

## **Coaching, como uma tendência actual no Desenvolvimento e gestão de competências e Profissionalismo Institucional: evidenciando a Universidade Pedagógica – Delegação de Manica<sup>1</sup>**

*Dilza Solange Janota Gotine Maquenze<sup>2</sup>*

### **Resumo**

Esta comunicação abrange temáticas, provenientes dos estudos em psicologia das organizações e a ciência dos Recursos Humanos e assenta no eixo temático referente a Inovação e Tecnologia da Educação Superior. A maior ênfase, está na actual tendência de provimento de competências a diferentes níveis da gestão efectuada pelos directores dos cursos e Chefes dos Departamentos académicos, da Universidade Pedagógica (UP)- Delegação de Manica. Neste sentido, tencionamos retratar a percepção e o sentimento destes gestores, em relação á sua própria prática, e relacionaremos tais práticas, á necessidade de *coaching* para desenvolver as competências dos colaboradores, nas vertentes técnicas, sociais e institucionais. A proposta metodológica relaciona-se com a análise crítica e articulada entre percepções apresentadas pelo grupo alvo em questionários circunscritos á sua prática em processos/estratégias de gestão e a necessidade de aproximação do *coaching*, fundamentada pela pesquisa bibliográfica. Os resultados sugerem-nos que o grupo alvo, tende a ter acções processuais voltadas á gestão, a um nível *standartizado* e não pró-activo. Este cenário, compromete significativamente, o desenvolvimento de competências nos níveis exigidos á qualidade Profissional a uma Instituição do Ensino Superior (IES) como a UP. Conclui-se ressaltando a importância do *coaching*, como uma estratégia que possibilitaria a construção-desenvolvimento de novos conceitos na gestão de Competências e Profissionalismo dos colaboradores da UP-Manica.

**Palavras-chave:** Gestão-Desenvolvimento de Competências; *Coaching* e Profissionalismo.

---

<sup>1</sup> Comunicação a ser apresentada na 3ª Conferência Internacional da FORGES no Brasil, 2013.

<sup>2</sup> Docente (2008) da Universidade Pedagógica de Moçambique (UP), Delegação de Manica (2009). Licenciada em Psicologia e Pedagogia pela UP-Delegação da Beira (2001 - 2006) e Mestre em Intervenção Psicológica, Educação e Desenvolvimento Humano pela Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação – Universidade do Porto (Portugal 2009-2011). Directora Pedagógica da UP-Manica (2012).

## Apresentação

As idéias que me proponho em socializar nesta conferência, surgem circunscritas á minha experiência como membro de direcção nesta instituição de Ensino e na intenção em desenvolver um projecto de desenvolvimento-gestão<sup>3</sup> de competências por meio do *coaching*<sup>4</sup>, com a objectivo de acrescer o nível de profissionalismo existente nos gestores académico da Universidade Pedagógica – Delegação de Manica. Essa intenção, nasceu também, na observância da actuação quotidiana dos gestores académicos, nos mais variados processos.

Procuramos por meios de instrumentos como relatórios mensais, encontros formais e informais e modelos acrescidos, colher mais subsídios que acrescessem o fundamento de tal percepção.

Vários encontros com diferentes denominações (seminários, capacitações, reuniões, etc), têm ocorrido, envolvendo os gestores académicos da UP-Manica. Tais encontros, têm como propósito fulcral, socializar e harmonizar metodologias/procedimentos de actuação na Instituição. Com isso, urge em mim mais uma preocupação: porque “harmonizar” metodologias de actuação, se podemos “tirar proveito” das diferenças individuais e com isso, transformarmos essas diferenças em “mais valia”?

Segundo os argumentos obtidos dos gestores, há uma tendência em “trabalhar de modo mecanizado e standardizado”, o que compromete consideravelmente a qualidade dos serviços que a universidade deve prestar para a comunidade.

É neste contexto, que acreditamos, que uma actuação diferenciada para “(re)descobrir, desenvolver e aprender a gerir” os talentos, as habilidades, as potencialidades, as capacidades e o próprio conhecimento em si, sem descurar as vantagens que as características individuais e organizacionais de cada gestor e da própria UP-Manica, poderia contribuir positiva e qualitativamente para um cenário profissional, necessário numa competição desenfreada ao nível das IES<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Na nossa opinião, estas palavras ganham um significado diferente se apresentadas como compostas. Pois, de nada adianta desenvolver tais competências nos colaboradores, se não os auxiliarmos na gestão das mesmas competências.

<sup>4</sup> E *mentoring*, mesmo assumindo que não será o foco da nossa abordagem.

<sup>5</sup> Instituições do Ensino Superior

### **Considerações metodológicas**

Construiremos um quadro teórico abarcado numa visão multi e transdisciplinar de modo a ter uma compreensão clara do nosso foco de análise.

O nosso objecto de estudo será a Universidade Pedagógica –Delegação de Manica, localizada na cidade de Chimoio, Província de Manica (região centro) em Moçambique. A obtenção de dados será por meio de relatórios, actas de encontros/reuniões, dinâmicas previamente seleccionadas, entrevistas exploratórias e observação documental. Interesses académicos e pessoais, foram o que nortearam a escolha do tema. Porém, estes aspectos, não descaram a pertinência do contexto das IES em análise.

Como objectivo geral, tencionamos analisar, de que modo o coaching pode auxiliar os gestores académicos da UP-Manica, de tal modo que estes tenham um profissionalismo competitivo. Especificamente, propomos como objectivos: (a)realizaremos uma revisão teórica, em que descreveremos aspectos circunscritos a *coaching* e as competências; (b)descreveremos a aplicação do coaching considerando o profissionalismo competitivo; (c) destacaremos propostas para uma aplicabilidade adequada do *coaching* na UP-Manica.

### **Resultados esperados**

Esperamos como resultado do coaching no alvo proposto, promover os empenhos individuais, “promover o desconforto com o trabalho standartizado”, que pode entre várias razões, ter bases na resistência ás mudanças, na insatisfação, no clima interno da instituição, no descompromisso,entre outros.

Esperamos ainda, cruzar o coaching com a liderança, o (des)empenho do colaborador no seio de uma equipa, melhorar a produtividade competitiva, responsabilidade e envolvimento comprometido.

### **Conceitos**

Por tencionarmos cruzar vários domínios, julguei pertinente apresentar alguns conceitos sob o meu ponto de vista.

**Paradigmas**<sup>6</sup> são padrões psicológicos, modelos ou mapas que usamos para nos orientarmos na vida.

**Liderança:** É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente de modo que tanto a instituição como os colaboradores possam atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum. Esta habilidade pode ser aprendida e desenvolvida. Uma **habilidade** é uma capacidade adquirida.

Para Max Weber<sup>7</sup>, **Poder** é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer; e **Autoridade** significaria a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. É importante aqui reter que o poder é definido como uma faculdade, enquanto autoridade é definida como uma habilidade. Entretanto, é importante destacar que há vezes em que se deve exercer o poder, ou seja, quando necessário exercer o poder, o gestor-profissional-líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele.

**Competência**, é um conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências, tecnologias, sistemas físicos de gestão e valores que credenciam um profissional e geram um diferencial competitivo á Instituição. Dentre as várias competências, pode-se destacar as organizacionais<sup>8</sup> e individuais<sup>9</sup>. Constitui competências individuais os acervo específico, aprendizagem, capacidade de análise, liderança, pró-actividade, comunicação, visão estratégica, adaptabilidade, negociação e trabalho em equipa. Desenvolver competências nos RH<sup>10</sup>, tem como um dos propósitos, modificar o comportamento para atingir níveis elevados de eficiência e (des)empenho, tornando a instituição, mais capacitada para a competitividade.

---

<sup>6</sup> Nossos paradigmas podem ser valiosos e até salvar vidas quando usados adequadamente. Mas podem se tornar perigosos se os tomarmos como verdades absolutas, sem aceitarmos qualquer possibilidade de mudança, e deixarmos que eles filtrem as novas informações e as mudanças que acontecem no correr da vida. Agarrar-se a paradigmas ultrapassados organizações e das outras pessoas. O mundo exterior entra em nossa consciência através dos filtros de nossos paradigmas. E nossos paradigmas nem sempre são correctos.

pode nos deixar paralisados enquanto o mundo passa por nós. é importante que desafie continuamente os paradigmas a respeito de nós mesmos, do mundo em torno de nós, de nossas

<sup>7</sup> Na obra *The Theory of Social and Economic Organization*

<sup>8</sup> Aspectos qualitativos e quantitativos específicos da Organização e de facilitação na operacionalização dos objectivos estratégicos.

<sup>9</sup> Aspectos característicos do comportamento. Atitudes demonstráveis pelos colaboradores.

<sup>10</sup> Recursos Humanos

Várias são as formas para desenvolver as competências dos gestores-líderes-profissionais, porém, optei por *coaching* com uma das metodologias mais aproximada á necessidade de introspecção e com isso o estímulo ao despertar para a qualidade profissional. A ciência do desenvolvimeto de competências, acarreta consigo, condicionalismos administrativos que, temos que admitir, a nossa gestão administrativa ainda não admite na função pública. Falo concretamente da remuneração por competências.

Depois de definidos estes conceitos, insurge em mim as seguintes questões: Como levar as pessoas a fazer o que desejamos? Como acolher idéias, confiança, criatividade e excelência, que são aspectos voluntariamente cedidos e vivenciados pelos colaboradores dos gestores-líderes-profissionais<sup>11</sup>? Com isso, deve este último, identificar estratégias que estimulem os colaboradores a “doarem” tais habilidades, capacidades, potencialidades e talentos á instituição universitária.

### **Porquê o *coaching*?**

Para além de ser a técnica que ainda não foi intencional e formalmente aplicada ao nível da UP-Manica, acreditamos que pode trazer resultados positivos se os gestores trabalharem de modo diferente para (re)descobrir em si mesmos, competências que podem qualificar o profissionalismo individual e com isso, quase que paralelamente, a qualidade para a competitividade. Esta abordagem, é suportada pelas leituras exploratórias já efectuadas e no qual procuro relacionar os conceitos nucleares do estudo: Psicologia das Organizações, Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

O *coaching* constitui o processo no qual apoiamos alguém a atingir um resultado. Este processo pode significar ensinar, treinar, dar dicas, preparar afectar o modo de pensar e de ser do outro. Tal processo é orientado por um *coach* a um *coachee*, com intenção de o ajudar a se tornar em alguém maior/melhor, em relacao ao que ele nem imaginaria. Auxiliam as pessoas para que se tornem “génios (as)”. No processo de *coaching*, o *coach* ajuda a clarificar o que o *coachee* julgava nao saber e nem como alcançar o que não sabia que poderia ou pode alcançar.

---

<sup>11</sup> Esta é a denominação na qual pensamos que, os gestores académicos, não devem ser apenas gestores. Devem també ter no seu perfil profissional, a liderança e um profissionalismo acrescido e de fáci destamento no seio dos colaboradores.

Dentre as diferentes modalidades do *coaching*, Rego, Cunha, Oliveira e Marelino (2007)<sup>12</sup>, fazem menção ao teor *desenvolvimentalista, ao coaching formal e informal, e ainda ao coaching pessoal, organizacional e de alinhamento*. Porque o cenário institucional actual exige mudança, então, é altura de aprender a mudar e de mudar para aprender. É o momento de identificarmos, porque é que o (des)empenho dos gestores foi, é e pode ser deficitário e o que fazer para apoiar, por meio do *coaching*.

### **Práticas de desenvolvimento-gestão de competências, num cenário de profissionalismo competitivo e o *coaching***

Dentre vários aspectos nascidos na era da globalização, é incomum uma instituição se conformar com um determinado nível de estabilidade e certeza. Para sobreviver este “tsunami institucional” as IES vêm-se obrigadas a identificar e desenvolver estratégias de competitividade, de inovação e de adaptação, suportadas por um profissionalismo competente dos colaboradores.

Esta abordagem, contextualizada nos focos tecnológicos, socioeconómicos, culturais e políticos, sugere o extravio dos paradigmas tradicionais de gestão e a adopção de novos modelos baseados nas competências dos colaboradores e da universidade.

Na nova abordagem de gestão dos colaboradores, procura-se alcançar uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento estratégico de competências culturais, estruturais e pessoais”, porque os colaboradores passam a ser reconhecidos como investimentos indispensáveis no processo da competitividade.

De modo muito ideal, todo gestor académico deve ser um líder. E para tal, ele deve ser criativo e inovador, trabalhar de modo interactivo, ter as competências individuais alinhadas com as estratégias institucionais, estar comprometido com a instituição, utilizar o seu talento de modo competitivo, ter o desejo de ser administrativa e academicamente flexível, crescer mentalmente, vencer, fortalecer o desejo de alcançar o seu potencial e dedicar um tempo ao seu potencial. Este cenário, só ganha significado, se criarmos um ambiente que apoie os gestores com um certo potencial, se identificarmos o potencial dos nossos gestores académicos, se incentivarmos os

---

<sup>12</sup> Na obra *Coaching para executivos*.

gestores nos potenciais identificados, se criarmos uma equipa de gestores líderes, se darmos valor aos tais potenciais e se recriarmos as gerações dos líderes.

De um gestor académico profissional, esperamos que atraia os outros colaboradores pelas qualidades que gostam de ver no gestor académico, que demonstrem auto-confiança diante dos outros, que seja artístico na comunicação e motivação, que transformem as confrontações e obstáculos em oportunidades.

Segundo Hunter, na sua lendária obra *o Monge e o Executivo: Uma História Sobre A Essência da Liderança*, ninguém é responsável pela insurgimento profissional do outro, senão o próprio beneficiário do *coaching* e/ou do conhecimento adquirido e desenvolvido (ou ainda, do próprio “profissional”). Adaptando a fala de Margareth Thatcher citada na mesma obra de Hunter, não precisamos “forçar” o gestor académico a se mostrar profissional e institucionalmente competente e competitivo, se este mesmo não assumir tal papel. As suas acções, atitudes e outras formas de exteriorizar o modo de pensar e agir, devem indubitavelmente, “exibir” positivamente, o alto profissionalismo que deverá paralelamente significar condições ideais para uma competição qualificada no meio actuante.

O ideal no gestor académico, pode também, residir, na capacidade em transformar probalidades de colapsos de processos pedagógicos em indiscutíveis sucessos institucionais.

Competências individuais como espirtuosidade mesmo sem ser religioso, integridade, “estar de bem com a vida”, podem contribuir significativamente, para o desenvolvimento de competências de gestão e com isso, o desenvolvimeto do profissionalismo institucionalizado e com fortes possibilidades de ser competitivo. No lote das habilidades que tencionamos que o gestor académico tenha como profissional, acrescentamos a capacidade de saber ouvir e de modo activo, propiciar condições para que no início de qualquer processo, os gestores criem confiança no seu elenco e alvo de actuação para que simultaneamente, estes possam confiar no gestor-profissional. A compreensão sistematizada, virá com o decorrer do processo e não será muito contestada, pois evidências e visão partilhada, farão parte do procedimento da interiorização do nível alto e seguro da compreensão.

É importante tomarmos em consideração, ou seja, que os gestores-profissionais tomem em consideração, que o elenco de colaboradores que ele dispõe, vive segundo as condições de

trabalho imposta por eles. O que significa que, a qualidade de vida que tem em outras áreas da vida, são também condicionadas pelo que são oferecidos como ambiente de trabalho.

Uma nota importante a reter nesta longa abordagem, é que desde o início desta nota, tenho referenciado á actividade que pensamos que os gestores-profissionais devem ter sobre os mais diferentes colaboradores como gestão. Porém, sinto agora a necessidade de ressaltar que, ao se mencionar gestão, estamos de modo focalizado, a olhar para os diferentes processos académicos e de funcionalidade competitiva que ele deve gerir, porém, por estar totalmente dependente de colaboradores que podem ser docentes, CTA's<sup>13</sup>, estudantes e outros intervenientes da comunidade universitária, diremos que neste momento, o gestor, deve vestir o facto de líder que deve ser permanente. Sem liderança, o profissional terá uma gestão condicionada, ou seja, o profissional gerencia coisas e lidera pessoas. Então, a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

Agitação, transferências, greves, baixo moral, baixa confiança e baixo compromisso são meros sintomas de um problema de relacionamento. As necessidades legítimas dos colaboradores não estão sendo satisfeitas. O tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização, o sentimento de participação sempre apareceram acima do dinheiro. Então, o ingrediente mais importante num relacionamento bem-sucedido é confiança. Sem confiança é difícil senão impossível conservar um bom relacionamento.

O ser bom ouvinte pode ainda ser uma chave de ouro na gestão e liderança profissionalizada. Pois, de contrário, passaremos a imagem de que ao interromper, não estava prestando muita atenção ao que se dizia, provavelmente porque tinha os processos mentais ocupados com a resposta, ou ainda, porque não está valorizando a opinião do colaborador ou porque, o gestor-profissional-líder acredita que o que tem a dizer é muito mais importante do que o colaborador tem a dizer. Os sentimentos de respeito devem se expressar através das acções de respeito.

Se uma organização não está desafiando suas crenças e velhas maneiras de fazer as coisas, a concorrência e o mundo simplesmente a ultrapassam. Por outro lado, constatamos que as pessoas têm muita dificuldade em mudar. A mudança nos desinstala, nos tira da nossa zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil. Quando nossas idéias são desafiadas, somos forçados a repensar nossa posição, e isso é sempre desconfortável. E por isso

---

<sup>13</sup> Corpo Técnico Administrativo.



que, em vez de refletir sobre seus comportamentos e enfrentar a árdua tarefa de mudar seus paradigmas, muitos se contentam em permanecer para sempre paralisados em suas zonas de conforto. O progresso contínuo é fundamental tanto para as pessoas como para as organizações, porque nada permanece igual na vida. Porém, é impossível melhorar, a não ser que mudemos. O sensato pode ser adaptarmo-nos ao mundo e não esperar que o mundo se adapte a nós.

O coaching surge como uma metodologia que fomenta a potencialização e desenvolvimento de competências necessárias num cenário competitivo das IES. O *coaching* estimula a liderança integrada, as relações colaborativas, a integração estratégica, melhoria de processos e auto-gestão, na responsabilidade e consenso entre as pessoas. Com estas premissas, o próprio processo do *coaching*, nos remete a necessidade da elaboração de um plano de intervenção.

Então, assumirei como qualidades comportamentais de um gestor-profissional-líder: a Honestidade, confiabilidade, Bom exemplo, Cuidado, Compromisso, Bom ouvinte, capacidade de Conquista de confiança das pessoas, respeito para com as pessoas, encorajador, Atitude positiva e entusiástica e que acima de qualquer outra coisa, Goste das pessoas

### **As competências do “profissionalismo” real na gestão académica da UP-Manica**

As reuniões, os conselhos, as capacitações, os diferentes momentos formais e informais, deveriam constituir momentos de preparação e um dos prováveis indicadores para o profissionalismo dos gestores académicos da UP-Manica. Porém, os dados obtidos por meio de questionários, relatórios das unidades de gestão e encontros informais, sugerem-nos que o grupo alvo aqui proposto, têm como principal foco de actividade de gestao, resolver “quando possível” os “problemas” que os discentes levam até eles. Sob o mesmo olhar, podemos ainda aferir que, algumas vezes, os relatórios deixam de ser elaborados, por não “ter acontecido nada de especial ao nível da unidade de gestão, que justifique a existência de um relatório. Atitudes como estas, comprometem o registo e análise de aspectos que devem condicionar a planificação da unidade de gestão, de tal modo que os serviços universitários, surpreendam positivamente a comunidade circunvizinha e não fique apenas á mercê do improvisado. Sob o mesmo prisma, o cenário apresentado, pode comprometer o registo de factos delicados e a continuidade de processos como também de feedbacks (referimo-nos exclusivamente a comunicação organizacional.).

Verificamos nos gestores académicos da UP-Manica, algumas competências qualitativas e outras que pensamos que devem ser desenvolvidas e geridas por meio do *coaching*.

As competências que percebemos como já desenvolvidas no seio dos gestores académicos da UP-Manica são: Conhecimentos técnicos, Tecnologia de ponta\*<sup>i</sup>, Capacidade de síntese; Agilidade de raciocínio; disponibilidade; Integridade, dinamismo\*, sentido crítico\*, persistência, ambição profissional\*, organização\*, responsabilidade e determinação.

### **Conclusões**

Depois da abordagem feita ao longo deste artigo, foi-nos confirmado: necessitamos urgentemente do *coaching*, para desenvolver ainda mais as competências individuais e organizacionais dos gestores académicos da UP-Manica, de modo que a instituição no seu todo, possa competir<sup>14</sup> qualitativamente e profissionalmente com as outras instituições do ensino superior na Província de Manica.

Com os dados obtidos, podemos ainda concluir, que as competências que ainda devemos desenvolver-gerir por meio do *coaching* são: pró-actividade, , competitividade leal e benéfica, visão estratégica, adaptabilidade, resistência á mudanças, alinhamento institucional, comprometimento, domínio e aplicação efectiva dos conhecimentos técnicos, procedimentos normativos e sistemas de gestão; administração e gestão do tempo; capacidade analítica; auto-desenvolvimento; destreza; facilidade de relacionamento inter-pessoal, Discernimento; Interesse; pré-disposição para aprender; comprometimento, focalização e memória fotográfica; vontade de se manter actualizado; planeamento; gerir equipas, comunicação; capacidade de realização; cooperativismo, carisma; apresentar-se em público, empreendedorismo, Marketing , inovações incrementais e radicais, inovação do produto, estratégia operacional, flexibilidade, identificação com a UP-Manica, confiança, criatividade, entre outros.

Acredito que, o facto de precisarmos por meio do *coaching* desenvolver e aprender a gerir estas competências, não se deve ao facto de existir um desconhecimento total destes aspectos, e sa

---

<sup>14</sup> De 2009 ao presente ano, a cidade de Chimoio (capital da Província de Manica) alberga 7 instituições do Ensino Superior. Este “boom” universitário, acarreta consigo várias exigências da massificação, administrativas e pedagógicas. Daí que, mesmo sem a cultura de marketização, as IES se vem “obrigadas” a competir e “exibir” profissionalismo ao mais alto nível.

consequente implicação na qualidade do próprio profissionalismo. Variantes culturais, resistência às mudanças, características pessoais da personalidade, proveniências regionais, sentimento de antiguidade dentro da UP-Manica, insatisfação com algo não declarado verbal e formalmente podem ser alguns dos aspectos que estejam a condicionar o (des)empenho dos gestores.

Porque o *coaching* pressupõe o (re)descobrir do potencial interno do gestor e apresenta parcialmente um rosto “informal”, depositamos grandes probabilidades em que os gestores se “libertem” para se tornarem também líderes-profissionais.

### **Referências bibliográficas**

- (2004) *A Universidade no Séc. XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade*. São Paulo: Cortez Editora, (3ª edição).

Hunter, James C. (2004) *O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: Sextante,

Passades, Dulce & Zeca, Stella (2012). Universidade Pedagógica de Moçambique de volta à académica: evidências da UP- Delegação de Quelimane. In *Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*. Actas da II conferência da FORGES, Macau 6-9 Nov 2012.

PEUP 2011-2017 (2010). Plano Estratégico da Universidade Pedagógica. Imprensa Universitária da UP, Maputo.

Rego, Armênio., Cunha, Miguel Pina e., Oliveira, Carlos Miguel, e Marcelino, Ana Regina. (2007) *Coaching Para Executivos*. Escolar Editora,(2ª Edição).

Rosário, Lourenço (2012). *Universidades moçambicanas e o futuro de Moçambique*. In Brito, Luís, Castel-Branco, Carlos, Chichava, Sérgio & Francisco, António (Eds), *Desafios para Moçambique para 2012*, IESE, 89-102.

Taimo, Jamisse (2010). Ensino superior em Moçambique: historia, política e gestão. Tese. Universidade Metodista de Piracicaba. São Paulo. Brasil.

WEBER, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. Edited with an introduction by Talcott Parsons. New York: Free Press

---

\*Desenvolvidas –geridas parcialmente