servidor. 6º ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. Como se Transformar em um Líder Servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

KÖCHE, José C. Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis (RJ): Vozes, 1997.

KOTTER, J. Liderando Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

UEDA, M. Humanização das empresas é nova tendência no ambiente corporativo. 2010. Disponível em: <<http://www.alumniespm.com.br/colunas/rh/humanizacao-das-empresas-e-nova-tendencia-no-ambiente-corporativo/>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

ZENIZO, P. Escola da Inteligência – Depoimentos da rede pública de ensino. 2011. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?c=vaRn7EuLjkQ>. Acesso em jun. 2013.