

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MYLLENA PEREIRA CARDOSO

**O PAPEL DO LÍDER NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

GOIÂNIA

2022

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MYLLENA PEREIRA CARDOSO

**O PAPEL DO LÍDER NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia - Faculdade IBC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho.

GOIÂNIA

2022

Dedicatória

Caminhar com a certeza que tem algo maior a cuidar de mim e guiar, me faz levantar todos os dias pronta para ir à luta. Agradeço ao Senhor, por cuidar de mim em toda essa trajetória e por me sustentar todas as vezes que fraquejei, por me levantar todas as vezes que cai, por me trazer ânimo todas as noites de cansaço, por me proteger todas as noites escuras no caminho de volta para casa, por me guardar debaixo de tua asa e me confortar. Agradeço a todos os anjos enviados através das palavras de um professor ou de um abraço de um colega de classe. Um agradecimento em especial a pessoa que vibrou por mim quando ganhei a bolsa de estudo até a finalização do curso, meu esposo Lucas Sena.

Myllena Pereira Cardoso

O Papel do Líder na Disseminação da Cultura Organizacional

Myllena Pereira Cardoso

Banca Examinadora:

Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho

Professora Orientadora

Dr^a. Débora de Abreu Moreira dos Santos

Professora Examinadora

Esp. Ana Cláudia da Rocha Bueno

Professora Examinadora

GOIÂNIA

2022

SUMÁRIO

Introdução	6
Metodologia	7
O Papel Do Líder Na Cultura Organizacional	7
Considerações finais	13
Referências	14

O PAPEL DO LÍDER NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Myllena Pereira Cardoso

1. Graduanda do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

RESUMO

A cultura organizacional é um organismo vivo, ao qual as pessoas desenvolvem pressupostos tangíveis e intangíveis. A criação e desenvolvimento de uma cultura saudável e forte, traz fortemente o papel do líder como disseminador da mesma. Em mundo em que todos somos influenciados de certa forma, trouxemos como ponto chave da discussão e desenvolvimento do artigo o estilo de liderança transformacional, que engloba inspirar e engajar seus liderados em prol da organização.

Palavras-chave: cultura organizacional; líder transformacional; inspiração; engajamento; pertencimento.

INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais preocupadas em atrair e manter seus funcionários e em contrapartida, as pessoas estão cada vez mais seletivas quanto ao lugar em que vão passar a maior parte de seu tempo.

Veremos nessa fundamentação teórica, em números, que essa preocupação não representa apenas uma especulação do meio empresarial. A ideia de que “empresas são feitas de pessoas” nunca foi tão forte. O artigo busca ressaltar justamente isso, uma vez que a cultura organizacional é a identidade do negócio, que é algo vivo e alimentado pelas pessoas introduzidas nele. Portanto, o líder é o principal precursor, é quem tem o papel de representar a empresa frente à sua equipe.

Seguindo essa linha de pensamento, trouxemos os elementos que compõem a cultura organizacional e qual o estilo de liderança sugerimos para os dias de hoje, perante tal preocupação das empresas.

De acordo com Chiavenato (2000), a cultura organizacional abrange aspectos formais, que são facilmente percebidos, relacionadas com as tecnologias já existentes, normas, processos, objetivos, políticas e estruturas, já os aspectos informais, são voltados para valores, atitudes, procedimentos grupais, percepções, conexões informais e sentimentos. Interpretados como “iceberg”, são relacionados a parte o observável e tangível, os aspectos formais, voltados para as tarefas e operações da organização, já os aspectos informais, ocultos e invisíveis, são relativos a questões emocionais e afetivas, onde são mais difíceis de serem compreendidos e interpretados, pois são orientados como aspectos psicológicos e sociais, o que traz resistência à mudança e transformação. O que só reforça a importância do ambiente que a organização se estrutura, devido às complexidades do seu todo.

Segundo Schein (2001), para compor a cultura um determinado grupo se baseia em um conjunto de pressupostos, onde aprenderam a aceitar e a resolver problemas para a integração e adaptação interna de todos. Esses pressupostos a partir do momento em que considerados válidos, serão passados aos futuros integrantes, como a forma correta de pensarem e sentirem em detrimento a esses problemas para adequação externa e pertencimento interno.

Portanto, a liderança está inteiramente ligada na disseminação de uma cultura forte e sólida, para a adequação, pertencimento e claro ao interesse na eficiência produtiva, e o líder é colocado como ponto focal para a disseminação dos pressupostos da organização, para o atingimento das metas e objetivos da mesma. Para tal discutiremos alguns estilos de liderança, principalmente a liderança transformacional, cujo objetivo central é na inspiração, engajamento e pertencimento dos liderados Burns (1978).

METODOLOGIA

Será realizada uma pesquisa bibliográfica, com intuito de identificar elementos que englobam uma cultura organizacional forte e sua definição, indicar a liderança transformacional para a disseminação dessa cultura e enumerar suas características.

O PAPEL DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A princípio, é importante trazer a definição de cultura organizacional e o papel do líder transformacional na disseminação da cultura, garantindo desde as necessidades básicas, ao sentimento de pertencimento do colaborador.

A cultura é uma palavra proveniente do termo latim e traz em seu significado o cuidado, cultivo e crescimento, englobando conhecimentos e comportamentos de um determinado grupo social, tradições, abarcando diversas características, e, alguns exemplos são: as religiões, a língua, as artes, a música, entre outros.

A organização, no entanto, é quando um, dois ou mais integrantes se juntam em prol de uma meta, missão ou objetivo, onde exercem funções de modo controlado e coordenado, sempre visando a eficiência. Unindo essas duas palavras temos a cultura organizacional, que tem por base missão (razão de existir), visão (onde a empresa almeja chegar) e valores (princípios basilares empresariais).

Na visão de Schein (2001):

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001, p. 7).

Entendida mediante os três níveis de conhecimento, a cultura de uma organização traz em seu cerne: os pressupostos inconscientes, os valores compartilhados e os artefatos. Na tabela abaixo, Schein (1984) evidencia cada um destes a partir dos três níveis apontados, com o objetivo de identificar o DNA de uma organização:

Artefatos	Conhecido como o primeiro nível da cultura organizacional, esse nível é identificado por trazer características fáceis de serem percebidas e vistas pelos colaboradores, embasadas especificamente pelos valores da empresa. Tudo que representa o padrão da cultura organizacional da empresa, como por exemplo: o vestuário das pessoas, como esses colaboradores se comportam, como é a estrutura física da empresa e também a hierarquia da mesma.
------------------	--

<p>Valores Compartilhados</p>	<p>Já o segundo nível da cultura organizacional, não são tão claros quanto no primeiro nível, muito pelo contrário, pois provém de questões muito mais profundas e a nível de processos, como por exemplo a justificação do serviço prestado através de seus valores, seus processos internos e específicos, normas, regras e condutas e por fim a ideologia.</p>
<p>Pressupostos inconscientes</p>	<p>Nesse nível, os pressupostos inconscientes provém das crenças absorvidas pelas pessoas frente a empresa. Neste nível também são compreendidos os sentimentos, preceitos inconscientes e comportamentos obtidos que se apresentam de forma congruente em relação ao costume e modelo de trabalho dentro da organização, estes comportamentos vão resultando os pressupostos inconscientes.</p>

Fonte: Adaptado de Schein (1984).

A cultura é um organismo pulsante e ativo, por meio do qual as pessoas constroem e desconstruem estruturas ao qual pertencem, trazendo características de continuidade ao processo de construção social. (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

É preciso entender que para a criação da base organizacional é imprescindível definir quais são os pilares fundamentais da cultura organizacional da empresa. A partir dessa base bem definida, a clareza das características que a compõem se evidencia através de costumes, regras e processos a serem seguidos, os hábitos praticados pelos indivíduos, o conjunto de valores e crenças (NEWSTROM, 2008).

Continuando a ideia autor, além de vínculos e conexões que são fixados a partir desta cultura organizacional, ainda temos o desenvolvimento de regulamentos e ordens que serão exigidos com o intuito de guiar o comportamento dos funcionários. Mediante esta conduta, os colaboradores se moldam a partir do eixo essencial da empresa, atuando dentro da organização, em paralelo às rotinas de trabalho intrínsecos à própria entidade, estratégias e hábitos.

Uma cultura organizacional forte traz um impacto significativo na vida de seus colaboradores e de seus comportamentos, o que relaciona totalmente o índice de turnover nas empresas.

Com o intuito de evidenciar o quanto uma cultura forte, estruturada e alinhada, apoiada e promulgada principalmente pelo corpo de líderes, pode de fato fazer a diferença em uma organização, trouxemos a pesquisa a seguir. Um levantamento feito pela empresa LCA Consultores, no Cadastro Geral de Empregados (CAGED), cujo mesmo trouxe dados preocupantes, no qual levantaram um total de 1.816.882 de desligamentos somente no mês de março, considerando 603.136 voluntariosos, ou seja, o próprio colaborador pediu a demissão - equivalente a 33,2% do total do levante. Esses dados só reforçam a ideia de que, cada vez mais, o trabalhador entende e sente a importância de uma cultura forte na empresa, e essa seletividade do trabalhador, faz com que o papel do líder seja cada vez mais forte na promulgação da cultura organizacional (Marta Cavallini, g1, 2022).

Tanto no campo organizacional quanto no acadêmico, as associações entre cultura organizacional e liderança, têm chamado bastante atenção. Voltado para o ambiente empresarial, por meio de sua gestão, o líder se posiciona de forma a assegurar ou desenvolver tipos de cultura, por colocar em prática suas características como gestor e suas habilidades. Referenciando o ambiente acadêmico, o líder se adapta de acordo com a cultura existente da organização. Por conseguinte, as competências e habilidades para uma liderança eficaz são pautadas na capacidade que um líder tem de compreender e disseminar a cultura ao qual pertence ou fará parte. (SCHEIN, 1992; BASS; AVOLIO, 1993).

No decorrer dos anos a discussão sobre liderança só aumenta. Dentre várias pesquisas feitas até hoje para conceituar o termo liderança, ressaltar Chiavenato (2000, p.107) é essencial e fundamental, o autor afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Ainda salienta que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação” Chiavenato (2000, p.89).

Ao trazer o tema liderança também é importante ressaltar os traços de personalidade e características de um líder. “No decorrer da evolução do homem, a liderança, primeiramente, foi definida em relação às características da personalidade que diferenciam líderes de não-líderes. Isto é, os estudos buscavam encontrar características pessoais comuns entre os líderes”. (STEFANO e GOMES FILHO, 2003; McGREGOR, 1992 apud FERREIRA, 2006, p.25). “Essa abordagem predominou desde o início do século XX até o final da década de 40, e foi chamada de Teoria dos Traços”. (McGREGOR, 1992, p.167 apud FERREIRA, 2006, p.25).

Chiavenato (2000, p.90) apresenta alguns traços característicos da personalidade:

1. Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. (grifo do autor)

Com o passar do tempo, essa teoria demonstrou erros e falhas, o que a fez perder relevância no mundo de estudos sobre liderança, como algo realmente válido e eficaz a ser implantado nas instituições, devido a evolução dos estudos acerca da liderança, notou-se que os líderes têm total capacidade de modificar e adquirir habilidades e atitudes necessários para o seu contexto através do aprendizado, segundo (McGREGOR, 1992 apud FERREIRA, 2006, p.25).

Considerando as diversas teorias de lideranças estudadas no decorrer do tempo e defendidas por vários autores, abordaremos neste estudo apenas uma: a Teoria Comportamental. Além disso, apresentaremos a seguir três estilos de liderança. No entanto, é preciso entender o que de fato significa ter um estilo de liderança.

De acordo com Maximiano (2000, p. 343): Entendendo mais sobre o que estilo de liderança, entraremos agora em discussões a respeito dos tipos de estilo de liderança, ressaltando o pensamento de dois autores, Bonome e Maximiniano.

De acordo com a Teoria Comportamental, Bonome (2008, p.60) traz a conceituação de liderança autocrática como:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Já para Maximiano (2000, p. 344) o comportamento autocrático é:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Através desses conceitos conseguimos entender que o líder autocrático é totalmente centralizador, pois não permite que seus liderados opinem de forma participativa e cooperativa nas tomadas de decisões, definindo seus objetivos e metas, além de escolher o método de trabalho a partir unicamente de sua própria visão.

No que se refere à liderança democrática, Bonome (2008, p.60) diz que:

O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam.

Já Maximiano (2000, p.344) afirma que referente ao comportamento democrático:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Observa-se, portanto, que o líder democrático toma suas decisões de acordo com o consenso da equipe, encorajando a participação de todos nas tomadas de decisão. Ao delegar autoridade para que seus liderados proponham e realizem os objetivos traçados, concordando com as decisões do grupo e aplicando feedbacks contínuos.

Rankeando o terceiro estilo de liderança da Teoria Comportamental está a liderança liberal, onde Bonome (2008, p.60) discorre que:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tenha ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Maximiano (2000, p.344) traz em sua conceituação que no comportamento liberal “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”. Expôs ainda, que “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”.

Portanto, nota-se que esse tipo de líder toma poucas decisões, afinal de contas a maior parte delas são tomadas pelos seus liderados, que têm total liberdade, em virtude da falta de avaliação de desempenho.

De acordo com Maximiano (2000, p.344) “uma ideia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos de uma escala”. Ainda traz que “conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa”.

Com o passar do tempo os estudos sobre os estilos de liderança foram evoluindo, criando outros nomes para constituir os dois estilos base - liderança democrática e autocrática - conforme podemos observar no quadro abaixo, segundo Maximiano (2000, p.345):

Quadro 2: Dois estilos básicos de liderança e suas denominações atuais.

ESTILO DE LIDERANÇA	
Estilos associados ao modelo democrático	Estilos associados ao modelo autocrático
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para as pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a produção
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a consideração 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para o planejamento e organização

Fonte: Maximiano (2000, p. 345).

Para Maximiano (2000, p. 346) o líder norteado para a tarefa tem tendência a apresentar os seguintes comportamentos:

Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos; insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado; esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Porém, o líder direcionado para as pessoas, segundo Maximiano (2000, p.346) “focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção; é amigável; apóia os funcionários”.

Sendo assim, conclui-se que toda empresa desenvolve estilos distintos de liderança e que, de acordo com o estilo adotado, a equipe poderá contribuir para o alcance das metas de forma mais acelerada ou até mesmo atrasar o alcance delas. Quando colocados em prática determinados estilos, os trabalhadores desenvolvem maior desempenho e proatividade.

Portanto, é imprescindível trazer a perspectiva da liderança transformacional, cuja qual foi conceituada pela primeira vez por Burns (1978). A proposta de Burns (1978) referente a liderança transformacional, foi a pioneira, e também foi considerada na época, a de maior influência sobre outros estudiosos dessa abordagem. Surgido da área de ciência política, James McGregor Burns

baseou seus textos sobre liderança transformacional através da inspiração de grandes líderes da história política norte-americana (BAILEY; AXELROD, 2001).

Segundo Burns (1978), os líderes transformacionais, inspiram seus liderados através da moral, pois assim estimulam o desenvolvimento de algumas necessidades como: comprometimento com os princípios, interesses de forma sistêmica e claro a autorrealização. O líder transformacional leva seus liderados a transcender seus egoísmos em nome da visão sistêmica e coletiva, baseado em princípios e valores pregados moralmente. Para tal propósito, a liderança transformacional utiliza de competências participativas intrínsecas, como por exemplo, o empoderamento inspiração visionária e a comunicação (BURNS, 1978; BARBUTO JR., 1997; DVIR et al., 2002; BASS, 1985; 1999a).

Entretanto, para Burns (1978), o papel principal do líder transformacional é estimular o grupo a aderir uma perspectiva não convencional. Por isso, palavras como "consideração", "estimulação" e "inspiração" são basilares para esse estilo de liderança. Inspirar a equipe a assumir postura reflexiva, pensar na coletividade e seguir com seus próprios valores, são características marcantes do líder transformacional. Não é coincidência que Burns (1978) tenha escolhido grandes governantes norte-americanos para se inspirar, pois o norte deles eram baseados justamente em valores e princípios existenciais, e no estudo do autor referenciado notabilizou Abraham Lincoln, que foi defensor do direito universal da liberdade e da abolição da escravidão.

Conforme Burns (1978), a conscientização que o líder transformacional obtém de sua equipe, é fruto de um comprometimento em prol de uma causa, ao qual influencia todo o grupo caminhar em prol de um único objetivo baseado no todo e não em uma visão egoísta do líder.

A partir dos estudos de Burns (1978), que visava uma proposta de liderança transformacional para esferas políticas e intelectuais, Bass abriu um leque desses estudos para o âmbito empresarial e corporativo. Bass então juntamente com seus colaboradores buscou otimizar a pesquisa empírica sobre o líder transformacional, viabilizando e operacionalizando ferramentas através dessa pesquisa, com o intuito de garantir aos líderes de organizações empresariais padrões e modelos de implementação desse estilo de liderança (VIZEU, 2011).

Segundo o estudo de Bass (1978), os líderes transformacionais se distinguem de outros modelos de líderes, pois fazem o seguinte:

- Incentivam e engajam a motivação e o crescimento de forma positiva de seus seguidores;
- São exemplos e referência de moralidade, incentivando seus liderados dentro das organizações;
- Deixam bem claro os valores, princípios e padrões a serem seguidos promovendo um ambiente de trabalho ético;
- Ajudam na construção e disseminação da cultura da empresa, incitando um ambiente colaborativo, com mentalidade sistêmica para o bem comum;
- Preservando uma comunicação clara, com destaque na autenticidade e cooperação;
- Fomentando aprendizados voltados ao coaching e mentoring, mas sempre incentivando os colaboradores a terem pensamentos de empreendedores internos, visando o foco na solução e não no problema através de tomada de decisões responsáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, destaca-se o quanto é importante e indispensável ter uma cultura sólida através de pilares bem construídos e instruídos pelo corpo diretivo. O corpo de líderes da empresa tem que estar bem alinhado ao DNA da empresa, para que todos remem juntos em prol de um único objetivo. E pensando nisso, conceituar e entender qual é o melhor estilo de liderança para a sua empresa é indispensável.

Sabemos que não há liderança certa e errada. Mas se pararmos para pensar que vivemos na era tecnológica, em que influenciar pessoas se tornou uma profissão (influencer), palavras como engajamento e inspiração se encaixam bem em uma liderança. Sendo assim, um líder deve ser capaz de influenciar pessoas, promovendo um ambiente saudável e de colaboração. A liderança transformacional traz bem essa ideia.

Desenvolver pessoas com espírito de empreendedores internos, descentraliza as demandas, incentiva crescimento, aumenta o sentimento de pertencimento, incita a busca por conhecimento e traz senso de responsabilidade. Em uma era em que tudo se tem acesso a um click, uma liderança que transforma e incentiva cabeças a pensarem, faz com que a empresa saia na frente.

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, v. 4, p. 231-272, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, v. 72, n. 4, 441-462, 1999.
- BASS, B.; AVOLIO, B. "Transformational leadership and organizational culture". *Public Administration Quarterly*, vol. 17, n. 1, 1993.
- BURNS, J. M. Leadership. New York: Perenium, 1978.
- BONOME, J. B. V. Introdução à Administração. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHEIN, E. H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, vol 25, n. 2, 198
- SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- NEWSTROM, J. W. Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.