

## MAPAS COGNITIVOS PARA A ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE GESTÃO SERVIDORA ESPIRITUAL NAS EMPRESAS.

**Henrique Otte<sup>1</sup>, Alexandre Leopoldo Gonçalves<sup>2</sup>, Francini Rensi Schmitz<sup>3</sup>**

### RESUMO

Este artigo propõem uma forma de avaliar, por meio dos Mapas Cognitivos de gestores de empresas a aderência ou não a um comportamento gerencial adequado a uma visão de gestão espiritual servidora. Para isso serão feitas análises sobre os conceitos e conexões de mapas cognitivos já existentes com o intuito de obter um grid gerencial pela afinidade dos termos ao resultado ou as pessoas. Sendo um artigo de natureza básica, qualitativo, descritivo em seus resultados obtidos meio da coleta de dados por questionários. As empresas atuais e futuras devem buscar uma abordagem equilibrada, senão, pendendo para o desenvolvimento pessoal e humano para que possam almejar longevidade de suas atividades. Com este método, procura-se uma forma de colaboradores e gestores analisarem suas próprias empresas, ou empresas futuras, e assim executarem ações para seu redirecionamento.

**Palavras-chave:** Gestão servidora; mapa cognitivo; conhecimento.

### ABSTRACT

*This article proposes a way to evaluate through the Cognitive Maps of company managers its adherence or not to appropriate managerial behavior from a vision of spiritual server management. This analysis will be made on the concepts and cognitive maps existing connections in order to get a managerial grid based on the of affinity of the terms to results or people. Being an article of basic, qualitative nature, descriptive in its results obtained through the collection of data by questionnaires Current and future companies should seek a balanced approach, but, leaning towards the personal and human development so that they can aspire to longevity of their activities. With this method seeks a way to employees and managers analyze their own companies, or future companies, and so implement actions to your redirection.*

**Keywords:** Server management; cognitive map; knowledge.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: henrique.otte@gmail.com

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: alexandre.l.goncalves@gmail.com

<sup>3</sup> Faculdade Estácio de Florianópolis – SC – Brasil. Email: francini.schmitz@estacio.br

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das partes mais importantes das organizações são as pessoas, pois não existe organização sem pessoas (Chiavenato, 2009). Mesmo assim, para que as organizações valorizassem seus colaboradores foram necessários vários estudos e teorias para a melhoria da administração como conhecemos hoje. Desde a teoria científica de Frederick Taylor que via o funcionário como uma parte da grande máquina, passando pela burocracia de Weber, e comportamental de Mayo, onde influenciou a prática da gestão de pessoas nas organizações pela sua busca da humanização e democratização da administração – esta teoria inspirou várias outras como as relacionadas a satisfação, comportamento, liderança e motivação – chegando assim na teoria dos sistemas e teorias modernas de gestão de pessoas.

Cada pessoa tem, dentro de si, suas próprias motivações e o que as organizações precisam fazer é encontrar os recursos organizacionais capazes de não reprimir as forças motivacionais que são pertinentes às próprias pessoas. Inovação e empreendedorismo, tão necessários e cobrados em nossos dias, necessitam de um colaborador motivado, capaz de apresentar todo seu conhecimento e competência, algo que não é condizente com métodos repressores de gestão e lideranças autocráticas do passado.

A sociedade atual não é mais a mesma do início do século passado, assim também, não são as pessoas e a própria economia. Existe um constante questionamento sobre a real natureza do trabalho, que se interpola com a própria razão da existência do ser humano na Terra (Cortella, 2009). O trabalho deve ser uma extensão da obra pessoal do indivíduo ou este não o exercerá na forma de sua máxima competência.

Empresas se esforçam em apresentar um discurso moderno de humanizador, mas se esta forma de ver as organizações e de gerencia-las, não for algo intrínseco ao pensamento de seus gestores, o discurso será vazio (Robbins, 2005). Organizar é fazer o melhor uso de seus recursos para atingir seus resultados, onde os recursos mais importantes das organizações vem sendo o humano. Torna-se vital para as organizações entenderem se, na prática e em sua natureza de pensar a própria organização, as preocupações com as pessoas estão alinhadas e equilibradas com as preocupações com o próprio resultado da empresa, pois eles são indissolúveis e intrinsecamente conectados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo mapa cognitivo abordado por Laszlo, Masulli, Artigiani e Csányi, (1995, p.77) refere-se, ao processo pelo qual um organismo representa o ambiente em seu próprio cérebro, uma atividade que os cientistas do cérebro mais contemporâneos parecem concordar como sendo uma das principais funções do cérebro.

Cossette e Audet (1994, p.76) sugerem a seguinte definição sobre mapa cognitivo, sendo uma representação gráfica da representação mental que o pesquisador faz de um conjunto de representações discursivas enunciadas por um sujeito a partir de suas próprias representações cognitivas, a propósito de um objeto particular.

Essa mesma perspectiva, que toma o mapa como uma das estratégias possíveis para representar cognições sociais, encontramos em Nicolini (1999, p. 836), mapas poderiam ser considerados apenas instrumentos de descrição e representação que ajudam na discussão e análise de alguns modos de pensamento e explicação dos eventos.

Pensando nos procedimentos usados e produtos gerados por pesquisadores para captar os mapas dos seus sujeitos, Cossette e Audet (1994) propõem que um mapa cognitivo é uma representação gráfica da representação mental que o pesquisador faz de um conjunto de representações discursivas enunciadas por um sujeito a partir de suas próprias representações cognitivas, a propósito de um objeto particular.

Desta forma, acredita-se que para se organizar uma empresa, ou qualquer outro estabelecimento que inclua relações interpessoais, são necessárias funções básicas que propiciam responsabilidades, lideranças, motivações e cognição bem como organização das funções, informações e recursos (Nunes, 2007). Sendo assim, o estudo da cognição é o caminho para a compreensão do homem moderno e da sociedade moderna, pois as organizações executam a maioria das atividades na sociedade atual, representando assim um dos elementos mais importantes desta sociedade (Lacombe; 2006).

O mapa cognitivo tem como maior razão buscar a transparência das reais forças e interesses que se relacionam para o atingimento dos resultados da organização. Esta visão holística, sistêmica e complexa acaba por mostrar a forma como as pessoas pensam por trás dos atos e mensagens propagados pela organização.

## 2.1 ORGANIZAÇÃO MODERNA

O entendimento do mundo moderno e do relacionamento das empresas com as pessoas exige o entendimento de que vivemos uma era repleta de discursos, onde a informação sobre o correto é amplamente difundida e reutilizada pelas organizações em seus discursos e no seu marketing de forma generalizada. E quando falamos da informação sendo repetida e reciclada questionamos a sua aplicação dentro dos contextos humanos. A real demonstração do que se compreende e atinge nas ações e na demonstração de que estas informações são utilizadas, na forma de conhecimento tácito, como meio natural aos gestores e tomadores de decisão que influenciam o direcionamento da organização.

O mapa cognitivo extrai a essência do pensamento e da prática, as cadeias de valores que estão por trás do discurso e oferece uma radiografia das reais motivações e valores de uma empresa.

A organização de uma empresa, para Dubrin (2003), geralmente é delineada de acordo com os valores, as práticas administrativas e a cognição de seus fundadores, assim como pelo funcionamento da sociedade no qual está inserida e seu código de conduta.

É importante ressaltar que as pessoas não atuam sozinhas, mas sim através de suas interações, sendo que apesar de suas diferenças individuais e características próprias, as pessoas envolvidas nas relações sociais influenciam-se mutuamente e cooperam entre si em busca de seus objetivos. Pensando desta forma, Chiavenato (2009) acredita que as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas e só existem a partir da interação de duas ou mais pessoas, do desejo e disposição para cooperar e da finalidade de alcançar objetivos comuns.

Para uma organização funcionar como um sistema integrado e coeso, em que as partes se inter-relacionem para alcançar com sucesso um objetivo determinado, sendo que esta deve ser constantemente reajustada de acordo com as mudanças de situação e ambiente (Chiavenato, 2009). Assim como o mundo muda e o ambiente se transforma, as organizações não podem ficar à deriva. Elas também precisam acompanhar as mudanças que ocorrem em seu contexto. O propósito das mudanças organizacionais é aumentar a eficácia, ou seja, o nível em que a organização consegue atingir seus objetivos. Essas modificações tanto podem envolver algum segmento ou unidade organizacional como podem estender-se à totalidade da organização e geralmente incluem mudanças nas linhas de autoridade, os níveis de responsabilidade atribuídos

aos vários membros da organização e as linhas estabelecidas de comunicação organizacional (Chiavenato, 2009).

Para que a organização seja bem sucedida, é necessário mudanças contínuas de respostas aos desenvolvimentos significativos, como as necessidades dos clientes, avanços tecnológicos, tendências econômicas, mudanças sociais e cognitivas e novos regulamentos (Chiavenato, 2009).

O poder das novas organizações provém das relações e não das estruturas. A confiança sendo o principal meio de controle, torna as pessoas mais eficazes, criativas e capazes de atuar em um ambiente dinâmico. Esta colocação corrobora com a visão de que a função da estrutura não está somente na designação do poder, mas sim nas relações que a mesma implica.

Apesar de estarem sujeitas a critérios de racionalidade, as organizações estão em constante processo de desenvolvimento e apresentam duas faces distintas, porém interrelacionadas: a organização formal, burocrática e focada na produção de seus bens e serviços e a organização informal, pessoal e humana, voltada para a satisfação dos desejos de seus indivíduos (Chiavenato, 2009).

Para Bernardes e Marcondes (2006), comentam que a organização é uma coletividade formada por pessoas, com objetivos em comum produzindo bens e serviços, onde liderar consiste em atender as necessidades e os desejos dos consumidores, buscando desenvolver de modo sistemático os recursos físicos e humanos essenciais para a organização.

O processo de organizar compreende decisões com a finalidade de dividir tarefas menores para determinados grupos de pessoas, para assim, ocorrer à realização de tarefas maiores (Maximiano, 2002).

O controle de gestão consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores, assim na visão de Lacombe (2006) é uma forma de medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com os previstos, além de propor ajustes.

## 2.2 LIDERANÇA E GESTÃO SERVIDORA

O perfil do gestor moderno deve ser de tal forma que atenda às demandas sociais, articule a empresa com outras organizações, promova um trabalho de qualidade, realize uma avaliação objetivando realimentação contínua, sistematize propostas integradas e alinhadas a concepções contemporâneas que formem um indivíduo que viva sua cotidianidade. (Griffin 2007, p.85).

O segredo de um líder deve estar na conquista de uma equipe de trabalho. A equipe vai além do grupo, tem por objetivo que os esforços individuais resultem em um maior nível de desempenho do que a soma das entradas individuais. (Daft, 2005).

E não faltam experiências bem sucedidas de empresas que primam por um mapa cognitivo e que estão construindo uma organização compartilhada, decidindo coletivamente e funcionando cooperativamente.

Por isso mesmo se torna tão importante fortalecer os mecanismos que favoreçam o mapa cognitivo da gestão e maior transparência e participação coletiva nas organizações.(Griffin 2007, p.35).

Por um lado, é preciso maior organização social para cobrar coletivamente mais investimentos e descentralização da gestão; por outro, a construção de uma empresa democrática requer uma profunda reflexão em torno da prática de cada ator social envolvido, ressignificando ações, posturas e princípios (Griffin, 2007).

Compreender a dinâmica humana e sua amplitude requer do líder um processo de formação contínua que possibilite o desenvolvimento de todas as suas potencialidades. O gestor deve compreender que as pessoas são a força vital que asseguram a realização das estratégias definidas; logo, a valorização de todos é ponto de partida para o sucesso almejado. (Griffin, 2007, P.88).

Ao líder, cabe assegurar a verdade e a franqueza na instituição, com um compromisso contínuo com a verdade, gerando um ambiente de confiança mútua; no qual o respeito é a chave da construção das relações humanas, e valores, como honestidade, integridade, ética e transparência assumem um papel de relevância, acima de tudo (Griffin, 2007).

Segundo Davenport & Prusak (1998: 14), “O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente”. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis

No entanto o mapa cognitivo consiste em um instrumento indispensável para o sucesso empresarial. Ao estabelecê-lo, a organização terá em mãos uma importante fonte de informações que orientará praticamente todas as suas atitudes e decisões. A segunda etapa do mapa cognitivo consiste na análise do ambiente, que resulta na identificação das ameaças e oportunidades advindas do âmbito externo da organização. (Amboni, 2008)

Englobando todo o processo desde a identificação do desempenho, passando pela mensuração ou medição, até alcançar projeções para médio e curto prazo, onde o potencial de cada pessoa estará a serviço da organização. “Sendo um instrumento extremamente valioso e importante, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.” (Marras, 2000, p. 173)

Bougon (1992) comenta que mapa cognitivo ira elevar cada vez mais as metas e os resultados do indivíduo e da organização. Geralmente ocorre por meio da análise de três perspectivas do desempenho de uma pessoa, que interagem entre si, que são o desenvolvimento, o esforço e o comprometimento.

Para Gil (1994), os principais motivos ou importância deste processo para as organizações é o de alicerçar a ação do gestor de pessoas, nortear e mensurar o processo de conhecimento, facilitar o feedback das pessoas e facilitar o progresso das organizações.

Para Chiavenato (2009), as suas finalidades passam pela identificação do valor das pessoas para a organização, desenvolver os talentos, fornecer informações essenciais, tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados e de abastecer a organização com avaliações periódicas.

## 2.3 GRID GERENCIAL

O modelo de liderança de Blake e Moun-ton, conhecido como o “Grid gerencial” é uma representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança. O Grid Gerencial é uma matriz nove por nove, que representa até 81 estilos diferentes de liderança. Nele, a proposta de análise baseia-se nos estilos de “preocupação com as pessoas” e “preocupação com a produção” (Robbins, 2005).

De acordo com Ribeiro (2003, p.74) neste modelo gerencial, os executivos podem ser classificados em cinco categorias:

- Baixo interesse por resultados e pessoas; (Gerente 1.1)
- Razoável interesse por resultados e pessoas; (Gerente 5.5)
- Elevado interesse por resultados e baixo interesse por pessoas; (Gerente 9.1)
- Elevado interesse por pessoas e baixo interesse por resultados; (Gerente 1.9) • Elevado interesse por resultados e pessoas (9.9)



O que determina o comportamento de um líder, comumente é apresentado pelo senso comum, como um comportamento determinado tanto por uma intenção voluntária, como por influência de fatores que se encontram em maior ou menor grau, além do controle. Nem sempre é possível se comportar e agir conforme achamos que deveríamos agir.

A questão então é saber quais condições influenciam sua personalidade e é determinante para o seu comportamento. Os teóricos da psicologia da liderança afirmam que “se o comportamento do líder for principalmente determinado pela “vontade” do indivíduo, então nós facilmente poderemos ensiná-lo ou persuadi-lo a comportar-se do modo mais eficaz”. Caso contrário, se seu comportamento for determinado pela situação, então os esforços em ensiná-lo a se comportar não terão os efeitos esperados (Robbins, 2005).

Devemos visualizar a organização como sistemas administrativos, e classifica-las em quatro sistemas: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.

As principais características do sistema autoritário coercitivo são: a decisão é imposta aos subordinados; a motivação é caracterizada pela ameaça; as responsabilidades são centralizadas; e há pouco ou nenhuma comunicação, e nenhum trabalho em equipe. O sistema autoritário benevolente caracteriza-se como: ambiente de pouca confiança na liderança, pois ela é mais condescendente; a motivação se dá através de recompensas; as responsabilidades são mais compartilhadas pelos níveis gerenciais; há mais comunicação e um relativo trabalho em equipe. No sistema consultivo, a liderança é exercida com substancial confiança; a motivação se dá pelas recompensas e envolvimento; As pessoas se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos organizacionais; e observa-se que há comunicação vertical e horizontal na organização. No sistema participativo, existe plena confiança entre liderança e liderados; a motivação e recompensa alcançam os objetivos estabelecidos coletivamente; As pessoas se sentem responsáveis pelos objetivos da organização; e há muita comunicação e significativo trabalho cooperativo.

A influência organizacional do estilo de liderança tradicional burocrático tem efeito danoso sobre a produtividade organizacional. A maior confiança nos empregados faz com que eles se sintam estimulados a adotar, como seus, os objetivos da organização.



### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa aplicada, tem por objetivo gerar conhecimento para aplicações básicas e direciona a solucionar problemas específicos. Em uma abordagem qualitativa por natureza, que consiste em produzir informações aprofundadas que não pode ser representada facilmente em números. Sendo trabalhadas de forma quantitativa para trazer ao pesquisador novas informações que serão analisadas de uma forma simplificada.

A pesquisa é classificada como descritiva, tem por objetivo observar, registrar e analisar as características do fenômeno. São usadas as técnicas de coleta de dados na forma de questionários, sem interferência, apenas observação dos fatos conforme acontecem. O questionário será aplicado presencialmente e online, sobre indivíduos que se assumem como empreendedores, sendo eles alunos de curso superior, professores, empreendedores, mentores, empresários e outros agentes do ecossistema de empreendedorismo.

O objetivo deste trabalho é de apresentar um estudo que será posteriormente utilizado para a construção de um modelo ou método sobre o qual poderemos construir um grid organizacional, comparando um fator de produção e resultados com um fator de preocupações humanas baseado na análise e extração de termos, ou conceitos de mapas cognitivos desenvolvidos sobre gestores, tomadores de decisões e influenciadores dentro de uma organização.

Ao avaliarmos o grid quando suas tendências para questões humanas ou produtivas podemos ter uma noção da existência ou não de uma gestão e liderança servidora espiritual, voltada para o desenvolvimento humano.

Este trabalho apresentará então o resultado obtido pela aplicação da hipótese de extração e construção de grid sobre uma pequena quantidade de mapas, com intuito de testar o a hipótese e analisar o resultado como adequado para um trabalho mais extenso.

Desta forma, este trabalho se limita a apresentação de um estudo e não a construção e desenvolvimento do método ou modelo.

Para a obtenção do objetivo deste trabalho definem-se três etapas:

- 1) Definição das dimensões a serem analisadas no grid, sendo uma humana e a outra mecânica produtiva;
- 2) Seleção de 3 mapas cognitivos;

3) Extração dos conceitos existentes nos mapas quanto a aderência as dimensões definidas e quantificação em grid;

## **4. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISES**

### **4.1 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES**

A definição das dimensões se faz uma etapa simples, serão utilizadas as duas dimensões definidas pelo Grid Gerencial de Black e Mouton, sendo uma das dimensões a de “preocupação com pessoas” e a segunda dimensão de “preocupação com a produção”. Sempre cabe uma crítica de que a produção exige pessoas, e desta forma se faz necessário retomar o conceito ao fundo:

- Onde se diz “preocupação com produção” fala da visão da organização como máquina e as pessoas como partes da mesma;
- Onde se diz “preocupação com pessoas” temos a visão das pessoas como seres humanos com aspirações, sonhos e participando da organização não como meras partes de uma máquina

### **4.2 SELEÇÃO DOS MAPAS**

Em primeiro lugar foram escolhidos 4 mapas cognitivos que se diferenciavam a primeira vista, sem nenhum aprofundamento na análise dos mesmo que não serão reproduzidos neste artigo devido o tamanho e complexidade dos mesmo que impede sua visualização, mas serão estudados em seus pontos chave.

### **4.3 EXTRAÇÃO DOS CONCEITOS**

As figuras seguir, figura 1 e figura 2, são representativas do primeiro e segundo mapa cognitivo analisado de um gestor de MPE.

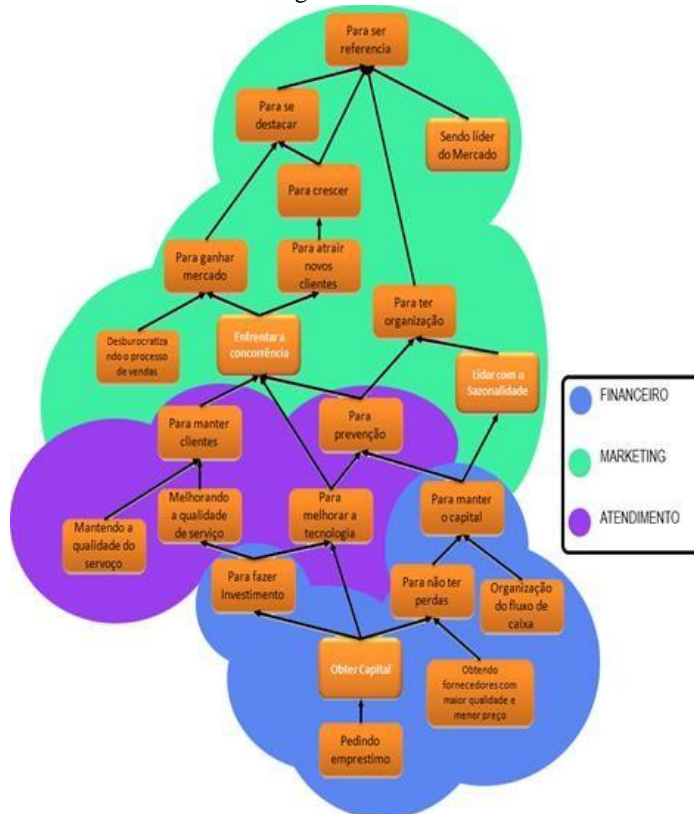
Nestes mapas existe um altíssimo interesse em organização e resultados mas absolutamente nenhum interesse em desenvolvimento pessoal.

Termos como: mercado, capital, atração de clientes, fluxo de caixa, fornecedor e empréstimo, são exemplos capturados do mapa, praticamente não se observam termos voltados a pessoas ou o fator humano.

Não apenas os conceitos separadamente, mas o conjunto dos conceitos aponta sempre para resultados ou objetivos práticos, de negócio e mecânicos. Mesmo quando é citado desburocratização, é apenas para aumentar eficiência, ou seja, melhoria da burocracia e não sua extinção.

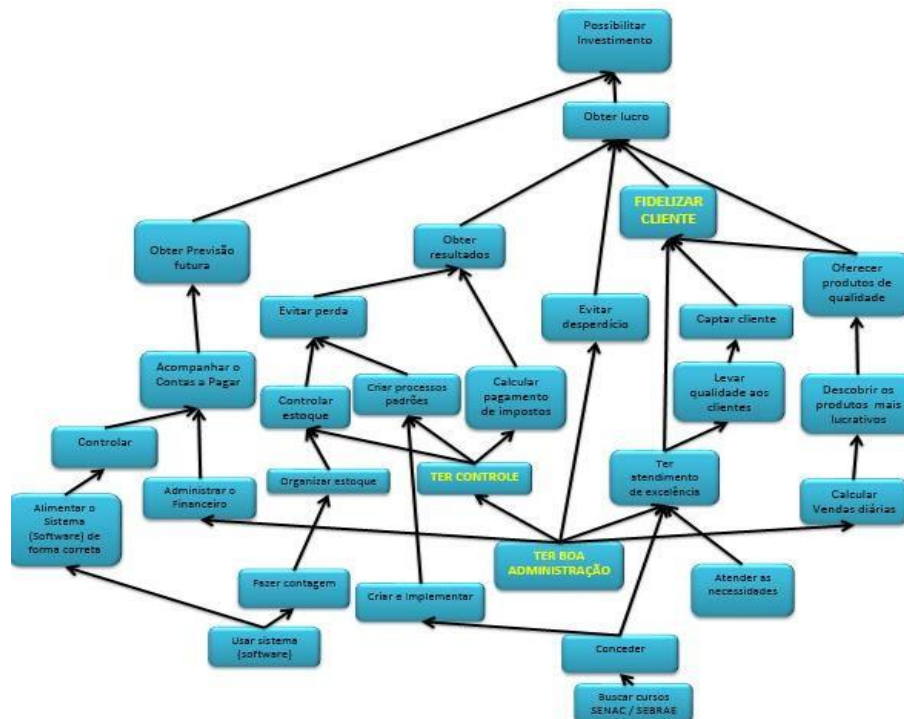
Desta forma agrega-se a estes mapas uma preocupação com produção de 9 e uma preocupação com pessoas de 1 o que dentro do grid produção/pessoas obtém um índice 9.1.

Figura 1. Clusters



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2. Mapa cognitivo com detalhe



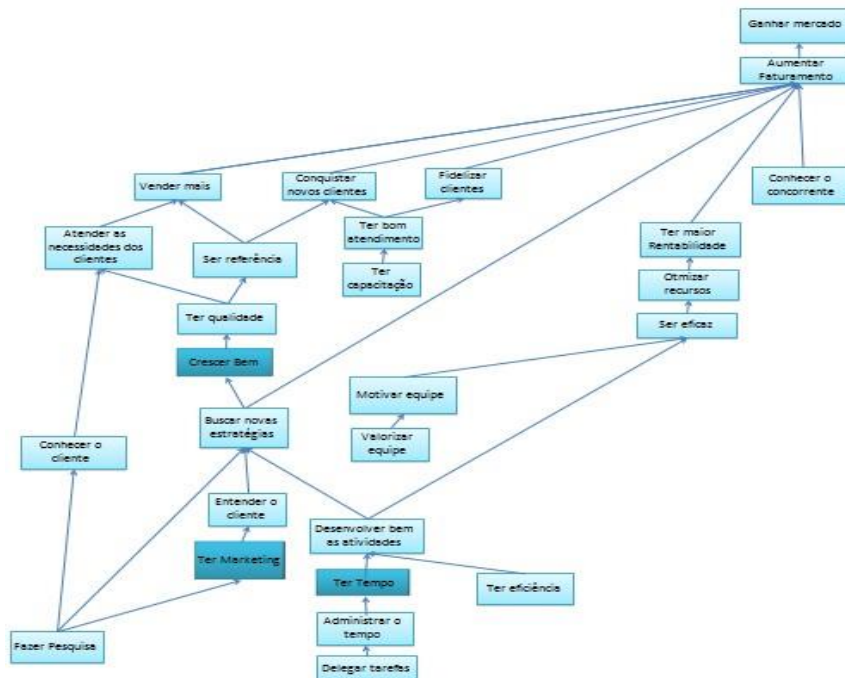
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura a seguir, figura 3, é representativa do mapa cognitivo de um diferente gestor de uma empresa diferente das duas primeiras.

Percebe-se uma preocupação com inovação e com pessoas, criação e valorização. Termos como delegação, valorização da equipe, motivação, capacitação, fidelização entre outros apresentam um cenário bem diferente, onde as pessoas são valorizadas, mas ao mesmo tempo existe preocupação com a produção e resultado, mas ele está em conjunto com o desenvolvimento humano. Termos como vender mais, ser referência, ter rentabilidade são frutos do desenvolvimento humano de forma natural e harmoniosa.

Desta forma esta empresa obtém um fator humano de 8 e um fator de produção de 7 e um grid de 7.8.

Figura 3. Mapa cognitivo reorganizado



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. CONSIDERAÇÕES

O mapa cognitivo é uma ferramenta perfeitamente adequada para a análise das intenções e dos raciocínios e cadeias de valor que levam os gestores a seus resultados. Por isso que por meio deles se torna fácil obter indicadores de empresas que estão ou não voltadas para o desenvolvimento humano.

Novamente é importante frisar, que os conceitos expressos nos mapas são o primeiro ponto de análise, mas eles devem ser verificados dentro de sua característica sistêmica em cadeias de raciocínio, meios e fins.

O fato de uma empresa buscar o lucro nada mais é que a própria natureza da empresa. Apesar de uma empresa que possui a lucratividade como conceito mais estratégico não ser uma boa candidata a um fator 9 em desenvolvimento humano, a cadeia de valores que leva ao lucro é o grande agregador de resultados positivos ou negativos.

Obter lucro por eficiência, treinando funcionários ao trabalho repetitivo, aumentando jornadas e margens é algo completamente diferente que obter aumento de lucratividade pela

agregação de inovação e intraempreendedorismo resultantes de colaboradores motivados devido a todo um trabalho de liderança servidora espiritual, e esta é a nova gestão que deve ser indicada e que pode ser verificada por meio deste exercício apresentado neste artigo.

O objetivo do artigo foi atingido a medida que foi possível a aplicação do método e a extração de um grid gerencial dos mapas cognitivos com pouco esforço. Sendo que a diferença das organizações se tornou clara para o entendimento e análise.

O resultado deste artigo comprovou a viabilidade do modelo, mas não realmente apresentou o modelo de uma forma que possa ser repetido sem intenso trabalho subjetivo daquele que analisa os mapas.

Desta forma, em futuros trabalho seria de vital importância a criação de um tesouro de conceitos assim como ramos de linhas de raciocínio com scores que pudessem ser comparados a atribuídos de forma mais transparente e objetiva. Inclusive, esta forma de análise, uma vez tabulada, poderia ser desenvolvida de forma automática, ou semi-automatizada, gerando grids comparativos e pontos de observação quanto ao presente e futuro das empresas dentro da visão de uma gestão moderna.

## REFERÊNCIA

- Amboni, N. (2008). *Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Bernardes, C., Marcondes, R. C. (2006). *Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Bougon, M. G. (1992). Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, v.29, n.3, pp. 369-389.
- Chiavenato, I. (2009). *Tradução à teoria geral a administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CORTELLA, M. S. (2007). *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Cossette, P., Audet, M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive? In P. Cossette (Org.), *Cartes cognitives et organisations* (pp.13-33). Quebec: Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA.
- Daft, E. (2005). *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 7.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Knowledge Creation Diffusion Utilization*, p. 309.

- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Griffin, R. W. (2007). *Introdução à administração*. São Paulo: Ática.
- Gil, A. C. (1994). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas.
- Lacombe, F. J. M. (2006). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Laszlo, E., Masulli, I., Artigiani, R., Csányi, V. (1995). *The evolution of cognitive maps – new paradigms for the twenty-first century*. Amsterdam: Gordon and Breach.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Nicolini, D. (1999). *Comparing methods for mapping organizational cognition*. *Organization Studies*, 20(5), 833-860.
- Nunes, O. A. (2007). *Estrutura Organizacional*. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_1705/artigo\\_sobre\\_estrutura\\_organizational](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_1705/artigo_sobre_estrutura_organizational)>.
- Ribeiro, A. (2003). *Teorias da Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.