

# LIDERANÇA COLABORATIVA COMO FATOR DE SUCESSO NA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Daniel de Oliveira<sup>1</sup>, Claudia Parra<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)  
Ribeirão Preto, SP – Brasil

danieu30@gmail.com, claudia.parra@fatec.sp.gov.br

**Resumo:** *Toda empresa, seja ela no ramo de produção ou prestação de serviços, necessita ter um departamento de logística eficiente com líderes capacitados e treinados para realizarem de forma objetiva e acurada a gestão de recursos e das pessoas sob sua liderança. A logística só é eficaz quando todos os envolvidos compreendem a importância da organização, alinhamento e responsabilidade que cada pessoa tem dentro do processo, seja de forma direta ou indireta, executando ou fornecendo informações. A liderança colaborativa não somente entende que a logística está presente em todos os processos e que esta é a responsável por operacionalizar cada etapa, mas também se inteira sobre o funcionamento de todas as etapas e como elas se relacionam. O objetivo deste estudo é analisar, sob ótica profissional e por meio de um levantamento bibliográfico, como a liderança colaborativa pode proporcionar um rendimento de alta performance em todos os setores e processos em uma empresa, além de proporcionar um bom ambiente de trabalho.*

**Abstract:** *Every company, whether in the field of production or provision of services, needs to have an efficient logistics department with qualified and trained leaders to perform objectively and accurately the management of resources and people under their leadership. Collaborative leadership not only understands that logistics is present in all processes and that it is responsible for operating each step, but also learns about the functioning of all steps and how they relate to each other. The aim of this study is to analyze, from a professional perspective and through a literature review, how collaborative leadership can provide a high-performance yield in all sectors and processes in a company, in addition to providing a good working environment.*

## 1. Introdução

A dinamicidade e pluralidade do atual cenário digital e tecnológico impôs ao mundo dos negócios, além do mesmo dinamismo e aceitação das diferenças, um elemento indispensável para abarcar tamanhas mudanças na sociedade: a gestão colaborativa. Num mundo cada vez mais colaborativo, que favorece a realização de parcerias, essa é também uma tendência crescente no mundo dos negócios, já que colaboração e parcerias ajudam as empresas a superarem desafios comuns encontrados durante períodos de crise.

Na gestão colaborativa as pessoas recebem apoio e reconhecimento dos seus papéis e de sua importância nas organizações. Dentro desse modelo de gestão, podemos também falar sobre um tipo de liderança colaborativa que se apresenta como um novo modelo de gestão e liderança apoiada na transparência, na ética e no compartilhamento de decisões e tem como desafio atender a demanda de um mercado cada vez mais complexo, competitivo e em constantes mudanças tecnológicas.

As empresas que desejam sobressair em um cenário como esse precisam estar abertas para o novo, buscando um modelo de liderança adaptada a um mundo mais cooperativo e com mais compartilhamento de ideias.

Toda empresa precisa se organizar e se estruturar visando o crescimento. Conforme isso ocorre as atividades vão sendo atribuídas e os departamentos sendo criados para que exista uma ordem e fluxo entre os processos. Com a estrutura organizacional estabelecida, a empresa está um passo mais próximo ao seu estabelecimento também no mercado. Para isso cada departamento ou processo na organização precisa ter um responsável (gerente ou líder). Geralmente, os principais departamentos são:

- Departamento financeiro.
- Departamento administrativo.
- Departamento de RH, ou Gestão de pessoal.
- Departamento comercial.
- Departamento de logística.

A colaboração dentro de cada departamento e entre os mesmos deve existir para o bom funcionamento dos processos, para que trabalhem como uma engrenagem em que o arranjo e a eficácia permeiem todo o fluxo.

Segundo Shinyashiki,

Na hora da pressão, somente uma equipe em que todos sabem sua função, em que cada elemento tem a capacidade de assumir a responsabilidade por seus atos e está certo de contar com todos pode superar os desafios modernos. As equipes fazem acontecer. O projeto dá certo não quando é concebido, e sim quando as pessoas se comprometem com ele. A maioria dos desastres acontece porque as pessoas não têm consciência de sua importância nem motivação para levar a diante os planos estratégicos. (2000, p. 46).

As empresas precisam organizar suas atividades de produção e prestação de serviços a fim de reduzir seus custos e aumentar sua competitividade no mercado.

A competitividade entre os departamentos não cabe em uma empresa que preza pelo bom ambiente de trabalho. A competitividade deve ocorrer de forma sadia no mercado de trabalho entre as empresas do mesmo ramo de atividade, na prestação de serviços de qualidade aos seus clientes.

Além desses fatores, é importante para as organizações estarem atentas ao engajamento de todos os processos ocorridos em seu ambiente. Para isso, uma logística eficaz e liderança atenta que consiga trabalhar as qualidades de cada liderado e promover o desenvolvimento de toda sua equipe é fundamental.

As diferentes concepções de liderança evoluíram progressivamente. Em cada época assumiram diferentes lugares e estilos de gestão, quase sempre, em estreita relação com as concepções da organização onde eram aplicadas.

Embora a figura do líder ainda seja o profissional que está à frente da equipe, dirigindo e assumindo o controle de situações profissionais em busca dos resultados esperados, hoje, a expressão liderança colaborativa está cada vez mais frequente no meio corporativo sinalizando para um modo de coordenação que prioriza a interação entre processos e pessoas dentro das organizações. Uma forma de gerenciar que leva em conta a importância da comunicação e promoção dos papéis cada colaborador.

Sendo assim, esse artigo, por meio de uma revisão bibliográfica dos tópicos aqui abordados, pretende demonstrar como a liderança colaborativa é fundamental para que os processos e procedimentos logísticos ocorram de uma maneira fluída e eficiente, contribuindo para a saúde financeira do negócio, uma vez que a logística otimiza fluxos e processos, evitando perdas e reduzindo custos.

## **2. O Departamento de Logística**

A logística está em tudo o que fazemos, existe até no simples ato de se levantar, tomar o café e sair para trabalhar. A logística existe em tudo que se exige um movimento planejado, como por exemplo, todo planejamento e execução de atividades em um país que será sede para a realização de uma copa do mundo ou uma Olimpíada. Tudo, toda a infraestrutura necessária (segurança, saúde, transporte etc.) deve ser planejado de forma ordenada e funcionar da melhor maneira possível.

No âmbito profissional, a logística é uma das áreas mais importantes de uma empresa e, ao mesmo tempo, uma das que mais precisam de profissionais bem treinados e preparados. O setor logístico é responsável não apenas pelo estoque, armazenagem e transporte de cargas, mas sim por um processo muito mais amplo e complexo, que começa desde a entrada da matéria-prima e termina somente com a distribuição do produto para o cliente final. O CLM Segundo (Council of Logistics Management: “Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes.” (SALGADO, 2013, p. 11). Para compreender toda a extensão e importância da logística, devemos olhar para o todo, ter uma visão holística e entender como são produzidos os bens de consumo e como eles chegam até os consumidores finais.

A logística existe e é necessária em todo tipo de empresa. Até mesmo atividades empresariais e administrativas que exigem um movimento ordenado necessitam da interação e colaboração provindo do processo logístico. Toda empresa que pretende se manter competitiva no mercado, alcançar seus objetivos e conquistar seu espaço em um mercado altamente concorrido, precisa olhar atentamente para seu departamento de logística.

A logística não se resume apenas às atividades empresariais ou industriais. Quando se fala em logística devemos pensar até nos pequenos produtores rurais que fornecem a matéria prima e sem a qual muitos processos logísticos não seriam possíveis como:

- Compras
- Recebimento
- Produção
- Armazenagem
- Distribuição

Com a globalização e a abertura das fronteiras, alta demanda do mercado consumidor de produtos ou serviços, em um cenário como esse, nunca a logística foi tão importante.

Todo o planejamento das atividades deve estar bem definido e estruturado pelas lideranças responsáveis por cada departamento e desse modo orientar a equipe de que forma serão realizadas determinadas atividades, bem como os prazos de entregas de cada etapa.

### **3. Liderança na Logística**

A logística ideal é aquela que dá condições para que os processos fluam naturalmente e sem conflitos até seu destino. No caso de uma empresa de distribuição os processos logísticos são: compras de produtos – recebimento de produtos – armazenagem de produtos – separação de pedidos – distribuição. A logística tem um importante papel no funcionamento de uma empresa, pois está ligada ao “como” fazer o que foi planejado.

As atividades administrativas são necessárias para dar suporte a essas operações, que ficam responsáveis por planejar a curto, médio e longo prazo como por exemplo, quando estipulam o quanto precisam vender para pagar as contas, fixas e variáveis, e ainda obter lucro.

Nesse contexto, a liderança tem um papel fundamental para gerir os recursos necessários para a operacionalização de todos os processos que envolvam o atendimento ao cliente. Esses recursos podem ser os mais diversos: equipamentos, tecnologias, instalações e, o recurso mais importante e quase sempre presente, os colaboradores.

Entendemos que a comunicação e a colaboração são indispensáveis no atual cenário mercadológico e é a sinergia que promove os resultados mais satisfatórios em uma organização onde a entrega do produto e a satisfação do cliente dependem da atuação de colaboradores ligados direta e indiretamente com a empresa. Salgado define de forma clara essa importância: “Os administradores (líderes), precisam mudar suas crenças e compartilhar informações com clientes e fornecedores como um dos primeiros passos para a integração e a otimização da logística em cadeia.” (2013, p. 14).

É importante para o líder conhecer esse cenário para entender e fazer uma programação de forma eficaz. Assim como na logística existem elos de colaboração entre clientes e fornecedores, a liderança deve estabelecer elos com seus colaboradores, que também são e devem ser tratados como clientes.

A liderança colaborativa deve ser aplicada e exercida por todos os setores de uma empresa, pois os seus frutos só surgirão quando todos os envolvidos entenderem que a colaboração e a interação dos departamentos são fatores benéficos para o bom desempenho do coletivo.

Shinyashiki esclarece que:

Os jogos de poder consomem energia que deveria ser utilizada para atingir as metas do grupo. As empresas têm de enfrentar uma concorrência tão grande no mercado que não é mais possível perder tempo com a competição interna. Fofocas, jogos de bastidores, politicagem na empresa, culto ao ego do chefe, sonegação de informações, sabotagem de projetos alheios destroem a força do grupo.

Muitos profissionais gastam tanto tempo em manter ou conquistar mais poder que não lhes sobra energia para a realizar o planejamento estratégico da organização. Essa drenagem de energia afeta a equipe e enferruja sua competitividade.

Líderes conscientes são aqueles que cuidam da equipe para que todos atinjam seus objetivos, sem se importar em colher a fama pelo sucesso. (2000, p. 33)

A antiga forma de liderança, a do tipo líder autoritário, dificilmente conseguirá extrair o melhor de cada liderado de sua equipe, pois a percepção de todos é que ele se interessa pelo próprio sucesso e carreira. A liderança colaborativa trabalha visando o crescimento coletivo em que todos ganham e crescem juntos.

Shinyashiki coloca algumas indagações relevantes a serem feitas sobre a noção de colaboração:

O que poderia fazer para estimular uma cultura de cooperação em sua vida afetiva, familiar e profissional? (...) Há quanto tempo você não faz uma visita a outro departamento para simplesmente conversar e pedir ajuda? (...) Estabeleça união com pessoas importantes para você. Isso irá simplificar muito sua vida, pois elas vão perceber que você está ao lado delas. (2000, p. 41,2).

Quando a equipe de liderados é forte e coesa, os membros têm um forte espírito de equipe. Shinyashiki também comenta sobre isso:

Quando a equipe é forte, o individualista é expelido como se fosse um corpo estranho, pois se torna um elemento desagregador. O próprio grupo convida a pessoa para uma conversa e a orienta sobre a importância de trabalhar em sintonia com todos.

A melhor forma de pensar no sucesso pessoal é se integrar aos esforços do grupo, pois uma equipe competente produz vitórias e alavanca a carreira de todos os membros. (2000, p. 33)

A liderança deve saber trabalhar com seus liderados de forma a conseguir externar e extrair a qualidade que cada um tem em sua individualidade e colocar todos em sintonia. A liderança deve ter em mente sua autorresponsabilidade, mas também dar o crédito à equipe em cada conquista, conforme exemplifica Maxwell com seu desafio como técnico de futebol,

Eu sou apenas um lavrador do Arkansas, mas aprendi a manter uma equipe unida – como motivar alguns homes, como acalmar outros, até que eles tenham o coração pulsando no mesmo ritmo como uma equipe. Há sempre três coisas que eu digo: se algo dá errado, fui eu. Se algo vai mais ou menos, fomos nós. Se algo vai muito bem, foram eles. Isso é tudo que é preciso para fazer as pessoas vencerem. (2016, p. 28).

Se levarmos em conta o custo que o retrabalho gera para a empresa, entenderemos o quanto a colaboração é importante. Não adianta procurar culpados ou tentar se eximir de responsabilidades. Ao invés de apontar a culpa ao processo anterior, que não entregou a parte dele em tempo hábil, para justificar a tarefa não cumprida, o líder colaborativo entrosado com todos do time se antecipa aos fatos e ficar atento aos prazos.

#### 4. Desenvolvendo a Liderança Colaborativa

As constantes mudanças nas práticas de consumos e a variedade de plataformas disponíveis para a aquisição de produtos e serviços têm exigido cada vez mais dos setores logísticos das empresas. Empresas de transportes e distribuição são desafiadas constantemente quanto ao prazo de distribuição e entrega. Essa nova realidade tem feito as grandes empresas criarem parcerias com pequenas empresas e autônomos disponíveis no mercado para atender à crescente demanda.

Em paralelo a esse novo cenário e reinvenção do setor logístico, a liderança colaborativa deve estar atenta às mudanças com o intuito de estabelecer uma gestão inovadora que privilegie parcerias interna e externamente, desenvolvendo estratégias inovadoras na forma de liderar. Para tal, essa liderança deve ser flexível às adaptações e receptivo a ferramentas oferecidas por meio de cursos de capacitação, além do desenvolvimento da inteligência emocional e das *soft skills*.

Impulsos biológicos dirigem nossas emoções e uma vez que não podemos eliminá-los, mas sim administrá-los, o autocontrole, como uma conversa interior contínua, é a chave para esse equilíbrio. Sendo assim, o autoconhecimento deve ser trabalhado dia a dia e é muito importante na gestão de pessoas.

Imagine um executivo que acabou de assistir à uma apresentação, por uma equipe de seus funcionários de uma análise malfeita à diretoria da empresa. Desanimado o executivo pode se ver tentado a socar a mesa com raiva ou chutar uma cadeira. Ele poderia se levantar e dar uma bronca no grupo. Ou poderia manter um silêncio sombrio, fuzilando todos com os olhos antes de se retirar. Mas se tivesse um dom para o autocontrole optaria por uma abordagem diferente. Escolheria suas palavras com cuidado, reconhecendo o mau desempenho da equipe sem fazer nenhum julgamento precipitado. Depois faria uma pausa para analisar as razões do fracasso. Seriam pessoais – falta de empenho? Existem quaisquer fatores mitigantes? Qual foi o seu papel no fiasco? Após refletir sobre essas questões, reuniria a equipe, exporia as consequências do incidente e apresentaria seus sentimentos a respeito. Em seguida apresentaria sua análise do problema e uma solução bem fundamentada. (GOLEMAN, 2015, p. 16,7).

A falta de autocontrole e gestão das emoções pode comprometer o relacionamento interno de uma empresa tanto entre os departamentos ou entre liderança e liderados. Isso pode gerar indisposição entre os envolvidos, resultar no rompimento da cooperação já firmada com fornecedores e, até mesmo, o abandono de clientes.

A liderança colaborativa exige algumas atitudes e disposições específicas de seus líderes. Exige desenvolvimento próprio dessas atitudes para que, dessa forma, ele possa desenvolvê-las em seus liderados. Além do autoconhecimento, existem algumas outras capacidades intrínsecas que é muito importante em todo líder.

- Autoconsciência.

A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional, o que faz sentido quando se pensa que o Oráculo de Delfos deu o conselho de “conhece-te a ti mesmo” milhares de anos atrás. Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário são honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de

alto consciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, a outras pessoas e ao seu desempenho profissional. (GOLEMAN, 2015, p. 16,7).

- Empatia

De todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. Todos nós já sentimos a empatia de um professor ou amigo sensível. Todos fomos atingidos por sua ausência num coach ou chefe insensível. Mas quando se trata de negócios, raramente vemos pessoas serem elogiadas, menos ainda recompensadas, por sua empatia. A própria palavra parece estranha aos negócios deslocada em meio às duras realidade do mercado. Mas empatia não significa um sentimento do tipo “eu estou ok, você está ok”. Para um líder não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo – tornaria qualquer ação impossível. Pelo contrário empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários - junto com outros fatores – no processo de tomada de decisões inteligentes. (GOLEMAN, 2015, p. 20).

- Habilidade social

Como um componente da inteligência emocional, a habilidade social não é tão simples como parece. Não é uma mera questão de cordialidade - embora pessoas com alto níveis de habilidade social sejam antipáticas. A habilidade social, mais exatamente, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja, seja a concordância com uma estratégia de marketing nova, ou o entusiasmo com um novo produto.

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e tem um dom para chegar em um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto que sozinho não se realiza nada importante. Tais pessoas tem uma rede disponível quando chega a hora da ação. (GOLEMAN, 2015, p. 22, 3).

É fato que o quociente de inteligência (QI) é item importante para a execução e boa condução das tarefas diárias, porém, não suficiente. O líder que não possui um de QI elevado, mas, por outro lado, possui um quociente emocional (QE) bem trabalhado, pode conseguir êxito na liderança de pessoas e trabalhar com mais facilidade em equipe. Na gestão de pessoas, o QE é um diferencial relevante, pois para liderar equipes é preciso, inicialmente, que o líder conheça muito bem a si mesmo. Para Shinyashiki: “Conhecer bem o eu para construir relacionamentos mais plenos, relacionar-se é a consequência da maneira de ser. Transformar o mundo começa por transformar a si próprio.” (2000, p. 80).

Positividade é um atributo indispensável para dar início a um processo de transformação que levará um ambiente engessado, comandado com autoritarismo, a se tornar um ambiente mais flexível e colaborativo. É necessário dar espaço ao novo, saber ouvir com atenção, valorizar e incentivar a participação de todos nas atividades diárias, mostrando confiança em si próprio e em sua equipe. Interação, confiança e atitude positiva fazem toda diferença.

As pessoas não seguirão um líder que não confia em si mesmo. Na verdade, as pessoas sentem-se atraídas por pessoas que transmitem confiança. Bruce afirma que:

Confiança é o elemento essencial para a gestão de pessoas e construção de uma empresa líder, a confiança é o fundamento sobre o qual todos os relacionamentos são construídos. Se os colaboradores sentirem inseguros, ficarão relutantes em obedecer às suas ordens. Por outro lado, se eles acharem que você acredita em sua capacidade de fazer a coisa certa, corresponderão às suas expectativas. (2006, p. 53)

O líder deve sempre lembrar que a todo tempo ele está sendo observado por seus liderados e por seus pares de trabalho, como também por colaboradores de outros departamentos. Seu modo de falar, suas atitudes influenciam de forma positiva ou negativa outros na empresa.

Os líderes têm o poder de influenciar ou serem influenciados. A convivência diária proporciona isso a todo instante. Se o líder tem como objetivo influenciar de forma positiva os que lhe cercam e, dessa forma, delegar e atribuir responsabilidades a sua equipe, de modo que ela se torne uma equipe autogerenciável, ele precisa ser um líder presente e participativo.

O acompanhamento, a participação, o diálogo e o feedback entre líderes e liderados, tornam a equipe mais produtiva e coesa, pronta a encarar desafios. O elo da equipe é fortalecido. Os liderados espelham seus líderes constantemente. Segundo Goleman,

Os neurônios espelhos tem uma importância particular nas organizações porque as emoções e ações dos líderes induzem os seguidores a espelharem tais sentimentos e feitos. Os efeitos de ativar os circuitos neurais no cérebro dos seguidores podem ser bem poderosos. Em um estudo recente nossa colega Mary dashboard observou dois grupos: Um recebeu um feedback de desempenho negativo seguido por sinais emocionais positivos - a saber movimentos de cabeça e sorrisos. O outro recebeu um feedback positivo que foi transmitido criticamente com caras fechadas e olhos semicerrados. Em entrevistas subsequentes conduzidas para comparar os resultados emocionais dos dois grupos, as pessoas que haviam recebido feedback positivo acompanhado de sinais emocionais negativos relataram sentimentos piores sobre seu desempenho do que os participantes que receberam feedbacks negativos de forma amigável. De fato, a forma de transmissão foi mais importante do que a própria mensagem. E todos sabem que quando as pessoas se sentem melhor seu desempenho melhora. (2015, p. 99).

Por mais que o mercado de trabalho esteja em constante mudança, e os processos empresariais e industriais cada vez mais automatizados, principalmente na área logística, ainda estamos longe de abrir mão do fator humano na execução de atividades que necessitam da sensibilidade humana. Por esse motivo, uma liderança competente, que motive, oriente e desenvolva seus liderados, é um diferencial em qualquer organização que busque se destacar no mercado.

Um empreendimento, seja ele qual for, não pode existir sem pessoas. O capital humano continuará sendo por muitos anos o ativo mais importante de qualquer empresa.

Os indivíduos que não estão abertos à ideia de colaboração e relacionamento interpessoal, dificilmente conseguem empreender um negócio.

## **5. Considerações Finais**

A alta tecnologia e a conectividade são propulsores de sucesso atualmente. No setor logístico, como demonstrado, isso tem feito toda a diferença. A crescente demanda e a quedas das barreiras tem proporcionado o acesso aos mais diversos tipos de produtos e serviços.

As empresas têm se estabelecido em pontos estratégicos, onde formam um ecossistema perfeito. A agilidade no fluxo das comunicações e o alto grau de interação entre elas garantem o mercado abastecido e bem servido seja de produtos ou serviços. Fornecedores, indústrias, produtores e clientes precisam estar em sintonia. A interação e integração entre todos os processos precisam estar conectados todo o tempo.

Assim como as empresas, departamentos e processos conectados entre si, a liderança colaborativa busca promover integração quando executada. A comunicação e colaboração no ambiente profissional tem tanto ou mais importância quanto outros atributos indispensáveis para a gestão eficaz de negócios.

Os departamentos internos funcionam como microempresas dentro de uma grande empresa, ou podem ser considerados como pequenos prestadores de serviços e, em tal cenário, ninguém consegue êxito sem a colaboração mútua.

Mesmo se pensarmos na individualidade, nem mesmo essa se sustenta em atividade isolada. Tomamos por exemplo o próprio corpo humano, completo em sua unicidade e tão complexo em todo o ser composto por vários membros. Toda funcionalidade de um corpo depende da operação de todos os membros de forma ordenada para o sustento e sobrevivência.

A falha na atividade de um membro compromete o corpo inteiro. Assim, percebemos que a colaboração se mostra essencial por ser fator que facilita inúmeros processos tanto na complexidade da vida humana, como nos processos de contexto profissional.

Mudanças acontecem todos os dias, novas ferramentas e novos métodos de gestão são criados constantemente, mas, mesmo em meio a tantas novidades e adventos tecnológicos, a interação entre pessoas, a convivência, o diálogo e a percepção humana são fatores vitalícios e imprescindíveis para o sucesso de qualquer projeto. Sendo assim, é possível concluir que a liderança colaborativa é um modelo a ser incentivado e desenvolvido por toda empresa que busca se estabelecer e crescer em um contexto regido por constantes mudanças e inovações.

## **6. Referências**

- BRUCE, A. (2006) Como motivar sua equipe: Você SA. Coleção desenvolvimento Profissional. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- GOLEMAN, D. (2015) Liderança. A liderança emocional na formação do líder de sucesso: Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- MAXWELL, J. C. (2016). Segredos da Capacitação: Rio de Janeiro: Editora Vida Melhor.
- SHINYASHIKI, R. (2000) Os donos do futuro: 33. Ed. São Paulo: Editora Infinito.

SALGADO, T. T. (2013) Logística: práticas, técnicas e processos de melhoria. São Paulo: Editora Senac Nacional.