

## **As Mudanças estruturais nas organizações e seus impactos nos indivíduos: análise do papel da Gerência Intermediária e novas competências requeridas**

***Adriana Roman Muniz<sup>1</sup>, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>2</sup>***

<sup>1</sup>Universidade de Taubaté/ Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro – Taubaté, [adrianarmuniz@uol.com.br](mailto:adrianarmuniz@uol.com.br)

<sup>2</sup>Universidade de Taubaté/ Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro – [jmtadeucci@uol.com.br](mailto:jmtadeucci@uol.com.br)

**Resumo-** As últimas décadas foram marcadas por inúmeros processos de mudanças nas organizações refletindo a implantação de novas arquiteturas organizacionais e inovação nos modelos de gestão. Este estudo tem por objetivo apresentar uma revisão bibliográfica acerca de conceitos que norteiam a relevância do papel da gerência intermediária nas organizações, os impactos gerados neste papel nas empresas após processos de mudanças estruturais realizados nas últimas décadas, bem como as competências requeridas, concluindo-se que os processos de reestruturação provocaram achatamentos e redução de postos na hierarquia, exigindo novas competências da gerência.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional, Gerência Intermediária, Competências.

### **Área do Conhecimento: Ciências Humanas**

#### **Introdução**

Toda organização, como uma coletividade, necessita de uma ordem normativa, refletida em suas regras, bem como estabelecido seus níveis de autoridade através de uma hierarquia explícita, assim como a existência de sistemas e procedimentos que suportem o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos ( HALL, 2004 ).

É neste cenário, onde organizações e indivíduos fazem parte de um mesmo sistema, já que um é insumo para a formação da outra, que se percebe realmente a influência que organizações exercem sobre indivíduos. As pessoas aprendem muitos de seus comportamentos nas organizações. Para isto são treinados, doutrinados e às vezes persuadidos com base em relacionamento afetivo para com a organização.

Nas décadas de 70 e 80 do século XX, o tema gestão estratégica e competição foi enfatizado por autores como Porter, Hammer e Prahalad, que ampliaram mundialmente conceitos voltados à criação de políticas estratégicas para as organizações, frente a grande competitividade mundial que se firmava. As organizações necessitavam naquele período criar estruturas e políticas que suportassem e abreviassem o processo de mudança que se iniciava (FISCHER, 2002 ).

Ainda para o autor, fica claro que a produção teórica daquele período tem relação direta com as mudanças ocorridas globalmente a partir do início da década de 80. A forte influência japonesa, desestabilizando a hegemonia de

economias fortes, como a americana, fez com que temas como competitividade, gestão estratégica, reestruturação, reengenharia e competências surgissem como novas palavras no dicionário organizacional, trazendo consigo os impactos, não somente para as organizações, mas também para os indivíduos.

De todos estes novos conceitos, o mais famoso talvez pelos impactos gerados nas organizações, sem dúvida é a da Reengenharia criado por Hammer e Champy. As mudanças provocadas nas organizações em todo o mundo, inclusive as brasileiras que utilizaram este conceito foram significativas e neste artigo será explorado com maior profundidade os impactos especificamente na gerência intermediária, que frente a novas estruturas teve de adaptar-se com um novo conjunto de competências.

#### **Metodologia**

Este ensaio tem como método de pesquisa o levantamento bibliográfico, que segundo Lakatos e Marconi (2008 ), trata-se de um mapeamento de documentos já escritos acerca do tema, que tenham uma importância por fornecer dados atuais e relevantes.

A importância do material bibliográfico, adequadamente coletado, dá aos leitores subsídios adequados ou indícios importantes para nortear o estudo.

#### **Resultados**

##### **Mudança Organizacional**

O tema mudança organizacional passou a ser estudado profundamente a partir do momento

em que as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, ou seja, interagindo com o ambiente. A compreensão de que questões externas influenciam a dinâmica organizacional, fez com que o tema fosse muito mais explorado (LIMA, 2003).

Para o autor, o crescente interesse em entender a mudança organizacional advém da também crescente complexidade do ambiente organizacional e relação com as mudanças externas, que se no passado, poderiam ter uma conotação por vezes revolucionárias, agora fazem parte do cotidiano das mesmas.

Lima (2003) reforça que o fenômeno a mudança organizacional apresenta várias características, que neste estudo são relevantes para a compreensão dos impactos gerados na estrutura organizacional e na liderança:

- Intencionalidade da mudança, ou seja, se é planejada ou não
- Relevância do impacto
- Resposta ao ambiente
- Temporalidade da mudança

Analisando a literatura, percebe-se que não há um consenso entre os autores quanto aos temas intencionalidade e temporalidade. O que se percebe é que quanto maior a antecipação à mudança, menor o grau de transformação ou descontinuidade requerida, ocorrendo maiores chances de êxito organizacional, bem como mudanças de natureza contínua consomem menos tempo para consolidar-se do que mudanças mais radicais, que necessitem recriação devida a imposição do ambiente, não permitindo tempo ou liberdade de ação para planejamento. A produção literária até a década de 70 enfatizava a estabilidade como sinônimo de perenidade no tempo e espaço sendo preconizado pelos americanos com sua supremacia de controle mundial. Entretanto, tal paradigma de estabilidade teve forte abalo com alterações de natureza social, econômica e política, afetando o mundo dos negócios. Surge entre as décadas de 80 e 90 um novo paradigma, o da transformação organizacional no qual teóricos aprofundaram temas como amplitude de processo, criação de larga escala, adequação de estruturas/papéis/responsabilidades e novos canais de relacionamento com *stakeholders* (FISCHER, 2002).

A autora relata que nesta fase o modismo da mudança extrapolou a adequação do uso correto do significado efetivo de mudança. Novos jargões como “recriar a empresa”, *change management*, racionalização de processos e estruturas, foram utilizados impropriamente nas organizações.

Esta fase de produção teórica acerca dos processos de mudança se deu com o crescimento do “modelo japonês” de gestão dos programas de qualidade e produtividade. Tais técnicas orientais privilegiavam a gestão da manufatura e o reconhecimento da importância da cultura organizacional, a fim de obter o comprometimento das pessoas para a adequação aos novos procedimentos de mudança (FISCHER, 2002). Uma destas técnicas que foi largamente utilizada indiscriminadamente, sem levar em consideração a realidade organizacional e cultura local em várias organizações, foi a Reengenharia.

### Reengenharia e *Downsizing*

O termo Reengenharia surgiu a partir do lançamento do livro de Michael Hammer e James Champy, em 1994, após um artigo de Hammer na *Harvard Business Review*, em 1990, que gerou grande repercussão internacional.

O conceito de reengenharia propunha uma mudança radical nos princípios que norteavam a gestão da administração das empresas. Para os autores é um “começar do zero”. Não significava reformular o que já existia ou providenciar mudanças básicas, mas significava abandonar conceitos e formas já anteriormente estabelecidas e incorporadas para recriar do nada bens e serviços que realmente vinham ao encontro dos desejos de clientes. Para os autores:

“ Trata-se do repensar fundamental e da reestruturação radical dos processos que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” ( Hammer ; Champy, 1994:21-22, apud MARSHALL JUNIOR, 2006 ).

Um dos pilares de execução da reengenharia é a reestruturação estrutural, que quebra a hierarquia, criando times multifuncionais e formação de grupos, porém foi pouco aprofundada por Hammer e Champy em sua obra. Como ação previsível, as organizações iniciaram a utilização dos conceitos de forma indiscriminada frente ao acirramento da competitividade empresarial e da crise econômica que se instalava mundialmente na década de 90 (FISCHER, 2002).

Para a realidade brasileira não foi diferente. O discurso da reengenharia proliferou pelas organizações como forma de reestruturar seus métodos e processos organizacionais, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Como consequência deste rearranjo organizacional, talvez ainda não avaliado em sua totalidade, viu-se a implantação desta prática nas organizações sem levar em conta a realidade da empresa e sua cultura. Ações de *downsing*, refletindo a redução de níveis e postos na

hierarquia, bem como jogos de poder e pressão na busca de aderência dos indivíduos para o processo de mudança ainda não podem ser totalmente mensurados ( FISCHER, 2002 ).

A reengenharia de processos provocou impactos fundamentais na gestão dos recursos humanos. Segundo Fischer ( 2002 ) as principais mudanças foram:

Unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo;

Serviços mudam de tarefas simples para multidimensionais;

Pessoas mudam de controladas para autorizadas;

Mudança no foco de treinamento para educação;

Medidas de desempenho e remuneração são alterados de atividade para resultados;

Critérios de desempenho mudam de desempenho para habilidade;

Gerentes mudam de supervisores para instrutores;

Estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;

Executivos mudam de controladores do resultado para líderes.

O que se sabe realmente é que com a reengenharia de processos houve a redução de níveis hierárquicos, gerando uma necessidade preeminente de desenvolvimento dos indivíduos para novos papéis. O acúmulo de tarefas exigiu também o desenvolvimento de novas competências comportamentais e técnicas, principalmente nos níveis gerenciais que estariam conduzindo estas mudanças.

### Competências

Frente à emergência de um modelo competitivo que predominava entre as décadas de 1980 e 1990, as organizações que passaram por profundos processos de reestruturação perceberam que não necessariamente conseguiram garantir maior valor à empresa com estas ações tomadas. Mesmo com a definição de suas *core competences*, ou seja, as competências organizacionais, a definição de quais competências individuais eram requeridas tornou-se fator chave para que organizações e indivíduos conseguissem competir neste mercado sem fronteiras.

Segundo Fleury ( 2001 ) o termo competência é uma palavra do senso comum,

utilizada para designar se uma pessoa está qualificada para realizar algo. Seu oposto não indica necessariamente a negação desta capacidade, mas traz consigo um sentimento pejorativo, já presente na sociedade. A autora relata que em 1973 McClelland publicou seu artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, iniciando assim as primeiras discussões entre administradores e psicólogos acerca do tema. Para este autor, competência é uma característica individual relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou determinada situação. Desta forma, diferenciava competências de aptidão, que é um talento natural da pessoa; de habilidades, demonstrando um talento particular na prática e de conhecimentos, os quais a pessoa necessita saber para desempenhar uma tarefa.

Na década de 80, Fleury ( 2001 ) relata que Richard Boyatzis, re-analisa os estudos sobre competências gerenciais, identificando um conjunto de traços e características que definem um desempenho superior. Iniciava assim o marco na literatura americana a respeito do tema competências.

Desta forma, o conceito construído de competências engloba o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justifiquem um alto desempenho do indivíduo, relacionados às necessidades dos cargos ou posições.

Tal raciocínio, para Fleury ( 2001 ) reforçava o processo de qualificação e posto de trabalho, dando continuidade a uma realidade organizacional fundada nos princípios do taylorismo-fordismo. Nesta concepção, a qualificação do indivíduo era totalmente relacionada ao posto ao qual ocupava, focando principalmente sua formação profissional e seu estoque de conhecimento. Porém, estudos franceses na década de 90 apresentavam uma conotação ao termo competências que ia além do processo de qualificação. As mutações ocorridas no mundo do trabalho implicavam em mudanças no indivíduo e na forma como o mesmo reagia frente a situações imprevistas em seu cotidiano.

Este *input* fez com que o termo competência fosse ampliado para além do conhecimento teórico e empírico detido pelo indivíduo, muito menos relacionado puramente a tarefas. Segundo Fleury ( 2001, p. 188 ) competência é “ um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Como complemento a este conceito apresentado por Fleury, Dutra ( 2006 ) aborda a noção de “entrega”. De nada vale o indivíduo ter

um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes se não houver o interesse pela entrega deste conjunto para a organização. Sem a entrega, efetivamente a organização não se beneficia deste conjunto próprio de cada indivíduo.

O desenvolvimento de competências passa a ser então um item importante na competitividade das organizações na atualidade. Com o advento dos processos de reestruturação, reengenharia ou *downsizing*, diversas organizações globais necessitaram reposicionar não somente suas competências organizacionais bem como contribuir para o desenvolvimento de competências dos indivíduos.

Vale salientar que um dos itens que contribuiu diretamente para o desenvolvimento de novas competências nos indivíduos é fruto das mudanças nas estruturas organizacionais. Tais mudanças trazem consigo premissas de racionalidade, "enxugamento" e corte nos gastos, melhoria da qualidade dos serviços e processos, porém o que se percebe efetivamente é que tais mudanças nas estruturas organizacionais afetam diretamente a vida dos membros das organizações, impactando suas carreiras e a maneira como são definidas a partir de então (LIMA, 2003).

### **Mudanças Organizacionais e seus impactos na Gerência Intermediária**

As várias mudanças ocorridas nas últimas décadas deixaram profundas marcas, criando um novo modelo de gestão nas empresas e exigindo um novo posicionamento de seus gestores conforme já relatado anteriormente. Após ondas de fusões, reestruturações, expansão de negócios, descentralização de unidades, desinvestimentos, mudanças econômicas e políticas, ampliação dos sistemas de tecnologia da informação e criação de uma consciência ecológica, vários papéis dentro das organizações últimas duas décadas mudaram consideravelmente.

O papel do gerente intermediário foi um deles. Para King (2002) há um grande desafio na gerência intermediária pois eles atuam como elo de ligação entre a estratégia, definida no alto escalão da organização e junto aos chamados operários. Este posicionamento nos leva a refletir o quanto efetivamente os processos de reestruturação, principalmente pós-reengenharia e *downsizing*, tornaram o papel da gerência intermediária mais robusto e ao mesmo tempo mais exigido.

Em artigo escrito por Ruas (2000), sobre o profissional do Século XX baseado em pesquisas da época, foram apresentados atributos altamente relevantes para o perfil de um gestor no mercado globalizado que surgia: Integridade, Visão

estratégica, Capacidade de liderança, Visão de empresa, Capacidade de decisão, Foco no resultado, Ética, Capacidade de negociação, Coordenação de trabalhos em equipe, Habilidade interpessoal, Atitude pró-ativa, Capacidade de criação, Desaprender periodicamente e aprender de novo, Abertura para novas idéias, Saber ouvir, Iniciativa, coragem, flexibilidade e tolerância.

Podem parecer demasiado para um gestor atingir este estado de Super-Herói, porém as organizações buscavam e buscam todos os dias profissionais que não somente tenham conhecimentos e habilidades que possam torná-los diferenciáveis, mas que também tenham atitude para alocar tais recursos em prática adequadamente, visando seu bem estar e o da organização.

A Gerência Intermediária é formada por gestores de nível médio, estando acima do nível operacional e de supervisão/coordenação e abaixo da alta administração, formada por gerentes Seniores, Vice-presidentes, Superintendentes e CEO's. Sua atuação refere-se à intermediação da estratégia e a execução. Suas maiores prioridades em geral estão direcionadas em custo, relação com os clientes, produtividade, desenvolvimento dos talentos e promoção da qualidade de produtos e serviços (RODRIGUES FILHO et al., 2007)

No modelo clássico de administração esta gerência intermediária era provida de autoridade e poder para supervisionar, coordenar, controlar e dirigir seus subordinados. Esta realidade somente reforçava em seus gestores características da visão mecanicista, fazendo com que estes gerentes tivessem amplo controle e poder em suas mãos.

Decisões no estilo *top down*, sem o envolvimento de seus subordinados ou um processo de comunicação eficaz era parte de sua rotina. Porém as mudanças estruturais ocorridas nas organizações trouxeram consigo um novo modelo de administração participativa e mais flexível, com redução de níveis hierárquicos e menor impacto de regras, onde o papel da gerência intermediária sofreu transformações que exigiram de seus ocupantes e ainda exige um grande dispêndio de tempo e energia para apropriar-se de novas competências (SILVA, 2003).

O autor salienta que neste novo papel, o gerente passou efetivamente a ser o intermediário entre os empregados e a organização. Passa a liderar, convencer e seduzir, não exclusivamente somente controlando e planejando. Este novo líder necessita utilizar muito mais o processo de comunicação, influenciando as pessoas da organização, negociando metas, ratificando posicionamentos ideológicos, promovendo a identidade grupal e desenvolvendo os talentos

individuais. Mecanismos de controle foram abrandados, gerando maior autonomia para os subordinados, porém foram criados e reforçados novas formas sutis de controle onde é dada ênfase no alinhamento da cultura organizacional, missão e valores da empresa.

Neste cenário, a gerência intermediária passou a dar maior atenção ao ambiente externo, percebendo sua influência sobre o interno e mobilizando a organização para o estabelecimento de estratégias internas, numa busca frenética de sustentabilidade individual e grupal. Seu papel é reforçado como o que transmite do “discurso” da organização, enfim, ele é o exemplo!

Santos e Viagi ( 2005 ) apontam em estudo realizado 8 competências profissionais mais desejadas nos líderes atuais ou potenciais que são Flexibilidade, Criatividade, Responsabilidade, Iniciativa, Sociabilização, Comunicação, Tecnologia e Atualização.

Percebe-se, no entanto, que em comparação com o estudo de Ruas ( 2000 ) conduzido 5 anos antes, a tônica parece não ter sofrido alterações: uma liderança que necessita estar preparada para a condução das mudanças, exigindo de si um aprofundamento no desenvolvimento de suas competências comportamentais que lhes darão sustentação para o processo.

### Discussão

A literatura aborda claramente que os processos nos quais as organizações passaram nas décadas de 80 e 90, utilizando-se da Reengenharia e conseqüentemente do *downsizing*, geraram impactos que vão além das mudanças estruturais que se apresentam como resultantes até hoje.

Neste sentido, com as mudanças estruturais ocorridas, impactando diretamente na linha de gerência intermediária, os indivíduos que ocupavam e ocupam na atualidade este papel necessitaram atuar em duas frentes distintas: saber conduzir suas equipes no processo de mudança, sendo inclusive o porta-voz da mudança e garantindo o sucesso, bem como tendo que rapidamente se ajustar ao momento, lançando mão de competências até então não requeridas. Estas mudanças demandam sem dúvidas mudanças de atitude, gerando novos comportamentos organizacionais no coletivo.

Como já dito anteriormente, a apropriação de novos comportamentos e competências exige dos ocupantes da gerência intermediária a adoção de mudanças profundas não somente de aspecto profissional, mas principalmente pessoal. Estas mudanças estabelecem um processo de

aprendizagem contínuo para gerar um *upgrade* no indivíduo.

O grande questionamento é: como estes gerentes que passaram por estas reestruturações desenvolveram novas competências para manter-se no mercado de trabalho, seja em suas organizações ou não? Quais recursos internos e externos eles se apoiaram para construir e lapidar novos atributos exigidos pelo seu novo papel?

Estariam estes gerentes intermediários ainda em processo de desenvolvimento para este papel organizacional que lhe exige flexibilidade, conhecimento, ser exemplo, antecipar-se aos acontecimentos e outras mais competências que já foram apresentadas?

Muitas organizações e gestores, na tentativa de desenvolver tais competências buscam como alternativa programas convencionais, como treinamentos, inclusive os de longa duração ou métodos inovadores como coaching.

Baseado no conceito de competências apresentado por Fleury, entendemos que programas convencionais de qualificação, formação e treinamento tem por princípio desenvolver os conhecimentos e habilidades dos indivíduos, porém não os desenvolve para efetivamente utilizar tais recursos, ou seja, demonstrar tais competências em ação ( RUAS, 2000 ).

Apostar em apenas uma alternativa para o desenvolvimento de competências pode levar ao insucesso individual e organizacional. Para Ruas ( 2000 ) “ ...o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento de competências organizacionais”, ou seja, se faz necessário que estas iniciativas de desenvolvimento das competências gerenciais estejam alinhadas com o desenvolvimento das competências requeridas pela organização.

Outro ponto a se questionar é: as organizações neste processo de mudança buscavam efetivamente qual perfil para estes gerentes? Seriam focalizados somente no processo gerencial em si ou as empresas buscavam também líderes?

Há de saber neste contexto que nem todos os gerentes estavam ou estão ainda preparados para isto e como já dito por Fischer ( 2002 ) talvez ainda não saibamos mensurar adequadamente os impactos destas reestruturações e achatamentos provocadas pela reengenharia. O que algumas pesquisas indicam é que a gerência intermediária ainda não tem apresentado excelente resultado para as organizações devido ausência de determinados fatores comportamentais e de competências específicas como de gestão, que

comprometem o *delivery* ou entrega para a organização.

### Conclusão

Estudos acerca da gerência intermediária demonstram que esta população vem ao longo das últimas décadas padecendo de vários males que aparentemente começaram a mudar nos anos mais recentes. Este grupo que quase se viu como “uma raça em extinção” devido os processos de reestruturação, tem agora um papel muito mais reconhecido e fortalecido nas organizações.

Sabe-se que estes processos de mudança exigiu e ainda exige alterações profundas nestes atores organizacionais. Seu sucesso do passado tão recente, não lhe dá garantias de sucesso futuro. As pressões vivenciadas até pouco tempo atrás sucumbem as que ainda estão por vir. Lança-se o questionamento: Como conseguir se adaptar a este novo cenário que exige nova postura, novos conhecimentos, novos propósitos, abrindo caminhos tão desconhecidos?

Todavia, mesmo com o impacto dos processos de mudança dos quais a gerência intermediária tem passado e suas dificuldades de apropriação de novos modelos, é voz corrente nas organizações de que este nível de liderança tem extrema importância e que com o aumento de suas atribuições e responsabilidades as organizações deveriam: (a) prepará-los para enfrentar as mudanças constantes em um mercado instável e globalizado, (b) desenvolver as competências relacionadas à gestão de pessoas, (c) contribuir para que o indivíduo perceba a necessidade de adaptar-se aos diversos momentos que a empresa vive e (d) ampliar a visão sistêmica bem como o processo de comunicação.

Desta forma, espera-se que com este estudo, as organizações conseguiram avaliar a importância da gerência intermediária bem como compreender os impactos que os processos de mudança ao longo das últimas duas décadas provocaram nas pessoas que ocupam estas posições. Ao evidenciar as competências e atributos esperados pelo papel da gerência intermediária, espera-se que as organizações criem modelos estruturados de processo de desenvolvimento, ampliando desta forma sua *performance* organizacional.

### Bibliografia

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo: ATLAS, 2006

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários

autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In : Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, M. T. L ; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**. Edição Especial, v.5, p. 183-196, 2001. Disponível em:<<http://anpad.org.br/periodicos>>. Acesso em 15 maio 2009

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

KING, A. W. et al. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o Desafio da Gerência Intermediária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.42, n.1, p.36-49, Jan-Mar.2002

LIMA, S. M. V. L. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003

MARSHALL, J. I. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006

RUAS, R. L. A atividade gerencial no Século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**. edição 15, v.6, n.3, out 2000.

SANTOS, I. C.; VIAGI, A. F. Competências Gerenciais em Ambiente de Rápidas Mudanças. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v.1, n.1, p.84-99, jan-abr/2005. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net>>. Acesso em: 27 abril 2009.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**. V.37(4), p.797-816, Jul./Ago. 2003.