

O PAPEL DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL.

MALENA MARTELLI

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

VANESSA CUZZIOL PINSKY

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

O PAPEL DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL.

Resumo

O objetivo do artigo é discutir o papel da liderança estratégica na cultura organizacional com foco na busca pelo desempenho sustentável. O papel da liderança no alinhamento interno parece influenciar a busca pelo desempenho sustentável, já que a capacidade de uma empresa para inovar e se adaptar ao ambiente externo é favorecida quando, internamente, há coordenação e objetivos comuns e o foco não são as questões internas. Como a revisão da literatura demonstrou, essas competências organizacionais são diferenciais competitivos, principalmente no contexto atual.

Palavras-chaves: desempenho sustentável; liderança sustentável; cultura organizacional.

Desempenho organizacional

O estudo pesquisará como o entendimento da liderança estratégica sobre a relevância da cultura no alinhamento interno pode impactar a busca pelo desempenho sustentável. A literatura referente a desempenho organizacional foi revisada a fim de comparar o conceito de desempenho sustentável, os indicadores e as formas de mensuração utilizados pela empresa pesquisada com os existentes na literatura.

Segundo Eccles (1991), já faz vários anos que os executivos vêm repensando o sistema baseado em métricas financeiras para avaliar o desempenho das empresas. O autor menciona que, em 1951, Ralph Cordiner, CEO da General Electric, já demonstrava insatisfação com o sistema e criou um comitê para identificar quais seriam as métricas fundamentais para o desempenho da empresa. Além da lucratividade, o grupo elencou a produtividade, a atitude dos funcionários, o market share, a responsabilidade pública e o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo.

Todavia, os executivos (principalmente das empresas americanas) têm sido direcionados a buscar resultados de curto prazo para atender às expectativas da comunidade financeira. Esse sistema, além de criar uma perspectiva de curto prazo, também levanta questionamentos sobre uma possível manipulação dos resultados (ECCLES, 1991).

As críticas ao sistema contábil tradicional como método para avaliar desempenho organizacional são intensas por parte dos acadêmicos e consultores (JOHNSONS; KAPLAN; 1987; KAPLAN; COOPER, 1988). Como exemplo, Kaplan e Cooper (1988) relatam que o modelo contábil para avaliar custos foi decidido numa época na qual a maioria das empresas tinha uma linha restrita de produtos. Hoje, tanto a linha de produtos como os canais de marketing das organizações proliferaram e, embora esse sistema de avaliação de custos seja inadequado, ele continua sendo utilizado.

Apesar das críticas à postura americana, vale lembrar o relato de Ferreira et al. (2004), ao contar que os primeiros relatórios que traziam questões sociais, correspondentes hoje ao balanço social, surgiram nos Estados Unidos nos anos 1960.

Em função da Guerra do Vietnã, a população começou a boicotar os produtos de empresas que apoiavam a guerra, exigindo-lhes uma postura ética. Assim, as empresas começaram a se interessar pela prestação de contas de suas ações e objetivos sociais.

Soares (2016), em estudo com companhias do setor elétrico que analisou a cultura organizacional e os indicadores de desempenho econômico, social e ambiental de sustentabilidade, menciona que:

Desse modo, uma nova estratégia para as companhias provém dessa mudança de cenário: ao invés de se considerarem as tradicionais formas de mensurar e reportar os importantes resultados descritos nas Demonstrações Financeiras – DFs, avança-se nas diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, contendo os desempenhos econômico, ambiental e social com uma proposta rotineira e passível de comparação com os relatórios financeiros.

A relevância da liderança estratégica para o estabelecimento de uma cultura orientada para o desempenho sustentável é mencionada por vários autores (ECCLES, 1991; EPSTEIN; ROY, 2001; SACHS, 2000; ELKINGTON, 1997; MACKEY; SISODIA, 2014).

De Barros (2007) entende que a competência cross-cultural da liderança torna-se cada vez mais um dos parâmetros relevantes para avaliar o desempenho do negócio.

Desempenho organizacional e sustentabilidade

O número de empresas que começam a refletir sobre quais são os melhores indicadores de desempenho organizacional tem aumentado dia a dia (McGUIRRE, 1988; ECCLES, 1991; EPSTEIN; ROY, 2001; BARBIERI, 2008).

Além de repensar os indicadores de desempenho organizacional, há uma outra discussão envolvendo os resultados financeiros das empresas e sua relação com a responsabilidade social corporativa (CONINE; MADDEN, 1986; O'NEIL; SANDERS; McCATHY, 1989; CONINE; MADDEN, 1986; EPSTEIN; ROY, 2003; GRIFFIN, 1997; BRAMMER; PAVELIN, 2006; LOPEZ, 2007; PELOZA, 2008).

Alguns autores acreditam que há uma correlação positiva entre responsabilidade social corporativa e desempenho organizacional (COCHRAN; WOOD, 1988), porém outros (HILLMAN; KEIM, 2001; ULLMANN, 1985) discordam.

Embora alguns autores, como Friedman (1970) e seus seguidores, não considerem a sustentabilidade como uma responsabilidade da empresa, vários autores entendem que as empresas têm de incluir, entre suas obrigações empresariais, os temas relacionados à responsabilidade social (PEREIRA, 2002; KOLK; MAUSER, 2002).

Elkington (2001), que cunhou o termo Triple Bottom Line, alerta que a transição para a sustentabilidade exigirá uma mudança de foco no crescimento econômico (que busca a quantidade) para o crescimento da sustentabilidade (enfoque na qualidade econômica, ambiental e social).

O autor, que foi um dos críticos a Peters e Waterman (1982) por não terem mencionado a questão ambiental no famoso best-seller *In Search of Excellence*, se alinha com os autores mais recentes que enfatizam a necessidade de rever o modelo capitalista atual (MAXMIN; ZUBOFF, 2003; KELLY, 2012; MACKEY; SISODIA, 2014; KOTLER, 2015).

Para efeitos deste estudo interessa conhecer as abordagens que, ao avaliar o desempenho de uma organização, consideram a sustentabilidade, dado que a empresa pesquisada se posiciona entre as que buscam atingir resultados sustentáveis.

A Figura 1 foi desenvolvida para facilitar o entendimento dos princípios, fatores ou dimensões considerados em relação ao desempenho sustentável segundo os autores Epstein e Roy (2003), Sachs (1993) e Elkington (1997), selecionados pela pesquisadora.

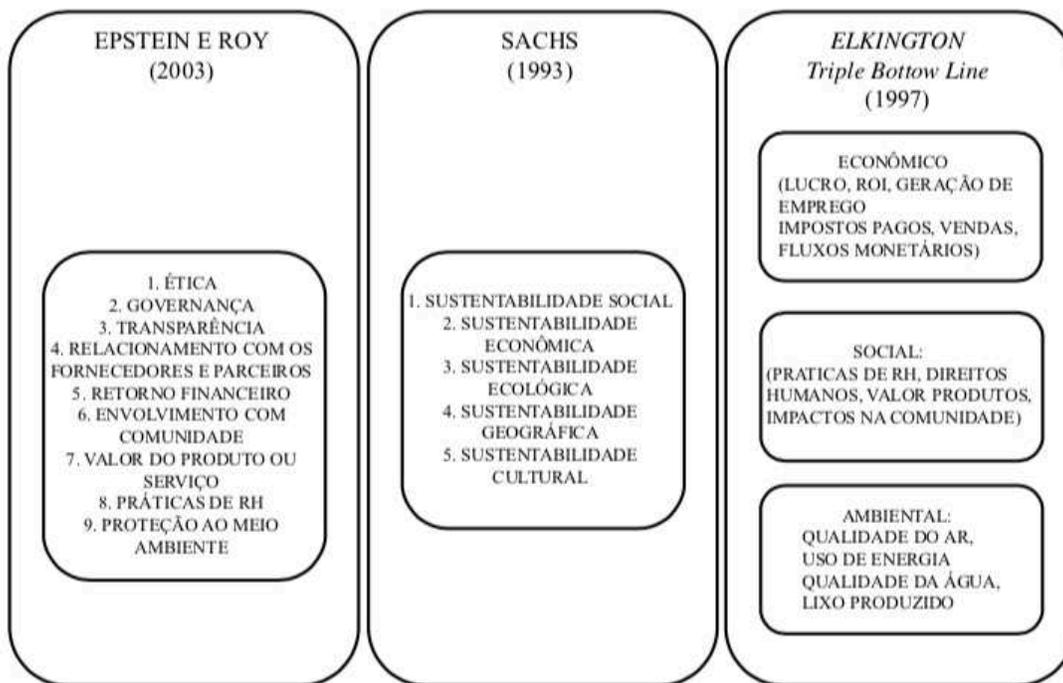


Figura 1: Princípios da Sustentabilidade.
 Fonte: elaborado pela autora (2017)

Ao analisar a Figura 1, identificam-se similaridades entre as dimensões propostas pelos autores. Todos eles incluem o desempenho econômico (ainda que as dimensões de Sachs estejam mais relacionadas às práticas econômicas sustentáveis, como a absorção dos custos ambientais, que ao retorno aos acionistas).

Percebe-se também que Epstein e Roy (2003) põem mais foco nos temas ética e governança que os outros autores e, finalmente, observa-se que todos os autores trazem as questões ambientais e com a mesma ênfase.

Embora a revisão da literatura mostre a existência de diferentes conclusões sobre desempenho organizacional e responsabilidade social corporativa, o próprio debate e a quantidade de pesquisas conduzidas sugerem que o modelo tradicional de avaliar o desempenho organizacional, com base apenas nas demonstrações financeiras, está sendo reavaliado e a inclusão das dimensões social e ambiental parece ser uma tendência.

Relatórios de sustentabilidade

Como defendido por vários autores (McGUIRRE, 1988; ECCLES, 1991; EPSTEIN; ROY, 2001; ELKINGTON, 1997), as demonstrações contábeis tradicionais não são suficientes para dar visibilidade de como uma organização atua nas questões socioambientais. Por isso, cada vez mais as empresas estão usando o balanço social para comunicar seu desempenho nessas áreas.

Outra opção para dar visibilidade sobre o comportamento empresarial em relação aos aspectos sociais e ambientais são os relatórios de sustentabilidade. Eles são mais abrangentes que o balanço social e mostram as práticas adotadas pelas empresas na busca do desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que fornecem dados qualitativos e quantitativos.

Elaborar um relatório de sustentabilidade é adotar a prática de medir e divulgar o desempenho organizacional enquanto se trabalha rumo ao desenvolvimento sustentável. Um relatório de sustentabilidade fornece uma declaração equilibrada e razoável do desempenho de sustentabilidade da organização, incluindo contribuições positivas e negativas.

As empresas brasileiras têm à disposição algumas alternativas de diagnóstico e divulgação das práticas de sustentabilidade: 1) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial; 2) Global Reporting Initiative (GRI), e 3) Balanço Social IBASE.

Os Indicadores Ethos procuram identificar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social fazem parte do negócio, contribuindo para a elaboração de estratégias, políticas e processos. A ferramenta é composta por um formulário que, ao ser preenchido on line, gera um relatório que auxilia a empresa no planejamento de metas e na priorização dos temas relacionados à sustentabilidade. A ferramenta não mede o desempenho das empresas nem credencia como sustentável ou não determinada empresa.

Os relatórios de sustentabilidade baseados nas Diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI) são utilizados como um padrão de referência e de avaliação do desempenho de sustentabilidade, tanto no que diz respeito a cumprimento de leis e padrões quanto a iniciativas voluntárias da empresa. Eles também permitem que a empresa identifique o quanto ela está influenciando ou é influenciada em relação à sustentabilidade do negócio e como se dá a sua evolução no tempo. As dimensões das diretrizes do GRI são:

- dimensão econômica: diz respeito às condições econômicas de seus stakeholders e aos sistemas econômicos local, nacional e global;
- dimensão ambiental: refere-se aos impactos da organização sobre sistemas naturais; os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e produção (emissões, efluentes, resíduos);
- dimensão social: refere-se aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera; os indicadores identificam aspectos relacionados às práticas trabalhistas.

O balanço social é uma ferramenta importante para a divulgação das práticas sociais da empresa, permitindo uma avaliação dos exercícios anteriores e o planejamento dos anos seguintes. As empresas têm optado por adotar o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). O modelo contempla informações sociais de forma abrangente, ainda que alguns autores considerem que a seção sobre meio ambiente poderia incluir mais dados de interesse aos acionistas e ONGs.

Conclusões do eixo desempenho sustentável

Há muitas evidências na literatura de que, no meio corporativo e acadêmico, existe a preocupação com a sustentabilidade do desempenho.

Pode-se notar que a análise de desempenho de uma empresa baseada apenas nos resultados financeiros vem sendo questionada e que o tema da sustentabilidade está na agenda das organizações. Verifica-se ainda que há muitas formas para as empresas publicarem seus resultados e diferentes tipos de relatórios de sustentabilidade.

Também há constatações de que o engajamento dos funcionários e a qualidade da liderança são diferenciais competitivos (ECCLES, 1991; EPSTEIN; ROY, 2003; SACHS, 1993; ELKINGTON, 1997; MACKEY; SISODIA, 2014; DE BARROS, 2007; MIGUELES, 2010).

A revisão da literatura sobre desempenho sustentável confirmou que o modelo Triple Bottom Line se alinha aos conceitos propostos por outros autores estudiosos do tema, que também adotam as dimensões financeiras, sociais e ambientais ao avaliar o desempenho sustentável de uma empresa.

Neste eixo, procura-se revisar qual a relação entre a liderança estratégica, a cultura organizacional e o desempenho sustentável.

Liderança estratégica, cultura organizacional e desempenho sustentável

Mintzberg (1995), que sugere cinco níveis de estratificação para analisar a estrutura de uma empresa, entende que a cúpula estratégica tem a responsabilidade de assegurar à empresa cumprir sua missão e que seu processo decisório está voltado para a estratégia.

Rowe (2002, p. 28) fez uma interessante comparação entre as características dos líderes e, com base nela, sugeriu a seguinte definição:

A liderança estratégica é definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

Oliveira (2008) menciona que a literatura mais recente sobre liderança aponta papéis relacionados à busca de resultados sociais e ambientais. A Tabela 1 mostra uma síntese desses papéis e dos autores que os propõem.

PAPEL DA LIDERANÇA RELACIONADO AO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL	AUTOR
Organizador de informações	COOPE (2006)
Gestor de riscos	ROCHLIN (2005)
Vinculador de dentro para fora	PORTER; KRAMER (2006)
Vinculador de fora para dentro	PORTER; KRAMER (2006)
Identificador de desafios a resolver	HEIFETZ (2005)
Gestor do envolvimento das pessoas	BOSSIDY; CHARAN (2003)
Gestor de atratores de confiança	HANDY (2000)
Coach e mentoring	VERGARA (2007)
Contador de histórias	DRISCOLL; MCKEE (2007)
Guardião da ética	GOFFE; JONES (2005)
Anfitrião	WHEATLEY (2008)
Pensador do sistema	MANGA; HOLLENHOST (2004)
Ativista social	PARSTON (2000)
Manejador da cultura	CHARAN (2006)
Criador de sentido e de visões	ANCONA et al (2007)

Tabela 1: O papel da liderança no desempenho sustentável.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

Ao analisar a Tabela 1, nota-se que esses autores identificam papéis da liderança relacionados à gestão do alinhamento interno a cultura organizacional e ativos intangíveis.

Liderança e cultura

Schein (2009a, p. 227) ressalta o papel da liderança na formação, na manutenção e na transformação da cultura organizacional. Ele estudou os mecanismos e processos pelos quais a cultura muda, e para ele a importância da liderança acontece nos diversos estágios organizacionais. Para o autor, os líderes têm um papel especial:

O papel especial que esses líderes exercem é propor as respostas iniciais às perguntas dos grupos jovens sobre como operar inter e externamente. Um grupo não pode testar soluções potenciais se nada for proposto. Depois que um líder tiver ativado o grupo, pode-se determinar se suas ações solucionam os problemas de trabalhar efetivamente em seu ambiente e criar um sistema interno estável. Outras soluções podem ser propostas por membros fortes do grupo, e o processo de aprendizagem cultural torna-se ampliado. Todavia, não podemos negligenciar a tremenda importância da liderança logo no início de qualquer processo grupal.

Além de estudar a responsabilidade da liderança na formação da cultura organizacional, o autor se dedicou a explicar como os líderes fixam e transmitem a cultura. Ele elencou seis mecanismos que a liderança pode adotar para fixar suas suposições na vida diária das empresas.

Os mecanismos identificados por ele são: o que os líderes mensuram, controlam e a que eles prestam atenção; as reações do líder a incidentes críticos e a crises organizacionais; a forma como os líderes alocam recursos; a modelagem de papéis, ensino e coaching; a forma como os líderes alocam recompensas e status e como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem.

Migueles (2010) entende que o líder tem um importante papel na cultura da empresa, que é criar um contexto capacitante que propicie o desenvolvimento organizacional. Segundo a autora, a liderança tem o poder de diminuir barreiras, aumentar a participação e construir sentidos comuns que possibilitem uma conciliação dos objetivos individuais e organizacionais.

Nessa mesma linha, vários autores (SELZNICK; 1972; KREPS; 1990; DE BARROS, 2007; DENISON; 2012; MACKAY; SISODIA; 2014) identificam o líder como aquele que tem grande poder para afetar ou transformar a cultura organizacional.

Com uma visão oposta, Pfeffer e Salancik (1975) entendem que a liderança tem pouca influência nas empresas, mas que os comportamentos dos líderes são fortemente determinados pelo sistema social no qual estão.

Uma terceira posição é a sugerida por Vieira (2010, p. 36), que entende haver uma interdependência:

Interdependência que se define como mútua influência, em que os elementos em interação experimentam, simultaneamente, alta autonomia e alta dependência em relação ao outro. Isso significa, na prática, que a liderança é uma potência que contém todos os elementos do todo e, ao se consumir em um líder, torna-o representante especial e legítimo. Especial porque ele é incorporado como a representação da verdade, o holograma do todo que expressa todas as características e símbolos da cultura do agrupamento do qual ele é nativo.

Liderança e desempenho sustentável

Os autores Mackey e Sisodia (2014) propõem o capitalismo sustentável como uma nova forma de fazer negócios, a que considera simultaneamente múltiplas formas de criar valor e bem-estar para todos os stakeholders.

Para eles, o capitalismo atende a quatro princípios: um grande propósito; integração dos stakeholders; liderança consciente; e cultura e gestão conscientes. O papel da liderança na cultura e na busca por desempenho sustentável é apontado por eles em dois dos quatro princípios.

Nesse sentido, os autores concordam com Schein (2009a) quanto à relevância dos líderes na cultura organizacional e acrescentam o impacto da liderança organizacional no atingimento de resultados sustentáveis. Ainda segundo Mackey e Sisodia (2014, p. 34):

Os líderes do negócio consciente têm uma inteligência finamente desenvolvida que entende os relacionamentos entre todos os stakeholders e sua interdependência. Sua maneira de pensar fundamentalmente mais sofisticada e complexa sobre os negócios transcende as limitações da mente analítica que se concentra em diferenças, conflitos e trade offs.

Ulrich e Smallwood (2003, p. 5) também ressaltam a relevância dos líderes para o atingimento de resultados sustentáveis. Ao comparar o desempenho de empresas em épocas de crise, eles mencionam:

As empresas que sobreviveram à crise de credibilidade do mercado o fizeram porque seus líderes tornaram tangíveis os intangíveis. Esses líderes atingiram metas financeiras, tiveram uma estratégia de crescimento, criaram competências básicas alinhadas com a estratégia e garantiram os recursos da organização. [...] O conceito de intangíveis tem uma história fora dos negócios. As equipes de esportes bem-sucedidas são frequentemente caracterizadas por intangíveis: a força entre os companheiros de equipe, a qualidade do treinamento, a capacidade de ganhar e outros. Os líderes dos times de esportes criam valor intangível prometendo e entregando sucesso em vários campeonatos.

Liderança e o alinhamento interno organizacional

O papel dos líderes no alinhamento interno da empresa e sua importância no atingimento de resultados sustentáveis são mencionados por vários autores (CHARAN, 2009; BARRETT, 2014; SCHEIN, 2009a; ZANINI, 2008).

Charan (2009, p. 17) diz ser necessário que os líderes promovam uma grande mudança na forma como administram o dia a dia em função dos desafios do ambiente complexo atual:

As conversas devem transcender as fronteiras dos diferentes silos, de modo que você saiba o que os outros estão descobrindo e que eles saibam o que está acontecendo em sua área. Dessa forma, suas iniciativas serão coordenadas e sua empresa poderá reagir com mais rapidez.

Barrett (2014, p. 125), ao discutir como uma organização dirigida por valores pode liberar o potencial humano e impactar positivamente seu desempenho e lucratividade, resalta a importância da liderança. Ele entende que o líder tem responsabilidade por aumentar o alinhamento interno e incentivar os outros líderes a fazer o mesmo:

O líder de uma organização deve ter como tarefa pessoal não apenas reduzir seu nível de entropia pessoal e aumentar seu alinhamento de valores e da missão, mas também incentivar e dar suporte para que todos os outros líderes, gerentes e supervisores da organização façam o mesmo. O líder também deve encabeçar o trabalho de reformulação de estruturas, processos, políticas, procedimentos e incentivos da organização para satisfazer melhor as necessidades físicas, emocionais e “espirituais” dos funcionários e de outros stakeholder.

Uma abordagem que também reconhece o papel da liderança no alinhamento interno de uma empresa é a sugerida por Zanini (2008).

O autor expande a discussão ao levar em conta que tanto líderes como liderados têm interesses pessoais legítimos e que as características do ambiente de negócio no Brasil e os traços da cultura do país influenciam o processo.

Para o autor, é tarefa da área de gestão de pessoas promover o alinhamento dos interesses conflitantes formalizando as regras, mas ele ressalta o papel do líder. “De maneira complementar e informal, o principal agente promotor desse alinhamento é o líder” (ZANINI, 2008, p. 71).

Considerações finais

A relação entre liderança, cultura organizacional, desempenho sustentável e o papel dos líderes no alinhamento interno da empresa é apontada por vários autores (MACKEY; SISODIA, 2014; ULRICH; SMALLWOOD, 2003; CHARAN; 2009; BARRETT, 2014; SCHEIN, 2009a; ZANINI, 2008).

A liderança tem importante papel no estabelecimento, na manutenção e na transformação da cultura organizacional (MIGUELES, 2010; SCHEINa, 2009; VIEIRA, 2010). Assumindo-se essa premissa, as empresas que almejam uma “cultura de desempenho sustentável” (seja para atender às expectativas dos diversos stakeholders, seja porque isso faz parte da sua missão) necessitam dos líderes para apoiar esse processo.

O papel da liderança no alinhamento interno parece influenciar a busca pelo desempenho sustentável, já que a capacidade de uma empresa para inovar e se adaptar ao ambiente externo é favorecida quando, internamente, há coordenação e objetivos comuns e o foco não são as questões internas. Como a revisão da literatura demonstrou, essas competências organizacionais são diferenciais competitivos, principalmente no contexto atual.

Referencias

BARBIERI, A. F; SERRANO, L.M; Meio ambiente e desenvolvimento sustentável no Brasil: uma descrição dos indicadores de sustentabilidade ambiental aplicáveis `realidade brasileira. Trabalho apresentando no XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Minas Gerais, 2008.

BARRET, R. A organização dirigida por valores. [s.l.]: Campus, 2014.

CHARAN, R. Liderança na era da turbulência econômica: as novas regras de gestão em tempos de economia estagnada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. Measure costs right: make the right decisions. Harvard business review, v. 66, n. 5, p. 96-103, 1988.

ECCLES, R. The performance measurement manifesto. Harvard Business Review, v. 69, p. 131-137, 1991.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century, p. 73, 1997.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. J. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. Long Range Planning, v. 34, p. 585-604, 2001.

FERREIRA, Flávio S. et al. Responsabilidade Social Corporativa no processo estratégico das organizações: uma abordagem através do Balanço Social. VII SEMEAD Seminários em Administração, v. 7, 2004.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. The rise and fall of management accounting. IEEE Engineering Management Review, v. 3, n. 15, p. 36-44, 1987.

KELLER, Scott; PRICE, Colin. Beyond performance: How great organizations build ultimate competitive advantage. John Wiley & Sons, 2011.

KELLY, Marjorie; KORTEN, D. Owing Our Future. The Emerging Ownership Revolution, San Francisco, 2012.

KOLK, Ans; MAUSER, Anniek. The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. Business strategy and the environment, v. 11, n. 1, p. 14-31, 2002.

KREPS, D.M. Corporate culture and economic theory. In: ALT, E. J.; SHEPSLE, K.A. Perspectives on positive political economy. Cambridge University Press, 1990.

MACKEY, J.; SISODIA, R. Conscious Capitalism. Harvard Business Review, 2014.

MCGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. Academy of Management Journal, v. 31, p. 854-72, 1988.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Ed.). Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. Management Science. [s.l.]: [s.e], 1995.

PEREIRA, Raquel da Silva. Desenvolvimento sustentável como responsabilidade social das empresas: um enfoque ambiental. São Paulo: Lorosae, v. 2, 2002.

PFEFFER; J; SALANCIK; G. R. Determinans of supervisory behavior: a role set analysis. Human Relations 28, p. 139-154, 1975.

PORTER, M. E. Competitive Analysis. Ney York: Free Press, 1985.

SACHS, Ignacy et al. Estratégias de transição para o século XXI. Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, p. 29-56, 1993.

SCHEIN, Edgar R. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology, v. 25, n. 2, Winter 1984, p. 3-16. Feb. 2014.

SCHEIN, Edgard H. Organizacional Culture and Leadership. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHEIN, Edgard H. The corporate culture survival guide. [s.l]: John Wiley & Sons, Inc., 2009b.

SELZNICK, P. A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972. p. 24.

SOARES, Darticléia Almeida Sampaio da Rocha. Relação entre a cultura organizacional e os indicadores de desempenho econômico, ambiental, e social de sustentabilidade do triple bottom line (3BL): um estudo nas companhias de energia elétrica. 2016.

ULLMANN, Arie A. Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. Academy of management review, v. 10, n. 3, p. 540-557, 1985.

ULRICH, D. A Nova Organização do Futuro. [s.l.]: Elsevier Editora, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIEIRA, P.F. Um Ensaio sobre Liderança. Elsevier, 2010

ZANINI, Marco Túlio. Gestão integrada de ativos intangíveis. Qualitymark Editora Ltda., 2008.