

PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: lattes.cnpq.br/2844242339593000

Grupo de Pesquisas GeCaPEP: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Essa ação de divulgação de material didático faz parte *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança e Gestão*, pertencente ao Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ/Adm.CEDERJ). Os conteúdos da coleção de textos, audiobooks, audiopapers, casos de ensino e entrevistas com gestores denominados *Insights sobre Liderança e Gestão* são fragmentos do livro *Liderança Empresarial e Estratégica*, de autoria de Marcello Calvosa e/ou de artigos científicos publicados pelo Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal.

Contatos: mcalvosa@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep

Citar como: CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

Texto 6: Diferenças entre Gerenciamento Organizacional e Liderança Empresarial

Objetivos de Aprendizagem: Diferenciar as funções de gerenciamento organizacional das funções de liderança empresarial, de acordo com as suas responsabilidades, oportunidades e características, associadas às demandas das organizações e da sociedade.

Ser gerente em uma grande organização é uma questão de capacitação, de oportunidade e de escolha, assim como ser líder empresarial! As pessoas podem nascer com algumas aptidões naturais, atitudes ou predileções pessoais que gerem uma propensão maior para serem gerentes ou líderes, mas essas competências principalmente podem ser aprendidas, desenvolvidas e a carreira de um indivíduo pode ser orientada para uma posição organizacional ou para outra. Os gerentes se utilizam de estruturas, regras e procedimentos formais disponíveis na organização, autorizados o seu uso em forma de recursos pelo empreendedor ou por um líder empresarial. Uma organização competitiva precisa de líderes empresariais e de gerentes! Sem líderes, a empresa não muda; sem gerentes, perde a sua identidade, a sua capacidade de execução. Os gerentes administram coisas, mas não possuem a obrigação de inspirar pessoas, como os líderes fazem. Um gerente sempre precisa ter um cargo constituído para aplicar a sua gerência, pois exerce influência apenas de modo formal, pela investidura de seu cargo, enquanto o líder exerce influência informal sobre as pessoas. Os gerentes são orientados para métodos, para conseguir determinadas coisas do jeito mais eficaz. Eles possuem foco em sistemas, processos, recursos, ativos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, enquanto os líderes estão orientados para as pessoas, contexto, mudança, inovação e cultura, procurando servir aos colaboradores da organização. O foco do gerenciamento é “fazer funcionar e seguir um roteiro”, enquanto o da liderança é “convencer, inspirar e inovar”.

Tradicionalmente, líderes empresariais ocupam-se e concentram-se em fazer a gestão de ativos intangíveis e gestão de pessoas, tratam com um maior número de *stakeholders*, tem uma comunicação voltada para fora de sua organização, que ecoa por todos os envolvidos no processo produtivo e nas atividades principais da empresa e uma atuação ampla, gerando influência, convencimento e inspiração organizacional de modo informal entre muitos setores da empresa ou em outros agentes do microambiente, em uma configuração orgânica, gerando disseminação de uma visão futura e de sua

forma de pensar em muitos níveis e direções. Gerentes não possuem esse treinamento, não tem esse poder constituído ou não desenvolveram essas habilidades.

Muitos líderes empresariais começam as suas carreiras em cargos gerenciais, pois dificilmente haverá uma oportunidade, geralmente com a sua pouca idade e pequena experiência profissional, de assumirem uma função de tanto risco e que demande tamanha expertise, logo cedo. Mas tendem a não permanecer muito tempo no cargo gerencial, caso tenham um perfil de liderança muito alto. Possuidores de uma natureza questionadora, com bom poder de comunicação, automotivados, com uma necessidade comportamental de correr riscos em suas decisões, e sem temer situações de exposição, deliberadamente passaram a ousar, ter iniciativa e ideias inovadoras em seus locais de trabalho. Por ser mais focados nos resultados finais do que nos processos intermediários destacam-se e, ao mesmo tempo, conseguiam engajar pessoas aos seus projetos e as convencer de sua visão de futuro. Por isso, pessoas com o perfil de liderança empresarial não se identificam em longo prazo em continuar a ocupar um cargo gerencial. Em uma visão ampliada, a manutenção desse indivíduo em um cargo gerencial poderia gerar problemas organizacionais ou inibir um grande talento, que poderia ser mais plenamente usado em outra função, uma função de liderança empresarial.

As funções organizacionais, tanto a de líder empresarial, como a de gerente organizacional, são complementares dentro da empresa, mas é preciso reconhecer que são cargos distintos. O desenvolvimento profissional para um cargo, não necessariamente, gerará capacidades que permitirão uma evolução natural ou migração de uma carreira para outra, apesar de serem dois cargos de gestão. Para o máximo rendimento e produtividade de cada cargo, algumas questões técnicas deverão ser examinadas, além de decisões pessoais, acadêmicas e profissionais. Dessa forma, alguns gerentes que se encontravam nessa situação especial não conseguiram levar adiante a carreira gerencial. Não mais conseguiram “sufocar” o seu potencial de liderança. Com o tempo foram convidados para migrarem para cargos de maior interação com a organização, assumindo novas e diferentes responsabilidades ou o próprio profissional, em um ambiente de limitação de crescimento, optou por destacar-se da organização para satisfazer as suas angústias e interesses profissionais. Os caminhos mais comuns para profissionais nessa situação são tornar-se empreendedores, consultores de empresas, buscar um cargo de liderança na mesma ou em outra organização e optar por uma colocação de mercado que lhes permitam maior oportunidade de expressão, entre outras opções de carreira. Algumas questões objetivas e outras subjetivas diferem basicamente as duas carreiras, que podem ser simbolizados por cargos ou posições organizacionais, na forma como interagem com a própria organização, setor ou colaboradores e suas expectativas de atuação. Veja as principais diferenças nos quadros a seguir:

Quadro 1: Ações Próprias da Posição Organizacional de Gerente

Responsabilidades, Oportunidades e Características do Cargo em uma Organização
(1) ter foco de atuação no curto e médio prazo; (2) administrar recursos (mesmo que esses recursos sejam pessoas, por uma ótica reducionista); (3) descobrir como a empresa pode gerar mais produtividade e competitividade em processos; (4) ter uma visão mais concreta, pragmática e interna do negócio; (5) possuir um olhar atento ao presente, aos indicadores de desempenho da empresa; (6) correr menor risco de aversão em relação às suas figura e imagem pessoal; (7) não conseguir influenciar pessoas informalmente, apenas por meio de seu cargo e posição; (8) estar menos exposto; (9) evoluir gradativamente a carreira; (10) poder cometer mais erros sem pagar um alto preço por eles; (11) entender do ambiente interno ao invés do externo; (12) competir de forma mais natural por um cargo, uma vez que existe maior número de vagas nas organizações para o cargo de gerente; (13) buscar a eficiência; (14) possuir uma formação acadêmica e profissional conservadora, com foco em diplomas; (15) ter foco em métodos e tarefas; (16) precisar estar fisicamente presente para conseguir o alcance de seus objetivos; (17) construir a carreira em poucas ou na mesma organização, o que exige pouca movimentação e desgastes; (18) lidar apenas com os <i>stakeholders</i> mais próximos; (19) saber trabalhar com processos, demandas e pessoas de muitos níveis hierárquicos, por ocupar uma posição corporativa intermediária; (20) cumprir um cronograma para a sua tomada de decisão; (21) identificar e seguir uma rotina administrativa; (22) ser reativo ao ambiente organizacional; (23) interagir em sistemas fechados e, intuitivamente, bloquear a mudança; (24) possuir uma tendência a perder talentos na organização em sua equipe; (25) reporta-se a um líder empresarial em sua hierarquia de comando, conseguir executar e transmitir aos seus colaboradores as suas orientações, pois teriam dificuldade de visualizar a organização e o setor da empresa da mesma forma que o líder!

Fonte: Calvosa, 2021, p. 78.

Gerenciamento não é liderança, e nem tem a pretensão de o ser! São cargos diferentes com responsabilidades, oportunidades e características diferentes. Não existe uma posição melhor ou pior. Caso um indivíduo tenha aptidões médias e nenhum fator altamente deficitário, na maioria das vezes será apenas uma questão de escolha: (i) correr mais riscos e ser mais exposto, ou não; (ii) ter maior desgaste emocional, físico e social, ou não; (iii) investir em uma formação que demande maior quantidade de recursos, tempo, incertezas, ganhos e perdas, ou não; (iv) levar mais trabalho para casa e estar sempre à disposição de uma organização, ou não.

Quadro 2: Ações Próprias da Posição Organizacional de Líder Empresarial

Responsabilidades, Oportunidades e Características do Cargo em uma Organização
(1) ter foco de atuação no longo prazo; (2) inspirar pessoas; (3) possuir uma visão abstrata e não pragmática do futuro; (4) ter metas claras definidas ao invés de um cronograma; (5) correr maior grau de risco na carreira; (6) possuir maior chance de aversão em relação às suas figura e imagem; (7) exercer influência informal sobre as pessoas; (8) ter uma visão coletivista do setor e da empresa; (9) construir uma carreira sem espaço para grandes margens de erro; (10) passar por uma competição mais acirrada pelo cargo em uma organização, devido à menor oferta; (11) esforçar-se para trazer inovações para a empresa; (12) interpretar de forma precisa o ambiente externo, mesmo que abstrato; (13) buscar a eficácia; (14) possuir uma formação acadêmica e profissional diversificada, com foco em experiências; (15) não precisar estar fisicamente presente para alcançar os seus objetivos e suas crenças; (16) estar mais exposto e ter chances de grandes oscilações e instabilidades; (17) descobrir como a empresa pode gerar mais competitividade no mercado, ao invés de no seu departamento; (18) lidar com todos os <i>stakeholders</i> de forma equilibrada; (19) construir a carreira em várias organizações, com base em uma competência ou expertise acentuada, o que exige movimentação e desgastes; (20) instituir uma mensagem e forte comunicação atemporal; (21) antever efeitos do macroambiente sobre a organização; (22) ser proativo e transmitir um propósito que alcance todos os níveis organizacionais; (23) inspirar colaboradores a atingir novos níveis de carreira e manter talentos na organização; (24) interagir com outras organizações e líderes do mesmo ramo de atuação de sua organização; (25) conseguir fazer com que gerentes apoiem e executem as suas ideias, visões e direcionamentos que enxergaram para a organização, mas teriam dificuldade de as conseguirem implantar pessoalmente!

Fonte: Calvosa, 2021, p. 81.

As principais diferenças existentes entre a liderança e o gerenciamento dizem respeito ao comportamento e ao relacionamento. Um dos aspectos significativos que define o líder é a sua capacidade de reunir pessoas com diferentes interesses a perseguirem uma visão comum futura, minimizando o impacto das visões pessoais. Já o gerente prioriza estruturas e sistemas, mantendo o controle, exercendo a função de administrador com objetivos focados no curto prazo. Líderes sem uma gestão criam ilusões e gerentes sem liderança criam baixa eficácia e elevam a insegurança e a ansiedade do grupo. Existe um *trade-off* em Administração que sinaliza: quanto maior o risco envolvido, maior o retorno esperado. Devido ao maior risco, desgastes e exposição, a posição de líder empresarial “tende” a ser de maior remuneração nas organizações, mas também, em geral, de períodos mais longos de desemprego em relação à vida profissional de um gerente. Ser líder empresarial envolve necessidades de deslocamentos profissionais e geográficos por meio de migrações para empresas, cidades, estados ou países que podem não agradar ao profissional e/ou à sua família. Com muito mais frequência que o gerente, o líder empresarial deixa uma parte de sua rede profissional e social para trás, além da necessidade de alterar toda a vida familiar, do cônjuge ou dos filhos, caso tenha uma família constituída. Sobretudo é uma posição organizacional de menor oferta de trabalho. Não é uma coincidência as pesquisas indicarem que líderes empresariais tem maior número de problemas cardíacos, emocionais, psicológicos e separações conjugais do que outros cargos de gestão.

O gerenciamento poderá ser atingido com o tempo de serviço e dedicação a uma organização, mas a liderança empresarial, não! O gerenciamento, em alguns casos, pode ser uma recompensa a um funcionário que demonstrou anos de fidelidade a uma organização, ou mesmo um cargo a ser ocupado a partir de um inevitável "jogo político" entre parceiros estratégicos, *shareholders* (acionista de uma empresa de capital aberto) e a cúpula da organização. Ou mesmo, por mudança de organização de um gerente, aposentadoria ou morte, pois no gerenciamento são privilegiados o recrutamento e a seleção internos de colaboradores. Enquanto na liderança empresarial são privilegiados o recrutamento e a seleção externos, por meio de pesquisa de mercado, indicações ou o convite direto a um líder empresarial já empregado em outra organização.

Dentro de uma organização poderá haver recrutamento e seleção internos para a posição de um líder empresarial? Um analista ou de um colaborador já empossado em um cargo de gestão poderá ser convidado para uma posição organizacional de liderança? Sim, mas não é frequente para o nível corporativo estratégico. Quando ocorre, essa escolha é pautada nos índices internos de comprometimento, criatividade e inovação alcançados por um funcionário muito dedicado ou competente, que tenha uma expertise muito desenvolvida em relação aos seus pares, em um momento em que a organização necessite dessa competência. O indivíduo correrá mais riscos, principalmente se for utilizado em uma movimentação organizacional chamada progressão vertical, que envolverá liderar pessoas de um mesmo setor em que era apenas um colega de trabalho. Será observado se o novo líder consegue se desvincular da rotina administrativa, dos processos e das tarefas que fazia. Assim como, se aprendeu a delegar funções, concentrar-se em pessoas e em processos de comunicação, se articula um bom diálogo e transfere segurança para os *stakeholders*, além da compreensão de todo o microambiente que a empresa está inserida. Na citação da passagem bíblica do início da aula, isso equivale a Moisés chamando Josué para ser líder entre o povo, em seu lugar. A história da personagem bíblica Josué mostra que ela passou algumas situações de provações e questionamentos ao se posicionar como o novo líder... mas foi bem-sucedido!

Existe um amplo discurso sobre a necessidade de liderança nos negócios e, ao mesmo tempo, existe um vazio sobre o que isso significa na prática. Por uma visão “míope”, reproduzida por alguns autores, pode parecer que a liderança é o ápice de uma carreira empresarial, e aqueles que não a atingem são os que não apresentaram méritos suficientes para o “grande prêmio”. Existem autores que buscam ensinar a “todo o custo” as pessoas a serem líderes, em detrimento da função de gerenciamento. Por outro lado, parece, pela insistência e pela força do discurso, que os gerentes mais laureados sempre deverão ser qualificados para serem líderes empresariais, como uma espécie de “evolução de carreira”, o que não é verdade! E não poderão cursar a sua trajetória profissional como gerentes, mesmo que isso lhes satisfaça sobre vários ângulos. O pensamento errôneo continua quando afirma que gerentes menos qualificados e do 'segundo time' terão que se contentar com o cargo de gerência, o que também não é verdade. Ser gerente ou líder, mais que uma questão de vocação, é uma questão de escolha, de valores pessoais, de capacidade de influência, de estar disposto a correr riscos e exposição, de expectativas em relação à vida e à carreira, e de posicionamento organizacional.

Deslocar um ótimo gerente para uma função de liderança, caso isso ocorra alheio à sua vontade, poderá gerar improdutividade, descontentamento e demais problemas organizacionais, para o indivíduo e para a empresa. Por isso, ser um ótimo gerente não significará um passaporte automático para ser um ótimo líder. Ao contrário, caso a 'promoção' não venha acompanhada de vocação, atitude, desejo e desenvolvimento, a organização, além de perder um ótimo gerente, ainda poderá não ter um razoável líder. Geralmente, a função de gerenciamento acontece primeiro, mesmo para os que se tornarão líderes empresariais. Porém, para os que desejam essa mudança, a notícia boa é que as funções de liderança e de gerenciamento podem ser ensinadas por meio de competências específicas. Na maior parte dos casos, tanto pode-se 'aprender' a ser gerente, como pode-se 'aprender' a ser líder, caso nenhuma das carreiras entre em conflito com a hierarquia dos seus valores pessoais, com as expectativas pessoais e profissionais dos envolvidos.

Gerenciar com foco em resultados significa empregar o mínimo recurso possível (pessoas, tempo, capital, maquinário *etc.*) para obter o máximo resultado esperado, atingindo níveis extraordinários de produção e retorno, e ao mesmo tempo, um nível agradável de satisfação dos funcionários. Ao mesmo tempo, estar focado nas variações e incertezas que a organizações e a própria sociedade pode sofrer. Gerenciar não é algo objetivo e aplicado de forma genérica para todas as situações, na verdade, é conciliar de modo funcional uma parte imutável e outra mutável de responsabilidades administrativas, organizacionais e expectativas externas.

Gerenciamento Organizacional e Liderança Empresarial são posições e papéis organizacionais que possuem determinadas funções atemporais (parte imutáveis) e outra uma modalidade variável ou instável, dependendo de fatores externos ao gestor. Dessa forma, gerenciar ou liderar de modo eficaz e com alta performance nunca dependerá exclusivamente apenas do indivíduo. As principais diferenças entre liderança empresarial e gerenciamento organizacional são que os últimos: possuem foco no curto prazo e médio prazo, não no longo prazo; administram recursos e ativos, não pessoas; estudam a produtividade de um departamento ou divisão, não de toda empresa ou do setor de mercado; tem uma visão interna do negócio, não externa; seu olhar profissional é para o passado ou presente, não para o futuro; correm menos riscos e estão menos expostos; em geral, só conseguem influenciar pessoas formalmente; seus erros possuem menor impacto para a organização; estabelecem processos de comunicação menos complexos; existe menor cobrança sobre eles; possuem maior estabilidade no cargo; podem evoluir gradativamente na carreira e possuir uma formação mais conservadora; são orientados para a eficiência, para os métodos e para as tarefas; possuem menor mobilidade organizacional e, geralmente, menor remuneração; apresentam menor empregabilidade quando procuram emprego; ocupam o meio da pirâmide corporativa; lidam apenas com os *stakeholders* mais próximos; suas ações impactam a organização no curto e médio prazos.

Ser gerente organizacional ou ser líder empresarial é, na maior parte das vezes, uma questão de escolha! Não existe mais méritos em uma opção em detrimento da outra. Liderança e gerenciamento diferem em motivação, em funções, em história pessoal, acadêmica e profissional, em construção de carreira, em foco organizacional e no modo de pensar e agir. A maior parte dos gerentes exibe algumas habilidades de liderança e a maior parte dos líderes se vê administrando algum recurso ou processo. Liderar e gerenciar não são a mesma coisa, mas, muitas vezes, se sobrepõem. Pessoas com mais experiência profissional estão mais aptos a distinguirem e selecionarem qual dos dois caminhos pretendem, pesando os diversos fatores envolvidos.

Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

Sobre as diferenças entre gerenciamento organizacional e liderança empresarial, identifique que responsabilidades, oportunidades e características são próprias de um gerente organizacional ou de um líder empresarial no quadro a seguir, usando as letras correspondentes nas colunas indicadas:

G	Gerente Organizacional	L	Líder Empresarial
---	------------------------	---	-------------------

	Foco no longo prazo		Administrar recursos e ativos
	Descobrir como a empresa pode gerar mais competitividade no setor		Interpretar de forma precisa o ambiente externo
	Correr menor grau de risco na carreira		Precisar estar fisicamente presente para conseguir o alcance de seus objetivos
	Poder cometer mais erros sem pagar um alto preço por eles		Ter uma visão abstrata do futuro
	Exercer influência informal sobre as pessoas		Esforçar-se para trazer inovações para a empresa
	Possuir um olhar atento ao presente e aos indicadores de desempenho da empresa		Estar mais exposto e ter chances de grandes oscilações na carreira
	Buscar a eficiência, com foco em métodos e tarefas		Inspirar pessoas
	Correr menor risco de aversão em relação à sua figura e estar menos exposto		Ter uma visão individualista do trabalho e da empresa que permitirá a boa condução dos processos, sistemas e métodos

Resposta

Primeira Coluna: L / L / G / L / G / G / G / G - Segunda Coluna: G / L / G / L / L / L / L / G

Gerentes organizacionais e líderes empresariais diferem-se em muitos sentidos, sobre suas funções na empresa, sobre os seus papéis perante os colaboradores, sobre o poder de influência, sobre a temporalidade da visão de futuro, sobre as expectativas de retorno para a empresa, sobre o nível de exposição, o sobre os seus espectros de atuação organizacional, entre outros fatores.

Caso tenha interesse em se aprofundar nessa questão, você poderá acessar o artigo científico intitulado “A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial vs. Gerenciamento Eficaz”, coordenado pelo prof. Marcello Calvosa, publicado no evento científico SEGET, em 2005, e ler a íntegra do estudo. Disponível em <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos05/341_Corpo.pdf>.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. A Nova Liderança. *In:* JULIO, C.; SALIBI NETO, J. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31-46.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CALVOSA, M.; CARVALHO, C.; LIMA, M.; JANUÁRIO, E. **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais: uma visão sobre as postagens e as publicações de novos líderes e influenciadores digitais**. *In:* Seminários em Administração FEA-USP - XXIII SEMEAD, 2020. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=973>. Acesso: 15.out.2021.
- CALVOSA, Marcello. **Criar Valor ao Liderar Novas Gerações em Ambientes Corporativos**. *In:* Liderança Estratégica. M. Calvosa. Apostila de Pós-Graduação: São Paulo: HSM, 2012.
- CALVOSA, Marcello. **Liderança Empresarial: o surgimento de uma nova teoria com foco no perfil de credulidade do subordinado**. *In:* Congresso do Instituto Brasileiro de Supply Chain - III IBPSC, 2011, p. 1-24.
- CALVOSA, Marcello. **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ**: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor. Dissertação do Progr. de Pós-grad. em Admin. - Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil, 2006.
- CALVOSA, Marcello. **A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial x Gerenciamento Eficaz**. *In:* II SeGET, 2005, Resende. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende / RJ: SEGET, 2005. Disponível em <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos05/341_Corpo.pdf>. Acesso: 16.out.2021.
- CHARAN, Ram. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A.; MAYER, D. **Discovering Your Authentic Leadership**. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2 (fev.), 2007.
- HUNTER, James. **O Monge e o Executivo – uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, J. Os Líderes Necessários. *In:* JULIO, C.; SALIBI NETO, J. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31-46. (Coletânea HSM Management).
- KOTTER, J. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STANLEY, Chris; ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm; SALIBI NETO, José; FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio; CALVOSA, Marcello; GOMES, Adriana Salles; ANAZ, Sílvio; ALMEIDA, Lizandra; LAFUENTE, Florencia. **Liderança e Pessoas: Artigos de David Ulrich, Claudio Fernández-Aráoz e Outros Grandes Autores**. 1. ed. São Paulo: Editora HSM, 2015. 101p.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 7 ed. UpperSaddleRiver: Pearson Education Inc., 2009.
- ZALEZNIK, A. “Managers and Leaders: Are They Different?”. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 3, p. 67-78, 1977.