



Liga de Ensino do Rio Grande do Norte

Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Turma: XI

Módulo: Metodologia e Projetos de Pesquisa

Prof: Maria Valéria Pereira de Araújo

Aluna: Thereza Cristina Silva Néo

CASO PARA ENSINO

Boicote foi o extremo para que o Gerente tomasse uma atitude...

Boycott was the end for the manager took action...

Introdução

Era dia 05 de Setembro de 2010 e Roberto, Líder de Operações, do turno noturno, iniciava o expediente às 16:30 hs, na empresa LimpExpress Limpeza Urbana, uma empresa que presta serviços a Prefeitura de Sumé na gestão de conservação e limpeza urbana. Para os colaboradores o expediente do turno tinha início às 17:30 hs e término às 00:30 hs, e, como de costume os mesmos chegavam a empresa por volta das 17:00 hs para jantar.

Por volta das 17:00 hs Roberto encaminhou-se ao refeitório para a realização da reunião diária, quando ao entrar observou que haviam apenas 14 colaboradores, de uma equipe composta por 38 pessoas. Naquele momento, Roberto procurou a administração para saber se estava havendo greve de ônibus na cidade. Percebendo que nada havia ocorrido, retornou ao refeitório.

Na Segunda-Feira, a Gestora de Pessoas, Cláudia, foi em busca de maiores detalhes sobre o que havia acontecido. Conversou com Roberto e com alguns colaboradores, a fim de entender qual foi a motivação para realização do boicote. Segundo Fabiano, um dos Garis da empresa, a atitude do “boicote foi o extremo para que o Gerente tomasse uma atitude, ninguém aguenta mais a pressão e a humilhação de todo dia, estamos cansados”.

A Empresa

Em 1980 foi fundada a Construir Empreendimentos, origem do Grupo Construir. Ao longo dos anos o Grupo foi agregando ao seu portfólio negócios diversificados e hoje atua em 13 estados brasileiros, nos segmentos de Construção Civil e Limpeza Urbana. O resultado são mais de 3.500 colaboradores qualificados para atender cerca de 6 milhões de pessoas.

Em Sumé a filial da LimpExpress Limpeza Urbana atua desde 2000, realizando a gestão de resíduos sólidos urbanos da cidade. Com um quadro de colaboradores composto por 300 pessoas a empresa atua nos serviços de coleta e transporte dos resíduos domiciliares e especiais urbanos (entulhos e podas), além da limpeza e conservação de praias e vias públicas.

A filial de Sumé é caracterizada como sendo de porte médio, de acordo com a estrutura do Grupo e reconhecida como referência em organização, comprometimento dos colaboradores e qualidade do serviço. A estrutura organizacional tem na figura do Gerente Geral, o gestor principal, conforme organograma apresentado na Figura 1.

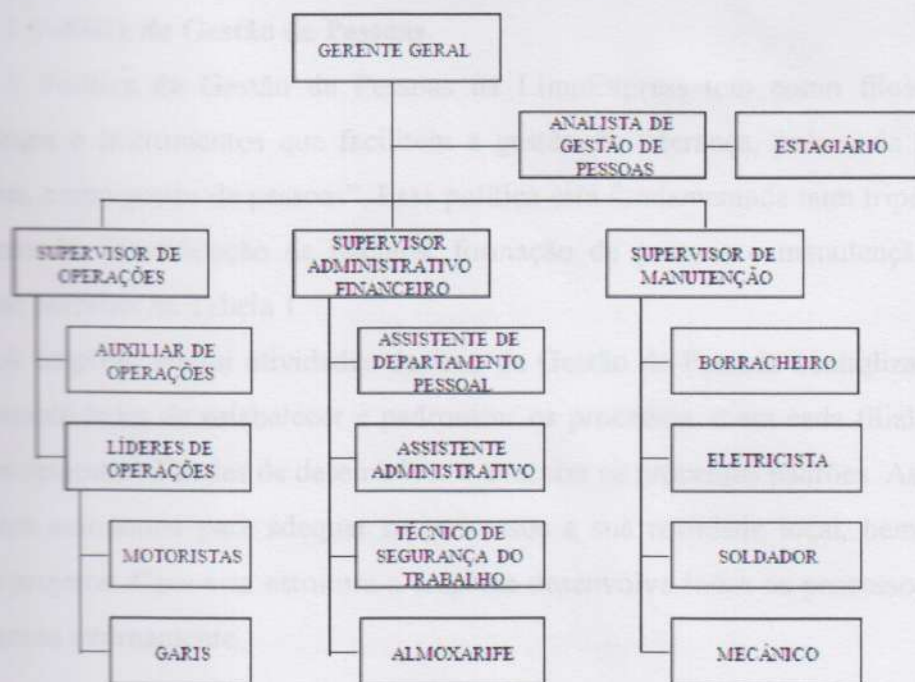


Figura 1. Organograma Filial Sumé.

A qualidade dos serviços e produtos do Grupo Construir é o resultado de um modelo empresarial fundamentado em um moderno sistema de gestão de qualidade, que traz como premissa máxima sua Política de Qualidade, que se traduz em:

- Atender as expectativas dos clientes;
- Garantir a rentabilidade do negócio;
- Facilitar o desenvolvimento dos colaboradores;
- Exercitar a responsabilidade social.

São estes pilares – clientes, negócio, colaboradores e sociedade – que fundamentam a gestão da empresa, a missão e os valores organizacionais. A missão, por sua vez, caracteriza-se por "assegurar a excelência da qualidade de seus serviços pelo atendimento às necessidades dos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade". E os valores organizacionais traduzem-se, pelo:

- Compromisso com o cliente;
- Manutenção da boa imagem empresarial;
- Busca contínua pela qualidade dos serviços;
- Fidelidade ao Código de Ética da empresa.

A Política de Gestão de Pessoas

A Política de Gestão de Pessoas na LimpExpress tem como filosofia “disponibilizar tecnologia e instrumentos que facilitem a gestão da liderança, pois cada líder passa a atuar, também, como gestor de pessoas”. Essa política está fundamentada num tripé de sustentação que compreende: identificação de talentos, formação de pessoas e manutenção da equipe, como pode-se perceber na Tabela 1.

A empresa possui atividades da área de Gestão de Pessoas centralizadas na matriz, com responsabilidades de estabelecer e padronizar os processos, e em cada filial existe uma equipe, com as responsabilidades de desenvolver e executar os processos padrões. As filiais, por sua vez, possuem autonomia para adequar os processos a sua realidade local, bem como desenvolver novos projetos. Com esta estrutura a empresa desenvolve todos os processos da área de Gestão de Pessoas internamente.

Tabela 1

Política de Gestão de Pessoas

	Identificar talentos	Formar pessoas	Manter equipe
Atuação da área de Gestão de Pessoas	Recrutamento e Seleção Avaliação de Potencial	Treinamentos Avaliação de Desempenho Responsabilidade Social Processo de Integração Desenvolvimento de Líderes Programa de Aperfeiçoamento Profissional	Política de Benefícios Pesquisa de Clima Entrevista de Acompanhamento Entrevista de Desligamento Eventos Sociais Segurança e Medicina do Trabalho Comunicação interna
Atuação da Liderança	Recrutamento e Seleção Avaliação de Potencial	Treinamentos Avaliação e Feedback de Desempenho Identificar necessidades de treinamento	Clima organizacional Integração Reconhecimento Visão de futuro da equipe Comunicação

No que refere-se à implementação da política de Gestão de Pessoas, as ações são executadas em sua totalidade, no entanto, a empresa possui diferentes níveis para adoção desses processos, variando conforme o nível hierárquico, as responsabilidades e atribuições de cada função.

Na identificação de talentos a empresa investe em um processo de recrutamento e seleção baseado em entrevistas por competências, avaliação psicológica, dinâmica de grupo e testes situacionais, quando necessário.

Já para formar pessoas a LimpExpress acredita que investir em treinamento é o grande diferencial competitivo da organização e, por isso, investe em programas de treinamentos internos e externos, avaliação de desempenho e no Programa de Aperfeiçoamento Profissional, programa de incentivo ao estudo de graduação e pós-graduação.

Por fim, nas ações para manutenção da equipe a empresa investe em uma política de benefícios competitiva, eventos sociais, programas de qualidade de vida, segurança e medicina do trabalho, pesquisa do clima organizacional e comunicação interna.

A escolha, capacitação e a avaliação dos líderes e gerentes

O processo de recrutamento e seleção das lideranças é realizado de forma mais criteriosa, os candidatos passam por várias etapas até ser selecionado aquele candidato cujo perfil é o mais adequado. As etapas que ocorrem são, sequencialmente: entrevista por competências com a área de gestão de pessoas; avaliação psicológica; dinâmica de grupo; testes de conhecimento especializado, de acordo com a área de trabalho; entrevista técnica com o gestor imediato e com o Gerente Geral.

A contratação de Roberto foi realizada através de processo seletivo, tendo como gestor imediato e responsável pela contratação, o atual Gerente Geral, na época Supervisor de Operações. Roberto e o Gerente estabeleceram uma relação muito próxima, baseada na confiança, companheirismo e parceria no dia-a-dia de trabalho. O Gerente tinha em Roberto a figura de um colaborador responsável e comprometido com os objetivos da empresa. Mesmo após um novo Supervisor de Operações assumir a função, Roberto continuou reportando-se diretamente ao Gerente Geral, o que denotava-se uma insubordinação hierárquica.

No momento da admissão o colaborador contratado é encaminhado para treinamento na filial de Campina Grande, devido esta ser a filial mais antiga possui maior domínio sobre os processos, sendo a filial modelo para realização dos treinamentos técnicos e operacionais. O treinamento tem duração de um mês, no qual o colaborador vivencia todos os processos relacionados às suas atribuições e responsabilidades. Além desse treinamento inicial, durante o tempo em que o colaborador permanecer na empresa, este poderá participar de treinamentos internos e externos, previstos no Levantamento de Necessidades de Treinamentos (LNT), programa de treinamento individual elaborado anualmente após a realização da avaliação de desempenho, levando em consideração o resultado da avaliação, a auto-avaliação e a percepção do seu gestor imediato.

A avaliação de desempenho, por sua vez, é realizada anualmente, com todos os líderes que possuam mais de dois subordinados. Nesta avaliação o subordinado avalia seu superior imediato em relação as competências. O resultado da avaliação é fundamental para a construção do Levantamento de Necessidades de Treinamento. No que refere-se a Roberto, o resultado das avaliações de desempenho e o Levantamento de Necessidades de Treinamento indicavam

problemas com o estilo de liderança adotado e o relacionamento com a equipe. Conforme pode-se observar nos resultados das avaliações de desempenho dos anos de 2009 e 2010, apresentado na Figura 2.

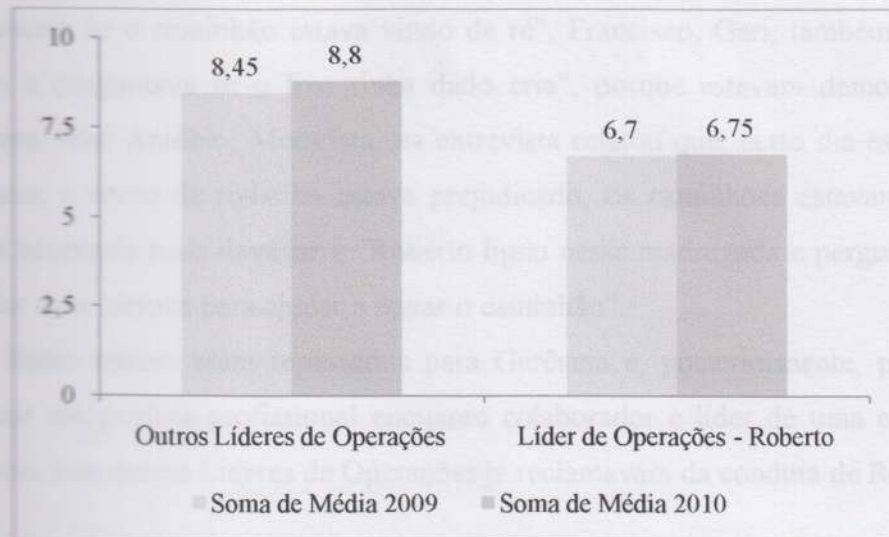


Figura 2. Resultado das avaliações de desempenho dos anos de 2009 e 2010.

Já a pesquisa de clima tem como objetivo a realização do diagnóstico organizacional através da visão dos colaboradores. É a partir deste mapeamento que as ações corretivas e propostas de melhorias são desenvolvidas. A pesquisa é realizada bianual e todos os colaboradores são convidados a participar.

Assim como a pesquisa de clima, a LimpExpress desenvolve entrevistas de acompanhamento e de desligamento, que também são instrumentos utilizados para o diagnóstico organizacional. A partir destas entrevistas se faz possível conhecer o dia-a-dia das equipes, as dificuldades, os relacionamentos interpessoais, bem como a satisfação e a motivação com o trabalho. As entrevistas de acompanhamento ocorrem mensalmente com uma amostra dos colaboradores, escolhidos aleatoriamente pela Gestora de Pessoas. Ao final de cada ano todos os colaboradores tem que pelo menos uma única vez terem participado da entrevista. Já as entrevistas de desligamentos ocorrem no ato da demissão do colaborador, sendo este convidado a participar, pois não possui caráter obrigatório. Ao final de cada trimestre eram realizados relatórios baseados nas entrevistas de acompanhamento e desligamento, e enviados para matriz.

Baseando-se nesses diagnósticos a empresa já possuía indícios das insatisfações com a postura e a conduta profissional de Roberto. Roberto, por sua vez, possuía conhecimento das reclamações e mantinha um comportamento de defesa diante delas, afirmando que os problemas

eram em decorrências das “rebeldias da equipe, pois os funcionários são muito mal acostumados”.

Nas entrevistas foi possível coletar alguns depoimentos que retrataram tais reclamações. Carlos, Gari, relatou que “Roberto ligava para o celular do motorista no meio da madrugada e perguntava se o caminhão estava vindo de ré”, Francisco, Gari, também relatou que “Roberto ligava e perguntava se o lixo tinha dado cria”, porque estavam demorando para retornar a empresa. José Antônio, Motorista, na entrevista relatou que, certo dia estava chovendo forte e por isso, o ritmo de trabalho estava prejudicado, os caminhões estavam atrasados por que a coleta acontecia mais devagar e “Roberto ligou nessa madrugada e perguntou se era preciso ele mandar uma carroça para ajudar a puxar o caminhão”.

Esses relatos eram repassados para Gerência e, posteriormente, para Roberto a fim de adequar sua postura profissional enquanto colaborador e líder de uma equipe. O exemplo era péssimo, e os outros Líderes de Operações já reclamavam da conduta de Roberto.

O Problema

O boicote planejado e executado pelos Garis e Motoristas, contou com uma parcela representativa dos colaboradores, 63% da equipe. Na ocasião, Francisco, um dos Garis, declarou que durante a semana o grupo se reuniu para “decidir o que seria feito para obrigar a empresa a tomar uma atitude em relação à maneira de Roberto tratar os funcionários”.

Foi somente naquele momento que Roberto sentiu que o grupo tinha muita força no sistema de gestão da empresa, embora ele já tivesse conhecimento de uma relativa insatisfação e descontentamento com o estilo de liderança que ele mantinha com o grupo, baseado na opressão e falta de respeito. Roberto demonstrava indiferença diante dos resultados desfavoráveis das avaliações de desempenho, pesquisa de clima e entrevistas, pois, apesar disso, as metas e os resultados esperados pela empresa eram atingidos, mensalmente, por ele.

A Gestora de Gestão de Pessoas quando soube do boicote, imediatamente, foi em busca de mais informações. Através de entrevistas individuais e reuniões com a equipe, foi possível mapear as circunstâncias do ocorrido e o que motivou-os a organizar esse protesto.

A má conduta do líder, o anseio por dignidade e respeito e a raiva diante da situação mostraram-se presentes na maioria dos relatos. Já o medo de perder o emprego esteve presente nas afirmações dos colaboradores que não participaram do protesto, mas mesmo assim, concordaram com o boicote. Leonardo, Gari, relatou “Roberto humilha os Garis, mas

não adianta fazer greve, porque o gerente não vai fazer nada e se eu participar da greve eu posso ser demitido e tenho família para sustentar". Jorge, Motorista, afirmou que "já estou perto de me aposentar, se for demitido agora será difícil conseguir outro emprego, então é melhor não arranjar confusão".

Cláudia sabia da relação entre Roberto e o Gerente Geral, bem como conhecia os dados da elevada produtividade de Roberto. Mas, também, possuía conhecimento dos problemas de relacionamento dele com a equipe. Como Gestora de Pessoas que ações ela poderia apresentar para resolver esta questão?

Notas de Ensino

Resumo

Este caso ocorreu em Setembro de 2010 e descreve uma situação enfrentada por Cláudia, Gestora de Pessoas na empresa LimpExpress, na cidade de Sumé-PB. A LimpExpress é uma empresa que atua na gestão de resíduos sólidos e na limpeza de vias públicas. A história relata os problemas enfrentados por Cláudia devido a insatisfação dos colaboradores com o estilo de liderança de Roberto, Líder de Operações e o gerenciamento da equipe. O relato é narrado sob o ponto de vista da Gestora de Pessoas, que tem como desafio promover ações que possam minimizar as implicações em decorrência do boicote. Outro aspecto apresentado no caso é o reconhecimento da produtividade e conhecimento técnico que Roberto possui, não podendo deixar de ser levado em consideração na tomada de decisão. Trata-se, portanto, de um caso que ressalta as dificuldades surgidas quando o modelo de gestão da liderança e do gerenciamento de equipes é baseado na opressão e na falta de respeito com os subordinados. Os dados primários foram obtidos através de observações e entrevistas com os colaboradores. O caso é indicado para cursos de graduação e/ou pós-graduação em Administração, Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, nas disciplinas de Liderança, Motivação, Comprometimento Organizacional, Políticas de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes.

Palavras-chave: estilo de liderança, desenvolvimento de equipes, motivação, políticas de gestão de pessoas.

Abstract

This case occurred in September 2010 and describes a situation faced by Claudia, Managing People in the company LimpExpress in the city of Sumé-PB. The LimpExpress is a company engaged in solid waste management and cleaning of public roads. The story relates the problems faced by Claudia employees due to dissatisfaction with the leadership style of Robert, Operations Leader and team management. The story is narrated from the point of view of Managing People, which is challenged to promote actions that can minimize the implications due to the boycott. Another point made in the case is the recognition of productivity and technical knowledge that Robert has, can not fail to be taken into account in decision making. It is, therefore, a case that highlights the difficulties that arose when the management model of leadership and team management is based on oppression and lack of respect for subordinates. The primary data were obtained through observations and interviews with employees. The case is designed for undergraduate and / or postgraduate degree in Business Administration, Psychology and Human Resource Management, in the subjects of Leadership, Motivation, Organizational Commitment, Politics of People Management and Team Development.

Keywords: style of leadership, team development, motivation, people management policies.

Objetivos de aprendizagem

O caso ressalta as principais dificuldades surgidas na liderança e no gerenciamento de equipes, quando o modelo de gestão é baseado na opressão e na falta de respeito com os subordinados.

Seus objetivos são desenvolver nos alunos: 1) conhecimento sobre liderança e desenvolvimento de equipes; 2) importância do desenvolvimento de ações de Gestão de Pessoas; 3) importância de investimento no desenvolvimento e capacitação profissional dos líderes da empresa; 4) capacidade de estabelecer uma relação entre a teoria e a prática.

Fontes de dados

Este caso relata uma situação real, ocorrida em Setembro de 2010, numa empresa prestadora de serviço na gestão de conservação e limpeza urbana. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo

utilizadas técnicas de observação e entrevistas com os colaboradores. Para garantir a privacidade da empresa, foram utilizados nomes fictícios para esta e para seus representantes.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou pós-graduação em Administração, Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, nas disciplinas de Liderança, Motivação, Comprometimento Organizacional, Políticas de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes. O professor pode seguir a sequência de passos: 1) aula expositiva sobre Liderança e Desenvolvimento de Equipes; 2) leitura individual; 3) discussão em grupos; 4) discussão em assembléia.

Questões para discussão

1. Roberto para atingir as metas utilizava de artifícios com seus subordinados que eram pautados pela opressão e falta de respeito. Qual sua percepção sobre o estilo de liderança utilizado por Roberto? Em sua opinião qual seria o perfil de um bom líder?
2. "Ninguém aguenta mais a pressão e a humilhação de todo dia, estamos cansados". Como você percebe o impacto do estilo de liderança na motivação e comprometimento de uma equipe.
3. Relacione as alternativas de ação na Gestão de Pessoas que podem ser recomendadas para solucionar ou minimizar a ocorrência do problema em questão?
4. Roberto tinha conhecimento do descontentamento e insatisfações com o seu estilo de gestão. Através da literatura especializada sabe-se que a satisfação, a motivação e o comprometimento com o trabalho caminham lado a lado. Você concorda? Justifique sua resposta.

Análise do caso

Inicialmente para entender o boicote deve-se observar as razões e o contexto no qual ocorreu o problema. De nada vai adiantar se, simplesmente, acusar Roberto e repreender a equipe pela atitude tomada. Pois, já é conhecido que Roberto tem falhas em sua maneira de liderar e de conduzir a equipe, suas ações ao invés de integrar, estavam desmotivando o

grupo. Roberto tinha seus méritos no atingimento das metas e objetivos da empresa e, por isso, agora se fazia necessário o desenvolvimento das competências atitudinais de liderança, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, para que refletissem diretamente na relação e na forma de Roberto influenciar o grupo, pois, de acordo com Zanelli e Silva (2008) apenas através de relações pautadas pelo respeito, confiança, parceria e diálogo é que torna-se possível convencer as pessoas a atingir os objetivos em comum. De acordo com Fleury e Fleury (2001) Roberto precisava compreender que estas competências, uma vez adquiridas, além de agregar valor econômico e sucesso à organização, era um investimento em si mesmo.

Inicialmente a equipe de Gestão de Pessoas atuou na realização do diagnóstico da situação, dividindo o processo em três passos, conforme sugerido por Hersey e Blanchard (1986): compreensão do ponto de vista dos envolvidos, através de conversas e reuniões com a equipe e com Roberto; identificação dos problemas, através do levantamento das variáveis situacionais; e, por fim, análise da existência dos problemas, que fundamentou a elaboração do plano de ação. Com o diagnóstico pronto foi possível conhecer as reclamações que permearam a efetivação do boicote, identificar as insatisfações presentes no dia-a-dia do grupo e fundamentar as ações no momento de construção do plano de ação para Roberto, pois este plano tinha como objetivo provocar uma mudança efetiva na postura e conduta de Roberto, enquanto líder de equipe.

As ações propostas pela Gestão de Pessoas foram divididas em ações de curto, médio e longo prazo, conforme Tabela 2. E assim como o diagnóstico e a elaboração do plano de ação, foi proposto, também, como ação de curto prazo uma sensibilização com Roberto a cerca da importância do autodesenvolvimento e da flexibilidade em aceitar a mudança, como forma de crescimento pessoal e profissional. Na sensibilização, partimos pelo proposto por Zanelli e Silva (2008), que seria uma reflexão crítica sobre seus próprios valores, crenças e comportamentos, de modo a perceber como estes, muitas vezes, contribuem para a produção de problemas. Essa tomada de consciência era vital para mudar comportamentos necessários ao desenvolvimento do plano traçado.

Ainda como ações de curto prazo foram sugeridas para Roberto realização de reuniões periódicas com a equipe, participação nos eventos sociais organizados pela empresa para os colaboradores e seus familiares, e, incentivo a leitura sobre liderança e inteligência emocional. No mesmo momento, como ações de médio prazo, a empresa investiu em cursos sobre liderança e trabalho em equipe a fim de apoiá-lo nesta fase de mudança, uma vez que, a empresa acredita ser o treinamento um dos elementos-chave da atuação da gestão de pessoas,

pois através de capacitações pode-se promover mudança interior das pessoas, reforço de valores e conceitos, e, assimilação e internalização de novas competências, conforme defende Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001).

Tabela 2

Ações de Gestão de Pessoas

Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Reuniões para realizar o diagnóstico inicial com os envolvidos (equipe e Roberto); Sensibilização com Roberto: conversas; apresentação do diagnóstico; Elaboração do plano de ação; Sugestões de reuniões periódicas com a equipe; Participação nos eventos sociais; Sugestões de leitura; Participação nos treinamentos.	A empresa investiu em cursos de liderança e trabalho em equipe.	Mudança da equipe e do turno de trabalho; Possibilidade de mudança de função gerencial para função técnica/operacional.

Como ações de longo prazo foram sugeridas a mudança de equipe de Roberto, quando ele passou a gerenciar outra equipe, em outro turno de trabalho, tendo a Gestão de Pessoas o objetivo de acompanhar mais de perto esse processo de mudança ao qual Roberto estava inserido, pois o turno de trabalho habitual dele era o noturno, horário no qual as áreas administrativas não se encontravam na empresa. E, posteriormente, mudança de função de Roberto, de uma função gerencial para uma função técnica/operacional, já que ele apresentava conhecimento especializado e boa capacidade produtiva. Entretanto, esta última ação não foi possível de ser efetivada, por que Roberto foi desligado da empresa.

A equipe de Gestão de Pessoas durante o processo teve sua atuação focada em ouvir e entender a situação através da visão do outro, pois a partir de então, pode agir com maior eficácia na promoção de satisfação e motivação dos colaboradores, propiciando com isso ações para que o clima de trabalho se tornasse saudável e os colaboradores tivessem espaço para o seu desenvolvimento profissional. Na literatura especializada e moderna, o papel da Gestão de Pessoas tem seu foco principal, exatamente, no desenvolvimento das pessoas e no

apoio estratégico as demais áreas da organização. Já não existe mais espaço para uma atuação da Gestão de Pessoas limitada apenas ao controle dos custos de mão de obra, produtividade e reivindicações sindicais, isso é necessário, no entanto, a área de pessoas com o passar dos anos adquiriu caráter mais estratégico nas organizações, conforme relatado por Lacombe (2005).

Portanto, formar uma equipe e desenvolvê-la, apoiar os colaboradores, de modo que, eles produzam o melhor de si e demonstrem todas as suas potencialidades, saber o momento de propor mudanças e ter capacidade de assumir os riscos é um desafio para todos os líderes de equipe. Apoiar, orientar e sensibilizar os líderes para a importância destes serem Gestores de Pessoas e atuarem como educadores de sua equipe é desafio da Gestão de Pessoas. E, por fim, investir nos talentos humanos, saber planejar, coordenar e desenvolver seus profissionais, é o desafio de todas as empresas e, por isso necessitam de comprometimento, responsabilidade e dedicação dos envolvidos, sejam eles líderes ou subordinados.

Indicações Bibliográficas

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (pp. 331-334). São Paulo: EPU.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências* (pp. 15-27). São Paulo: Saraiva.

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho* (pp. 71-85). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (2a ed., pp. 21-54). Rio de Janeiro: FGV.

Leituras Recomendadas

Bergamini, C. W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Bittencourt, C. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman.

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson.

Carvalho, A. V. & Serafim, O. C. G. (1995). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.

Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ouimet, G. (2002). As armadilhas dos paradigmas da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-9.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rowe, G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-15.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Tanure, B., Evans, P. & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.

Ulrich, D. (Org.). (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.