

# **CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO INTERNA – A SINERGIA NECESSÁRIA PARA ENFRENTAR OS NOVOS TEMPOS**

**Paulo Vargas Groff\***

**Paulo Fernando Marschner\*\***

**Samba Sané\*\*\***

**RESUMO:** Este artigo apresenta algumas definições acerca dos ativos intangíveis humanos no meio organizacional, nomeadamente, a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna, sendo estes considerados ferramentas estratégicas para as organizações e não mais apenas ramificações teóricas dos estudos do comportamento organizacional. Destacam-se ainda nesse trabalho as interações ocorridas entre esses ativos, o lugar que ocupam e o potencial que proporcionam, sendo potenciais determinantes de um desenvolvimento organizacional mais harmonioso. O objetivo do estudo é de fundamentar os aspectos teóricos dos ativos intangíveis e os relacionar expondo suas sinergias. A metodologia utilizada é a bibliográfica em que se focalizou conceitos e informações sobre o tema proposto. Percebe-se com esse estudo que a cultura organizacional agrega os valores das organizações devendo os funcionários envolvidos e salientes e o líder capacitado para mediar, liderar e estimular sua equipe de forma proativa, e a comunicação apesar da tecnologia difundir seus métodos, se faz necessário ainda que o dialogo seja praticado de modo franco e coletivista. Esses aspectos quando bem trabalhados de forma flexível, constituem um grande diferencial nas organizações.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional Liderança. Comunicação interna. Sinergias.

## **INTRODUÇÃO**

Vivemos sob os ares da pós-modernidade, onde não se têm respostas certas para tudo, e isto tem um impacto muito grande nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Isto requer que estejamos atentos para desvendar novos caminhos, deixando de lado os modelos lineares, verticais, reducionistas e coercitivos.

As organizações, fundamentalmente, são um agrupamento complexo de pessoas, onde apesar da diversidade e expectativas de cada um, todos devem buscar realizar os objetivos da organização. Tem sido uma longa caminhada histórica até se colocar o ser humano em primeiro lugar dentro das organizações.

---

\* Doutor em Direito, Mestre em Ciência Política e Bacharel em Direito; Professor Adjunto da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS.

\*\* Acadêmico do Curso de Administração: Gestão Pública, da Unidade de Frederico Westphalen, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS.

\*\*\* Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania e Bacharel em Administração; Professor Assistente da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS.

Este estudo é uma abordagem teórica em torno dos denominados ativos intangíveis humanos: a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna, situando o seu significado individual e a sinergia entre eles. Os ativos intangíveis ocupam cada vez mais um lugar central dentro das organizações, sendo responsáveis pelo sucesso ou insucesso destas, despertando o interesse acadêmico e das organizações por esta temática.

## **1 ASPECTOS TEÓRICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO INTERNA**

Há tempos atrás um naturalista, Charles Robert Darwin, propôs uma teoria denominada de Teoria da Seleção Natural, na qual os indivíduos mais preparados de uma espécie se adaptam melhor no ambiente e conseqüentemente triunfam sobre os mais fracos e despreparados. Essa teoria pode ser comparada com o ambiente de uma organização, onde a todo o tempo essa seleção acontece, não apenas pelo currículo, mas a partir do momento em que um profissional está em uma organização ele busca formas de crescimento pessoal e organizacional. E este processo, apesar de confuso, tende a fortalecer a organização, desde que o coletivo trabalhe por objetivos comuns.

Nesse ambiente existem três ações que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização, que são: a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna, que são os denominados ativos intangíveis humanos ou capital intelectual, de acordo com a taxonomia de Kayo (2002). Este autor propõe quatro famílias de ativos intangíveis: Ativos humanos, Ativos de inovação, Ativos estruturais e Ativos de relacionamento.

Esses ativos intangíveis não têm uma existência física, mas podem e devem ser quantificáveis como valor financeiro de uma organização, de longa duração e capazes de gerar vantagens competitivas.

Passaremos a tratar de cada um dos ativos intangíveis humanos.

### **1.1 Aspectos teóricos da cultura organizacional**

Na teoria referente à cultura organizacional iremos encontrar duas principais correntes: uma primeira que entende a cultura como uma metáfora, tendo surgido dos estudos de Antropologia e de Psicologia Social, e condensada na Escola do idealismo cultural ou Escola interpretativista; já a segunda corrente entende que a cultura é uma variável da organização, que pode ser controlada e medida, defendida pela Escola funcionalista.

A corrente idealista de acordo com Leite-DA-Silva e Junquillo (2004), se contrapõe a corrente funcionalista porque a primeira compreende a cultura como algo a ser interpretado e não manipulado; já a segunda corrente afirma que a cultura é algo capaz de ser manipulado, gerenciado e transformado.

Para Schein (1999, p. 45) “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso passado”. Em seus estudos, Deal e Kennedy (1982) apontam alguns elementos que constroem a cultura corporativa. Esses elementos seriam as crenças, os rituais, as certezas e os valores, que são compartilhados entre as pessoas que trabalham numa organização.

Um dos momentos em que a cultura organizacional passa por um estágio crítico é por ocasião das fusões e incorporações de organizações, pois são culturas corporativas diferentes que devem se harmonizar. Para Tanure (2003) fazer a gestão cultural em um momento de fusão e aquisição significa levar em consideração aspectos relacionados à cultura regional, as estratégias de integração, aos fatores subjetivos, e por mais que se reconheça que pessoas são fatores chaves de sucesso em um processo desta natureza, o olhar econômico-financeiro ainda prevalece.

A cultura organizacional pode contribuir para o surgimento de profissionais comprometidos e identificados com as organizações, o que favorece uma gestão mais eficiente. Riel defende que

quanto mais fortemente os empregados estão identificados com a sua organização, mais provavelmente eles vão mostrar uma atitude positiva, aceitar suas premissas e tomar decisões que são consistentes com os objetivos da organização. A identificação dos empregados com a organização é fortemente influenciada por uma série de “antecedentes, como a comunicação com os empregados, o prestígio percebido da organização, a satisfação com o trabalho, metas e valores e a cultura organizacional (RIEL, 1995, p. 60 apud ALMEIDA et al., 2006, p. 6).

Diante dos novos tempos deve-se buscar criar uma cultura de enfrentamento dos problemas e de mudança de paradigmas dentro das organizações. Falconi lembra que:

Nós seres humanos, somos avessos às mudanças. Sempre que saímos da rotina nos cansamos e nos estressamos. No entanto estamos em um mundo de mudanças contínuas e nossa própria vida é um dinamismo às vezes assustador. Uma organização não é diferente. Ela vive num mundo constante de mudanças e as pessoas devem estar preparadas para isto. (FALCONI, 2009, p. 89)

Enfim, a cultura organizacional é um patrimônio das organizações que deve ser muito valorizada, para que as organizações possam realizar as metas e enfrentar os momentos de crise.

## **1.2 Aspectos teóricos de liderança**

A maioria dos grandes líderes conhecidos foram pessoas que lutaram por uma causa. É evidente na história que as causas populares assim como hoje são cenário do surgimento de grandes movimentos, onde se destacam grandes líderes. Esses são eternizados na memória popular, como grandes exemplos, sendo fonte de referência para aqueles que querem liderar, sendo a liderança “um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Robbins (2010, p. 154), define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” por seu turno, Falconi (2009, p. 14), afirma que liderar é bater metas consistentes, com a equipe, e fazendo certo. Ou seja, liderar é a capacidade de organizar, influenciar e convencer as pessoas a responderem a uma situação em que estão ou não envolvidas.

Todos querem liderar, pois um líder é visto como detentor de uma grande personalidade. São realizados estudos sobre liderança para desvendar-se características e atos comportamentais, para encontrar o perfil ideal de um líder, acima de tudo eficiente. Esses estudos nunca apresentaram resultados satisfatórios, já que cada líder surge em um contexto diferente: momento histórico, classe social, escolaridade, e por fim a causa pela qual lideram.

Diverge a teoria se a liderança é algo nato ou adquirido. No entanto, a tendência é a aceitação de que a liderança pode ser favorecida por uma aptidão nata, mas que ela pode ser adquirida.

No setor público as organizações são chefiadas ou gerenciadas por profissionais que devem ter perfil ou aptidão para liderá-la, mas nem sempre possuem essa habilidade. É sempre um risco para o Poder Público contratar profissionais, na maioria estáveis, que poderão não conseguir atender as demandas, prejudicando a organização. Entretanto, Rowe (2002, p. 16), assinala que “Pessoas que trabalham para o governo têm a capacidade de serem líderes visionários e estratégicos, mas a natureza do Governo impede que exerçam tais estilos de liderança”.

O líder não pode ser simplesmente escolhido para tomar frente a uma iniciativa. O líder é a pessoa que se destaca das demais, que se envolve de forma entusiasmada, e em

consequência, logo é acreditado e respeitado perante o grupo, e aceito como líder, tendo suas ideias e opiniões construídas em grupo, visando o bem comum. É importante ressaltar que um líder de movimentos populares pode não ter a mesma eficiência quando colocado para liderar uma organização.

Um dos aspectos que caracterizam um líder são as boas relações com o grupo ou organização. Ele é acima de tudo justo, sensato e democrático. Também é hábil em alguns aspectos: motivador, persistente, coletivista e comunicativo. É uma pessoa que luta pelo coletivo.

Kets e Vries (1997) destacam alguns traços comuns do líder, que são apontados pela maioria dos pesquisadores na literatura organizacional sobre liderança, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Bennis (1996) também aponta as principais características que os líderes devem possuir: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia. Kotter (1997) afirma que o líder tem como principal atividade a produção de mudança, devendo pautar a sua ação sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Faz-se ainda necessário distinguir liderança e gerenciamento. Buscando distingui-las, Covey afirma que

O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994, p. 259).

A liderança deve sempre estar associada à ética, principalmente quando o líder é um administrador, pois quando se lidera se planejam metas a serem alcançadas, é fundamental que os meios para alcançá-las respeitem a moral dos envolvidos, e busquem resultados sem usar meios que possam futuramente prejudicá-los. O líder deve desenvolver uma relação de confiança e ética com as equipes de trabalho.

As organizações devem reconhecer a importância de identificar e estimular o surgimento de lideranças, bem como ter políticas para reter as boas lideranças.

### 1.3 Aspectos teóricos da comunicação interna

Inicialmente, apresentamos uma definição de Chiavenato (2004, p. 418), para comunicação: “Comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra”.

A comunicação é tornar um determinado assunto comum. Robbins (2010, p. 135) afirma: “Tenha em mente, portanto, que a comunicação abrange transferência bem como a compreensão do significado”. Para Chanlat (1996, p. 37), “Toda a interação, qualquer que seja supõe por definição um modo de comunicação, isto é um conjunto de disposições verbais e não verbais”.

Sendo assim, a comunicação é a maneira de transportar as informações. Uma simples conversa demonstra a forma de comunicação mais usada, porém não nos damos conta dos momentos em que nos comunicamos. Uma carta, um email, um memorando, uma ata são maneiras de como a informação pode ser transmitida. A partir daí ocorre o processo de interpretação e depois de transcorridas teremos recebido a informação por completo.

Para a comunicação é necessário o estudo da informação. Quando recebemos certa informação a compreensão desta será eficaz se a entendermos da mesma forma que a pessoa que a transmitiu. Quando transmitimos uma informação a uma pessoa, mesmo sem perceber, a adaptamos, de modo que facilite a sua compreensão.

Um dos critérios para se adaptar a informação, por exemplo, é a idade. Quando transmitimos uma informação a um grupo que tenha pessoas de diferentes idades, que residem em regiões diferentes, ou trabalham em áreas do conhecimento diferentes, por maior que seja o esforço não conseguiremos adaptar a informação para todos, ou seja, nem todos conseguirão interpretá-la do mesmo modo. Fica claro que no processo de comunicação há a existência de seis elementos: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.

Nas organizações a comunicação interna é importante para o desenvolvimento e sobrevivência da mesma. É um instrumento que pode sem dúvidas trazer muitos benefícios para a organização. Está presente em todas as tarefas e ambientes, torna-se responsável pela criação e manutenção das relações interpessoais entre os funcionários, pela harmonia do ambiente, e também pela qualidade da produção, já que ela contribui no comportamento das pessoas.

A comunicação oral nas organizações acarreta a todos muitos deveres e responsabilidades, pois tudo o que se ouve pode-se usar. Comunicar-se de forma com que as informações corretas sejam preservadas é um grande desafio. Cada vez que a informação é

recebida por uma pessoa e transmitida a outra se perde e se acrescentam novas informações, que com a repetição desse ato podem mudar totalmente o sentido da informação. Por isso que ter o controle das informações é algo tão valorizado. Portanto, falhas na comunicação não podem acontecer.

A comunicação vai muito além da linguagem oficial das direções das organizações. Grando (2006) lembra que para além do suposto domínio de significados pelo discurso oficial, emerge um emaranhado de percepções, questionamentos e reivindicações que precisam ser recebidos, monitorados e negociados.

Enfim, hoje a humanidade conta um aumento impressionante das tecnologias de informação, o que vem para contribuir para que haja uma maior comunicação nas organizações.

## **2 SINERGIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.**

A sinergia é uma interação que acontece entre duas ou mais coisas criando um potencial maior de ação para as organizações. Deste modo, a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna nas organizações atuando em sinergia poderão ser determinantes para o sucesso das organizações.

### **2.1 Sinergia entre Cultura organizacional e liderança**

Apesar das divergências entre as correntes que tratam da cultura organizacional, é possível detectar um ponto comum entre ambas, que é o papel a ser desempenhado pelo gestor. A cultura se coloca então como algo a ser gerenciado. Os líderes de uma organização devem implantar e estimular a cultura organizacional. Neste sentido, Schein (1999, p. 101) afirma que “o mecanismo mais importante é o comportamento do líder, cuja função é criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns”. Porém, como alerta a corrente interpretativista, deve-se levar em consideração os aspectos individuais e sociais dos gestores, o que não é observado pela corrente funcionalista.

Rowe (2002), ao desenvolver um estudo sobre o papel da liderança na criação de valor, faz uma distinção entre líderes gerenciais, estratégicos e visionários. Ele afirma que

Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder

visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Conseqüentemente, mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização (ROWE, 2002, p. 13).

Rowe acrescenta ainda que as organizações que almejam criar valor sustentado devem fomentar a existência de lideranças que inspirem, direcionem e gerem valor, mas que também errem e criem desordem. Pois é necessário ter-se a consciência que o mundo mudou, e de que precisamos constantemente nos reinventar.

Nas organizações, os valores e as formas de fazer negócios devem ser identificados em qualquer um de seus membros, em todos os níveis hierárquicos. E para que isto ocorra é fundamental o papel do líder, criando, divulgando, mantendo e estimulando a criação de uma cultura organizacional.

## **2.2 Sinergia entre liderança e comunicação interna**

A sinergia entre a liderança e a comunicação é apontada por Chiavenato (2004, p. 448), ao afirmar que “A liderança é exercida como uma influencia interpessoal em uma dada situação e dirigida através da comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A Administração científica demonstra os seus limites, ao não contemplar o papel da liderança e da inovação para o sucesso das organizações. Todos devem ser convidados a participar, dos mais altos funcionários aos mais humildes, para que os partícipes possam partilhar as suas perspectivas e se engajar na busca de objetivos comuns. É deste modo que a inovação se torna orgânica e se cria um ambiente que possibilita o avanço da organização e o surgimento de uma cultura colaborativa de todos.

A relação entre as organizações e as pessoas envolvidas com ela passa por dificuldades constantes, afastando muitas vezes umas das outras, podendo criar uma relação de atrito. Para as organizações é extremamente importante ter profissionais competentes tecnicamente, mas que também sejam capazes de relacionarem-se bem com os demais, estreitando a convivência. Tais aspectos como a cultura organizacional, a liderança e a comunicação quando colocados em pratica a favor da organização podem fornecer formas

viáveis de crescimento institucional. Porém quando são colocados em prática a favor das pessoas podem entrar em desacordo com a organização.

O líder deve se comunicar diretamente com a equipe de trabalho, delegando tarefas para que esta se sinta valorizada e estimulada ao assumir responsabilidades. O líder deve saber quando e como fazer críticas para a melhoria do desempenho de cada um, dar e receber feedback, estar disposto a aprender e ensinar.

A comunicação eficiente de parte dos líderes pode fazer surgir relacionamentos positivos no ambiente de trabalho. O poder de empatia pode agregar valores dentro da organização para a solução de conflitos e para diminuir a resistência às mudanças. Romani e Dazzi apontam algumas características para que surja um ambiente mais participativo dentro das organizações:

O líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas. (ROMANI; DAZZI, 2002, p. 54).

O grande desafio que se coloca nas organizações contemporâneas é conseguir equilibrar o discurso da organização com as manifestações dos liderados. Para que se estabeleça o diálogo é necessário que os significados sejam compartilhados entre líderes e liderados. Este novo paradigma conflita com a visão capitalista de grandes lucros em curto espaço de tempo, pois uma relação dialógica necessita de mais tempo.

É importante lembrar que na evolução do conceito de liderança conforme Stoner e Freeman (1999) houve uma mudança do estilo de liderança, de um estilo autoritário para um estilo democrático aumentando a importância da comunicação interna.

Muitas vezes ocorre confusão entre liderança e poder. Para Luhman (1995), o poder é uma comunicação orientada por códigos, enquanto a liderança implica na tomada coletiva de decisões, onde as rotinas, as formalidades, as supervisões, as análises de desempenho e as submissões às regras representam obstáculos para um maior engajamento das pessoas.

O poder não é um instrumento negativo dentro das organizações, pois é importante que haja uma disciplina para a mobilização de recursos dentro de uma organização. A interação entre poder, liderança e comunicação interna pode gerar autenticidade no ambiente de trabalho, melhor trabalho em equipe e o surgimento de cidadãos propositivos e inovadores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto foram analisados os fundamentos teóricos da cultura organizacional, liderança e comunicação interna, os denominados ativos intangíveis humanos, e a sinergia ou interação entre eles dentro das organizações.

Os ativos intangíveis constituem-se num grande diferencial entre as organizações, e isto tem sido consenso no meio acadêmico e organizacional, embora nem sempre as organizações atentem para esses elementos.

O pensamento fragmentado, especializado e disciplinar tem dado lugar a um pensamento sistêmico, (trans) interdisciplinar e holístico, implicando numa abertura para as mudanças.

Na administração moderna os novos valores precisam ser incorporados nas organizações, passando a constituir a cultura organizacional, como a valorização do ser humano, a ética, o compromisso social e ambiental, o empreendedorismo, o espírito de equipe e a eficácia. Os integrantes das organizações devem estar impregnados da cultura da organização, e sentirem que os valores da organização também são os seus. Para que estes valores se consolidem faz-se necessário constituir uma equipe que permaneça junta, com um mínimo de rotatividade.

Diante das incertezas trazidas pela pós-modernidade e num mundo de maior competitividade, o líder deve ser capaz de se adaptar continuamente, preparando a sua equipe para transformar ameaças em novas oportunidades.

O líder, através de uma comunicação adequada com a sua equipe, deve criar e estimular o surgimento de valores dentro de uma organização, e poderá obter um maior envolvimento e motivação das pessoas, para que a missão e as metas da organização sejam alcançadas.

O mundo, mais do que nunca criou muitos instrumentos para favorecer a comunicação e as pessoas não aceitam mais não participarem, por isto o diálogo deve fluir dentro das organizações, de modo franco e confiante, gerando um maior comprometimento e rendimento em todos os níveis funcionais.

Mas apesar da centralidade dos ativos intangíveis, é necessário não esquecer que eles devem interagir também com os ativos tangíveis ou físicos, que também são necessários para o bom funcionamento das organizações.

**ABSTRACT:** This paper presents some definitions about human intangibles in organization organizational culture, leadership and internal communication, these in turn are seen as strategic tools for organizations and no longer as just branches of theoretical studies of organizational behavior . We also highlight in this work the interactions occurring between these intangibles, the place they occupy and the potential they offer, which may impact organizational development. The objective of the study is to substantiate the theoretical aspects of intangible assets and relate exposing their synergies. The methodology used is the literature which focused on the concepts and information about the theme. It can be seen with this study that organizational culture adds the values of the organizations employees shall be employees of the leader must mediate their pro team and encourage their activity, and communication technology to spread despite his methods, it is necessary to further the dialogue be practiced so frank and collectivist. These aspects as well worked flexibly, are a great advantage in organizations.

**Keywords:** Organizational culture. Leadership. Internal communication. Synergy.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C; BERTUCCI, J. L. O; BELO, J. S. A Influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador **Anais...** Salvador: [s. n.], 2006.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHANLAT, Jean François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.

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

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FLEURY, M.T.L. O Desvendar a Cultura de Uma organização - Uma Discussão Metodológica. In: Fleury, M.T.L.; Fischer, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. 2002. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, 2002. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05032003-194338/pt-br.php>>.  
Acesso em: 28 fev. 2013.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa:** como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE DA SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S. Diferenciações e Fragmentações no Papel do Gestor como Disseminador da Cultura Corporativa. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

LUHMANN, Niklas. **Poder.** Tradução de Luz Mónica Talbot e Darío Rodríguez Mansilla. México: Universidad Iberoamericana; Barcelona: Anthropos, 1995.

NEVES, J. O processo de liderança. In: CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Eds.). **Manual de psicossociologia das organizações.** Lisboa: McGraw-Hill, 2001, p. 377-403.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do Conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2002.

ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SANTOS FILHO, N. G. O Poder nas organizações: vertentes de análise. **CIENTEífico,** Salvador-Bahia, ano 2, v. 1, p. 17-23, 2002.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil** – entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a nova ciência:** aprendendo organização como um universo ordenado. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.