

11

GESTÃO EMPRESARIAL
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

11

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Refletir sobre cultura organizacional e instrumentalização do poder e as relações de poder na gestão de recursos humanos (utopia da mudança).



COMPETÊNCIAS

Explicar o que é e qual a importância de estudar a relação de poder na gestão de recursos humanos frente a cultura organizacional nas empresas.



HABILIDADES

Identificar as formas de atuação da gestão de recursos humanos das empresas a partir do conceito de cultura organizacional, descrevendo as formas de poder utilizadas.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) apresentaremos a reflexão sobre cultura organizacional e instrumentalização do poder e as relações de poder na gestão de recursos humanos (utopia da mudança). Poderá conhecer o indivíduo na organização, os princípios norteadores da mesma e as táticas de poder.

PARA COMEÇAR

Olá, tudo bem?

Na última Unidade observamos a forma de poder que pode ser utilizada dentro das organizações.

Assistimos hoje a transformações importantes no ambiente de trabalho. Cada vez mais os funcionários são convidados a “vestir a camisa da empresa”. Para isso devem estar conscientes e engajados com os valores organizacionais, bem como ter claramente definidos os objetivos que a organização pretende atingir e os meios para alcançá-los. É muito comum se afirmar que a principal responsabilidade dos gerentes é a de motivar seu pessoal, para isso é feito um trabalho de conscientização, que se inicia no momento de inserção do empregado ao ambiente organizacional.

Ao apresentar aos funcionários os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se pretende é buscar uma identificação do mesmo com os padrões a serem seguidos na empresa. Dessa forma se fornece um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio. As definições do que é desejável e indesejável, são introjetadas pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano. “É aí que se encaixa a gestão de recursos humanos com o chamado processo de utopia das mudanças.”

Vamos nessa?



DICA

O tema da UA de hoje é envolvente, pois ele está presente na gestão de pessoas, na governança corporativa, na administração moderna e na sociologia, procure imaginar como se dão essas relações!

FUNDAMENTOS

1. A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E PODER NA ORGANIZAÇÃO

Como apresenta Fleury e Fischer (2007) há três grandes preocupações importantes na seara da pesquisa da cultura organizacional, como: “o primeiro problema que se coloca é o da operacionalização do próprio conceito de cultura, o qual não está suficientemente definido para o contexto organizacional.” (FLEURY; FISCHER, 2007) Outro ponto tão importante quanto o primeiro é o desafio de enfrentar a necessidade de tanto os levantamentos quanto as análises sejam elaborados num contexto multidisciplinar. E a terceira questão “diz respeito aos instrumentos e técnicas com os quais se procede aos levantamentos empíricos, a análise e interpretação dos dados e a elaboração de conclusões, modelos explicativos e projetos de intervenção”. (FLEURY; FISCHER, 2007)

1.1. O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Reconhecer os significados e a própria razão de ser da empresa, bem como se familiarizar com as percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização, conduz os funcionários a uma uniformidade de atitudes, o que é positivo no sentido de possibilitar uma maior coesão. No entanto, pode levar a uma perda de individualidade, pois o comportamento dos indivíduos passa a ser uma extensão do grupo, muitas vezes se estendendo para ambientes externos à organização, quando passam a adotar comportamentos padronizados nas mais diversas situações.

Segundo Schein (2009) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, são eles: o nível dos artefatos visíveis, que compreende os padrões de comportamento visíveis, ou seja, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam, entre outros; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e por último o nível dos pressupostos

inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

É importante diferenciar aqueles valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e por isso se situam em um nível mais profundo, e outros referentes à como resolver problemas do cotidiano da empresa. Os primeiros servem de guia, devendo realmente ser internalizados pelos membros que compõe a organização. Já os outros podem e devem estar abertos à sugestões, se flexibilizando para se adaptar às exigências internas e externas do ambiente.



CONCEITO

Pode-se dizer que a cultura organizacional onde você está inserido é representada pela forma como os colaboradores em geral percebem as características da cultura da empresa. Não importa se eles gostam ou não. Na maioria das empresas, a maioria das pessoas não gosta.

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim, suas identidades.

São os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. É através do compartilhar a realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional. Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. É importante ressaltar que muitas vezes essas identidades precisam ser reconstruídas quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças.

Sendo a identidade social construída a partir do momento em que os indivíduos se veem como parte de um grupo, as organizações de trabalho representam um grupo bastante expressivo na definição da identidade social dos seus membros. Daí a necessidade de se estudar a interação entre eles, uma vez que o convívio entre as pessoas pertencentes à esse grupo é intenso e significativo.

1.2. FORMALIZANDO A CULTURA

Como todo e qualquer grupo social, toda empresa possui uma cultura. Porém, nem sempre ela é percebida por todos os funcionários, fazendo com que muitos dos seus aspectos importantes sejam negligenciados, induzindo a um clima organizacional contraproducente e de difícil de gestão. Para que a cultura não se torne empecilho, há a necessidade de formalizar seus aspectos mais relevantes, moldando a “cultura oficial”. A cultura oficial é aquela que se chama de “aparente”, como as declarações de visão, missão, objetivos, a própria história de criação da organização. Por exemplo, os dizeres sobre missão, objetivos, visão que geralmente são expostos desde a recepção até os setores de grande circulação da empresa. São chamadas de declarações de princípios, que será melhor explicitado abaixo. A cultura deve ser formada também por:

- **Declaração de princípios:** Na declaração de princípios, deve constar o histórico da empresa, os valores dos seus fundadores, os motivos que levaram à criação da empresa, as crenças dos seus fundadores e da alta gestão, sua missão etc.

 - a. **Seu código de ética** – Quais são as condutas toleradas pela empresa, o que é permitido e percebido como não ofensivo aos componentes da empresa.
 - b. **Normas internas** – Regras e procedimentos que determinam como, quando e por que as coisas são feitas internamente. Exemplo: normas de segurança, de guarda e descarte de documentos etc.
 - c. **Normas externas** – Regras e procedimentos que determinam como, quando e por que as coisas são feitas fora da empresa. Exemplo: como proceder junto ao cliente quando em atendimento externo; o que deve ser feito quando do uso de veículos com a marca da empresa etc.
 - d. **Política** – Quais os princípios norteadores, as regras, os objetivos estratégicos, a missão da organização etc.
 - e. **Valores organizacionais** – Grau de importância que a organização atribui às condutas, pessoas e processos.
 - f. **Os ideais da alta administração** – São os objetivos macro da alta administração, em que todos os esforços organizacionais devem ser concentrados; Onde a alta administração quer chegar em um determinado período de tempo (ser maior, melhor, exclusiva etc.); Aspirações dos donos e acionistas da empresa.
-
- **Após a formalização da cultura, é necessário:**

- a. **Disseminá-la** – A disseminação da cultura pode ser feita através de cartazes, palestras periódicas com os funcionários, comunicados internos, lembretes e todo e qualquer meio que a empresa tenha disponível. A disseminação deve ser constante, ao ponto de saturar os funcionários com os preceitos da cultura.
- b. **Ensiná-la** – Em paralelo com a disseminação, é necessário desenvolver maneira de fazer com que os funcionários as internalizem. Isso é possível por meio de treinamento e da geração de ambientes que privilegiem e deem ênfase à cultura organizacional. O ambiente deve “transpirar” a cultura. Outra maneira de ensinar a cultura organizacional é por meio do exemplo. A falta de engajamento cultural dos gestores transmite a mensagem para os funcionários de que podem escolher os hábitos que melhor lhes convier. Acaba imperando o ditado: “faça o que mando, mas não faça o que faço”. Outro cuidado importante é na admissão de novos colaboradores. A área de recursos humanos deve elaborar e aplicar processos seletivos que identifiquem os candidatos que melhor se adaptam à cultura da empresa.
- c. **Cobrá-la** – Após o período de disseminação e treinamento da cultura, os funcionários devem ser cobrados quanto ao enquadramento dentro dos seus preceitos. Aqueles que negligenciarem a cultura da empresa devem passar por um novo processo de “acultramento”. Se mesmo assim for detectada resistência, medidas administrativas devem ser aplicadas impedindo que os “maus hábitos” proliferem. A aprendizagem e a mudança que inevitavelmente a acompanha são processos complexos e geram, muitas vezes, mais frustrações do que realizações para os grupos e indivíduos (LACOMBE, 2005).

Segundo Schein (*apud* LACOMBE, 2005), nenhuma mudança real acontece até que a organização tenha experimentado ameaças reais que frustram suas expectativas e esperanças. Ainda segundo Schein (*apud* LACOMBE, 2005), a cultura da organização pode mudar, mas requer esforços extraordinários e não acontece do dia para a noite.

1.3. INSTRUMENTALIZAÇÃO E RELAÇÕES DO PODER

Em *Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder* de Fleury e Fischer (2007), Bertero apresenta uma discussão mais conceitual da temática poder e cultura, onde analisa o poder moldando, sancionando e mudando a cultura. O autor aponta que o surto de análises organizacionais foi desencadeado por dois motivos, o primeiro em função de empresas que haviam feito muito sucesso apresentavam mau desempenho na década de 1970 e o segundo em razão de apesar de empresas norte-americanas não

andarem bem, as empresas japonesas teriam bom desempenho, levando ao entendimento que o resultado teria a ver com as diferentes culturas. O autor é também defensor da análise cultural de organizações a partir da ótica de Schein, que aborda o poder no conjunto das várias Funções Adaptativas Internas da empresa.

O poder relaciona-se à capacidade de uma pessoa influenciar outra para que ela aja conforme a sua vontade. Pressupõe uma relação de dependência. Nesse sentido, Kissler (2004) afirma que gerir uma organização constitui uma articulação política de relações de poder, seja pela dominação ou pela sujeição, do mesmo modo que as formas de produção constituem uma articulação econômica de relações de produção, entre propriedade de trabalho.

Segundo Robbins (2005), a chave para o poder é a relação de dependência. Essa dependência aumenta quando um recurso é importante, escasso e não substituível. Por exemplo, quando ninguém quer o recurso que você possui, não ocorrerá a dependência. Quando, no entanto, um recurso é percebido como escasso, isso pode gerar dependência. Quanto menos substitutos tiver um recurso, maior será o poder de gerar dependência. A forma como os gestores podem usar as fontes de poder é mostrada na Tabela 1.

Tabela 1. Bases da influência e poder interpessoais e como podem ser usadas. Fonte: French e Raven (1959 apud SPECTOR, 2005, p. 495).

BASE	UTILIZAÇÃO
Experiência	Fornecer informações
Referência	Fazer com que os trabalhadores gostem de você
Legitimidade	Obter um alto cargo ou escalão
Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
Coerção	Punir a não-conformidade

O efeito negativo do uso do poder de recompensa é que os trabalhadores podem se acostumar a isso e só cumprir atividades mediante recompensas. As consequências negativas do poder coercitivo podem ser percebidas pelas atitudes de irritação daqueles que foram punidos (SPECTOR, 2005).

Quando aplicadas adequadamente, as diferentes formas de poder podem servir como ferramentas para melhorar a produtividade, a satisfação e o funcionamento das organizações. Porém, existe o lado disfuncional do poder, isto é, o lado destrutivo (SPECTOR, 2005). Exemplos disso, podem ser: abuso de poder dos executivos, por meio da perseguição dos trabalhadores; executivos com estilo de liderança dura e inflexível, que priorizam apenas os negócios sem levar em consideração as pessoas.

Outro aspecto negativo é o abuso de poder por meio do assédio moral e do assédio sexual. O assédio moral, ou violência moral no trabalho, é a exposição dos trabalhadores “a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias”, desumanas e aéticas, que podem desestabilizar a vítima. O assédio sexual é toda tentativa do superior hierárquico, ou de alguém que detenha o poder hierárquico, de obter favores sexuais por meio de “condutas reprováveis, indesejáveis e rejeitáveis, como o uso do poder que detém” sobre o outro para ameaçá-lo e como condição para mantê-lo empregado.

Tabela 2. Táticas de poder e sua utilização
Fonte: elaborada a partir das informações de Robbins (2005, p.307).

TÁTICAS DE PODER	UTILIZAÇÃO
Legitimidade	Uso da autoridade da posição
Persuasão racional	Uso de argumentos lógicos e evidências baseadas em fatos
Apelo inspirativo	Criação de comprometimento emocional, apelando a valores, necessidades, esperanças e aspirações.
Consulta	Envolvimento da pessoa na tomada de decisão
Troca	Uso de recompensas
Apelos pessoais	Pedido de apoio em nome da amizade ou da lealdade
Insinuação	Uso de elogios e mostrar-se amigável antes de fazer um pedido
Pressão	Exercer pressão mediante avisos, repetição de pedidos ou ameaças
Coalizão	Obtenção de apoio de outras pessoas, formando agrupamentos com o objetivo de buscar um só objetivo.

Os comportamentos que caracterizam o assédio sexual são:

- a. Propostas e pedidos sexuais mal recebidos;
- b. Contato físico indesejado;
- c. Uso de linguagem ofensiva;
- d. Constantes convites para encontros amorosos;
- e. Ameaças de punição pela recusa aos pedidos.” (SPECTOR, 2005).

Tanto o assédio moral como o assédio sexual e outras formas de abuso do poder sofridas pelos trabalhadores podem ser controladas pelas organizações. Os custos desses impactos são difíceis de serem medidos, mas podem resultar em impactos negativos, impedindo o sucesso organizacional. As pessoas usam nove tipos de táticas de poder (ROBBINS, 2005), como mostra a Tabela 2.

1.4. UTOPIA DA MUDANÇA E A GESTÃO DE MUDANÇA VERSUS RESILIÊNCIA

Em *A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos*, de Fleury e Fischer (2007), Dutra através de sua experiência profissional apresenta a percepção da necessidade da implantação da mudança e a emergência de um modelo de gestão inovador em resposta a essa demanda, e, no entanto, reflete que essa situação não se concretiza em função de se terem ameaçadas as relações de poder presentes na organização.

A mudança consiste em sair de um estado e entrar em outro. É um processo de reestruturação organizacional que envolve transição de cultura. Nos dias atuais, as mudanças acontecem de forma rápida, imprevisível, obrigando os gestores a se prepararem para responder às incertezas do novo ambiente.

→ **Gerenciar a mudança significa:**

a. Primeiro: aceitá-la.

Toda mudança que ocorre sem aceitação é traumática e compromete o clima organizacional. A aceitação da mudança permite que novas possibilidades sejam vislumbradas. No ambiente organizacional, o gestor deve ter a habilidade de identificar, no processo de mudança, quais os fatores que podem ser considerados comprometedores e focar esforços no sentido de eliminá-los.

b. Segundo: toda mudança é um processo.

A mudança só acontece quando deixamos uma situação (estado) e partimos para outra. Normalmente, nos processos de mudança impera o sentimento de “quero que isso termine logo”. Esse sentimento é comum, pois move toda a organização de sua zona de conforto para um estado de incerteza. Porém, a pressa em instalar os novos processos faz com que os antigos não sejam encerrados de forma efetiva, o que dificulta a implantação dos novos, pois obriga a empresa a focar atividades antigas que pouco ou nada podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. O foco no antigo e no novo cria a sensação de descontinuidade e contribui para o aumento dos erros e do estresse.

c. Terceiro: a mudança e o desenvolvimento.

Junto ao processo de mudança, vêm as oportunidades de desenvolvimento. Normalmente as empresas mudam após longo processo de estagnação, o que reflete na capacidade de competição da empresa e nas competências dos seus funcionários. A mudança permite comparar onde a empresa se encontra atualmente com onde

deveria estar. Tudo que está contido nessa lacuna pode ser transformado em oportunidades de crescimento e desenvolvimento para a organização e para os funcionários.

d. Quarto: o tempo de transição.

Pessoas são diferentes. As mudanças são encaradas de formas diferentes entre as pessoas. No processo de mudança, os gestores devem ficar atentos aos “tempos de cada um”. O tempo ajuda no processo digestivo, quando valores antigos devem ser deixados e novos valores devem ser entendidos e internalizados. Ninguém aceita novos valores se não os entender. A equipe gerencial tem papel fundamental nesse processo. Cabe a ela identificar as resistências, mapear seus motivos e criar ações que levem os funcionários a perceber os aspectos positivos da mudança.

e. Quinto: a lacuna da transição.

Toda transição é composta pelo término de um processo ou período e o começo de outro. Não há como identificar efetivamente onde um começa e o outro termina. Esse “espaço” não definido normalmente se caracteriza pelo excesso de atividades desvinculadas de objetivos, o que pode acarretar a sensação de “inutilidade ou incompetência” em alguns funcionários ou setores.

f. Sexto: todo processo de mudança acarreta em perdas.

Todas as pessoas podem adaptar-se às mudanças, porém só farão aquelas que entenderem a sua importância. Normalmente, em um processo de mudanças, novos valores são apresentados e devem ser entendidos e aceitos por toda a organização. Porém, esses novos valores podem vir a se chocar com as crenças, expectativas e necessidades do indivíduo.

1.4.1. RESILIÊNCIA

Resiliência é a capacidade do indivíduo para lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas. A resiliência acontece quando o indivíduo compara a situação em que se encontra com o nível de esforço que deve gerar para vencer essa situação e sair vencedor. A resiliência está relacionada aos fatores internos do indivíduo. A resiliência pode ser entendida em sete fatores:

- a. Administração das emoções** – é a administração das emoções à habilidade de se manter sereno diante de uma situação de estresse.
- b. Controle dos impulsos** – refere-se à capacidade de regular a intensidade de seus impulsos e não se deixar levar impulsivamente para a experiência de uma emoção.

- c. **Empatia** – a capacidade que o ser humano tem de compreender os estados psicológicos dos outros (emoções e sentimentos).
- d. **Otimismo** – a crença de que as coisas podem mudar para melhor. Há um investimento contínuo de esperança.
- e. **Análise causal ou do ambiente** – se trata da capacidade de identificar precisamente as causas dos problemas e das adversidades presentes no ambiente.
- f. **Autoeficácia** – se refere à convicção de conseguir fazer bem, de ser eficaz nas ações proposta.
- g. **Alcance de pessoas** – é a capacidade que a pessoa tem de se vincular a outros sem receios e medo do fracasso. Numa organização em processo de mudança, pessoas com maior índice de resiliência conseguem adaptar-se mais facilmente e integrar-se mais rapidamente ao novo ambiente.



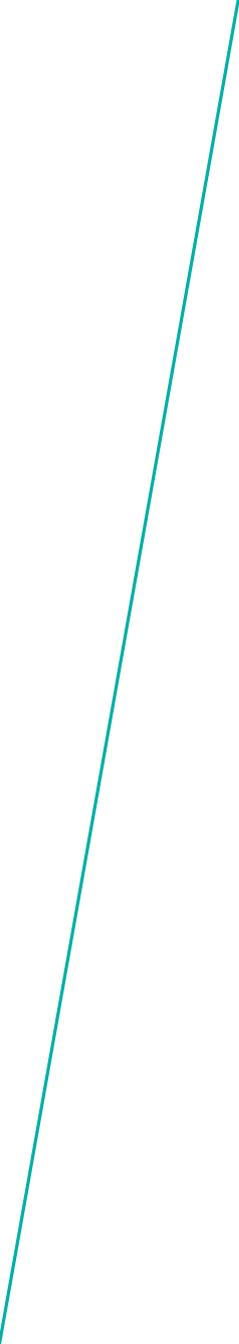
ATENÇÃO

O poder é o meio através do qual conflitos de interesses são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. Muitos teóricos estudaram sobre como pessoas veem o poder como um recurso, outras veem o poder como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência.

1.5. FINALIZANDO: UMA VISÃO CRÍTICA

Desavisadas e mal informadas, as organizações acreditam nos chamados fazedores de cultura, que determinam dia e hora para iniciar a mudança na cultura organizacional. Apresentam planos mirabolantes porque vão mudar a cultura daquela empresa. E ninguém muda a cultura. A cultura se transforma. Há momentos, estágios de desenvolvimento de uma organização. Há estágios: nascimento, crescimento, maturidade, falecimento ou renascimento, momentos propícios à mudança.

Em primeiro lugar, o indivíduo não muda se não quiser. Em segundo lugar, que deuses são esses que vão mudar comportamentos com fórmulas mágicas. A sociedade é que se transforma ou não. O brasileiro vem se transformando. A cultura organizacional deve ser analisada inicialmente pela cultura do meio em que a empresa opera e pelas subculturas da empresa. Encontramos conjuntos de subculturas que são culturas de pleno direito, com contornos claramente definidos, ainda que não aceitos pela ótica do consenso.



Os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores. Então a comunicação é, realmente, o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional. É pela análise da comunicação de uma empresa que percebemos o pensar e o sentir dessa organização.



ANTENA PARABÓLICA

Pesquisa realizada em 2005 (MACIEL, CAVALCANTE e MATOS, 2007), sobre situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários, apontou que 33,89% de uma amostra de 2.609 trabalhadores de 27 diferentes bancos, equivalentes a 25 dos 27 estados, incluindo o Distrito Federal, relataram ter vivenciado uma ou mais situações constrangedoras no trabalho, o que pode caracterizar assédio moral. Os itens mais citados foram: “o chefe enche o profissional de trabalho” (19,66%) e “o chefe prejudica a saúde do bancário” (12,73%).

Qual sua opinião? Como esse assunto está inserido na unidade que acabamos de ver?



E AGORA, JOSÉ?

Quando queremos conhecer a identidade de alguém, e para isso pedimos que a pessoa se identifique, é muito comum ouvirmos como resposta, o nome da pessoa e a empresa na qual trabalha. Quando ao nos identificarmos, destacamos a organização em que trabalhamos, podemos perceber que essa é mais significativa na construção da nossa identidade, do que outros grupos relativos à nossa idade, etnia, ou estado civil, por exemplo.

Qual a sua identidade? Na próxima unidade veremos um pouco mais sobre o papel dos líderes nas organizações e o motivo de muitos terem a empresa como identidade.

É importante lembrar que a relação entre cultura e poder na organização é tratada nesta unidade por causa das três grandes preocupações voltadas à pesquisa da cultura organizacional: o da operacionalização do próprio conceito de cultura; de enfrentar a necessidade de tanto os levantamentos quanto as análises serem elaborados num contexto multidisciplinar. E aos instrumentos e técnicas com os quais se procede aos levantamentos empíricos, a análise e interpretação dos dados

e a elaboração de conclusões, modelos explicativos e projetos de intervenção. Tratou-se ainda do indivíduo na organização, da formalização da cultura, da instrumentalização e das relações de poder, da utopia da mudança e a gestão da mudança x resiliência.

GLOSSÁRIO

Assédio moral: é forma de abuso de poder, caracterizado por maus tratos e humilhações no ambiente de trabalho.

Assédio sexual: é uma forma de abuso de poder. O Ministério da Saúde elaborou uma cartilha sobre o assunto, com a finalidade de combater qualquer violência à dignidade humana.

Feedback: significa retorno, resposta sobre algo que se aguarda.

Possibilidades básicas de comportamento: referem-se às possibilidades de comportamento que surge da correlação entre ética e legalidade.

REFERÊNCIAS

- FLEURY, M. T. E FISCHER, R. M. (COORD.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.
- KISSLER, L. **Ética e participação: problemas éticos associados à gestão participativa nas empresas**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MACIEL, R. H.; CAVALCANTE, R.; MATOS, T. G. R. **Autorrelato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia**. *Psicologia & Sociedade*, Florianópolis, 2007, v. 2, n. 19, p. 117-128.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 414 p.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.