



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Uma Visão Do Comportamento Da Gestão Organizacional E Suas Competências Em Liderança, Embasados Em Referenciais Teóricos

Jorge Expedito de Gusmão Lopes, PhD- UFPE

jlopes@ufpe.br

José Francisco Ribeiro Filho, Doutor UFPE

francisco.ribeiro@ufpe.br

Marcleide Maria Macedo Pederneiras, MSc UFPE

marcleide@gmail.com

Joaquim André Harmes de Figueiredo, MSc – UFPE

erikagomesf@bol.com.br

Dimmitre Morant Vieira Gonçalves Pereira, Graduando- UFPE

dimmitre@yahoo.com.br

RESUMO

Trabalhar com seres humanos interagindo integralmente em contexto inseparável durante todo o tempo, como sujeito e objeto, evidencia toda turbulência contida no processo sócio-ambiental do cenário no qual contracenamos diariamente como atores principais, coadjuvantes ou meros figurantes. Nos dias atuais sentem-se as necessidades organizacionais, nas quais os líderes tenham a visão responsável de dividir suas tarefas decisórias do cotidiano, para que possam cotejar tempo e presteza no espaço e agilidade de resoluções e respostas. É importante ressaltar que muitos líderes estão desconfortáveis com este novo momento, já que estavam



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



habituaos às suas formas autocentralizadoras. Para os administradores menos preparados, dividir responsabilidades representa desprestígio e perda irreparável da onipotência decisória. A liderança administrativa apresenta conceitos, princípios e resultados dependentes diretamente das ciências humanas relacionadas às posições, funções e papéis do gestor em função das relações humanas, metas estabelecidas, inovações e interpretações da eficiência social, seja acadêmica ou de mercado. Diante do exposto, o objetivo desta investigação foi de evidenciar resultados pelos quais pudessem os gestores organizacionais ter a compreensão de um proceder facilitador da função administrativa e suas atividades processuais, de forma menos mecanicista e mais orgânica viabilizando os diversos processos envolvendo funções técnicas e competências no processos decisório. Inicialmente realizou-se uma pesquisa em livros, artigos, periódicos, e sites a fim de dar um maior embasamente teórico e a partir daí utilizando-se da metodologia de pesquisa dedutiva, de caráter analítico-crítico, embasada nas teorias Transformacional e Transacional, analisou-se todo o documental bibliográfico pertinente, dando a ele, o devido tratamento metodológico-didático-pedagógico. Em conclusão, fica evidenciado que durante todo o processo de procedimentos e sua adequação ao exercício de uma liderança cognitiva e democrática vai depender da presença dos fundamentos, princípios e valores advindos da prática da descentralização. Fica então, caracterizada que em essência o imbricamento da democratização organizacional sucumbe indubitavelmente na ausência de uma pujante descentralização.

INTRODUÇÃO



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Trabalhar com seres humanos interagindo integralmente em contexto inseparável durante todo o tempo, como sujeito e objeto, evidencia toda turbulência contida no processo sócio-ambiental do cenário no qual contracenamos diariamente como atores principais, coadjuvantes ou meros figurantes.

Deve-se ressaltar o fato de que, em qualquer das situações acima citadas, o panorama, ou seja, a cena não estará completa se, porventura, ênfases não proporcionais forem observadas durante todo o desenrolar do episódio em relação aos atores.

A partir dos anos 70, ficou nítida a idéia que caberia ao administrador organizar e dirigir a criatividade, o talento e estimular as habilidades dos seus colaboradores no desempenho de suas atividades. É evidente que já vai longe o tempo em que a gestão do processo educativo poderia ser indevidamente centralizada e ativada por uma só pessoa.

Nos dias atuais sentem-se as necessidades organizacionais, nas quais os líderes tenham a visão responsável de dividir suas tarefas decisórias do cotidiano, para que possam cotejar tempo e presteza no espaço e agilidade de resoluções e respostas. É importante ressaltar que muitos líderes estão desconfortáveis com este novo momento, já que estavam habituados às suas formas autcentralizadoras. Para os administradores menos preparados, dividir responsabilidades representa desprestígio e perda irreparável da onipotência decisória.

Duas situações definitivas apresentam-se então: a primeira, em referência ao próprio sistema em si, tendo que admitir interferências outras que não somente suas diretrizes normatizadoras estabelecidas, delegadas a um gestor com função elementar de assegurá-las e implementá-las com fins de manutenção; a segunda é a



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



adoção em toda sua plenitude pelo gestor que o gerenciamento democrático participativo não irá subtrair e, sim, somar prestígio e estabilidade funcional.

O gerenciamento globalizado participativo será a tônica que deverá gerir a administração das organizações no terceiro milênio. As determinantes do *modus faciendi*, a sistematização executiva e os processos de resolução do realizar coletarão as variáveis para o proceder decisório.

Na primeira década do século, deverão estar os gerentes preparados a aclimatados às peculiaridades dos métodos e procedimento da ciência do gerenciamento aplicado ao comportamento organizacional turbulento e orgânico resultante de toda uma mudança perceptível, sensível e visível para que possa intervir na atividade de desenvolver, planejar, organizar e dirigir coletivamente seus colaboradores com a finalidade de obter os resultados almejados.

Não se pode mais permitir ao administrador de um organismo social ter tarefas hercúneas, como acontecia em décadas passadas, quando este deveria proceder como planejador do futuro, estimulador de todas as atividades do processo, guia dos esforços administrativos-metodológicos e avaliador de um todo do organismo sob sua tutela.

Lamentavelmente ainda encontram-se pessoas que defendem tal posição com grande denodo e afinco por não entenderem que as mudanças cotejaram a inércia em todos os sentidos. É ela hoje muito mais complexa, muito mais orgânica e muito mais diversificada.

A instituição a ser gerida em nossos dias prima pela maior complexidade, pela diversidade e pelo referencial quantitativo e qualitativo, tornando os trabalhos centralizadores, imprecisos e de resultados irreais, ocasionando a degradação estatística reconhecida de um modo geral nos resultados apartados da ética e da



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



realidade de nosso país e de forma tácita em outros países pelos escândalos recentes na área da gestão contábil.

Devido ao acima exposto, os gestores se julgam impotentes e passaram a achar cada vez mais difícil a tarefa para a qual foi designada pelo sistema, dada a mecanicidade das organizações e a organicidade dos seres humanos atuantes a cada momento do processo de decisão.

O gerenciamento globalizado participativo dispensa, “a figura jurássica do dirigente faz-de-tudo”. Os problemas devem ser examinados face às prioridades e alternativas, e, quando lidando com incertezas as escolhas devem ser feitas na maneira crítica.

Convém ressaltar que, para muitos sistemas, o papel desempenhado pelos gestores organizacionais nada mais é que o de “guardião da inviolabilidade da dominação” pela ótica da mais simples e límpida imposição normatizadora. A falta estratégica de uma preparação profissional de seus partícipes faz o sistema parecer manietado pela inexistência das habilitações compatíveis com as funções e seu desempenho. A deficiência de treinamentos específicos, a precária comunicação entre as partes do processo e a falta contumaz e intencional de recursos financeiros são os verdadeiros obstáculos para uma gestão organizacional produtiva e desenvolva e, acima de tudo, ajustada às reais necessidades.

Encontram-se imensos empecilhos de compreensão por parte do poder e sua sistematização de manutenção quando este tem que admitir, em um ambiente totalmente mecanicista, a presença orgânica dos seres humanos nele alojados, dia após dia, desenvolvendo desta forma uma compreensão circunstanciável e contingencial, observando a presença constante da turbulência em toda sua plenitude.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Estabelece-se, então, a compreensão de que a partir de um conhecimento, o mais diluído possível, e que se pode determinar os passos na determinação de se produzir mecanismos tipológicos de treinamentos adequados aos administradores e líderes.

O administrador terá que ter discernimento acurado suficientemente para desenvolver estratégia de mutabilidade para características organizacionais mais evidentes e passíveis de mudanças como, por exemplo, o processo descentralizador, que só se realizará se estiverem presentes os procedimentos democráticos. A descentralização tem de estar presente durante toda a rota a ser coberta. É fundamental o entendimento de que uma não existe sem a outra, deverá haver a compreensão de que sem democratizar jamais será alcançada a almejada descentralização.

A medida exata da divisão de trabalho colocada como básica quando ajustada à necessidade real, sem caracterizar, todavia, uma hierarquização de base vertical, pelo tamanho da auto-suficiência operativa demonstrada pela unidade. Os mecanismos dos procedimentos de liderança terão de estar explícitos para que não aconteçam deformações durante todo o percurso. Percebe-se então que uma total ambientação dos membros participantes será otimizada através de um eficiente serviço de gerenciamento organizacional informativo. Pode-se afirmar então que, a caracterização funcional estará sendo acionada.

Dentro desta perspectiva deve-se dimensionar com maiores possibilidades de sucesso as atividades do administrador de características coletivistas e democráticas. Suas ênfases seriam todos os movimentos da sociedade e do grupamento social ao qual sua instituição presta serviço, observando de forma irrestrita suas realidades, anseios e desejos, acima da estanqüidade legisladora



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



imposta pela ideologia dominante. Assim movimentos sociais, controvérsias, tendências e conflitos comunais não seriam vistos com entraves, muito pelo contrário, seriam turbulências que buscariam o consenso coletivo.

O exercício da flexibilidade é uma necessidade, visto que será através dela que mudanças poderão acontecer. Neste ponto, afirma-se com convicção que flexibilização em uma unidade organizacional, ocorre quando se podem operacionalizar as mudanças desejadas sem afetar generalidades que possam servir à estrutura do sistema como escudo e mecanismo de impedimentos ao dito processo.

A liderança administrativa está embasada nos conceitos, princípios e resultados dependentes diretamente das ciências humanas relacionadas às posições, funções, e aos papéis do administrador em função das relações humanas, metas estabelecidas, inovações e interpretação da eficiência social. Tem-se a certeza de que o gestor organizacional terá que compreender com profundidade o processo facilitador da função administrativa com uma maneira menos mecanicista e mais viabilizadora das funções técnicas com seu maior propósito.

O modelo Transformacional torna-se de fácil reconhecimento quando se pode detectar a presença de certos elementos e fatores que têm a capacidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento das potencialidades individuais e coletivas perenemente. Os procedimentos coletivos e o incentivo motivacional oriundos de articulações, não serão sempre as tônicas utilizadas como as variáveis constantes pelo administrador transformacional em suas atividades práticas.

Os princípios da moralidade e do desenvolvimento cognitivo estão sempre em posição de destaque para que estejam assegurados e preservados os ideais de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



equilíbrio e integração do modelo Transformacional, em virtude da constante presença dos conflitos em qualquer coletividade.

As características mais visíveis dos gestores transformacionais são:

- Para alcançarem uma melhoria no proceder, correrão os riscos necessários não se importando com sua segurança e estabilidade própria;
- Uma total adoção dos valores éticos nos procedimentos padrões e no desenvolvimento de seus fins;
- A clareza em todas as suas proposições, sem intenções fortuitas;
- O respeito à autonomia, à individualidade e às articulações explícitas da coletividade;
- O destemor funcional suficiente para impor sua coerência em relação aos benefícios da coletividade;
- O volume quantitativo e qualitativo dos problemas não os atemorizam, quando desenvolvem mecanismo universalizantes para praticar o consenso decisório;
- Sua visão de problemas perenes faz com que estimulem uma maior agilidade nas resoluções coletivas de prevenção contra as danosas soluções singulares enquanto relacionadas a grupamentos sociais;
- Estarão sempre incentivando o processo de novas metas ao buscarem alternativas não violadoras do consenso coletivo;
- Desenvolverão sempre uma visão macro do coletivo, quando for concernente a processo que envolva a comunidades;
- As regras organizacionais não serão onipotentes ao contexto, sempre que estejam presentes necessidades emergentes de coletivo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Em relação aos itens acima descritos como característica de padrão dos elementos encarregados da gestão Transformacional e o proceder comportamental do gestor pode-se desenvolver vínculos, os mais variados, sem, entretanto encontrar a densidade quantitativa expressiva, que deverão detectar com facilidade nos diversos modelos de liderança organizacional advindos das tradicionais teorias de administração. Assim, deve-se ater com bastante atenção sobre o assunto, para que não se confunda realidade e idealidade utópica e pratique-se o jogo do poder, ao desvincular criatividade e talento do sócio-ambiente orgânico, da coletividade em prol de uma mecanicidade dizimadora de anseios e desejos, produto da estaticidade normatizadora, oriunda do sistema ideológico dominante.

Ao comentar por específico os itens acima enumerados, inicialmente afirma-se que, via de regra, jamais o gestor colocará sua posição em risco porque, esta lhe foi confiada pelo sistema com a finalidade de que o dito faça a custódia e a segurança dela própria para que possa se manter sobrevivente na posição ocupada. Em suma, a efemeridade imposta ao cargo pelo sistema é a forma mais cristalina de manutenção. O diferente proceder do gestor de um organismo poderá custar-lhe a posição efêmera que desempenha e que, por manter intacta, recebe uma irrisória recompensa.

Para o gestor transformacional o processo decisório não é tão simples, ele difere em tempo e espaço. Em tempo, porque suas resoluções são sempre dependentes de consenso e, espaço, pelo simples fato do qualitativo coletivo de determinação para a tomada de decisão.

O modelo transacional por sua vez embasa-se durante todo desenrolar do processo nas relações de gestões coniventes geradas e implementadas no



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



comportamento organizacional dos atores envolvidos no cenário direto ou indireto do ato.

A retenção do extensivo consumo burocrático encontrado no desenvolvimento de todo o processo, ocasionado pela presença constante das regras e legislações negociadas, criam enormes emaranhados nos quais os atalhos de encurtamento para decisões mais dinâmicas não encontram a menor guarida.

Fundamenta-se o modelo transaccional nas evidentes atividades da transação, da troca e da barganha e nas necessidades emergenciais de específicas situações, nas quais as irrestritas dependências do desempenho e dos resultados sejam as variáveis observadas no contexto de recompensas, premiações e punições.

O personalismo, o individualismo e a estabilidade funcional são as marcas características de toda atividade desenvolvida pelo gerenciamento transaccional ao longo de todo processo decisório, como forma de manutenção do sistema ao qual empresta seus serviços e deles se locupleta, sem qualquer relação com o coletivo.

O gestor transaccional é possuidor de censo de comportamento organizacional bastante definido, sensível e visível não procurando de maneira alguma desenvolver suas atividades comprometedoras de forma pouco transparentes, muito pelo contrário, deixa claro os rastros comprometedores de envolvimento de outros indivíduos nas suas tomadas de decisões com a finalidade de transferir para aqueles a tarefa de manter o sigilo das barganhas realizadas, emergindo então em toda sua plenitude o processo de gestão conivente tão a gosto do sistema dominante.

De acordo com o parágrafo acima se detecta com facilidade os limites dos parâmetros comportamentais e enumerá-los abaixo:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Todo líder transaccional é possuidor de uma visão sempre momentânea de qualquer episódio, através de um campo ótico no qual seus interesses próprios estão acima do próprio sistema e da organização a que serve;
- Desde que esteja dentro de seus limites de segurança e os resultados possam se previsíveis o gestor transaccional desenvolve com extrema acuraciadade de controle o planejamento advindo do sistema;
- De maneira geral são críticos restritos a áreas bastante restritas e limitadas de qualidade e natureza, tendo em vista a interpretação de que o volume será sempre um obstáculo às manobras transaccionais;
- Por não interagir com o coletivo o gestor transaccional não, possui afinidades com os fins do grupamento ou da organização;
- O gestor transaccional apenas busca cumprir o estabelecido em sua agenda de benefícios próprios, não aceitando interferências que possam alterar o cumprimento de seus fins, para isto poderá ter procedimentos variáveis;
- Não reconhece as preponderâncias dos fatores de bem-estar coletivo a não ser quando este pressupõe determinados fins vantajosos para as suas conveniências transaccionais, desta forma o bem estar coletivo transforma-se em um instrumento de assistencialismo para os seus almejados fins.

Em relação ao acima exposto conclui-se que devido a seu estilo de atuação o gestor transaccional irá sempre desenvolver o processo de convivência na qual a manipulação de outras pessoas e de situações e a de hábil mineiro das evidências concretas do sucesso.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Dois são as contingências nas quais a visão transaccional toma posições em relação aos membros participantes. A primeira delas determina serem todos participantes de qualquer episódio simples atores coadjuvantes e como tais apenas facilitadores para a tomada de decisão do ator principal, entenda-se o gestor transaccional. A Segunda estabelece a idéia de que todo grupo é um perigo latente a segurança do modelo transaccional e como tal deve ser neutralizado através da manipulação de sua fraqueza.

Suas relações com a filosofia comunitária fundamentam-se na cumplicidade e estrutura-se na subserviência. Assim, é corriqueira a visão de comunidades serem transformados em massa de manobra em troca de benesses emanados das transações e barganhas realizadas pelo poder constituído diretamente ou por seu representante legal, o gestor da convivência.

As periféricas delegações de poder e de decisão ficam explícitas, quando vistas sem qualquer obstáculo pelas barreiras ativadas durante todo o percurso, obstaculando o surgimento das potencialidades, como o inestimável suporte do terrorismo e do autoritarismo.

Pelo acima exposto, o gestor transaccional demonstra ser um indivíduo que:

- Por suas estimulantes atitudes individualistas desenvolve sempre uma visão normatizadora para salvaguardar e custódia do sistema ideológico dominante a serviço do qual coloca sua gestão transaccional.
- Sua estabilidade funcional jamais será posta em risco em virtude de desempenhar com afinco e extremada ortodoxia sua ação contra a flexibilização e a absorção de problemas coletivos.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Suas conveniências próprias, seu campo ótico extremamente estreito e um enorme zelo pela homogeneidade de criar situações específicas aos resultados negativos, sempre negativos, sempre relegados ao abandono, sem qualquer processo analítico de causa e efeito, já que o gestor transaccional não aceita resultados não esperados.

A Transaccionalidade é uma constante no modelo ao qual o gestor procura escudar-se para desempenhar sua atividade funcional, via de regra por indicação política, logo comprometido com o sistema, cúmplice e conivente com a indicação, porque dela tira suas vantagens. Desta forma, pode-se ter certeza que o administrador é um lídimo exemplo do modelo Transaccional de liderança que poderia ser citado no estudo do comportamento organizacional, já que de forma explícita tudo acima se ajusta perfeitamente, sem que possa descaracterizar seu reconhecimento imediato no conjunto sócio-ambiental no qual está alojado.

Em virtude do envolvimento de toda a comunidade dependente, estabelece o sistema, através de ações regimentais, que o gestor terá a incumbência de manter a organização estável e segura contra qualquer processo que venha a colocar em risco sua perene atividade de reprodução do conhecimento condicionado imposto pela ideologia do poder dominante. Viabilizador do cotidiano empresarial, como representante do sistema que gerência a dita ideologia, o gestor de características transaccionais tem um campo vasto para colocar em prática sua relação com a sistematização burocratizante, que fomentará todas as manobras possíveis para manter seus fins pessoais.

Em conclusão, fica evidenciado que durante todo o processo de procedimentos e sua adequação ao exercício de uma liderança cognitiva e



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



democrática vai depender da presença dos fundamentos, princípios e valores advindos da prática da descentralização.

Fica então, caracterizada que em essência o imbricamento da democratização organizacional sucumbe indubitavelmente na ausência de uma pujante descentralização.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BRUNS, J. M., MACGREGOR, J. L. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

COSTA, A.B. **Administração é uma ciência normal**. São Paulo: Fea/Usp. (no prelo), 2002.

KUHNERT, K., LEWIS, P. L. Transactional and transformational leadership: a constructive development analysis. **Academy of Management Review**, n.12, 1987.

LOPES, J. et all. Descentralização e democratização: funções e interrelações entre instâncias de administração. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 16, 1993, Rio de Janeiro. **Anais...**: ANPAE, 1993.

LOPES, J. Uma introdução ao estudo da escola do terceiro milênio: A Escola Contingencial. **Revista de Administração Educacional**. V. 1., n.1, p. 93-96 -, jul./dez., 1997. – Recife: Universidade Federal de Pernambuco/CE/Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional: Ed. Universitária da UFPE, 1997.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



_____, J. Uma introdução ao estudo de teoria contingencial aplicada à Educação. **Educação e Debate**, Fortaleza CE., v.1, n.17/18, p. 199-204, jan./dez. 1989.

_____, J. Uma visão do modelo contingencial aplicado à Educação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 17, 1995, Brasília, DF. **Anais...: ANPAE**, 1995.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. xix, (The Jossey-Bass management series).

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. São Paulo: PHB, 1985

WASNICKA, E.L. **Teoria Geral da Administração** – Uma Síntese, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.