

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO SOBRE LIDERANÇAS E CHEFES NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

MANAGEMENT OF PEOPLE: STUDY ON LEADERSHIPS AND HEADS IN THE
MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

LIMA, Francisco Rodrigo da Silva ¹

DA COSTA, André Luiz Diques ²

RESUMO

O presente trabalho aborda o importante papel na gestão da liderança dos Policiais Militares do Estado de Goiás, como contribuir na melhoria nas relações interpessoais entre os superiores e subordinados, mostrando que líderes eficazes podem influenciar no crescimento dos militares. Um dos conceitos administrativos necessários para que uma instituição militar alcance seus objetivos, é o de líder. E partir desta liderança é possível entender o que faz com que as Organizações Militares se mantenham competitivas no crescimento e sirvam de exemplos para outros Órgãos. A liderança é indispensável para todas as instituições, seja a Polícia Militar ou Policiais Cíveis. Através da liderança se trabalha o lado motivacional de poder desenvolver habilidade que visa satisfazer as necessidades dos líderes, mostrando que sua liderança é primordial para um desenvolvimento eficiente, esclarecendo que o líder eficaz é o detentor na influência de seus seguidores nas atividades cotidianas, responsável pelo bom ensinamento e pela construção de futuros cidadãos. Este estudo de liderança foi escolhido porque é um fator que contribui na melhoria no trabalho dos militares nas relações interpessoais, sendo que um líder capacitado ajudará solucionar problemas.

Palavras-chave: Polícia Militar. Liderança. Relações Interpessoais. Superior. Subordinado.

ABSTRACT

This paper discusses the important role in the leadership management of the Military Police of the State of Goiás, as it contributes to the improvement in the interpersonal relations between superiors and subordinates, showing that effective leaders can influence the growth of the military. One of the administrative concepts necessary for a military institution to achieve its goals is the leader. And from this leadership it is possible to understand what makes the Military Organizations stay competitive in growth and serve as examples for other Organs. Leadership is indispensable for all institutions, be it the Military Police or Civil Police. Through leadership, we work on the motivational side of being able to develop a skill that aims to satisfy the needs of leaders, showing that their leadership is essential for an efficient development, clarifying that the effective leader is the holder in the influence of his followers in the daily activities, responsible for good teaching and the construction of future citizens. This leadership study was chosen because it is a contributing factor in improving the work of

¹ Aluno do Curso de Formação de Praças, Turma B Formosa, do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM, rodrigo.adm.gestao@gmail.com;

² Professor orientador: Especialista Professor do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM, diguesbr1@hotmail.com, Goiânia – GO, Junho de 2018.

the military in interpersonal relationships, and a trained leader will help solve problems.

Keywords: Military Police. Leadership. Interpersonal Relationships. Higher; Subordinated.

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais com o mundo cada vez mais competitivo, as instituições militares estão buscando líderes eficazes capacitados a gerir profissionais e, na Polícia Militar Goiana, tal fenômeno também se opera na modernização e estudos sobre lideranças e chefes no âmbito da Corporação Militar.

Sendo o objetivo geral em melhorar as relações interpessoais entre superiores e subordinados, trabalhar em sintonia com o espírito de camaradagem e criar recursos para incentivar os líderes a desempenharem e liderarem os subordinados com respeito e educação.

O objetivo específico trabalha para desenvolver técnicas para melhoria do ensino e aprendizagem, manter os líderes informados da liderança diante dos subordinados nas tarefas, trabalhar em sintonia e camaradagem com os pares, interagir com os superiores sobre a gestão e a liderança nas atividades com liderados.

A Justificativa é para que a autoridade do superior seja respeitada, o mesmo deve mostrar para sua autoridade de forma democrática, dando liberdade para os militares nos afazeres dos serviços. Para isso ocorrer, é preciso que o trabalho do militar responsável por liderar militares, constitua num compromisso pedagógico e coletivo, para que possa desenvolver e cumprir melhor a tarefa de formar bons cidadãos.

Na profissão militar orientado para o bom relacionamento entre superiores e subordinados na Polícia Militar de Goiás, o trabalho do líder para alcançar o nível de alta qualidade dependerá do trabalho dos demais colaboradores no ambiente militar, sendo do gestor, supervisor, diretor, oficiais, praças e funcionários, todos envolvidos para o melhoramento da Organização.

Diante do exposto, este projeto justifica-se por apresentar pesquisas na internet da Organização Militar, chamada Polícia Militar do Estado de Goiás.

Muitos conceitos são atribuídos ao tema, porém todos eles levam a uma mesma resposta, Segundo Hunter (2004, p. 70), liderança nada mais é do que a arte ou processo de influenciar equipes e pessoas a fazerem o que ele deseja com satisfação.

No mundo da administração, termos como “chefes” tende a ser abolido, agora surge à oportunidade para os novos líderes comandarem as diretrizes no Ambiente Militar.

A liderança eficaz é a chave para o sucesso das organizações no século XXI, as

Instituições Militares devem investir em treinamentos e capacitação de indivíduos (docentes) para que possam se tornar líderes eficazes e conseqüentemente formar discentes capacitados para atuarem junto à sociedade.

Os líderes possuem diversos papéis, dentre eles, integrar indivíduos com o objetivo de gerar resultados positivos possuindo uma visão futurista e ampla, tornando bons professores, monitores e tomadores de opinião. Neste cenário de constante mudança, os líderes precisam atualizar as ideias do passado, gerenciar o presente e buscar novos desafios dentro do futuro para tornar a educação mais competitiva.

A metodologia é a explicação detalhada, minuciosa, exata e rigorosa de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho. Para Demo (1995), metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina a serviço da pesquisa. A metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa.

Como uma forma de complementar o que foi dito por Demo (1995), Gil (1999) afirma que a pesquisa é o processo formal e sistemático de aplicação do método científico. O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Para realização deste trabalho será feita uma pesquisa bibliográfica através de livros, revistas, artigos e periódicos.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS

Existem muitos conceitos sobre liderança. Para alguns autores não há distinção entre gestor e líder. Inicialmente, para melhor entendimento do assunto exposto, alguns conceitos se fazem importantes, tais como a liderança de uma forma geral.

Segundo Bergamini e Coda, (1997, p. 206), “a liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros”. Os militares interagem entre si em um processo de trocas sociais, onde cada um dá sua contribuição para o sucesso da Organização Militar.

De acordo com Maximiano (1997, p. 176), “a Liderança é um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. O líder influenciador, que pode ser qualquer militar, que ocupada à posição de chefia ou não, pode conduzir os militares para alcançar finalidades específicas ou objetivas.

Já Para Bennis (1985 *apud* BATEMAN; SNELL, 1998), a liderança nada mais é do que habilidades possuídas por muitos, mas exercida por poucos. É ainda algo que pode ser adquirido por qualquer indivíduo, ensinado a qualquer um, não devendo ser negado a ninguém.

Na visão de Bateman e Snell (1998, p. 335), “um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas”. Assim, os líderes possuem um diferencial conseguindo guiar os militares ou as pessoas em direção às metas.

Em contra partida a liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes. HUNTER (2004, p.70)

Verifica-se nos conceitos acima que a liderança é um processo chave na consecução e obtenção de resultados nas organizações militares. Porém é bom frisar o seguinte:

- a) Os líderes precisam se diferenciar dos chefes;
- b) Necessitam de empatia com seus pares e alunos;
- c) Demonstrarem que além de bons líderes, são também ótimos colaboradores.

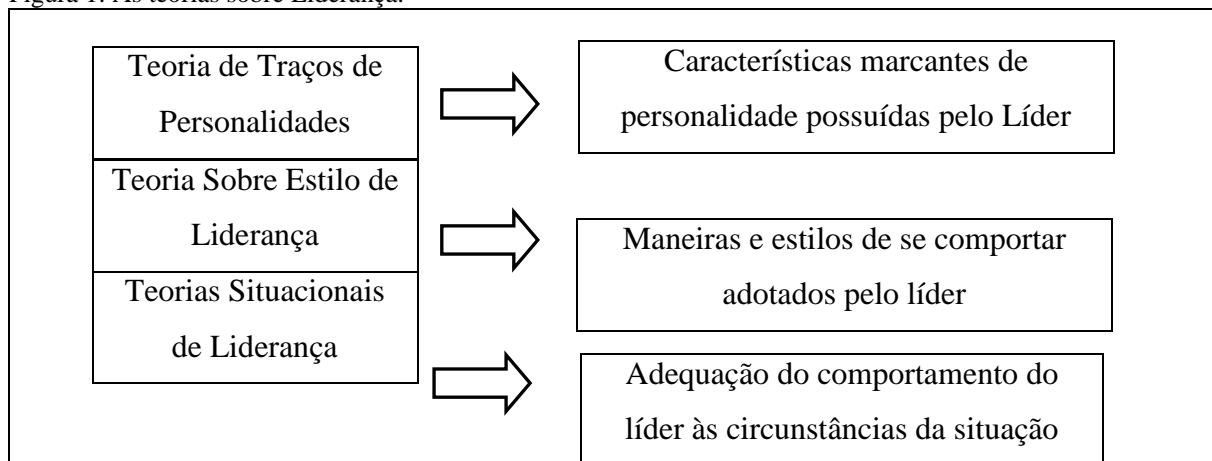
Conclui-se então, que diferenciar um líder de um chefe, está no fato de como as pessoas são guiadas na consequente obtenção do resultado desejado.

2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

Existem várias teorias de liderança, porém, o trabalho examinará somente três delas. As teorias abordadas foram escolhidas pelo fato de terem maior relevância acerca do tema.

Chiavenato (1999, p. 171) nos mostra na figura as teorias sobre a liderança, seguem:

Figura 1: As teorias sobre Liderança.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 171).

A figura 1 mostra os três grandes grupos de teorias sobre a liderança, a primeira identifica a liderança como uma combinação de traços pessoais, a segunda é os estilos de cada líder (liderança de acordo com o comportamento), a terceira é a relação entre líderes, liderados e a situação que os envolve.

2.2.1 Teorias dos Traços de Personalidade

Segundo Stogdill (1948 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 172), a extensa literatura a respeito dos traços de personalidade que definem o líder, resume em alguns dos principais traços, que são basicamente:

- a) Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso;
- b) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- c) Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- d) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Desta forma, percebe-se que um líder com esses traços, possui uma característica que distingue das demais pessoas. Assim, o líder apresenta uma marcante personalidade das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

Para Cleland (1994 *apud* MAXIMIANO, 2000, p. 400), “alguns dos traços de personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal”. Os líderes policiais militares com essa personalidade tendem a demonstrar forte senso de autoconfiança diante de seus companheiros militares.

Como explica Gil (2001), a principal abordagem desta teoria é a valorização da seleção de pessoas pelas organizações à medida que defende que os verdadeiros líderes já nascem com os traços de liderança, ou seja, já nascem feitos.

De acordo com Bennis (1989 *apud* GIL, 2001, p. 221), seis são os traços

essenciais que precisam se destacar em um líder: “visão orientadora, paixão, integridade, confiança curiosidade e ousadia”. Nota-se que o autor só considera traços “intelectuais” como sendo essenciais para um líder eficaz.

Já para Vergara (2007), somente indivíduos que possuem certos traços de personalidade podem influenciar outros indivíduos a serem líderes. De acordo com a teoria, esses traços não podem ser adquiridos, eles são natos, ou seja, já nascem com os indivíduos. Assim, com base na teoria, percebe-se que: Quem nasce com estes traços é líder, quem não os possui se torna liderado.

Verifica-se nos conceitos que o líder eficaz já nasce com esse comportamento de influenciar pessoas a se tornarem líderes, assim, se destacando para que não se torne liderado.

2.2.2 Teoria Comportamental

Segundo Maximiano (1997, p. 192), mostra na figura abaixo os dois estilos básicos de liderança, seguem:

Figura 2: Dois estilos básicos de liderança.

ESTILOS DE LIDERANÇA	
Estilo associados ao modelo democrático	Estilo associados ao modelo autocrático
<ul style="list-style-type: none"> - Liderança orientada para as pessoas - Liderança orientada para as pessoas humanas - Liderança orientada para a consideração 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança orientada para a tarefa - Liderança orientada para a produção - Liderança orientada para o planejamento e a organização

Fonte: Maximiano (1997, p. 192).

Verifica-se na figura os dois estilos básicos de liderança que compreendem diversos comportamentos específicos. O estilo democrático é a liderança orientada para as pessoas e o autocrático é orientado para a tarefa, portanto, esses estilos englobam diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação.

Para Gil (2001), esta teoria passou a prestar atenção aos comportamentos que tornariam as pessoas líderes. Esse comportamento poderia ser adquirido através de treinamento, à medida que os comportamentos podem ser aprendidos.

Depois de muita pesquisa, estudiosos chegaram a cinco estilos de liderança:

- a) Empobrecido ou laissez-faire: O líder abdica de seu papel;
- b) Clube de campo: Maior preocupação com as pessoas e pouca com a produção;
- c) Autoritário: muita preocupação com a produção e pouca com as pessoas;
- d) Democrático: muita preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção;
- e) Meio-termo: Média preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas.

De acordo com Vergara (2007, p. 76), existem três estilos de liderança: “o autocrático, o democrático e o laissez-faire”. O estilo mais conhecido e considerado melhor é o democrático, à medida que neste estilo os líderes sabem escutar seus liderados (subordinados).

2.2.3 Teoria Contingencial

De acordo com Bateman e Snell (1998), na liderança situacional não existem traços e comportamentos padronizados. Os comportamentos de uma liderança eficaz variam de uma situação para outra. Os líderes precisam sempre analisar a situação antes de tomar a decisão em um processo de liderança.

Na visão de Chiavenato (1999, p. 177), “a teoria situacional parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação”. Portanto, cada tipo de situação requer e necessita da habilidade de um tipo de liderança.

Para Maximiano (2000), esta teoria da liderança situacional tem como principal problema procurar, resolver e descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação, ou seja, é preciso e necessário avaliar a situação para que possa tomar as decisões certas.

Segundo Davis e Newstrom (1992 *apud* GIL, 2001), a teoria de liderança situacional impulsionou os líderes militares a sempre examinar as situações que envolvam a organização militar, tarefas e pessoas, serem flexíveis quanto ao uso de diferentes habilidades dentro de um estilo e a considerar as variáveis que podem trazer modificações a seus cargos para obterem um melhor uso de seus estilos escolhidos.

Segundo Vergara (2007), esta teoria passa a considerar a liderança em seu processo como um todo, não somente a figura do líder em si. Ela chama a atenção para a relação líderes, liderados e situação.

No que diz respeito ao líder, ela mostra que a autoridade formal não garante a liderança, as características da personalidade tanto podem facilitar como criar obstáculos.

No que se referem aos liderados, esses esperam que seus líderes satisfaçam suas expectativas, interesses e motivações.

Já em relação à situação, a teoria afirma que deve sempre se levar em consideração não só o cenário onde as coisas acontecem (ambiente militar), como também as tarefas que são executadas, o clima dessa organização militar, entre outras variáveis.

2.2.4 Diferenças Entre Chefes e Líderes

Chefes eficazes não são necessariamente líderes verdadeiros, mas será que sabemos distingui-los? Para alguns autores não há distinção entre chefes e líderes, mas defenderemos o contrário. Este capítulo nos apresenta quais as principais diferenças entre líderes e chefes na visão de alguns autores.

Para Bergamini e Coda (1997), nas organizações militares de hoje, mais desafiador que transformar chefes em líderes, é conforme as características pessoais colocar cada qual em funções adequadas, a fim de que possam usar de forma mais produtiva possível seus pontos fortes. Tentar transformar um chefe em líder ou vice-versa evidencia total perda de tempo.

De acordo com Bennis (1996 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p. 42), as diferenças das ações de chefes e líderes são basicamente:

- a) O Chefe administra; o líder inova.
- b) O Chefe é uma cópia; o líder é original.
- c) O Chefe mantém; o líder desenvolve.
- d) O Chefe prioriza sistemas e estruturas; o líder prioriza pessoas.
- e) O Chefe depende do controle; o líder inspira confiança.
- f) O Chefe tem visão em curto prazo; o líder, perspectiva de longo prazo.
- g) O Chefe pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê.
- h) O Chefe vive com os olhos voltados para o possível; o líder com os olhos no horizonte.
- i) O Chefe imita; o líder inventa;
- j) O Chefe aceita o status quo; o líder o desafia.

Desta forma, percebe-se como chefes militares e líderes militares possuem perfis e características comportamentais diferentes. O ambiente militar das Regiões Militares, Corporações, Companhias ou Batalhões, precisam compreender que não se pode transformar

um no outro, mas sim deixar que as próprias pessoas dirijam o processo de seu desenvolvimento pessoal.

Segundo Kotter (1990 *apud* BATEMAN; SNELL, 1998, p. 337), “os administradores devem lidar com as complexidades correntes diariamente nas organizações. Os verdadeiros líderes administram com eficácia e dedicam-se à orquestração da mudança”. Com isso, comprova que os administradores (chefes) se preocupam com os problemas rotineiros, que ocorrem em curto prazo nas organizações, já os líderes se preocupam com as mudanças que ocorrem no ambiente militar e os fatores que podem atrapalhar seus objetivos.

Já para Maximiano (2000), uma das mais importantes tendências das organizações do século XXI é a autogestão. Essa tendência provocou uma grande transformação nas atividades e tarefas dos gerentes, que precisam muito mais das habilidades de liderança que dos poderes de chefia. Assim, a necessidades de um líder Coaching é muito grande no meio militar, que se classificar como um técnico ou orientador dos militares, ajudando a formar policiais capacitados.

Na visão de Bennis e Nanus (1998 *apud* ARAÚJO, 2006), afirmam que os líderes administram os recursos emocionais de uma organização, visando seus valores, comprometimento e aspirações. Já os chefes, administram os recursos físicos, ou seja, seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

Faria (2003 *apud* ARAÚJO, 2006, p. 335) nos mostra no quadro 1 (um) algumas definições de líderes e chefes, seguem:

Quadro 1: Definições de Líder X chefe.

LÍDER	CHEFE
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Chefiar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Chefiar é obter e manter pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Chefiar é a arte de fazer com que os outros façam algo de que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.	Chefiar é a arte de mobilizar os outros a batalhar.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Chefiar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperado através de pessoas.

Fonte: Araújo (2006, p. 335).

Verifica-se no quadro acima que as definições de líderes e chefes são claras

quanto ao perfil e características comportamentais. Os líderes conectam as pessoas nos negócios da organização, já os chefes colocam para trabalhar as pessoas nos negócios da organização. Portanto, são elementos que podem e fazem a diferença na administração de uma Organização Militar.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Segurança Pública do Brasil sempre foi um ponto sensível para os governantes e profissionais desta área, mas ao longo do tempo foram surgindo meios que começaram a ajudar e facilitar o serviço da Polícia Militar do Estado de Goiás, onde estão envolvidos os Oficiais, Praças e também a sociedade em geral. As polícias adotaram uma manobra importante na atuação com o serviço de segurança pública, que foi a inovação de qualificar os militares, tornando especialistas em Polícia e Segurança Pública com o Curso de Pós-Graduação, transformando militares em formadores de opinião e líderes eficazes. Onde foram feitos estudos que mostram que a liderança democrática pode levar a Organização a ter um desempenho de comunicação entre superiores e subordinados com um alto índice de satisfação.

Um dos principais problemas da Segurança Pública de Goiás é a aproximação da sociedade com a Polícia Militar, onde as corporações realizam com a Polícia Comunitária esse estreitamento com os civis, sendo que um líder eficaz ajudará em muito na atuação e desempenho dos militares na comunicação com a população.

A Polícia Militar Goiana com a utilização da comunicação democrática, nos dias atuais é de suma importância para o cumprimento do dever, garantia da manutenção e a preservação da ordem pública, facilitando a realização e a prevenção de crimes no Estado. Aumentando o nível do bem estar e a sensação de segurança aos cidadãos, construindo a paz e uma sociedade mais justa.

O projeto de pesquisa teve como ponto de partida a escolha e definição do tema de estudo. A seguir, foram feitas leituras de material indicado no Curso de Pós-Graduação da Polícia Militar do Estado de Goiás e outros textos retirados da internet. Junto às leituras, redigiu-se um resumo com as principais ideias e apontamentos feitos pelos autores pesquisados.

Iniciou-se então a redação do projeto, que depois de concluído foi entregue para apreciação do professor orientador. A partir da aprovação deste, será redigido um artigo científico acerca do estudo realizado.

3.1 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

a) Supervisão Escolar (Orientador): Consiste no serviço de assessoramento a todas as atividades que tenham influência no processo de ensino e aprendizagem, para que às necessidades e aspirações dos educandos sejam mais eficientemente atendidos. (NÉRICI, 1987 apud DE OLIVEIRA; GRINSPUN, 2007, p.6).

b) Supervisor Escolar: Pedagogo de grande importância na história educacional de nosso País, cuja atuação já teve várias nuances diferentes, e muitas vezes foi cercada de polêmicas. (DE OLIVEIRA; GRINSPUN, 2007, p.5).

c) Escola Reflexiva: A escola que gera conhecimento sobre si própria como escola específica e, desse modo, contribui para o conhecimento sobre a instituição chamada escola. (ALARCÃO, 2001, p.15).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente não é possível falar em sucesso organizacional no ambiente da Polícia Militar do Estado de Goiás sem falar em liderança. A liderança tomou conta das instituições no século XXI, ela possui um papel fundamental, pois uma liderança eficaz é que diferencia as organizações dos outros órgãos, é quem dá o norte para que a organização caminhe rumo a seus objetivos, metas, enfim, sua missão. É esta liderança quem dá a confirmação para o sucesso ou fracasso das organizações que lideram, no caso as Organizações Militares e outros órgãos públicos do Estado de Goiás.

Pensando que estamos no século das mudanças, onde o mundo está cada vez mais globalizado e a tecnologia é inovada a cada dia, o trabalho teve por objetivo nos clarear sobre qual é o verdadeiro papel dos líderes nas organizações do século XXI, até que ponto eles influenciam as pessoas, motivando-as a segui-lo nesta empreitada que é o processo de liderança.

O objetivo geral foi atingido, pois, ficou claro que as organizações, institutos e ambientes militares que ainda não se atentaram para a importância da liderança, ficarão para trás. Os líderes são quem influenciam não só a organização, mas principalmente os indivíduos ou militares que são os recursos mais importantes das instituições e dentre tantos outros, talvez este seja o papel mais importante da liderança. O papel da liderança dentro das organizações no século XXI, não é um mistério, todas as empresas precisam estar atentas a

ele, os líderes são quem geram as válvulas de criatividade, produtividade e resultados positivos da área de educação.

Porém, uma liderança eficaz faz com que este processo de mudanças constantes seja menos difícil. Uma vez que os líderes passam confiança a seus liderados (subordinados). Além disso, os líderes precisam conhecer seus liderados, estimulá-los, motivá-los, conseguindo assim, um desempenho excelente e um maior comprometimento de seus liderados, que passam a serem seus parceiros.

Desta forma, recomenda-se a todo ambiente militar que fique sempre alerta ao processo de liderança, percebendo se ele está sendo eficaz, e ainda que invista nas pessoas, motive-as, pois, as pessoas são as chaves para o sucesso.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. Escola Reflexiva e Supervisão. In: Alarcão (org.) **Escola Reflexiva e Supervisão. Uma escola em Desenvolvimento e Aprendizagem**. Porto: Porto Editora, 2001. p.11-23.

ARAÚJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. **Motivação e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1995.

DE OLIVEIRA, E. S. G.; GRINSPUN, M. P. S. Z. **Princípios e Métodos de Supervisão e Orientação Educacional**. IESDE BRASIL SA, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

NÉRICI, I. G. **Introdução à lógica**. São Paulo: Nobel, 5 edição, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.