

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS  
MISSÕES – URI CAMPUS DE ERECHIM**

**Diana Andréia Dassi**

**ESTILO DE LIDERANÇA, FELICIDADE NO TRABALHO E RESULTADOS: O  
LÍDER COMO ELO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.**

Projeto de pesquisa apresentado ao Pós Graduação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Erechim, como requisito parcial à obtenção do Título de Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas.

**ERECHIM**

**2018**

## **ESTILO DE LIDERANÇA, FELICIDADE NO TRABALHO E RESULTADOS: O LÍDER COMO ELO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.**

Diana Andréia Dassi

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI Campus de Erechim

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar a evolução da liderança, a relação entre políticas e práticas na gestão estratégica das organizações. Propondo uma perspectiva que engloba a influência da liderança no alcance das metas, felicidade no trabalho e motivação das equipes. Este trabalho objetiva analisar a atuação do líder como elo fundamental na gestão estratégica de pessoas, por meio de reflexões sugeridas e pautadas em referencial teórico. Trata-se, portanto, de uma pesquisa bibliográfica que analisa as temáticas de gestão estratégica de pessoas, liderança, e a relação entre esses dois temas para entender o estágio atual dos conceitos e estudos, e levantar oportunidades, proposições e lacunas para estudos futuros. O uso do termo liderança, neste trabalho, pretende ir além do perfil, reforçando o exercício do papel do líder. Espera-se contribuir para a evolução no campo da gestão estratégica de pessoas, e analisar a preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais.

**Palavras chaves:** liderança, influência nos resultados, felicidade no trabalho.

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to analyze the evolution of leadership, the relationship between policies and practices in the strategic management of organizations. Proposing a perspective that encompasses the influence of leadership in reaching the goals, happiness at work and motivation of working teams. This work aims to analyze the leader's performance as a fundamental link in the strategic management of people, through suggested reflections and guided by theoretical frame of reference. This is, therefore, a theoretical essay that analyzes the topics of strategic people management, leadership, and the relationship between these two themes to understand the current state of concepts and studies, and to raise opportunities, propositions and gaps for future studies. The use of the term leadership in this work intends to go beyond the profile, reinforcing the leader's role. It is expected to contribute to the evolution in the field of strategic management of people, and analyze the concern with the orientation of the behaviors of the individuals to reach the organizational objectives.

**Key words:** leadership, influence on the results, happiness at work.

## **1 INTRODUÇÃO**

Vários são os questionamentos sobre quais seriam as características de um bom líder, de como ele atua frente sua equipe de trabalho, como essa relação afeta o comportamento de ambos e os resultados da organização, e o que faz com que os indivíduos sejam felizes no

trabalho. Este estudo visa contribuir à líderes e gestores de organizações um maior entendimento sobre a influência e como se comporta diferentes equipes e colaboradores frente as demandas propostas nesta pesquisa.

O tema liderança está diretamente ligado à gestão de pessoas, e, salientando a visão normativa, Martín-Alcázar et al. (2005) definem gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (p. 651). Entrelaçando assim, liderança, metas e realização pessoal. Contribuindo assim para o entendimento tanto de líderes como de seus colaboradores sobre suas demandas e expectativas.

A revisão de literatura que serviu como base ao presente trabalho se apoia nos conceitos de liderança, influência nos resultados e felicidade no trabalho com o objetivo de traçar um panorama o mais abrangente possível sobre o tema abordado. A pesquisa de caráter exploratório, a partir da literatura de diversas disciplinas, com artigos de periódicos de Administração, ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) publicados na revista RAC (Revista de Administração Contemporânea) e SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library) no período de 2012-2017, assim, os artigos foram lidos e classificados segundo critérios já estabelecidos.

## **2 Evolução das pesquisas em liderança**

Liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas (Stogdill, 1950). No contexto organizacional, observando-se a atuação de um gestor, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe.

O conceito de líder, que tratava de características individuais e das relações pessoais, recebeu uma perspectiva mais completa, passando a relacionar outras variáveis contingenciais (Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012). Dessa forma, hoje, os conceitos podem até se confundir

quando observados no campo organizacional (Maximiano, 2004; Motta & Vasconcelos, 2004; Spisak, O'Brien, Nicholson, & Van Vugt, 2015), mas a investigação sobre o líder é mais contemporânea, mais ampla do que o estudo sobre gestores e mais suportada por ciências diversas, em especial quando relacionado à temática de recursos humanos.

Liderança é o principal arcabouço teórico para a discussão sobre o líder. Embora o fenômeno da liderança seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensionalidade dificultam a possibilidade de um consenso, visão também corroborada por Day e Harrison (2007). O quadro 1 apresenta alguns conceitos desenvolvidos desde a década de 1950.

Quadro 1: Principais conceitos de liderança

Conceitos de Liderança	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”	Janda (1960, p. 358 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”	Jacobs (1970, p. 232 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).

Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).
---	---

**Nota.** Fonte: Elaborada com base em Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.

Alguns conceitos apontam para a mudança de enfoque ao passar do tempo. No século passado, o líder estava no centro e exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos seus liderados, de individual e centrada passou também a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. Algumas palavras citadas como metas, resultados e objetivos, remetem à importância de se ter alinhamento da relação entre as diretrizes organizacionais, e objetivos do grupo, por isso a importância de o líder deste, possuir conhecimento de sua equipe, saber quais seus objetivos e conseguir transformar as metas a si deliberadas, transformarem-se em metas de todo este grupo, trazendo realização no trabalho desenvolvido.

## 2.1 Evolução do pensamento sobre liderança

A complexidade do fenômeno da liderança fica evidente no quadro 2, observa-se um aumento da abrangência, da interdependência, e a possibilidade do desenvolvimento do líder.

Quadro 2: Teorias consagradas sobre Liderança

Nível de complexidade e abrangência do conceito de liderança	Definição de Liderança	Teorias ilustrativas de Liderança
<b>Básico</b>	. O papel da liderança é baseado em autoridade.	. Teoria dos Traços. . Comportamento dos Líderes.
<b>Intermediário</b>	. Liderança é um processo de influência entre indivíduos. . Os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência.	. Teoria da troca entre líder e liderado (LMX).
<b>Avançado</b>	. Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos. . Pode também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação.	Inclui todos os elementos abaixo: . Desenvolvimento de habilidades individuais. . Construção de relacionamentos. . <i>empowerment</i> . . Colaboração. . Trabalho para além das fronteiras.

--	--	--

**Nota.** Fonte: adaptada de Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development (p. 361). *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.08.007>

O quadro 2 apresenta algumas teorias consagradas em liderança. Na perspectiva da teoria de traços de personalidade, identifica-se qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes; e, sob a perspectiva da teoria comportamental, busca-se identificar características comportamentais que contribuam para essa mesma diferenciação. Percebe-se uma centralização no indivíduo (líder), uma visão prescritiva (Pereira *et al.*, 2015) e a ênfase na relação hierárquica dos modelos tradicionais de organização.

A teoria comportamental suporta a visão bidimensional de estilos de liderança (voltado às pessoas e voltado à produção), que Blake e Mouton (1964) denominaram *grid* gerencial (Robbins, 2005; Robbins, Judge, & Sobral, 2010). A teoria situacional de troca entre líder e liderados, também conhecida como LMX, considera que as características das partes envolvidas passam a ser importantes, com a preocupação no autoconhecimento e o desenvolvimento mútuo (Creary, Caza, & Roberts, 2015; Day & Harrison, 2007; Pereira *et al.*, 2015). Teorias sobre liderança compartilhada, coletiva e conectiva reforçam o caráter contingencial. Nesse caso, outras variáveis como processos, cultura e aspectos organizacionais aparecem, colocando a relação de liderança dependente dos indivíduos e das organizações.

Constata-se a importância da evolução da liderança, desenvolvendo habilidades pessoais, colaboração entre sua equipe, influenciando estes para o atingimento das metas estabelecidas e compreendendo de forma individual cada colaborador.

## 2.2 Relação felicidade no trabalho

A origem dos antecedentes da felicidade do trabalho pode se situar no próprio indivíduo, cujas características poderiam influenciar seu grau de felicidade no trabalho, e na organização, cujas iniciativas podem tornar o indivíduo mais feliz. Pela visão biológica, de acordo com estudos de hereditariedade, os eventos da vida (positivos e negativos) têm um efeito temporário - os indivíduos se adaptam a eles, retornando a um nível predeterminado de felicidade média (*set point*) (Arvey,

Bouchard, Segal, & Abraham, 1989; Lykken & Tellegen, 1996; Schnittker, 2008; Sosis, 2014).

Já pela perspectiva psicológica, características pessoais, tais como traços de personalidade (Handa & Gulati, 2014; Ilies & Judge, 2003; Judge, Heller, & Mount, 2002; Staw & Ross, 1985), vocação (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997) e inteligência (Ganzach, 1998), impactam a forma de o indivíduo perceber o trabalho. A influência da família, principalmente na infância, e os valores transmitidos em relação ao trabalho (R. Jones, 2016; Schnittker, 2008), assim como outras variáveis demográficas como idade e sexo (Dolan, Peasgood, & White, 2008; Lok & Crawford, 2004), também são relevantes nesta percepção.

“As chamadas variáveis situacionais, ligadas às organizações, são estudadas há mais tempo do que as variáveis pessoais (Ilies & Judge, 2003; Staw & Ross, 1985)”, o que leva a um número maior de elementos relacionados a este nível de análise.

Estes elementos, relacionam-se basicamente a três dimensões das organizações: (a) empresa, enquanto entidade com políticas e práticas; (b) função desempenhada; e (c) pessoas que lá trabalham e com quem o indivíduo se relaciona. Os antecedentes com foco no indivíduo foram identificados principalmente em estudos de biologia, psicologia e sociologia e são apresentados no quadro 3.

Quadro 3: Foco no indivíduo

<b>Nível de Análise</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Referências</b>
Indivíduo	Carga genética	Arvey, Bouchard, Segal e Abraham (1989); Lykken e Tellegen (1996); Schnittker (2008); Sosis (2014)
	Traços de personalidade	Handa e Gulati (2014); Ilies e Judge (2003); Judge, Heller e Mount (2002); Staw e Ross (1985)
	Vocação (chamado)	Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton (1985); Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz (1997)
	Criação	R. Jones (2016); Schnittker (2008)
	Significado do trabalho	Cartwright e Holmes (2006); Dejours (2004); Frankl (1984); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pliopas (2007); Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010); Wrzesniewski e Dutton (2001)

	Inteligência	Ganzach (1998)
	Variáveis demográficas	Dolan, Peasgood e White (2008); Lok e Crawford (2004)
Organização Empresa	Desenvolvimento e treinamento	Baruch (2006); Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986); M. K. Jones, Jones, Latreille e Sloane (2009); Walton (1973)
	Condições físicas	Eisenberger et al. (1986); Morgeson e Humphrey (2006); Walton (1973)
	Jornada de trabalho	Aronsson (1989); Dejours, Abdoucheli e Jayet (1993); Leslie, Manchester, Park e Mehng (2012); Morgeson e Humphrey (2006); Oliveira e Cavazotte (2013); Spector e Jex (1998); Walton (1973)
	Justiça	Eisenberger et al. (1986); Walton (1973)
	Remuneração	Eisenberger et al. (1986); Walton (1973)
	Segurança	Bose e Sampath (2016); Kets de Vries e Balazs (1997); Eisenberger et al. (1986)
	Cultura organizacional	Boxx, Odom e Dunn (1991; Fernandes e Zanelli (2006); Lund (2003); Odom, Boxx e Dunn (1990)
Função	Controle/autonomia	Aronsson (1989); Csikszentmihalyi (1991); Hackman e Oldham (1976); Karasek (1989); Morgeson e Humphrey (2006)
	Variabilidade de atividades e habilidades	Dejours (2004); Hackman e Oldham (1976); Johansson (1989); Morgeson e Humphrey (2006); Walton (1973)
	Equilíbrio entre complexidade e capacidade	Csikszentmihalyi (1991); Morgeson e Humphrey (2006)
	Feedback claro e imediato	Csikszentmihalyi (1991); Hackman e Oldham (1976); Morgeson e Humphrey (2006)
	Relevância, significância e identidade	Hackman e Oldham (1976); Morgeson e Humphrey (2006)



	Possibilidade de alteração do desenho da função	Dejours (2004); Handa e Gulati (2014); Wrzesniewski e Dutton (2001)
Pessoas	Relações com gestor	Carasco-Saul, Kim e Kim (2015); Dejours (2004); Karasek (1989); Lennerlöf (1989); Li e Liao (2014).
	Relações com grupo	Dejours (2004); Johnson (1989); Kirmeyer e Lin (1987); Paschoal et al. (2010)

São muitas as variáveis que afetam à felicidade e realização no trabalho, para isso, o líder cria relacionamento com seus colaboradores e compreende o que define a felicidade no trabalho, o efeito desta nos resultados das empresas e o que faz com que os indivíduos sejam felizes naquele ambiente. Compreendendo assim, que para cada colaborador felicidade no trabalho define-se de maneira divergente, e cabe ao líder identificar estes perfis e poder direcionar e atender a cada um de maneira específica.

### 3 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a produção científica brasileira em liderança e resultados-metas, publicada em periódicos nacionais de administração entre 2012 e 2017. Para alcançá-lo, fez-se inicialmente uma breve análise do campo do comportamento organizacional ao qual o tema liderança pertence, demonstrando que as pesquisas brasileiras nesse campo apresentam ainda algumas lacunas em relação à produção internacional. Ao focalizar as pesquisas nacionais, verificou-se a existência de um campo ainda embrionário, no qual predominam estudos exploratórios, e que parece defasado não só em relação às pesquisas internacionais, mas em relação às outras investigações nacionais, possuindo vasto material sobre áreas de enfermagem.

Apesar de o tema a liderança ser uma temática mais antiga de estudos, quando comparada à gestão, apesar da evolução do campo de estudos teóricos, o foco está no indivíduo que atua como líder e não no papel exercido por este indivíduo na organização, e as expectativas depositadas neste, considerando outras variáveis contingenciais. A atuação como gestor de pessoas – aquele que utiliza o conjunto de políticas e práticas para mediar sua relação com o liderado – parece ainda ser pouco explorada e pesquisada. Esse aspecto torna fragmentado tanto

o estudo de gestão estratégica de pessoas quanto o estudo sobre o líder e sua atuação, trazendo um retrato de cenário vago e ainda impreciso sobre esse fenômeno.

O líder, além de elo na gestão, pode, também, servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização destas práticas).

Na introdução deste artigo, foram elencadas algumas perguntas às quais se pretendia responder: qual a influência da liderança no resultado das metas, felicidade no trabalho e motivação das equipes, a partir de todas as comparações anteriormente realizadas, pôde-se chegar a algumas respostas. Assim, é possível concluir, por exemplo, que as pesquisas brasileiras em liderança parecem defasadas, não só em relação às internacionais, mas até mesmo em relação às demais pesquisas nacionais. Predominam estudos exploratórios e percebe-se pouca integração com outras áreas e com as pesquisas feitas no exterior.

Sob a perspectiva da gestão das organizações, um dos assuntos que tem sido amplamente investigado é o desenvolvimento da liderança (Avolio, Avey, & Quisenberry, 2010; Boyce, Zaccaro, & Wisecarver, 2010; Day, Fleenor, Atwater, Sturn, & McKee, 2014; Freitas, Klein, & Fargundes, 2015; Ladegard & Gjerde, 2014; O'Connell, 2014; Riggio & Mumford, 2011; Solansky, 2010). Partindo-se da visão de que a liderança pode ser desenvolvida (Blake & McCause, 1991).

A maioria dos estudos enfatizam o desenvolvimento da liderança como um dos produtos ou resultados da gestão de pessoas. O desenvolvimento é estudado com foco individual, grupal ou organizacional. Mais recentemente, a ênfase no líder global passou a fazer parte do foco organizacional.

“Mencionado também o sistema interativo, este estimula a busca por novas oportunidades (estratégias emergentes) e promove a aprendizagem organizacional (Simons, 1995). Evidências empíricas têm comprovado a associação entre liderança transformacional e aprendizagem organizacional (García-Morales *et al.*, 2012)”.

Esta tem sido apontada como um dos motores da liderança transformacional, pois a estimulação intelectual do líder inspira reflexões e debates (Bass, 2008) que são indispensáveis para lidar com incertezas estratégicas. Além disso, a motivação inspiradora permite que subordinados do líder transformacional sintam-se atraídos pelos estados/situações que são desejados pela organização. Desse modo, a equipe exhibe uma espécie de aprovação pessoal (simpatia) quanto aos objetivos organizacionais, o que faz com que se sinta mais confortável e

motivada para dialogar sobre as necessidades percebidas e articular a renovação estratégica proposta pelo sistema de controle interativo, sugerindo assim que: a liderança transformacional influencia positivamente o sistema de controle interativo.

Devido à ausência de integração entre os variados estudos relacionados à felicidade no trabalho, esta área de estudo carece de perspectivas abrangentes que contemplem todos os níveis de análise – Indivíduo e Organização (Empresa, Função e Pessoas) – bem como os elementos que identificam os canais entre eles. Em consonância com as lacunas identificadas. Usar felicidade no trabalho como um conceito guarda-chuva, englobando todos os construtos ligados a ele, conforme mencionado anteriormente, e desenvolvimento de uma perspectiva integrada dos antecedentes da felicidade no trabalho, que supostamente influenciam este estado psicológico do indivíduo.

Um maior alinhamento entre questões como atuação do líder, liderança e gestão estratégica de pessoas contribui tanto com a academia – na continuidade, desenvolvimento e aprofundamento do campo de estudo intitulado Implementação Estratégica de Pessoas quanto com o mundo corporativo, tratando de um dilema de enorme relevância prática: qual é a contribuição do líder na gestão de pessoas e como garantir essa contribuição? As pessoas que possuem o estilo de gestão liderança transformacional são capazes de estimular, motivar, inspirar e transformar profissionais em equipes extraordinárias.

Um dos pontos que diferencia alguém que realmente lidera daquele que apenas chefia é o quanto esta pessoa sabe estimular os outros à sua volta a encontrarem motivação naquilo que estão fazendo. Em outras palavras, líder é quem incentiva os outros direta e indiretamente, a crescerem por conta própria, sem a necessidade de serem empurrados o tempo todo ou à espera de respostas, ajudando o crescimento da organização e da vida pessoal de forma geral.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos para cobrir lacunas que se relacionem com outros elementos, tais como relações de poder e aprendizagem organizacional, relação entre líder e seguidor, contribuindo para obter informações relevantes entre estas relações, auxiliando líderes à tomada de decisão e estreitamento nas relações também são necessárias para se formar um escopo de conhecimento robusto para subsidiar acadêmicos e gestores. Espera-se, com este artigo, incentivar o desenvolvimento de pesquisas no campo específico de papéis e perfis de liderança, de forma que, daqui a 10 anos, seja possível ter um retrato da produção científica nessa área bem diferente desta aqui focalizada. Diferente, é claro, no sentido de para melhor.

## REFERÊNCIAS

- Bianchi, M. P. G. Eliane, & Quishida, Alessandra, & Foroni, G. Paula. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas, Faculdade Campo Limpo Paulista, RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017
- Da Cruz, A. Paula, & Frezatti, Fábio, & Bido, de S. Diógenes. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle, RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, pp. 772-794, Nov./Dez. 2015.
- Dias, C. Juliane, & Silva, L. Cássia. Fatores determinantes para inovação: perspectiva de estudantes de Pós-graduação em administração, Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.8, n. 1, pp. 1811- 1828, Janeiro/Junho 2017.
- Fonseca, M. de O. Ana, & Porto, B. Juliana, & Andrade, E. B. Jairo. Liderança: Um retrato da produção científica brasileira, RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. 2015.
- Freitas Jr, C. da S. José, & Klein, Z. Amarolinda, & Fargundes, M. Patricia. Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências de liderança, Revista de Administração da UNIMEP. v.13, n.3, Setembro/Dezembro – 2015.
- Moscardini, N. Ticiania & Klein, Amarolinda. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite, RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 5, pp. 84-106, Jan./Fev. 2015.
- Muzzio, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, Jan./Fev. 2017.
- Paiva, K. C. Martins, & Pinto L. Daiane, & Dutra, R. S. Michelle, & Roquete, F. Raquel. **Quanto tempo o tempo tem?** Um estudo sobre o(s) tempo(s) de gestores do varejo em Belo Horizonte (MG) Salvador, v.18 - n.59, p. 661-679 - Outubro/Dezembro – 2011.
- Sender, Gisela, & Fleck, Denise. **As organizações e a felicidade no trabalho:** Uma perspectiva integrada, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, art. 2, pp. 764-787, Novembro/Dezembro, 2017.