

Cultura Organizacional em uma Pequena Empresa: Abordagem Pela Teoria Ator-Rede

Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo¹

Resumo: O presente ensaio tem intuito mostrar a abordagem da Teoria Ator Rede como forma de estudar a cultura de uma pequena empresa, uma configuração alternativa que vai de encontro às análises da ciência moderna. A Teoria Ator Rede tem uma perspectiva de ir a campo sem uma definição *a priori* do que é cultura organizacional, seguindo os atores nos eventos que forma a empresa e constituindo a rede heterogênea da cultura. Dá ênfase aos elementos não-humanos para a análise, além de ser imprescindível o trabalho empírico. Concluímos que esta abordagem possibilita uma alternativa viável para a compreensão da cultura organizacional em uma pequena empresa.

Palavra-Chave: Cultura Organizacional. Pequena Empresa. Teoria Ator-Rede. Novas Abordagens.

1. Introdução

O presente ensaio tem por interesse abordar a temática de Cultura Organizacional e relacionar com a abordagem da Teoria Ator Rede, que tem como uma das ideias a fabricação de uma rede heterogênea que pode envolver a organização, remetendo a mediações, alianças e fluxos.

As organizações segundo a ótica da Teoria Ator Rede são formadas por humanos e não-humanos, estes vão fabricando as relações e fazendo a empresa funcionar. E destas relações vão se constituindo a organização e conseqüentemente fabricando sua cultura ou culturas da organização.

No entanto o termo cultura tem diferentes acepções, mas o que é uma cultura de uma empresa? Como estudá-la? Como identifica-la? Ela existe de forma coesa? Qual definição de cultura organizacional utilizar? Como perceber? Cientes destas indagações, indo na contramão da maioria dos estudos de cultura organizacional que tem uma perspectiva nas ciências modernidade, a Teoria Ator Rede é uma abordagem que propões analisar a cultura de uma empresa sem definições *a priori*. No entanto isto é possível? É isso que o presente ensaio busca responder, tentar mostrar a abordagem da Teoria Ator Rede como forma de estudar a cultura de uma empresa.

O presente ensaio é composto por cinco partes, além desta introdução, a segunda parte abordará a perspectiva da ANT, ressaltando suas características como abordagem de pesquisa. A terceira parte falará sobre a Cultura Organizacional, dentro do enfoque da sociologia tradicional. Na quarta parte abordará as possíveis aberturas da ANT para a investigação em estudos de Cultura Organizacional, por último são feitas as considerações finais do estudo.

¹ Doutorando em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Email: rodolfojakov@bol.com.br

2. A Teoria Ator Rede

Actor-Network Theory (ANT), vem da palavra francesa *Acteur Reseau* e traduzido para o português como teoria ator rede (TAR). Seu desenvolvimento teve início por volta da década de 1980, mas precisamente nos estudos sobre ciência e tecnologia, tendo como principais expoentes: Callon, Latour, Law e Mol. Mas teve sua origem bem antes com os trabalhos de Michel Serres, Algirdas Greimas, Isabel Stengers, Gabriel Tarde e Harold Garfinkel (ALCADIPANI; TURETA, 2008).

Uma das características da ANT é dar importância para os não-humanos (materiais, objetos, coisas etc.) que outras abordagens mais funcionalistas não dão importância, centra apenas no humano como fonte de toda a ação. Doravante a essa importância os autores introduziram o conceito de simetria, onde coloca os humanos e os não-humanos em um mesmo plano de análise, não dando importância maior a algum *a priori*, só depois do desenrolar dos eventos em uma rede heterogênea algum elemento pode se destacar.

Estes não-humanos podem constituir um emprego importante de mediador nas relações entre pessoas e objeto. Por exemplo, pode ser por meio de uma ponte onde passa apenas por veículos automotores, seja por um televisor, um computador, esses elementos podem ser indispensável em tal relação, sendo fundamental a presença destes objetos. Neste sentido a ANT bebe muito da semiótica, ela também é conhecida como a semiótica da materialidade, pela importância que dar aos objetos.

Nesta interdependência entre humanos e não-humanos em uma rede heterogênea, brota uma ideia reducionista. “Entretanto a teoria ator-rede, de acordo com John Law, não aceita esse reducionismo, pois não existe razão para assumir que objetos ou pessoas determinem o caráter da mudança ou da estabilidade social” (SERAFIM; MAIA, p.8, 2011).

Outra denominação da ANT é como a sociologia da translação, devido ao trabalho de Michel Callon (1986) onde ele indica quatro momentos até o processo de translação seja realizado, sempre atento aos pontos de passagens obrigatórios de cada etapa, as quatro etapas são: problematização, interesse, envolvimento e mobilização de aliados, durante este processo são negociados as identidades dos atores envolvidos.

Segundo Callon (1986) translação é a fabricação onde o mundo natural e o mundo social se cruza tornando algo realizado, onde uma entidade pode dominar a outra, está ligada com a ideia de poder, examina empiricamente como essas relações são fabricadas. A translação pode também prever respostas e reações para serem transladadas (CALLON, 1986).

A ANT é uma abordagem que vai de encontro com a abordagem da sociologia tradicional, de base modernista, onde na ótica modernista de dividir para compreender e assim buscar uma grande narrativa, um grande discurso, um macro para generalizar, a ANT por outro lado visa o micro, entende que o local e o global estão interligados, não existindo esta divisão. A ANT busca seguir os eventos, não vai com um quadro teórico para tentar encaixar na realidade, ela faz ciência seguindo os eventos

e as tensões envolvidas em uma determinada análise de uma rede heterogênea que vai se formando e se estabelecendo e reestabelecendo constantemente.

A ANT não busca generalizações, mas sim realizar descrições densas, ela parte da ideia que toda boa descrição explica determinado evento, não é preciso você explicar, teorizar de forma generalista, mas sim descrever tal evento. Latour (2012) afirma que se a descrição for bem feita nem precisa de uma explicação, como é encontrado na maioria dos trabalhos científico, há um capítulo dedicado à explicação e discussão dos resultados. É por meio da própria descrição que há a explicação para tal fenômeno ser colocado de tal forma, e ainda alerta que poderia ser de outra forma ou contada de outra maneira se fosse feita por outro pesquisador.

Neste sentido a ANT recorre ao empirismo, não no sentido clássico da filosofia, mas no ir ao empírico (*in loco*), verificar como está acontecendo é um ponto crucial para se realizar a abordagem da ANT, que recomenda descrever o que o pesquisador esta vendo, descrições densas são pontos centrais na abordagem da ANT.

A ANT argumenta que o conhecimento científico é algo fabricado pelos autores envolvidos e não como um produto feito por um método científico elevado. Este “produto social” seria formado por uma rede de materiais heterogêneos.

2.1 Outras características da Teoria Ator Rede

A ANT tem a ideia que as entidades são fabricadas nas relações entre humanos e não-humanos. Ela é uma abordagem de análise que não parte de conjecturas previamente definidas sobre os fatores, sejam eles cultural, social, econômico e técnico. Não há qualquer tipo de definição que possa ser usada em todas as situações, ela vai construindo a análise de acordo com os eventos que vão acontecendo (TURETA, ALCADIPANI, 2009a).

A simetria é uma característica bastante peculiar da ANT, como foi apontado anteriormente, a noção de simetria da ANT, coloca os elementos materiais não-humanos e humanos sob o mesmo plano de análise, onde os dois são inseridos sem tomar nenhuma decisão *a priori* de quem é mais impactante na análise, pois ambos estão em mesmo nível de análise para compor a rede heterogênea.

Segundo Tureta e Alcadipani (2009b, p 67):

A separação entre humanos e não-humanos limita consideravelmente nossa maneira de analisar e compreender as redes de relações que se estabelecem para a constituição de práticas sociais, já que estas não podem ser entendidas apenas como consequência das ações de um desses elementos.

Mas deve ser ressaltado que a ANT não tem a pretensão de que os não-humanos sejam iguais aos humanos, a opinião da ANT é de colocar em um mesmo plano, para o pesquisador entender o fenômeno e a função exercida pelos atores dentro da rede, não negando assim a responsabilidade dos humanos, pois é uma ação conjunta entre humano e não-humano (LAW, 1992).

Dentro desta análise a rede de atores, que pode ser várias redes dentro de outra rede, vai sendo composta ao longo do tempo, seus embates vão compondo a rede, ela é uma série de transformações que vão sendo ligadas e religadas por meio das ações dos atores. Para a rede funcionar é preciso à ação, a agência dos atores, para que ela seja reforçada. E a agência é tomada por humanos e não-humanos, criando entidades que precisa destes elementos para se compor (LAW, 1992).

Outra característica da ANT é a recusa da opinião de que o entendimento dos elementos tem que ser localizados dentro de um escopo imposto pela metáfora dualista, como a questão da estrutura e a agência (LAW, 1999).

De acordo com Latour (1999) *apud* Tureta e Alcadipani (2008, p. 5), “o problema da questão dos eternos debates sobre agência e estrutura está no fato de que os pesquisadores procuram no nível macro a origem dos fenômenos que estudam no nível micro”.

Estes autores citam um exemplo de que é como um comportamento de um grupo de uma empresa fosse explicado pelas classes sociais que estes pertencem ou o comportamento de um empregado de uma empresa em Mossoró possa ser explicado pela cultura brasileira.

No próximo tópico será discutido o tema da cultura organizacional onde estão situados dentro do que a ANT chama de sociologia tradicional, vinda de Durkheim e não de Gabriel Tarde (veja Latour, 2012), como defende a ANT. Doravante será dentro escopo que se abordará este tema.

3 Cultura Organizacional em uma Pequena Empresa

A maioria dos estudos de cultura organizacional realizados em uma pequena empresa tem de início com a definição sobre o que é cultura organizacional, esta preocupação é recorrente para que por meio de um conceito possa-se investigar esta prática na empresa.

3.1 Definição de Cultura Organizacional

Para Schein (1984, p. 3-4), um autor clássico dentro dos estudos do tema, cultura organizacional é:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Na perspectiva de Martin (2002), a cultura organizacional pode ser analisada sobre três perspectivas: Integração, Diferenciação e Fragmentação. Na Integração há um consenso, embora não seja unanimidade, entre os colaboradores, a cultura é vista sem ambiguidade, é vista pelos colaboradores na mesma ótica. Já na Diferenciação a cultura é vista de maneira difusa, inconsistente, aparece aí as subculturas em níveis mais baixos da hierarquia da empresa, mesmo convivendo em harmonia. Na fragmentação a cultura não é nem consistente, nem inconsistente, elas são controvérsias ligadas uma nas outras, a controvérsia é trabalhada na cultura e a coesão desta cultura é transitória.

Já Malinowske dá ênfase na parte material e espiritual, não apenas no lado humano, os aspectos não-humanos são considerados. Para ele a cultura é um todo integral formado por instrumentos e bens de consumo, estatutos constitucionais; são ideias e ofícios humanos, crenças e costumes; um vasto aparato, em parte material, em parte humana, e em parte espiritual, pelo qual o homem pode fazer frente aos problemas concretos e específicos que se lhe apresentam (MALINOWSKE, 1992).

Shein (1984) também fala de componente não-humanos na análise de uma cultura organizacional, ele diz que a cultura pode ser analisada por meio de diferentes níveis: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. Os componentes não-humanos são os artefatos que são objetos, as coisas visíveis, os documentos, os padrões de comportamento, o ambiente físico, os ritos, a tecnologia, são fáceis de identificá-los, mas de difícil interpretação.

Outro ponto importante na Cultura de uma organização é a identificação dos elementos que compõem sua Cultura.

3.2 Elementos da Cultura Organizacional de Pequenas Empresas

Freitas (2007) elenca sete elementos principais que compõe a cultura de uma empresa, são eles: valores; crenças e pressupostos; ritos e rituais; sagas e heróis; estórias e mitos; tabus; e normas.

Os valores é o coração da cultura, são os padrões alcançados, o guia comportamento, ele explicita prioridades, é aquilo que se pode esperar de uma organização (FREITAS, 2007).

Por sua vez as crenças e pressupostos é a verdade inquestionável presente na empresa, a visão de mundo adotada. Os ritos e rituais são atividades planejadas, os padrões comportamento e intimidade, tem como finalidade a passagem, a integração, o reforço e a negociação, tem impacto nas reestruturações e nas rupturas adotadas pela empresa (IDEM, 2007).

As sagas e heróis são as narrativas heroicas, onde são construído os heróis natos que são objetos de admiração, tornando-se para o empregado um orgulho participar desta empresa, serve também para inspiram seguidores. Já estórias e mitos são fatos reais que dão reforço à cultura, possuem os scripts, reforçam a aprendizagem para situações não corriqueiras (IDEM, 2007).

Os tabus são as zonas proibidas, o que não se pode falar na empresa, é negado pelos empregados. E as normas são as regras impostas pela empresa e aceitas pelo grupo, tem o apoio e é legitimado pela maioria (IDEM, 2007).

A Cultura de uma organização se inicia nas definições de seus fundadores, mas ela é reforçada, reconstruída e repassada pelos seus membros através de novos artefatos ao longo de sua convivência como grupo (IDEM, 2007).

3.3 Estudos de Cultura Organizacional

Um dos estudos clássicos de cultura organizacional foi feito por Hofstede (1984), onde ele fez um levantamento em âmbito global com base nas dimensões culturais de Inkeles e Levison, este estudo foi realizado com mais de 160 mil executivos em 60 países, teve por objetivo verificar diferenças comportamentais entre eles.

As dimensões pesquisadas são: individualismo e coletivismo; distância do poder; nível em que se evita a incerteza; masculinidade e feminilidade. A dimensão individualismo e coletivismo, diz respeito que as pessoas se visam primeiramente seus próprios interesses e os interesses de sua família. Já a cultura coletivista caracteriza-se por aglomerações sociais (incluindo organizações), estes criam uma espécie de proteção recíproca (HOFSTEDE, 1984).

Sobre Distância do Poder o autor refere-se as pessoas que ficam longe do poder e que acolhem essa distribuição desigual como algo normal. No nível em que se evita a incerteza, o autor busca medir o quanto o indivíduo se encoraja para que não incidam situações que escapem do seu controle. Já com relação à dimensão masculinidade e feminilidade, aludir a que a sociedade tem a expectativa com que os homens sejam assertivos, competidores e comprometidos com o sucesso material. E com relação à feminina tem-se a expectativa que os laços sociais prevaleçam, com uma preocupação com o conforto do outro (IDEM, 1984).

Dentro desta análise o Brasil foi considerado como um país coletivista. Como uma sociedade em que prefere ter um maior distanciamento do poder. Em relação ao nível em que se evita a incerteza, tem uma aversão à incerteza de alto nível. E em relação ao nível de masculinidade e feminilidade, o Brasil ficou no meio da escala, onde a sociedade não é caracterizada nem como masculina nem com feminina.

Outra pesquisa que aborda traços culturais que estão presentes nas organizações é o estudo de Chu e Wood Jr. (2008), eles identificaram seis traços culturais: jeitinho; desigualdade de poder e hierarquia; flexibilidade; plasticidade; personalismo e formalismo. Logo em seguida os pesquisadores entrevistaram executivos do Brasil e do estrangeiro a fim de caracterizar cada traço cultural (Veja Chu; Wood JR, 2008).

O estudo de Gamero (2008) encontrou de uma maneira geral quatro origens da cultura de uma empresa: a história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização. Na história da empresa, ela fornece para a sua cultura no descobrimento de que os gestores e empregados têm do passado, um fruto de uma continuidade de suas ações. No

ambiente, sendo este de grande estabilidade, a empresa terá sua cultura marcada por formalização e rigidez, sendo de grande instabilidade, as empresas tem uma cultura de maior adaptação às mudanças.

Na política de pessoal a empresa tende a selecionar pessoas com características parecidas com às dos empregados que se assemelham à maneira como a organização pondera ser a melhor. A socialização é o momento que a organização diz qual sua expectativa em relação ao novo empregado (GAMERO, 2008).

Uma cultura organizacional de uma empresa pode ser vista em uma visão da sociologia tradicional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado (SHRIVASTAVA, 1985), mas essa visão tem o efeito de produzir assimetrias entre as hierarquias presentes na organização, gerando assim uma prevalência de uns sobre outros, a cultura é fabricada e torna-se um efeito, não uma causa.

A cultura de uma empresa é mais do que isso, ela é composta por humanos e não-humanos que se relacionam e produzem o funcionamento da empresa.

4 Aberturas da Teoria Ator Rede Nos Estudos de Cultura Organizacional em Pequenas Empresas

A Teoria Ator Rede tem uma proposta de abordagem de pesquisa diferente das pesquisas tradicionais, nota-se que os estudos de Cultura Organizacional em pequenas empresas, como foram verbalizados anteriormente tem conceitos fixados antes, *a priori*, segundo Alcadipai e Tureta (2008, p. 8) a “utilização neste campo sinaliza uma mudança de foco: de uma ênfase nas organizações formal-funcional para o estudo das práticas e processos de organizar”.

Nos estudos de Cultura Organizacional em uma pequena empresa na ótica da ANT não precisa encaixar um conceito universal para buscar uma cultura da empresa que é específica e tem suas particularidades. A ANT busca uma alternativa a essa rigidez conceitual, preservando as peculiaridades da empresa e abrindo uma nova perspectiva de abordagem de pesquisa.

Para Law (1999) a ANT pode ajudar a estudar este fenômeno na organização de forma incerta e complexa, preservando o que há de mais particular em cada organização analisada. Tentar impor um molde teórico *a priori*, gera uma empresa construída com estruturas rígidas e semelhantes.

Segundo Alcadipani e Tureta (2008):

Desta forma, uma organização é compreendida pela TAR como o precário resultado e a consequência de um constante processo de organizar por meio do qual ela atinge certa estabilidade momentânea (LAW, 1992). Neste sentido, não existe uma organização dotada de fronteiras claras dentro da qual diferentes pessoas, estruturas sociais, ferramentas de gestão, etc. trabalham de forma harmônica para um objetivo comum. Pelo contrário, uma organização é algo extremamente complexo e multifacetado, sendo o resultado de diferentes e heterogêneos processos que muitas vezes não

possuem coerência entre si, embora preservem alguma identidade em comum. Assim, uma mesma organização pode ser organizada de inúmeras formas ao mesmo tempo, sendo que algumas vezes estas formas coincidem enquanto em outras disputam, competem.

Com isso a Cultura Organizacional em uma pequena empresa é abordada de forma complexa, ela não tem fronteiras claras, não existem níveis de análise feitos anteriormente. O pesquisador da Cultura de uma pequena empresa pode perceber que uma organização é extremamente multifacetada, têm diferentes elementos que a constitui, não possuindo uma lógica entre elas, mas pode acontecer que cada uma pode manter características em comum. O pesquisador não sabe o que vai encontrar, não pode ir com uma teoria e identificar isto no campo, a recomendação da ANT é ir a campo e buscar as fricções, seguir os eventos, sentir como a rede heterogênea desta cultura vai se compondo.

A ANT entende que cada organização é singular e ela pode ser analisada e estudada pelo caminho do empírico em um dado momento e local, pois estas possui suas especificidades. (ALCADIPANI; TURETA, 2008). Por isso estudar uma organização em São Paulo nos anos 1990 é diferente de estudar uma organização em Juazeiro do Norte no Ceará nos dias de hoje. Muito embora estas podem preservar algum nível de similaridade.

5 Considerações Finais

No presente ensaio procurou-se tratar dos principais aspectos da Teoria Ator Rede e analisá-lo como uma alternativa para a realização de pesquisas no âmbito da Cultura Organizacional de uma pequena empresa.

Concluimos que a abordagem da ANT é viável para se estudar a cultura de uma pequena empresa. O pesquisador tem de estar atento a não ter amarras *a priori*, tentar desvincular dos estudos clássicos de cultura organizacional, pois estes vêm de uma base modernista e a ANT busca desconstruir essa análise, oferecendo uma abordagem mais focada no específico, dando ênfase nos atores humanos e não-humanos. Em ANT nada é determinado, não existe apenas uma forma, a cultura é formada pelas relações que se estabelecem com os outros atores envolvidos na organização.

O pesquisador deve seguir os eventos, os conflitos, as fricções presentes na cultura da empresa, ser guiado pela pergunta *What is happening?* E assim criando a rede heterogênea que compunha a cultura de determinada empresa, sempre atento a não generalizar o que acontece nesta cultura organizacional para outras organizações.

A abordagem da ANT não privilegia o local ou o global, humanos ou não-humanos, a agência ou a estrutura, ela aborda os fenômenos onde ele ocorre, com isso a ANT considera que a organização não tem fronteiras claras, mas sim uma rede heterogênea em contínuo procedimento de transformação e estabilidade, tendo assim a necessidade de realizar pesquisas com descrições densas e com profundidade. O ponto

final destas descrições da pesquisa é um grande desafio para os pesquisadores desta abordagem, com isso o final vai depender da natureza da investigação e dos anseios do pesquisador.

Embora o desafio seja difícil e complexo, vale a pena o pesquisador investigar por esta vertente, pois pode trazer bons frutos para os estudos de cultura organizacional, mais especificamente para os estudos no Brasil, esta abordagem pode trazer bons insights para compreender a cultura organizacional de cada quanto do país.

Referências

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria Ator-Rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Revista Organizações e Sociedade*. Salvador, v.16 - n. 51, p. 647-664 - Outubro/Dezembro – 2009a.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. O objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 7, n. 1, p. 51,-70 – Março – 2009b.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Pós-Estruturalismo e Análise das Organizações: A Contribuição da Teoria Ator-Rede. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 5, Belo Horizonte, 2008. *Anais eletrônicos...* Belo Horizonte: ENEO, 2008. 1 CD ROM.

CALLON, M. Some Elements of a Sociology of Translation: Demystifications of the Scallops and the Fishermen of St. Brieuc Bay. In: LAW, J. (ed). *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge and Kegan Paul, 1986.

CHU, R. A.; WOOD-JR. T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, n. 5, p. 969-991, set/out. 2008.

CZARNIAWSKA, B. Book Review: Reassembling the social – an introduction to actor-network theory. *Organization Studies*. v. 27, 2006 p. 1553-1557.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. 1. ed. São Paulo: Makron, 1991.

FREITAS, M. *Cultura Organizacional - Evolução e Crítica*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2007.

GAMERO, S. *Cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2008.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

LATOUR, B. *Jamais Fomos Modernos: Ensaio de Antropologia Simétrica*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J. & HASSARD, J. *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

LATOUR, B. *Reagregando o Social*. Salvador: Edufba, 2012; Bauru, São Paulo: Edusc, 2012.

LAW, J. Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. *Centre for Science Studies*, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, 1992.

LAW, J. After ANT: Complexity, Naming and Topology. In: LAW, J. & HASSARD, J. *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

MAIA A. SERAFIM, S. Análise da Teoria Ator-Rede (TAR) e sua relação com os paradigmas de Relações Públicas. *Revista Contemporânea (UERJ. ONLINE)*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 122-137, 2011.

MALINOWSKE, B. *A Scientific Theory of Culture*. in LESSEM, Ronnie. *Gestion de la Cultura Corporativa*. Madrid: Diaz de Santos, 1992.

MARTIN, J. *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Foundations for organizational science. Califórnia: Sage Publications, 2002.

SCHEIN, E. *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Stoan Managements Review*, v. 18, nº 3, 1984.

SHRISVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, v. 5, 1985.

