

TURISMO SUSTENTÁVEL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA QUESTÃO DE ATITUDE

SUSTAINABLE TOURISM AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR: A MATTER OF ATTITUDE

Regina Cardona de Assis*

Carlos Honorato Schuch Santos**

* - Turismóloga, Mestranda em Turismo na Universidade de Caxias do Sul - UCS e Consultora de Turismo e Hotelaria do SEBRAE-RS.

Resumo

Analisa-se neste trabalho a importância de mudança de comportamento para o sucesso da gestão turística visando a uma estratégia sustentável. Entender o conceito de desenvolvimento turístico sustentável tem sido um grande desafio para muitos estudiosos. Busca-se compreender o comportamento organizacional, as atitudes dos sujeitos envolvidos na construção da cultura organizacional e sua importância na conquista de uma gestão empresarial sustentável. No primeiro momento, é feita uma referência aos conceitos de turismo sustentável, ao conceito de atitude pela necessidade de mudança de comportamento no desenvolvimento sustentável e, também, ao conceito de cultura organizacional. Em seguida são analisadas formas que podem ajudar a construir um ambiente adequado ao crescimento dos indivíduos que dele fazem parte.

Palavras-chave: Turismo Sustentável, Atitude, Cultura Organizacional, Mudança de comportamento.

** - Professor do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, Professor do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz - UNISC e da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS.

Abstract

This article analyses, the importance in changing the behavior for the success of the tourist management aiming for a sustainable strategy. Understanding the concept of sustainable tourist development has been the great challenge for many scholars and here it is analyzed the organizational behavior and the matters of attitude of the subjects in the construction of the organizational culture and the importance in the search of a sustainable business administration. At the first moment, a reference is made to the concepts of sustainable tourism, to the concept of attitude for the need of change of behavior in the sustainable development and also, to the concept of organizational culture. Next, this paper analyses forms that can help to build an appropriate environment to the individuals' growth that are part of it.

Key words: Sustainable tourism, Attitude, Organizational culture, Change of Behavior.

Introdução

A atividade turística sustentável exige uma gestão adequada nas suas organizações, que perpassa pelo comportamento humano necessário para que ações de sustentabilidade possam ser implantadas. O relacionamento entre o meio ambiente e o turismo como uma atividade social é muito próximo, pois na maioria das vezes as atrações turísticas são naturais. Isto, no entanto, não invalida ações de sustentabilidade em ambientes urbanos.

Nesta reflexão não se buscam conceitos dialógicos de turismo sustentável ou de desenvolvimento turístico sustentável, da ética necessária, de saber se os fins justificam os meios, dos impactos positivos ou negativos do turismo. A proposta é entender, por meio da psicologia social e do comportamento organizacional, como se pode ter um retorno positivo para as questões sustentáveis, dentro de uma empresa turística, buscando a estratégia da sustentabilidade implantada na sua gestão, assim como todas as outras estratégias necessárias para atingir os resultados esperados.

Construir uma proposta de turismo sustentável é o grande desafio da atualidade. Vários autores discutem esta possibilidade. Uns são mais otimistas, outros mais pessimistas, porém esse tema, na maioria das produções científicas, é tratado no nível de planejamento turístico sustentável em áreas naturais.

A preocupação aqui é em torno da gestão estratégica dos empreendimentos, independentemente do local onde esta organização está situada. Entende-se que a preocupação de desenvolvimento turístico sustentável não deva ser somente no nível público ou de redes de negócios turísticos, mas também deva ser tratada internamente nas organizações, seja em áreas de proteção ambiental, em populações tradicionais, em pequenas áreas urbanas ou grandes cidades. No entanto, sabe-se que os atores-chave no turismo sustentável são o poder público, as empresas turísticas, a comunidade e os turistas, e com isto tem-se que são necessárias ações conjuntas e contínuas.

1. Sustentabilidade e atitude

Considerada um marco de referência para o conceito de turismo sustentável, a Conferência Mundial de Turismo Sustentável, realizada em abril de 1995, em Lanzarote, Ilhas Canárias (Espanha), veio suprir a necessidade de incorporar os princípios enunciados na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, bem como as recomendações da Agenda 21.

Os princípios básicos da Carta de Turismo Sustentável de Lanzarote são descritos em 18 artigos, e o primeiro artigo estabelece que o desenvolvimento turístico “deverá ser suportável ecologicamente a longo prazo, viável economicamente e equitativamente desde uma perspectiva ética e social para as comunidades locais”. Os fundamentos da Carta de Lanzarote são assim descritos:

O desenvolvimento sustentável é um processo orientado que contempla uma gestão global dos recursos com o objetivo de assegurar sua durabilidade, permitindo conservar nosso capital natural e cultural, incluindo as áreas protegidas. Sendo o turismo um poderoso instrumento de desenvolvimento, pode e deve participar ativamente na estratégia de desenvolvimento sustentável. Uma boa gestão exige garantir a sustentabilidade dos recursos dos quais depende.
(DIAS, 2003, p. 60).

Ruschmann (1997) trabalha a questão de prevenir os impactos ambientais do turismo, a degradação dos recursos e a restrição do seu ciclo de vida, dizendo que é preciso concentrar os esforços em um desenvolvimento sustentável não apenas do patrimônio natural, mas também dos produtos que se estruturaram sobre todos os atrativos e equipamentos turísticos.

A sustentabilidade, no entanto, não pode ser considerada como “não-não”. A questão da sustentabilidade está diretamente ligada à capacidade de

carga de cada atrativo ou recurso turístico. Gerir a sustentabilidade significa conhecer esta capacidade de carga ao longo do tempo, em função do movimento dos indicadores, e tomar decisões no sentido de limitar ou estimular a exploração destes recursos e atrativos turísticos.

Na psicologia social, as atitudes antecedem ao comportamento humano e desempenham funções de nortear as reações humanas diante dos acontecimentos sociais por que passam ao longo da vida. Para Lambert e Lambert, (1975) a atitude pode ser definida da seguinte forma:

Uma atitude é uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir a pessoas, grupos, problemas sociais ou, de modo mais geral, a qualquer acontecimento no ambiente. (LAMBERT e LAMBERT, 1975 *apud* BRAGHIROLI, PEREIRA e RIZZON, 1994, p. 70).

As atitudes são aprendidas pelos indivíduos desde muito cedo, influenciadas pela família, amigos, na escola, etc. Elas existem sempre em relação a um objeto, que pode ser uma idéia, um fato, uma pessoa, etc., e incluem os componentes cognitivo, afetivo e comportamental. Segundo Braghirolli, Pereira, Rizzon (1994, p. 70):

o componente cognitivo é a organização relativamente duradoura de crenças ou cognições a respeito do objeto; o componente afetivo é representado pela carga afetiva a favor ou contra o objeto; e o componente comportamental, entendido como uma predisposição à ação em relação ao objeto da atitude.

Estas atitudes fazem parte dos “modelos mentais” (WIND; CROOK; GUNTHER, 2005) dos indivíduos e se consolidam ao longo do tempo em função da forma como estes percebem o seu entorno ambiental, ou, como afirma Elster (1994), é o resultado final de duas operações filtradoras sucessivas: a coesão e a escolha racional.

A atitude de sustentabilidade, desta forma, pode e deve fazer parte do ferramental da gestão de qualquer organização e, especialmente, nas organizações que exploram os recursos e atrativos turísticos, em função de que estes são extremamente vulneráveis ao seu mau uso.

2. Comportamento organizacional

Para muitos cientistas da área, a cultura organizacional está relacionada aos valores e padrões de crenças aceitos e praticados pelos colaboradores ou

funcionários de uma organização. Inicialmente é formada pelas experiências de seu fundador, e na continuação da gestão vai se adaptando aos seus novos líderes e formadores de opinião. A cultura organizacional de uma empresa pode facilitar ou dificultar a implementação de estratégias sustentáveis, tornando-as bem-sucedidas e exigindo uma cultura estrategicamente adequada, ajustada e apoiada pela estratégia central da empresa.

Schein (2001) faz duas considerações muito importantes. A primeira é que “a cultura é propriedade de um grupo” (p. 29) e, como tal, como os indivíduos fazem parte, necessariamente, de diferentes grupos sociais (empresa, cidade, região, bairro, etc.), os indivíduos se tornam entidades multiculturais e, portanto, podem mostrar diferentes comportamentos culturais. Baztán (2004), nesta mesma linha, afirma que “la cultura és el sustrato más profundo de toda realidad colectiva, siendo producida por la interacción de sus miembros em la búsqueda de sus objetivos grupales” (p. 105). Tem-se, portanto, que a cultura, em uma organização, é algo em construção permanente e que tenta desenhar a identidade de um determinado grupo.

Deal e Kennedy (2000), por outro lado, associam os valores e crenças à base da cultura e os rituais e cerimônias organizacionais ao que chamam de “culture in action”. A partir disto, mostra, por exemplo, que a terceirização pode se transformar em uma “corporate amperation” (p. 89).

No que todos os autores concordam é que a cultura, hoje, não pode ser desconsiderada quando da implementação de uma estratégia, seja ela qual for, ou, como afirmam Trompenaars e Homme (2004): “corporate culture is atill cutical to an organizations sucess or failure” (p. 13).

Ao se analisar como os indivíduos se comportam, busca-se a causa e conseqüentemente o efeito desse comportamento, embora os termos “causa e efeito” já não sejam bem vistos por alguns, em função da associação que se pode fazer a algumas teorias do funcionamento do universo. Skinner (2000, p. 24), por exemplo, afirma que “A antiga relação causa e efeito transforma-se em uma relação funcional”. [...] “Estamos interessados, então, nas causas do comportamento humano”. “Queremos saber por que os homens se comportam da maneira como o fazem”.

Acontece, no entanto, que por meio do conhecimento da causa e efeito do comportamento humano pode-se melhor direcionar o desenvolvimento para construir a base da aprendizagem sobre o desenvolvimento sustentável, e aqui, especificamente, sobre as ações de sustentabilidade necessárias na gestão estratégica de uma empresa turística.

A relação causa–efeito, no entanto, não pode ser desvinculada daquilo que se chama cultura organizacional, pois como bem afirma Rivas (2001), a cultura “deve ser entendida como el resultado de um proceso de aprendizaje” (p. 143), além de produzir segurança, conforto e gratificação, ou, em outras palavras: satisfação. Tem-se, portanto, que é a própria cultura uma consequência das relações causa–efeito ao longo do tempo, logo se pode usar esta relação para gerenciar a própria cultura organizacional.

Quando se tem um objeto específico, como no caso do turismo sustentável, pode-se conformar a cultura organizacional para que ela se ajuste a ele.

3. Atitude como fato gerador de mudanças

Segundo Rodrigues (2003), a promoção do bem-estar geral requer mudança de atitude, e os cientistas sociais têm se concentrado no papel desempenhado pelas atitudes no comportamento humano. Rodrigues (2003, p. 394) argumenta:

A promoção do bem-estar geral requer mudança de atitudes. Faz-se mister que se conttenham os efeitos nefastos dos preconceitos e o gosto pela violência em suas múltiplas formas; que se promovam maneiras de facilitar a cooperação e a compreensão entre nações e entre pessoas para que se evitem os conflitos freqüentes e a ameaça constante de destruição total da humanidade. Enfim, qualquer atividade que vise à promoção do bem comum necessariamente envolverá mudança de atitudes no sentido de tornar as atitudes dos indivíduos compatíveis com a obtenção do bem-estar coletivo.

Durante a história da humanidade observam-se grandes mudanças à medida que se conquistavam novos territórios, como se viu no descobrimento das Américas, no caminho das sedas rumo à Índia, China, etc., quando exploradores e colonos mudavam seus hábitos e costumes nessa inter-relação. Segundo Ohmae (2001), todos os continentes que compõem o hábitat humano – Ásia, Europa, América do Norte, América do Sul, África e Austrália – são parte de um ambiente geopolítico tradicional que corresponderia ao “velho mundo”, onde as economias nacionais têm raízes na propriedade da terra. Nesse contexto cultural, movido pela ganância, pelo “quero mais”, pelo comércio, hoje não se tem mais continentes visíveis a serem descobertos, não havendo mais lugares para receber colonos, mas tem-se o “continente invisível”¹, da economia globalizada, sem fronteiras, com livre fluxo de informações através da

¹ - Segundo os autores, no início da humanidade continentes físicos eram conquistados, mas agora o continente conquistado é invisível e regido pela lógica do capitalismo gerencial padrão, com novas tecnologias, tudo acontece com velocidade e se espalha pelo mundo independente do território. Para leitura completa sobre o assunto: O continente Invisível de Kenichi Ohmae, Ed. Campus, 2001.

tecnologia, facilitando o intercâmbio de mercadorias, conhecimentos, serviços e capital, em que os consumidores controlam as cadeias de oferta e demanda, e os produtores globais seguem a liderança de seus clientes.

Já Zuboff e Maxmin (2002) apresentam a questão do indivíduo como consumidor, que se depara preso no “arame farpado”, uma barreira intransponível comandada pelos interesses econômicos, determinações empresariais e dinâmicas psicológicas que expressam e apóiam “a lógica empresarial padrão”, caracterizada pela maximização dos lucros. E quando acontece o confronto de interesses entre o consumidor e os acionistas/ empresários, o consumidor é descartado, pois o que importa é o lucro. Esses autores argumentam:

E assim, o indivíduo como consumidor estende a mão em busca de apoio profundo e acaba preso no arame farpado que cerca quase todo intercâmbio comercial. A única coisa que pode forçar a passagem sob o arame é um pouco de dinheiro. O resto de uma pessoa – tudo que envolve a verdadeira complexidade de sua vida – é esquecido. (ZUBOFF e MAXMIN, 2002, p. 195)

Essa nova lógica do capitalismo gerencial globalizado tem suas raízes na história da humanidade e é comandada pelo jogo de interesses comerciais e que cada vez mais se distancia do indivíduo, não importando a posição que está ocupando, ora funcionário de uma empresa, ora consumidor. As próprias pesquisas de satisfação cada vez mais são entregues a empresas especializadas e que nada conhecem da cultura organizacional da empresa pesquisada. Hoje, os departamentos de marketing, criados para entender o comportamento do consumidor e para ter um verdadeiro relacionamento com o cliente, estão sendo substituídos por empresas especializadas em pesquisa de mercado. Esse jogo de interesses comerciais que tem suas raízes na história da humanidade e que se observa por meio da evolução social e cultural contém inegável efeito sobre a qualidade ambiental, tema completamente esquecido nas estratégias empresariais. Isto porque o mundo, o planeta Terra, está a serviço dos interesses do homem, que muitas vezes não se considera um elemento desse meio natural e sim um ser à parte e superior, como se tudo estivesse aí para satisfazer seus caprichos e ambições.

Toda essa mudança no gerenciamento das antigas organizações, ocasionada pela explosão de informações, pela globalização, pelas mudanças tecnológicas, pela rapidez com que as coisas acontecem, tornou a “vida líquida e efêmera”, como mostra Bauman (2007) em *Tempos Líquidos*².

² - Segundo o autor, a insegurança é o assunto principal em tempos líquidos, porque as cidades hoje são verdadeiros campos de batalha e tudo acontece com uma velocidade assustadora, o que era bom ontem, hoje já está fora de mercado. Para leitura completa: BAUMAN, Zygmunt. *Tempos Líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

Nas redes de negócios turísticos percebe-se isto claramente ao se fazer a análise do funcionamento tanto pelo lado dos turistas, como pelo lado dos empresários. De um lado estão os empresários buscando investir em regiões de interesse turístico, de forma desordenada e buscando maximizar seus lucros, sem pensar no que isto pode ocasionar para as comunidades e ao ambiente do local; de outro, os turistas, que, de forma massificada e sedentos por prazeres que recompensem sua fruição diária na loucura da sobrevivência, olham os atrativos sem um cuidado preservacionista.

Segundo Krippendorf (2003), para uma nova proposta de turismo é necessário observar que uma nova consciência turística não terá valor se não estiver inserida em um novo modo de vida, não só sobre a viagem mas englobando outras esferas da existência.

O que precisamos, em primeiro lugar, não é de viagens diferentes, mas de pessoas diferentes. Somente uma outra sociedade e outras condições de vida produzirão um outro turista. Uma sociedade doente não pode produzir um turista sadio. É preciso que o cotidiano se modifique para que a viagem possa sofrer um processo semelhante. Por essa razão, é inútil insistirmos no sonho de “uma única boa” maneira de viajar, que deveria ser inculcada em todos os seres humanos. Ele ainda considera o dia-a-dia do homem e suas relações de trabalho, moradia, lazer e viagens para afirmar que o homem é um ser social indivisível e não alguém que possa ser fracionado em homem-trabalho, homem-lazer, homem-fim de semana e homem-férias. (KRIPPENDORFF, 2003, p. 134)

Resumindo, Krippendorff diz: “ninguém escapa de si próprio”.

Sobre essa mudança de comportamento que se espera para a nova proposta de turismo, Aronson, Wilson e Akert (2002) trazem a questão de uma variante especial em relação ao meio ambiente, denominada de “dilema de posse comum”, e como exemplos incluem o uso da água e energia, as quais os indivíduos usam tanto quanto precisam sem se preocupar com os outros e com a escassez. Os autores perguntam: “De que maneira podemos resolver os dilemas sociais, convencendo as pessoas a agir para o maior bem de cada um e não simplesmente por interesse próprio?” (ARONSON; WILSON; AKERT, 2002, p. 349). Estudos desenvolvidos por cientistas da Psicologia Social e descritos na obra desses autores, preocupados em descobrir maneiras de convencer as pessoas a tratarem melhor o meio ambiente – sendo a mudança de comportamento uma questão clássica da psicologia social –, desenvolveram alguns jogos e teorias para resolver esse dilema social da despreocupação de alguns com o meio ambiente para seu próprio benefício. Um pesquisador chamado John Orbell

colocou pessoas que não se conheciam em uma sala e entregou 6 dólares a cada um; em seguida, propôs a eles que doassem o dinheiro para o grupo, que ele dobraria a oferta de 6 para 12 dólares. A questão era que se algum deles não doasse, então os que doaram teriam que dividir seu dinheiro com os demais. Essa pesquisa consistia em verificar como as pessoas agem quando não conhecem seus parceiros e, conseqüentemente, não confiam. Foi observado que quando as pessoas eram colocadas na sala sem se conhecer, poucas aderiam ao grupo, e tinham atitudes egoístas. A partir do momento em que as pessoas eram colocadas a conversar por 10 minutos antes de entrar na sala, o resultado da adesão à doação para o grupo aumentava significativamente. A conclusão é que a comunicação entre as pessoas é a base para a confiança, por possibilitar que cada pessoa descubra o que o outro está pensando. Essa pesquisa é um exemplo, entre outras que foram feitas, apontando a questão de tornar público o comportamento das pessoas, pois elas não poderão disfarçar caso escolham o caminho egoísta. Em uma experiência de conservação de energia confrontando dois grupos em uma empresa para poupar, foi observado que no grupo que recebia feedback do desempenho de seu grupo e do outro grupo, o consumo caiu em 61%, o que demonstrou que o “espírito competitivo” gera um forte impacto no comportamento da pessoa. Também foi verificado, em outra experiência, que quando as causas e efeitos de um problema são expostos de forma vívida, os resultados são muito significativos. Ex.:

se você somar todas as frestas em volta e sob as portas de sua casa, terá um buraco equivalente a uma bola de futebol na parede de sua sala de estar. Pense no calor que entraria por um buraco desse tamanho. É exatamente por isso que estou recomendando que você mande instalar fitas de vedação contra os vazamentos. (GONZALES *et al.*, 1988, p. 1.052, *apud* ARONSON, WILSON e AKERT, p. 349)

4. Considerações finais

O estudo da cultura organizacional tem raízes na história da humanidade e ao longo do tempo foi sofrendo mudanças e se adaptando aos novos continentes que eram descobertos, sempre mantendo a base da “lógica empresarial padrão” Zuboff e Maxmin (2003), caracterizada pela maximização dos lucros, deixando o cliente, em termos de prioridade, em último lugar. Observa-se que a cultura organizacional vem carregada de vivências pessoais e individuais, que compõem um grupo dentro de uma empresa. Vivências essas que compõem a “atitude “de cada sujeito e que irão se refletir no comportamento, aqui em especial no comportamento em relação ao meio am-

biente. Vê-se a questão da causa e efeito no comportamento humano e a necessidade de se conhecer como os seres humanos se comportam e como agem, tendo a questão de um ambiente favorável à cooperação em prol do bem comum como primordial.

Krippendorff (2003) afirma que se precisa de pessoas diferentes, e para tanto se fazem necessárias mudanças de comportamento, o que remete às atitudes dos sujeitos. Segundo cientistas da Psicologia Social, a comunicação como base para despertar a confiança, o espírito competitivo com feedbacks comparativos, tornar público o comportamento das pessoas para minimizar o egoísmo e, por último, tornar vívidos os problemas ambientais usando explicações perfeitamente entendíveis e que façam parte do dia-a-dia das pessoas são experiências que têm mostrado resultados positivos e muito significativos.

Esse estudo mostrou que trabalhando o efeito que o comportamento das pessoas produz, como, por exemplo, “apague as luzes”, não se estão atingindo objetivos sustentáveis, pois não se está trabalhando a causa. Cabe destacar a importância da necessidade de um ambiente favorável em prol do bem comum, no caso, aqui, em especial, a gestão de uma empresa deve incluir a estratégia da sustentabilidade. É preciso que os gestores das organizações tenham pleno domínio da importância da sustentabilidade como uma estratégia a ser atingida e assim criar o envolvimento dos seus colaboradores, primeiramente trabalhando as atitudes, que são a causa e delinham o comportamento dos sujeitos. Trabalhar atitude em uma empresa significa mexer com crenças, emoções e predisposição dos sujeitos, o que requer estímulos, treinamentos, normas claras e descritivas.

Desenvolver programas que integrem comportamento, educação ambiental e educação para o turismo, calcados na ética e no bem comum, é diretriz básica para consolidar as ações de sustentabilidade. Em síntese, é preciso trabalhar os clientes internos envolvendo-os na estratégia para que se sintam comprometidos com os objetivos. Esse comprometimento criará uma nova atitude e resultará em mudança de comportamento.

Referências

- ARONSON, Elliot; WILSON, Timothy D.; AKERT, Robim M. *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: LCT, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BAZTÁN, Ángel. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2004.
- BRAGHIROLI, Elaine Maria; PEREIRA, Siloé; RIZZON, Luiz Antonio. *Psicologia social*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DEAL, Terence; KENNEDY, Allan. *The new corporate culture*. London: Texere, 2000.
- DIAS, Reinaldo. *Turismo sustentável e meio ambiente*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ELSTER, Jon. *Peças e engrenagens das ciências sociais*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- IRVING, Marta de Azevedo; AZEVEDO, Julia. *Turismo o desafio da sustentabilidade*. São Paulo: Futura, 2002.
- KRIPPENDORF, Jost. *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph, 2001.
- OHMAE, Kenichi. *O continente invisível*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RIVAS, Javier. *Comportamiento del consumidor*. Madrid: Esic, 2001.
- RODRIGUES, Aroldo. *Psicologia social*. São Paulo: Vozes, 2003.
- RUSCHMANN, Doris Van de Meene. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas, SP: Papirus, 1997.
- SCHEIN, Edgar. *Cultura corporativa*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.
- SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- SWARBROOKE, John. *Turismo sustentável: meio ambiente e economia*. São Paulo: Aleph, 2000. 2v.
- TROMPENAARS, Fons; HOMME, Peter. *Maging change*. Oxford: Capstowe, 2004.
- WIND, Yoram; CROOK, Colin; GUNTHER, Robert. *A força dos modelos mortais*. Porto Alegre: Beokwan, 2005.
- ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. *O Novo Jogo dos Negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.