

12

GESTÃO EMPRESARIAL
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

12

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Identificar as formas de gestão e o papel da liderança: relações coletivas, as matrizes de gestão, a gestão participativa, e as formas capitalistas de gestão, e compreender a importância do papel da liderança na construção, inserção e evolução da cultura.



COMPETÊNCIAS

Ser capaz de estudar as formas de gestão e o papel da liderança frente às mudanças.



HABILIDADES

Descrever como deve ser o papel do líder frente as mudanças organizacionais e as mudanças na cultura.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você terá a oportunidade de conhecer formas de lideranças que ajudaram empresas a evoluir. Também observar os diversos modelos de gestão e liderança e perceber a diferença entre ambos. Assim como observar que neste processo organizacional que vive em constante mudança, cabe aos líderes ter um papel central, de forte responsabilidade.

PARA COMEÇAR

Na Unidade de Aprendizagem anterior você aprendeu sobre a relação entre cultura de poder nas organizações. Lembra-se de que dissemos a você que quando queremos conhecer a identidade de alguém, e para isso pedimos que a pessoa se identifique, é muito comum ouvirmos como resposta, o nome da pessoa e a empresa na qual trabalha. Quando ao nos identificarmos, destacamos a organização em que trabalhamos, podemos perceber que essa é mais significativa na construção da nossa identidade, do que outros grupos relativos à nossa idade, etnia, ou estado civil, por exemplo.

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você terá a oportunidade de conhecer formas de lideranças que ajudaram empresas a evoluir. Todo indivíduo, num certo momento de sua vida profissional, começa a perceber que somente ser um bom profissional, seguir rigorosamente todos os modelos, não bastou para o seu sucesso profissional. E começa a pensar: alguma coisa está errada. O que está errado?

É possível que o questionamento esteja acontecendo com alguns de vocês ou tenha acontecido em algum momento de sua vida profissional. O indivíduo comunica corretamente, sabe planejar, realiza, mas sente que falta algo na carreira e na empresa.

Numa Unidade anterior fizemos o seguinte questionamento, qual a diferença entre poder e liderança? E aqui nesta Unidade vamos efetivamente obter a resposta.

Então, vamos nessa!



DICA

Este é um bom momento para você retomar suas anotações e lembrar o que foi visto, desde a Unidade de Aprendizagem 10. Seu envolvimento com os conceitos é a chave do sucesso para nossa disciplina!

FUNDAMENTOS

1. A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

Na atual globalização dos mercados, liderar uma empresa é uma tarefa muito difícil e requer três implicações importantes:

- a. O envolvimento das Pessoas-subordinado ou seguidores, com disposição de aceitar as ordens do líder, a definição do status do líder visando tornar possível o processo de liderança;
- b. A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder; podem moldar e moldam de vários modos às atividades grupais, mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder;
- c. Capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação, associado ao processo de globalização, gerou um expressivo aumento de informações em um curto espaço de tempo. Essas novas tecnologias e a velocidade de transmissão das informações provocaram significativas mudanças nos relacionamentos interpessoais e na forma de exercer a gestão empresarial ao longo dos anos. O aumento da concorrência trouxe uma exigência de se estabelecer parcerias estratégicas entre empresas, formando redes mais competitivas. Nesse contexto, as organizações precisam ter maior flexibilidade e capacidade de inovação.

Todas essas mudanças organizacionais geraram uma demanda de lideranças capazes de se adaptar às rápidas e crescentes mudanças. Para isso, precisam ser inovadoras, criativas e ter sensibilidade às tendências e exigências do mercado. Um líder deve utilizar sua sensibilidade para construir uma cultura de respeito entre as pessoas, fazendo-as crescer e produzir. Ou seja, as empresas precisam de pessoas que além do conhecimento tenham habilidade de “criar um conjunto de condições que permita desenvolver o capital intelectual” (SANTOS, 2004).

O líder influencia diretamente a forma de trabalho e a cultura organizacional, pois colabora para desenvolver sistemas de valores, princípios e códigos comportamentais.

No entanto, uma pesquisa realizada pela IBM e divulgada em outubro de 2010 revela que vivemos um momento crítico de escassez de líderes, preparados para enfrentar os complexos desafios de negócios atuais.

Essa carência é consequência do envelhecimento da população mundial e a diminuição de jovens entrando no mercado de trabalho em decorrência da redução na taxa de natalidade. Para agravar ainda mais essa situação, os efeitos da globalização promovem mudanças rápidas, o que faz com que as empresas necessitem cada vez mais de novos líderes preparados para o futuro.

1.1. AS FORMAS DE GESTÃO E O PAPEL DA LIDERANÇA

A Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. (CHIAVENATO, 2001).

Os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém. (LACOMBE, 2003).

Assim, conclui-se que a liderança na organização é fundamental para as realizações das atividades desenvolvidas na empresa, assumindo grande responsabilidade para atingir as metas organizacionais.

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar, de uma forma bem clara, pode ser entendida como gestão eficaz

e eficiente das pessoas de uma equipe, para que atinja os objetivos propostos pela organização.

Segundo Chiavenato (2001), a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

- a. Traços da personalidade. Segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
- b. Situações de liderança (teoria Contingencial). Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.
- c. Estilos de liderança. Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

A liderança autocrática é o estilo de comando qualificado pela ditadura e comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem às suas ordens. O líder é focado apenas nas tarefas, toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

A liderança democrática é o estilo pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder. Esse tipo de liderança é voltado para as pessoas e o líder procura ser um membro normal do grupo, objetivando e limitando os fatos nas suas críticas e elogios.

Na liderança liberal, as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando uma equipe madura e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, essa liderança pode ser negligente e fraca onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel do líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líder, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. (GIL, 2001)



CONCEITO

O líder transformador é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse

pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos.

1.2. TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

A Teoria da liderança carismática diz que os seguidores fazem atribuições de capacidades heroicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. Estudos sobre liderança carismática têm, em sua maioria, sido dirigidos à identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não carismáticos. Alguns exemplos de indivíduos frequentemente citados como sendo líderes carismáticos incluem John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora da Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (cofundador da Apple Computer).

Alguns autores tentaram identificar as características pessoais do líder carismático: confiança extremamente alta, domínio e fortes convicções em suas crenças. E apresentam quatro competências comuns: visão ou sentido de objetivo muito atraente; capazes de comunicar essa visão em termos claros, com os quais seus seguidores podem prontamente identificar-se; coerência e foco na busca de sua visão; e conhecem seus próprios pontos fortes e capitalizam em cima deles.

1.3. LIDERANDO ATRAVÉS DA DELEGAÇÃO DE PODER

Uma importante tendência desenvolveu-se na última década e tem enormes implicações para a liderança. Essa tendência é de os gerentes abraçarem o *empowerment*, ou delegação de poder. Mais especificamente, gerentes estão sendo advertidos de que líderes eficazes partilham poder e responsabilidade com seus empregados. O papel do líder com mais poder é mostrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de bloqueio de desempenho, oferecer estímulo, motivar e treinar pessoalmente os funcionários. A lista de empresas que pegaram o “trem da delegação de poder” inclui empresas mundialmente famosas como General Electric, Intel, Ford, Saturn, Scandinavian Airline Systems, Harley Davidson, Goodyear e Conrail. Muitas introduziram o *empowerment* como parte de seus esforços corporativos em implementar a gestão de qualidade total.

1.4. QUEM TEM PODER TEM LIDERANÇA?

Uma comparação cuidadosa de nossa descrição de poder com nossa descrição de liderança revela que os dois conceitos estão estreitamente interligados. Líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo. Líderes realizam metas e poder é um meio de facilitar suas realizações.

Quais as diferenças entre os dois termos? Uma diferença diz à respeito à compatibilidade de metas, apenas dependência. Liderança, por outro lado, requer alguma coerência entre as metas do líder dos que estão sendo liderados. Uma segunda diferença concentra-se na influência para baixo, sobre os subordinados de alguém. Ela minimiza a importância de padrões de influência lateral e para cima. O poder não. Ainda outra diferença lida com ênfase da pesquisa. A pesquisa de liderança, na maior parte, dá ênfase ao estilo. Procura respostas para algumas perguntas como: Qual o grau de apoio que um líder deve dar? Quanto da tomada de decisão deve ser compartilhado com subordinados? Em comparação, a pesquisa sobre poder tende a abranger uma área mais ampla e a concentrar-se em táticas para ganhar concordância.



ATENÇÃO

Liderança difere de gerenciamento; enquanto gerenciamento é lidar com a complexidade, ou seja, tende a propiciar ordem e consistência ao se planejar estruturas organizacionais e acompanhar os resultados, liderança é lidar com a mudança, é estabelecer uma visão de futuro.

Outro aspecto igualmente importante é que existem diversas tipologias culturais que influenciam o processo de transformação e adequação a esse novo cenário de mudanças constantes a que as organizações estão expostas. A identificação das tipologias e das categorias culturais se constitui num importante caminho que permite ao pesquisador examinar mais de perto os elementos que caracterizam cada cultura e decifrá-la.

Schein (2009) não classifica a cultura de uma empresa em tipos pré-definidos e descreve a cultura a partir da explicitação do paradigma cultural através dos seus três níveis (artefatos, valores e pressuposições básicas), já definidos anteriormente. Complementando, Schein (2009) afirma que a cultura é um processo em formação, pelo fato de existir uma aprendizagem contínua de como se adaptar ao ambiente externo e de como melhor administrar as questões internas:

- a. **Autogestão:** Dellagnelo (2006) vem demonstrar que, diante das variadas formas organizacionais, nota-se que cada uma possui suas vantagens e benefícios, porém nem sempre há transparência, competência e dedicação por parte do corpo administrativo, portanto o gestor deve saber avaliar qual a melhor forma de administração

deverá implantar em sua organização. Considera-se como uma empresa autogerida, aquela onde as tomadas de decisão são obtidas de forma coletiva, e todos os colaboradores chegam a uma opinião conjunta, extinguindo a autoridade burocrática ou a hierarquia formal. Existe a autoridade, mas esta funciona por respeito e reconhecimento dos membros do grupo.

- b. Cogestão:** Está descrita como a tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária ao processo produtivo de ordem capitalista, visando ao aumento na produtividade e consequente extração de lucros. A cogestão pode ser aplicada em diferentes empresas de diversos ramos como, em condomínios, na indústria automobilística, comunidades pesqueiras, na gestão ambiental, órgãos públicos, etc. A cogestão já é utilizada nos EUA, na Alemanha, em Moçambique, no Brasil, entre outros. Ela se faz eficiente, por agregar opiniões dos diversos níveis hierárquicos na discussão até o momento da aprovação de novos projetos.

A Gestão Participativa é uma forma de gestão que se encontra no primado da gestão capitalista e é uma ofensiva integradora do capital, sendo que “não ultrapassa o nível de uma estratégia ou tecnologia de gestão a serviço da acumulação capitalista” (FARIA, 1987). Ao contrário da heterogestão, que pode ser classificada como a forma mais tradicional e primeira da organização do trabalho dentro da perspectiva capitalista, a Gestão Participativa surge no seio da administração e do *management* como uma forma de colocar o colaborador para participar da gestão, das decisões, ou seja, fazer com que se sinta implicado no processo de trabalho e tenha possibilidade de agir sobre esse processo. No entanto, a Gestão Participativa, na realidade, é uma das formas mascaradas de obter o comprometimento do trabalhador, fazendo com que este se sinta efetivamente fazendo parte do processo, mas que, no entanto, não tem nenhum poder sobre este, ou não está no nível de controle e estabelecimento de objetivos do processo de trabalho.

1.5. MUDANÇA CULTURAL

A mudança tem um importante significado e é o que há de constante nas nossas vidas. E, sendo a vida um processo; constantemente nos deparamos com novas necessidades e precisamos adquirir a capacidade de reconhecer a mudança, saber lidar com ela de forma proativa e desenvolver a capacidade de adaptação a uma nova realidade.

Mas, o que é mudança? Sabe-se que a mudança não é simples e muito menos fácil. Se fosse, as pessoas naturalmente a procurariam.

Mudança organizacional é um ato do homem, é comum, nesses processos, o surgimento de sentimentos de insegurança, medo, ansiedade, muitas vezes reafirmados e difundidos nas organizações pela rede informal de comunicação.

Exigir das pessoas amplas mudanças comportamentais sem oferecer um adequado suporte não significa uma verdadeira gestão de mudanças. Torna-se importante trabalhar a capacidade de adaptação, que por sua vez relaciona-se à aprendizagem organizacional.

Considerando a aprendizagem, cabe lembrar que a organização que se inicia no processo de mudança pretende, na realidade, adequar sua cultura aos desafios apresentados pelo ambiente, e modificar comportamentos e atitudes e isso somente é possível modificando as crenças e os valores que os impulsionam.

Para o alcance do objetivo acima pode-se perceber que mais do que querer ou precisar mudar, a empresa precisa saber como fazê-lo e para isto deve levar também em consideração a fase em que a organização se encontra em termos de desenvolvimento. Entender o processo de mudança cultural é essencial para uma melhor gestão dessas transformações. Os agentes de transformação (pessoas, tecnologias, comunicação, processos etc.) criam condições para a mudança do modelo mental e para o alcance dos resultados organizacionais.

É mais difícil mudar a cultura de uma organização que já existe do que criar uma cultura em uma organização nova. Quando uma cultura organizacional já está estabelecida, as pessoas precisam desaprender os valores, as premissas, e os comportamentos antigos antes que elas possam aprender os novos. Os dois elementos mais importantes para criar uma mudança cultural são: apoio executivo e treinamento.

- a. **Apoio Executivo:** Os executivos na organização devem apoiar a mudança cultural de forma que vão além do apoio verbal. Devem demonstrar apoio comportamental em congruência com a mudança cultural desejada. Os executivos devem liderar a transformação pela mudança de seus próprios comportamentos. É fundamental que esta mudança seja apoiada de forma consistente pelos executivos.
- b. **Treinamento:** A mudança cultural depende de mudança comportamental. Os integrantes da organização devem entender claramente o que é esperado deles e devem efetivamente saber como desempenhar os novos comportamentos, tão logo definidos. O treinamento pode ser de veras útil, tanto ao comunicar as expectativas quanto ao ensinar tais comportamentos.

1.6. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (2009), um grande responsável pelas mudanças é o líder. Para que as organizações sejam eficazes, os gestores têm que efetivamente serem líderes, desempenhando um papel fundamental na formação e na transmissão da cultura organizacional.

O que significa que uma das qualidades da nova liderança é a disposição de se ver como parte do problema existente, como um dos elementos do sistema que precisa mudar. Esses líderes produzem uma imagem onde existe um discurso simples e soluções, também, simples, para resolverem problemas complexos. Mas para isto a sua personalidade precisa possuir algumas características.

Essas características e outras vinculadas a sua competência técnica, contextual e política é que podem credenciá-lo à função. Além dessas características, também é importante considerar os processos psicológicos da interação entre ele e seus liderados e a sua concepção sobre a natureza humana.


Outra capacidade que precisa ser trabalhada nos líderes é a capacidade de empreender. O empreendedor é tido como uma pessoa que cria um novo negócio, em face aos riscos e incertezas, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, quer seja financeiro, intelectual ou pessoal, através da identificação de oportunidades de mercado e do agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades.

Os líderes influenciam a cultura na medida em que favorecem a existência de um sentimento de sucesso da organização e se são capazes de reduzir a ansiedade inerente ao processo de mudança (SCHEIN, 2009).

CONCLUSÕES

De acordo com a evolução da cultura organizacional ao longo do tempo, percebemos que a liderança democrática é uma tendência de estilo de liderança a ser cada vez mais adotado pelas organizações. A estrutura do laboratório Sabin ilustra bem essa tendência de participação dos subordinados nas decisões com a presença de um líder orientador, que valoriza seus funcionários e que, portanto, tem um papel fundamental em manter a equipe motivada. A exemplo disso, cabe ressaltar que os colaboradores mais antigos participaram de um importante processo em que foram elencados sete itens que são a premissa para todas as ações e estratégias do Sabin.

Identificar líderes dentro da própria organização é um incentivo para que funcionários busquem sua capacitação e permaneçam mais tempo na organização. Enquanto as organizações que resolvem se arriscar, buscando líderes de outras empresas, correm o grande risco de fazer um alto



investimento e o novo líder não se adaptar ao ambiente da empresa, além disso, podem fazer com que seus funcionários fiquem desmotivados.

Assim, é importante que as organizações tenham capacidade de reconhecer estes líderes em potencial e investir no seu desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, os funcionários devem praticar e desenvolver suas habilidades de liderança, buscando constantemente sua própria capacitação. Essa é a melhor forma de garantir bom lugar num mercado de trabalho tão exigente e competitivo.



ANTENA PARABÓLICA

Analise o case abaixo e reflita quais são os fatores de sucesso mais importantes para uma organização.

CASE - Empresa destaca papel da liderança para manter clima em dia

No Laboratório Sabin, rede de referência no Brasil com uma carteira de mais de um milhão de clientes e 62 unidades em três Estados, a cultura de alta performance é proporcionada, em primeiro lugar, por uma sensação de “pertencimento” das pessoas. “Trabalhamos baseados fortemente em valores que foram definidos pelos próprios funcionários”, adianta a superintendente de RH, Marly Vidal. Segundo ela, definir os valores foi um processo que envolveu os colaboradores mais antigos de casa e chegou a sete itens que são a premissa para todas as ações e estratégias da empresa.

Além desse alinhamento de ideias, o funcionário tem liberdade para dar sugestões e sente que há transparência nas decisões. “A pior crise que uma empresa pode ter é a de confiança”, diz Marly. Um exemplo dessa preocupação está na seleção de pessoas para ocupar posições mais altas dentro da empresa. De acordo com a superintendente, 100% dos cargos de liderança das 62 unidades do Sabin foram ocupados por meio de processos internos. É uma política de confiança. Quando surge uma vaga, eles não buscam no mercado.

Para reforçar a confiança, a empresa instituiu prêmios de fidelidade, tem suas metas divulgadas para a totalidade do pessoal, garante participação nos resultados, bônus e benefícios baseados na meritocracia. Ainda assim, a gestão de pessoas procura trabalhar o papel das lideranças para inspirar continuamente o grupo e investir em ações como o *feedback*, por exemplo.

Com sede em Brasília, é natural que um dos principais concorrentes da empresa em relação à ocupação das melhores vagas seja o funcionalismo público, mas,

mesmo assim, o Sabin procura estabelecer algumas variáveis para reter seus talentos e “brigar” contra a estabilidade do setor estatal. “As pessoas veem que a empresa quer contribuir com a qualidade de vida. Elas pensam: ‘A empresa tem cuidados comigo, com minha família’”, aponta Marly. Entre esses “cuidados” estão desde questões de política financeira e de bonificação quanto a inauguração recente de uma academia de ginástica na sede ou a parceria com uma agência para programar viagens de férias.

Para Marly, a busca da excelência também deve passar pelo dia a dia do trabalho. Afinal, o “produto” de um laboratório é o relacionamento com o cliente e nesse contexto o papel do indivíduo ganha mais relevância. Atualmente, a média de idade entre os quase mil funcionários do Laboratório Sabin é de 29 anos, sendo 72% mulheres. A empresa investe em relacionamento, buscando diminuir conflitos entre colegas. Isso se reflete em mais bem-estar e em melhor produtividade.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade pudemos observar os diversos modelos de gestão e liderança e perceber a diferença entre ambos. Também observar que neste processo organizacional que vive em constante mudança, cabe aos líderes ter um papel central, de forte responsabilidade.

O criador da empresa Apple, Steve Jobs foi considerado um dos maiores líderes dos tempos modernos, você conhece a sua história? A empresa que ele criou foi a mesma que o demitiu um dia, e que anos após ele voltou para fazê-la ser uma das mais valiosas do planeta e seus produtos os mais desejados.

Esse personagem era um líder e um visionário, procure saber mais, você irá se empolgar!

Na próxima unidade passaremos a entender a ideologia que cerca as organizações.

Até lá.

GLOSSÁRIO

Impasse: Segundo Houaiss (2009), é uma condição difícil sem solução, um “beco sem saída”.

Mercado: Diferente do senso comum, para um dirigente, mercado não deve ser entendido como o local de venda, a loja, o estabelecimento comercial. Assumindo a definição apresentada por Kotler (2006), mercado é conjunto de potenciais consumidores dispostos a negociações para adquirir um produto que satisfaça uma necessidade ou um desejo.

Meta: É o objetivo quantificado. Trata-se de um valor que pode servir de referência e de

comparação. De referência, para servir de expectativa para as ações em andamento e marco para o fim destas ações. De comparação, para verificar se os resultados obtidos alcançaram as expectativas. Para se formular a meta, deve-se conhecer o objetivo, definir valores numéricos, como montantes financeiros ou porcentagens, estabelecer prazos e indicar responsáveis. Exemplo: para ser líder (objetivo), a empresa precisa aumentar 30% o faturamento de vendas em um ano.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração:** 6. ed. Revista e Atualizada, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L. **Autogestão e racionalidade substancial.**

RAE Eletrônica. Disponível em <www.rae.com.br/acervo>. Acesso em: 22 dez. de 2011.

FARIA, J. H. **Teoria das formas de governo.** Material do curso de Estado, Poder e Formas de Gestão. Curitiba, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas.** Porto Alegre: 2004.