

# GERENCIAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO PARA SUSTENTABILIDADE

Ane Mendes Palmieri<sup>1</sup>

Aretha Henrique Martins Salomão<sup>2</sup>

Faiga de Oliveira Mazzoni<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente trabalho aborda a problemática das organizações, no que tange à possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional e às demandas existentes no contexto do trabalho, com o intuito de fomentar mudanças nesse cenário. Estas podem ser estabelecidas por meio da abordagem do poder, que ressalta a liderança dentro de uma organização, intervindo na interação cultural, fazendo esquematização e, conseqüentemente, ocasionando mudança; bem como por meio da busca pela sustentabilidade, que atribui à organização um papel de desenvolvimento alcançado através de mecanismos próprios para garantir credibilidade e segurança na relação da empresa com o meio externo. A partir do aprofundamento teórico embasado em revisão de literatura referente a esses temas foi possível identificar esse paradigma organizacional, correlacionando essas quatro variáveis: a cultura, a mudança na cultura, o poder e a sustentabilidade.

**PALAVRAS CHAVES:** cultura organizacional, mudança, poder, sustentabilidade.

## ABSTRACT

This research covers the organizations' question about the possibility of organizational culture management and the work context demands in order to foster changes in this scenario. These changes can be established through the concept of power, which emphasizes the leadership in an organization, intervening in cultural interaction and promoting change. In addition, these changes search the sustainability which assigns to the organization a development role achieved by own mechanisms to ensure credibility and safe in organization and environment relation. From theoretical study based in literature revision of these themes could be possible to identify this organizational paradigm, correlating four variables: culture, change, power and sustainability.

**KEYWORDS:** organizational culture, change, power, sustainability.

## INTRODUÇÃO

O ambiente complexo que, hoje em dia, abarca as organizações, onde mudanças acontecem de forma dinâmica, irregular e em um compasso ligeiro, aumenta a variedade de fatores internos e externos que influem na função organizacional, assim como o nível de interdependência entre eles, estabelecendo às organizações uma necessidade permanente de mudanças, no significado de buscarem adequar-se às condições impostas para o seu êxito. Em

<sup>1</sup> Graduanda em Psicologia pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

<sup>2</sup> Mestre em Sistemas de Gestão. Professora da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

<sup>3</sup> Graduanda em Psicologia pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

virtude desse novo cenário que se desenha, muitos conceitos tiveram que ser repensados de acordo com as características do desempenho que as organizações almejam atingir com esta nova configuração, dentre os quais se destacam a cultura organizacional, poder e sustentabilidade.

As organizações criam sua própria cultura e isto pode interferir diretamente no desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, na capacidade de a empresa ser sustentável. Afinal, conforme apontam Silva e Zanelli (2004), os valores básicos compartilhados dentro de uma organização influenciam o modo como os seus membros sentem, pensam e agem.

Percebe-se ainda que características da cultura de uma empresa podem causar impacto para a competitividade desta empresa no mercado. Assim, a mudança cultural é vista por muitos autores como o caminho para a revitalização organizacional e a sobrevivência.

Assim, torna-se relevante investigar se é viável gerenciar a cultura organizacional, e se por meio deste gerenciamento é possível contribuir para a sustentabilidade da empresa.

O objetivo deste estudo é, a partir de um levantamento bibliográfico, verificar a possibilidade de gerenciamento da cultura de uma organização, os fatores que implicam nesse processo, como relações de poder enquanto fonte de resistência ao processo de mudança de natureza estrutural que envolve o acesso do esqueleto departamental para o esqueleto por processos em uma organização, bem como correlacionar estas variáveis com a sustentabilidade da empresa. Discute-se aspectos conceituais sobre cultura organizacional, relações de poder, mudança organizacional, possíveis fontes de resistências à mudança e sustentabilidade.

Metodologicamente o estudo caracteriza-se como revisão de literatura de natureza analítica, abordando o questionamento de se a cultura organizacional é de fato gerenciável, por meio do estudo dos temas cultura, mudança, poder e sustentabilidade.

A seguir serão apresentadas mais profundamente cada uma destas variáveis, bem como a correlação que pode ser estabelecida entre elas.

## **1. CONCEITUANDO CULTURA**

A cultura organizacional constitui-se de apanhados de pressupostos básicos, ou seja, a essência do inconsciente organizacional que prepara os funcionários com suas maneiras e ações características dentro da atmosfera de trabalho. É um aspecto de grande relevância e tem sido um dos elementos bastante debatidos e analisados na natureza das organizações, nas últimas duas décadas.

Este trabalho se inicia com a apresentação de diversos conceitos de cultura, sob a análise de teóricos de referência neste tema, que, através de variados posicionamentos, abordam o assunto levando em consideração a compreensão sobre o que é cultura organizacional, o desenvolvimento desta cultura e fatos fortes ou marcantes que podem estar associadas à potência e boa performance organizacional. Serão identificados conceitos sobre cultura organizacional propostos por Schein, Deal e Kennedy, Aktouf, Ranson, Hinings e Greenwood, além de Pettigrew.

Schein (1989) determina a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos compartilhados, os quais as pessoas da organização obtêm à medida que resolvem seus problemas de acomodação externa e integração interna, e que trabalha de maneira satisfatória para ser considerada apropriada. Assim, esse conhecimento pode ser doutrinado aos novos componentes como uma configuração certa de perceber, pensar e sentir-se em arrolamento a esses problemas.

Segundo Deal e Kennedy (1982), a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores e crenças compartilhados de modo homogêneo em toda a organização, ou seja, seus mitos, maneiras e ações são representados de alguma forma por todos os seus membros. Para eles, a cultura pode ser edificada e controlada pelos chefes, diante de um código de regras formais e informais justaposto a todos os componentes da organização.

Para Aktouf (1994), a cultura pode ser formada por elementos de interações e os administradores têm uma função essencial na consignação das condições para essas interações. Para este autor, a cultura é algo muito amplo, intensamente relacionada com as construções sociais, a história, o inconsciente, a experiência vivida e o vir a ser coletivo humano, não podendo ser concordata de maneira comum.

Nessa mesma percepção, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) defendem que a estruturação da organização é uma regalia de raros atuantes. A organização é, deste modo, integrada por um número de grupos repartidos por crenças, preferências de valores e interesses, em subdivisões da cultura organizacional. Esses autores consideram que as estruturas organizacionais são formadas pela juntura desses valores e interesses de seus membros.

Pettigrew (1987) também entende que a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa diversidade de planos diferentes. Destaca que, no plano mais profundo, a cultura é refletida como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que determinam os caracteres pelos quais uma organização administra seus interesses. Tal núcleo de crenças e

pressupostos básicos é evidente nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e modelos de recompensas dentro das organizações.

Assim sendo, o que se analisa em acordo nesses autores é que esses significados, constituídos pelo complexo de valores, crenças e pressupostos que determinam os caracteres pelos quais uma organização administra seus interesses, acarretam em sua profundidade o amoldamento do indivíduo à sociedade ou organização em que está inserido. Ainda que as menções sejam as mais distintas e mesmo que haja alterações nas configurações e traços utilizados sob as diferentes feições, a cultura caracteriza-se por permitir aos membros que a compõem acreditar que todos aqueles que estejam infiltrados e arraigados a ela operem de maneira a serem bem-queridos como membros de uma organização.

Desta forma, pode-se considerar que a cultura consiste nos modos com que as pessoas organizam suas experiências na vida real, de maneira a aceitar um procedimento conseguinte de aprendizado e armação pessoal, apontando sua sobrevivência e a de suas gerações futuras. Ao longo do ciclo de vida da organização, configuram-se os embasamentos da cultura, por meio das ideias e crenças compartilhadas, guiando os comportamentos dos membros.

## **2. MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme aponta Fleury (2007), os elementos básicos objetivos dentro de uma organização – ou seja, o que está abaixo do imediatamente observável – irão intimidar ou revelam-se ineficazes para esclarecer muitos dos processos organizacionais, notadamente aqueles envolvidos com mudanças, conflitos e reações.

A interação social dos membros de uma organização é administrada por mecanismos que tanto podem facilitar como dificultar um processo de mudança, podendo esclarecer tanto o sucesso como o fracasso de um amoldamento necessário, como as decorrências desta para o próprio grupo. O aspecto cultural de uma empresa vem abordar muito da subjetividade vivente nas organizações e a qual as ferramentas clássicas não conseguem dar conta. Seja qual for o rumo, não é aceitável à organização avaliar um processo de mudanças sem o contrapeso de sua modificação cultural, dentro da participação e do empenho do grupo como um todo, conforme afirma Frenzel (1993).

Sob essa perspectiva, Moscovici (1988) pontua que a tentativa de inclinar-se por único lado para mudança de uma cultura, sem que exista a ansiedade em assentar o fato organizacional em que se introduz, tem sido um treinamento vão, que comumente provoca dano de recursos e de confiabilidade a seus líderes.

A mudança cultural carece, então, ser alimentada por configurações que não sejam bizarras à organização, para que exista real ensejo e empenho com seus objetivos. Afirma ainda que, independentemente de as intimidações originadas da percepção da mudança pelos membros da organização serem fantasiosas ou não, suas finalidades são sempre reais e se revelam na resistência que dos membros impõe ao processo.

De acordo com Schein (1989), para que a cultura organizacional seja transformada de modo efetivo, as mudanças devem acontecer a partir dos seus pressupostos fundamentais. Quando uma organização insere um novo exercício para resolver uma determinada dificuldade, essa só conseguirá obter o nível de valor, uma vez que ainda não permanece uma percepção compartilhada de sua realidade. Entretanto, para Seel (2000), a maior parte dos programas de mudança da cultura organizacional se centraliza apenas nos níveis de manifestações da cultura, cujas experiências apontam que seus produtos comumente oferecem sucesso restrito.

Segundo Stahl & Bounds (1991), alterações organizacionais efetivas são, na realidade, alterações culturais, pois a mudança só será concretizada se os sistemas organizacionais mais expressivos se sustentarem alterados, mesmo que seus mentores e maiores defensores não estejam mais agentes na organização. A transformação estará então introduzida à nova cultura da organização.

Pettigrew (2007) entende que qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional terá de abarcar pensamento e ação tanto no plano das crenças básicas como de suas manifestações culturais. Para o autor, as mudanças estratégicas dos processos administrativos devem ser vistos como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte, como a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e os processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.

A mudança organizacional acontece originando-se de fatores internos ou externos. Os fatores internos são decorrentes de atos estratégicos dos gerenciadores, como modificações dos objetivos da empresa, mudança de tecnologia, mudança de esqueleto e de métodos, entre outros. Os balanços do comércio, concorrência e reformulações de políticas governamentais podem ser considerados como fontes externas de mudança (RODRIGUES, 1991).

Entende-se, desta forma, que as mudanças nas práticas organizacionais representam a margem que pode influenciar a cultura de uma organização, ou seja, os pressupostos básicos arraigados fundamentais podem ser alterados a partir do ingresso de novas práticas de gestão.

### **3. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

As relações de poder têm um sentido muito relevante dentro da organização, pois elas perpetuam as características íntimas da estrutura organizacional de cada empresa. Atualmente, os comandantes e donos do poder estão fragmentando cada vez mais o adestramento do mesmo e repassando-o a pessoas competentes de exercê-lo. Essa consideração pode vir pelo conhecimento de diligência e artifícios ou pela liderança que a pessoa desempenha na empresa.

Para Srour (1998), a fonte oriunda do poder localiza-se na aptidão de estabelecer uma relação de domínio sobre as outras pessoas, no cultivo de finalidades almeçadas ou no controle dos atos das outras pessoas. O membro ou grupo capacitado de poder pode ter uma forte influência no comportamento e nos rendimentos de outras pessoas, bem como pode conseguir o que quer de acordo com seus interesses. O poder influencia quem alcança, o quê, quando e como é alcançado.

Para que haja o poder, é preciso que alguma pessoa queira algo que está sob controle de outro. Existe, nesta configuração, uma relação de atrelamento de indivíduos ou grupos em relação a outros. Para Robbins (1999), quanto maior a dependência de A em relação a B, maior o poder de B em relação a A. Essa dependência amplia à medida que o comando de B sobre o que é desejado por A aumenta. O poder só poderá ser desempenhado quando existir a concordância dos membros envolvidos na organização.

Segundo Bowditch e Buono (1997) o poder só poderá ser desempenhado quando houver concordância dos membros envolvidos na organização. Para eles, o uso do poder é muito remoto da ideia de indivíduos sozinhos com suas grandezas. Em vez disso, o poder é elemento de um processo comportamental metódico, de forma congênita unida à liderança.

### **4. PODER EM RELAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O modelo de Schein (1982) abarca três planos interrelacionados da cultura. Seus membros compartilham ideias inconscientes, ou crenças sobre a natureza humana e a realidade social, que esquivam de sua importância do dia a dia. Para ele, a liderança pode intervir na interação cultural, infundindo ao ativar com liberdade as estruturas de sua constituição, esquematização e mudança, definindo dificuldades organizacionais.

Ao longo da mudança esquematizada, os líderes têm a função de delinear e formatar métodos sociais e manifestações culturais de modo a influenciar a construção grupal de

crenças e valores. A cultura organizacional pode ser entendida, então, como produto da avaliação gerencial.

Meyerson e Martin (1987) tratam a existência de subculturas na organização nas quais valores, comportamentos e interesses são usualmente delicados em determinadas áreas ou empenhos de poder. Já Hardy e Clegg (2001) discutem poder e resistência como circunstâncias de dominação e liberação. Com essa percepção do poder depositado como elemento político e de interesses, acordam que a política é um meio de alcançar e também de escapar do poder. Em ocasiões de mudança, principalmente de composição, as oportunidades de desacordo nessa relação de dominação e liberação esticam-se para que sejam maiores e mais presentes. A conservação ou procura da autonomia se contesta à fuga da responsabilidade.

Para Pettigrew (2007), as mudanças estratégicas dos procedimentos administrativos necessitam ser encarados como uma fórmula humana complexa em que todos desempenham sua parcela, como a astúcia diversificada, as buscas por eficácia e poder, as habilidades de liderança, tenacidade das mudanças e métodos sutis que pouco a pouco adornam o andamento favorável de ajuda para a mudança – e daí a prática intensa da mudança.

Entende-se, então, que mudanças nos exercícios concebem a beira de livre-arbítrio para influenciar a cultura organizacional, ou seja, os pressupostos fundamentais podem ser alterados a partir da introdução de novas práticas de gestão. Quando uma organização introduz uma nova metodologia para resolver uma determinada dificuldade, essa só pode conseguir o grau de valor se ainda não existe uma inteligência comunicada pelos membros de sua realidade.

## **5. GERENCIAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DESAFIO PARA A SUSTENTABILIDADE**

Para que haja a possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional, apreende-se que antes de pensar em uma administração deve existir a compreensão de que a cultura organizacional configura-se como um modelo de pressupostos básicos compartilhados que as pessoas utilizam para mediar os problemas, tanto interna quanto externamente, trabalhando de maneira suficiente para ser considerada adequada. Esse conhecimento adquirido pode ser ensinado aos novos componentes como uma configuração de perceber, pensar e sentir em arrolamento a esses problemas, moldando o indivíduo à organização em que trabalha.

Nota-se que as mudanças que podem ser feitas em uma organização devem acontecer a partir dos seus pressupostos fundamentais e carecem ser alimentadas por configurações que não sejam diferentes do que se passa na organização, para que exista real ensejo e empenho com seus objetivos. Mesmo que não dependa de as ameaças causadas através da astúcia da mudança pelos membros da organização serem fantasiosas ou não, seus alvos são sempre reais e se mostram na resistência que dos membros inflige ao processo. Lança-se, ainda, a afinidade de poder com a mudança na cultura, na qual os condutores da liderança teriam o papel de tracejar e formatar as formas sociais e revelações culturais de modo a influenciar a constituição grupal de crenças e valores, causando os liderados.

Sob esta ótica, Schein (1989) defende uma concepção na qual a cultura de uma organização seria gerenciável por líderes conhecedores de suas funções como influentes e controladores de manifestações e juízos culturais. Para ele, todo grupo de uma organização tem uma tradição e história em comum, ao decorrer da qual as pessoas que estão inseridas no grupo solucionam dificuldades e provocações, levantando acordos sobre os costumes apropriados para que se possa entender, ressignificar e solucionar. Esses entendimentos seriam comunicados pelas pessoas do grupo, que geram ícones, lendas, mitos e valores para o ato, convertendo-os em ideias inconscientes.

Por outro lado, Salomão (2009) destaca que, atualmente, ao trabalhar questões relativas à cultura organizacional não se pode desconsiderar o preceito de que qualquer organização precisa se tornar sustentável. Ou seja, a empresa deve ser capaz de se autogerir, mantendo o equilíbrio com as práticas de mercado, adotando modelos de gestão éticos, responsáveis e transparentes, e garantindo a preservação dos recursos necessários para a sua sobrevivência.

Nesta mesma perspectiva, Fleck (2004) considera que o alcance da vantagem competitiva e da conseqüente perpetuação da organização no mercado é derivado de diversos fatores. Dentre eles, pode-se destacar a habilidade de cooperação entre os membros da organização, favorecendo um desempenho excepcional, a capacidade de renovação organizacional, e a preservação da integridade organizacional.

Segundo Maimon (1996), a sustentabilidade de uma organização está diretamente relacionada a um processo de mudança onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem levar em conta as gerações futuras. Também com esta visão, Griffiths e Petrick (2005) destacam que a necessidade de mudança é o ponto central para atingir os objetivos de sustentabilidade.



Isto é, é necessário que as atividades rotineiras continuem, mas também suportem transformações em direção à sustentabilidade ecológica e humana.

Em adição, Tapscott e Ticoll (2005) destacam que as organizações atuais para sobreviverem a um mercado tão competitivo necessitam de uma sólida fundação de valores corporativos éticos. Esses valores precisam ser sustentados na cultura organizacional de modo que abarquem o todo o que a empresa faz e a maneira como atua. Assim, consideram que os valores compartilhados são a pré-condição para estabelecer a confiança e firmar um desempenho sustentável.

Desta forma, pode-se verificar uma relação constante entre mudança organizacional e poder, intervindo na interação cultural de modo a causar – ao acionar com livre-arbítrio os esqueletos de sua constituição – esquematização e mudança, determinando dificuldades organizacionais e compondo critérios para o gerenciamento da cultura de uma organização. Este último passa a ser fundamentado, portanto, como um dos grandes desafios para a sustentabilidade, que leva em conta os valores que são representados e compartilhados na organização para que seja possível estabelecer uma condição de credibilidade no desenvolvimento sustentável, sendo de cunho forte e beneficente para a empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nos itens abordados anteriormente, pode-se definir cultura organizacional como um processo em que a interação e os papéis relacionados se estruturam e dão origem aos pressupostos básicos, mitos e status, possibilitam a resolução de conflitos e problemas, e refletem os valores para ação na empresa. Tudo isso faz parte de padrão de configuração de uma determinada organização.

Não se pode deixar de relevar, também, que uma presumível mudança pode estar ligada com as relações de poder e gerenciamento estabelecidas dentro da organização, cujas origens podem advir das subculturas existentes no contexto organizacional, bem como com a necessidade de desenvolvimento sustentável que indica que a organização precisa ser adequada para crescer com suas oportunas estruturas, adquirindo o equilíbrio com os exercícios de mercado, configurações de gestão éticas, relevantes e claras, e garantindo a cautela dos recursos necessários para a sua sobrevivência.

Conclui-se, portanto, que considerando a premissa da sustentabilidade, o gerenciamento da cultura organizacional por meio da administração das mudanças e das

relações de poder torna-se o grande desafio para as organizações que desejam atuar de forma competitiva num futuro não tão distante.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. **Simbolismo e cultura de empresas: dos abusos conceituais as lições empírica**. In: CHANLAT, J. F. (Org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas, v2, p39-79, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. p. 3-19.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRENZEL, R. **Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional**. In: XVII Encontro anual da ANPAD (1993: Salvador). **Anais ...** Salvador: ANPAD, 1993. v. 9.

GRIFFITHS, Andrew, PETRICK, Joseph A. Corporate Architectures for Sustainability. **International Journal of Operation and Production Management**. Bradford, v.1, n<sup>o</sup> 12, p. 1573 – 2585, Dez/2005.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.

MAIMON, D. **Passaporte Verde: gerência ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MEYERSON, D., MARTIN, J. **Cultural change: an integration of three different views.** Journal of Management Studies: v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.

MOSCOVICI, F. **Renascença Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm.** Journal of Management Studies: v. 24, n. 6, p. 648-670, 1987.

PETTIGREW, A. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R. M. (Org.). Cultura e Poder nas Organizações. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 143-152.

RANSON, S.; HININGS, R.; GREENWOOD, R. **The structuring of organizational structure.** Administrative Science Quarterly. v. 25, n. 1, p. 1-14, 1980.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações.** Tese de livre docência – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

SALOMÃO, A. H. M. **Gestão pela Excelência: desenvolvimento de equipes como facilitador do sucesso empresarial.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2009

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** 8. ed. California: Jossey-Bass/Pfeiffer Inc. Publishers, 1989. 358p.

SEEL R. Culture and complexity: new insights on organizational change. **Organizations & People**, v. 7, n. 2, p. 2-9, Maio 2000.

SILVA, Narbal e ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.

STAHL, M.J. BOUNDS, G.M., **Competing Globally Through Costumer Value: The Management of Strategic Supra-systems**. Westport: Quorum Books, 1991.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo: Editora Campus, 1998.

TAPSCOTT, D., TICOLL, D. **A Empresa Transparente**. Trad.: Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2005.