

A influência dos Recursos, Contexto de Referência e Legitimidade na Diferenciação da Cultura Organizacional: Índícios de Emersão Institucional

Autoria: Luciano Rossoni, João Marcelo Crubellate

Resumo

Por que algumas organizações apresentam diferenças acerca de seus valores organizacionais? Buscando contribuir para a resposta a questão, o objetivo do presente artigo é verificar como recursos organizacionais, contexto de referência e mecanismos legitimadores influenciam na diferenciação da cultura organizacional. Tomando como arcabouço analítico a teoria institucional de análise, buscamos avaliar a cultura organizacional como conjunto de valores. Dessa forma, a partir das respostas de 235 indivíduos de diversas organizações, identificamos, a partir dos construtos elaborados por Ferreira et al. (2002), quatro valores organizacionais: profissionalismo cooperativo; rigidez hierárquica e competição; satisfação e valorização dos funcionários; profissionalismo meritocrático. Diante de tais valores e baseando-nos nas proposições elencadas no quadro teórico de referência, verificamos empiricamente por meio da análise multivariada da variância que o contexto de referência, recursos e mecanismos de legitimação afetam a diferenciação dos valores organizacionais. No entanto há indícios de certa homogeneização de tais valores em determinadas situações, o que nos levou a propor o conceito de emersão institucional, que se refere ao condicionamento das organizações diante de normas oriundas de contextos mais amplos.

Introdução

O que faz organizações apresentarem valores compartilhados, já que a experiência de seus membros é sempre particular? Buscamos interpretar tal fenômeno a partir da comparação de organizações a partir de respostas de 235 indivíduos, relacionando a similaridade e discriminação de tais valores a partir de mecanismos propostos na abordagem institucional de análise.

Dessa forma, o objetivo do presente artigo é verificar como recursos organizacionais, contexto de referência e mecanismos legitimadores influenciam na diferenciação da cultura organizacional. Para tanto, buscamos avaliar a cultura organizacional a partir de alguns valores considerados de praxe no meio empresarial (profissionalismo cooperativo e meritocrático, satisfação e bem estar de funcionários e formalização da estrutura) focando o caráter compartilhado de tais valores, ao invés da complexidade particular de cada unidade organizacional. Não avaliamos, também, como valores organizacionais reproduzem traços culturais brasileiros, ou como indivíduos na empresa apresentam tipificações culturais (SCOTT, 2001, 2003), pois tal temática já foi bem explorada no país por outros estudos (por exemplo, ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; ROSA; TURETA; BRITO, 2006). Apesar da redução ocasionada por tal delineamento, esta postura é adequada para o objetivo aqui exposto, pois buscamos comparar número extensivo de empresas. Mesmo utilizando-se de estudo quantitativos, não há qualquer compromisso em trabalhar valores organizacionais como características objetivas, mas intersubjetivas, pois buscamos trabalhar com o fenômeno de forma comparativa (ver GIDDENS, 1989 e WEBER, 1991).

Mesmo existindo certa desconfiança quanto a estudos quantitativos da cultura organizacional, o enfoque comparativo entre organizações, apesar de limitado, não deve ser deixado de lado. Isso porque o caráter intersubjetivo da construção de valores, como ponto de referência de ações de indivíduos em dada sociedade (PARSONS; SHILS, 1962; WEBER, 1991), é fundamental para compreender o indivíduo na organização como categoria sociológica. Tal necessidade levou-nos a conduzir este trabalho a partir de tal enfoque, já que indivíduos em organizações distintas, por mais particular que seja a natureza simbólica de sua vida no trabalho, apresentam elementos compartilhados, ancorados espaciotemporalmente.

Assim, certos mecanismos de reprodução social, por exemplo, isomorfismo coercitivo, normativo e mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983), apresentam-se com maior frequência em situações delimitadas e situadas, tornando-se recorrentes. Portanto, buscamos relacionar tais mecanismos à algumas situações – similaridade de contexto, recursos e de elementos de legitimação – para compreender como a interpretação dos indivíduos acerca de alguns valores compartilhados pelas organizações convergem.

Este estudo está organizado em cinco partes, incluindo a introdução. No quadro teórico de referência discutimos como a cultura organizacional pode ser avaliada como valores, formulando hipóteses acerca da similaridade dos valores organizacionais entre diferentes empresas. Logo após, explicamos os procedimentos metodológicos e analíticos aplicados no trabalho. Depois, analisamos as relações dos valores organizacionais com contexto de referência, recursos e legitimidade, discutindo tais resultados. Por fim, as conclusões são apresentadas, onde propomos o conceito de emersão institucional.

Quadro Teórico de Referência

Cultura tem seu significado intimamente relacionado ao modo de vida aprendido e transmitido pelos indivíduos e grupos humanos, convivendo em sociedade (MARCONI; PRESCOTTO, 1989; LARAIA, 1989). É conceito, portanto, antropológico, cujo uso no contexto da Teoria das Organizações remonta aos primeiros estudos sobre grupos e estrutura informal (BARNARD, 1971; HOMANS, 1950).

Martin (2003), em uma revisão da pesquisa sobre cultura organizacional, identificou pelo menos quatro pontos de controvérsia naquela pesquisa: as discussões em torno da objetividade ou subjetividade do fenômeno da cultura; o apropriado posicionamento do pesquisador em relação àquele fenômeno, se uma perspectiva de observador externo (*etic*) ou de etnógrafo (*emic*); o apropriado grau de generalização possível para os elementos culturais, ou seja, se cultura se refere a elementos sociais específicos de contextos locais ou a elementos de amplo escopo, referentes a nações, por exemplo; se o estudo de cultura deve pôr foco em apenas um ou poucos elementos culturais (valores, crenças, por exemplo) ou se deve ser abrangente, contemplando o máximo de elementos contidos no fenômeno cultural (reconhecidamente abrangendo aspectos como artefatos, ritos, mitos, tabus, histórias, expectativas, etc). De fato, tais controvérsias marcam os estudos sobre cultura em Teoria das Organizações já há muitos anos. Sua origem em problemas fundamentais do pensamento humano – como a controvérsia entre os diversos tipos de realismos e os diversos tipos de nominalismos – torna difícil à área avançar naquele debate, exatamente porque a simples manutenção do debate em níveis de razoável profundidade já exige extrapolar a área.

Smircich (1983) definiu aquele debate em torno de duas correntes epistemológicas das ciências sociais, quais sejam, a funcionalista *versus* a fenomenológica. A primeira entendia cultura como variável organizacional, tão objetiva quanto estrutura ou estratégia, e a segunda a entendia como não mais do que uma metáfora utilizada para entender processos organizacionais, processos de interação entre pessoas e conseqüente produção de significados. Apesar da riqueza meta-analítica da proposição de Smircich (1983), ela pouco ajudou no encaminhamento de estudos sobre a questão cultural em organizações. Concretamente os pesquisadores continuaram, em geral, tratando-a como variável explicativa se não no sucesso competitivo das organizações (como foi comum na década de 1970, como em SCHEIN, 1992), pelo menos explicativa das formas peculiares de determinadas organizações em lidar com problemas de seu meio.

Na grande maioria dos estudos, em qualquer das perspectivas desenvolvidas, valores foram entendidos como um dos elementos-chave da cultura organizacional. Schein (1992) os toma enquanto elemento intermediário, em termos de profundidade ou acessibilidade da cultura. Ao lado de artefatos – os elementos mais evidentes de uma cultura – e de

pressupostos básicos – os elementos mais profundos e difíceis de análise – valores são, para ele, aqueles elementos que permitem entender as estratégias e escolhas organizacionais (SCHEIN, 1991). No Brasil há grande diversidade de estudos sobre cultura organizacional (por exemplo, ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; BARBOSA, 1996, 2002; FERREIRA et al. 2002; JAIME JÚNIOR, 2002; MASCARENHAS, 2002, 2007; PEREIRA; DAVEL; CAVEDON, 2007; PIRES, MACEDO, 2006; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999; PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; RODRIGUES, 1997; ROSA; TURETA; BRITO, 2006; SARAIVA 2002, 2007; VERGARA; PINTO, 1998); contudo os estudos de base cultural que privilegiaram valores como categoria analítica principal foram também predominantes (CRUBELLATE; MACHADO-DA-SILVA, 1999; TAMAYO; GONDIM, 1996; FERREIRA et al., 2002, para alguns exemplos). Dentre esses, os dois últimos estudos citados também se caracterizaram por abordagem quantitativa da cultura, o que não é tão comum na teoria das organizações. Ferreira et al. (2002) estudaram valores e práticas em empresas do Rio de Janeiro e, partindo de abordagem inicialmente qualitativa, baseada em entrevista, elaboraram questionário com itens pré-definidos (a partir dos resultados das entrevistas) para uma fase quantitativa de seu estudo. Nesta segunda fase identificaram quatro fatores principais aglutinadores valores culturais que estudavam, e que foram assim chamados:

- 1) *Profissionalismo cooperativo*, se referindo à “[...] valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização” (FERREIRA et al., 2002, p. 274).
- 2) *Rigidez na estrutura hierárquica de poder*, se referindo a “[...] valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano” (p. 274).
- 3) *Profissionalismo competitivo e individualista*, se referindo a “[...] valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de ‘passar por cima’ dos colegas que almejam objetivos semelhantes” (p. 274).
- 4) *Satisfação e bem-estar dos empregados*, se referindo a “[...] valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso” (p. 275).

Provavelmente em decorrência de sua origem no campo da Antropologia, pesquisadores da cultura nem sempre aceitam como válidos os esforços para quantificação de fenômeno tão complexo. Geralmente a maior crítica àquele esforço é que a tentativa de enquadrar os fenômenos culturais em escalas de respostas pré-elaboradas formaliza demasiadamente as respostas possíveis e, com isso, termina por trazer à tona não a cultura que de fato o grupo construiu, mas apenas aqueles elementos que o próprio pesquisador conseguiu observar na superfície da cultura do grupo. Por outro lado, essa crítica, se válida, pode indicar que abordagens quantitativas ao fenômeno da cultura sejam adequadas para a análise dos aspectos mais institucionalizados da cultura e que, como tal, já caracteriza o grupo de modo mais marcante.

Após a grande ênfase que se deu ao conceito de ‘cultura organizacional’ nos anos 1980 e 1990, hoje o conceito aparece mais intimamente relacionado com algumas teorias específicas que buscam desvendar a relação entre organizações e seus diversos ambientes. Neste sentido a teoria institucional em organizações se detém sobre a análise de elementos

culturais enquanto dimensões do ambiente das organizações, especificamente dimensões normativa e cultural-cognitiva ou, como conjunto de expectativas e valores sociais, categorias e tipificações (SCOTT, 1995).

Talvez o apontamento mais clássico da nova teoria institucional em organizações seja que a busca por legitimidade é das forças mais relevantes para explicar o comportamento das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). De fato a teoria institucional em organizações se constrói, inicialmente, a partir da constatação de que a busca por eficiência técnica e ganhos econômicos explica apenas parcialmente as estruturas organizacionais e decisões tomadas. Ao lado desse objetivo ou, melhor, ao seu lado, organizações precisam obter legitimidade para suas estruturas e processos para que possam continuar atuando e perseguindo seus objetivos concretos. Já Selznick (1957) definia o papel do líder em organizações como sendo o de intermediar a internalização, por parte das organizações, dos valores predominantes em seu meio, de modo a obter legitimidade local e, com isso, institucionalizar-se. Tal idéia é ainda importante, ainda que atualmente adquira conotações mais formais por intermédio de uma série de artefatos formais com aparência de elementos técnicos, mas que servem de igual modo à busca por legitimidade em organizações (MEYER; ROWAN, 1977). Dentre esses artefatos as certificações de qualidade aparecem como tendo especial importância (CALDAS; VASCONCELOS, 2002). A busca por certificações sinaliza mudanças no ambiente, no sentido de que configuram a necessidade de aparato mais palpável para evidenciar a qualidade operacional. Em tais contextos provavelmente o aparato legal ou, pelo menos, normativo (o que tem estreita vinculação com a cultura) se tornou mais rigoroso a ponto de formalizar exigências ou tornar mais claras expectativas sociais quanto a valores que vão adquirindo força institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Com isso parece-nos plausível admitir que:

Proposição 1: Organizações que buscam legitimidade por meio da certificação de suas ações tendem a apresentar diferenciação em seus valores.

De fato, a relação entre instituições e cultura é ponto central no âmbito do novo institucionalismo em organizações (ver, principalmente, SCOTT, 1995; 2001). Tal relação foi explicitamente estudada por Zucker (1977), para quem quanto maior o nível de institucionalização presente em algum contexto social, maior mais elevado o nível de transmissão, manutenção e resistência de entendimentos culturalmente definidos. Para além dessa relação direta entre institucionalização e cultura, a teoria institucional em organizações caminhou, em anos recentes, em direção à análise da interação entre diversas noções conceituais no intuito de gerar explicação para o processo recursivo de institucionalização de estruturas e processos sociais e organizacionais. Tal esforço parece ter levado os pesquisadores a uma tendência explicativa que busca unir variáveis de natureza macro-sociológica (como a cultura, por exemplo) com variáveis de natureza micro-sociológica (como a capacidade de agência dos atores sociais). Instituições, neste sentido, seriam o produto das forças condicionantes do ambiente, por vezes cristalizadas – parcialmente – em padrões culturais, legais, ou de outra ordem, e as ações de atores sociais que tanto respondem àquelas condições quanto as alteram (SCOTT, 2001; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Dessa última perspectiva analítica o impacto do ambiente social sobre as decisões tomadas em organizações continua sendo ponto fundamental da teoria institucional, porém a relação entre ambiente e organizações sofre revisão no sentido de re-incorporar elementos próprios de sistemas e pessoas como sendo importantes para explicar aquela relação. Um dos elementos teóricos considerados por institucionalistas para explicar as diferenças entre respostas de organizações a seus ambientes é a noção de ambiente de referência

(MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Tal noção sugere que, por meio de seus esquemas interpretativos, os tomadores de decisão podem pôr foco em variáveis ambientais presentes em diferentes esferas geográficas do ambiente – local, regional, nacional, internacional. Dependendo deste foco, organizações aparentemente atuantes no mesmo campo organizacional podem elaborar respostas diferentes, porque tomam como referência diferentes esferas ambientais. Crubellate e Vasconcelos (2007) sugeriram que essas esferas de referência podem ser também entendidas como tendo sentido interpretativo. Deste modo, além da dimensão geográfica, pode-se pensar que os tomadores de decisão elaboram diferentes significados para as mesmas forças ambientais, de modo que uma pressão entendida por alguns como sendo coercitiva pode tomar outro sentido para diferentes atores sociais, o que explicaria diferentes formas de engajamento e aceitação ao se produzir comportamentos de resposta (ver também TEIXEIRA; CRUBELLATE, 2008). Assim, propomos que:

Proposição 2: Organizações pertencentes a diferentes contextos de referência tendem a apresentar diferenciação em seus valores.

Todos esses apontamentos são condizentes com a já clássica noção de imersão social defendida principalmente por Granovetter (1985). Segundo ele as organizações podem ser entendidas como atores inseridos em redes de relacionamento e, desta forma, seu comportamento é mais bem entendido como produto tanto da racionalidade de seus decisores, quanto dos estímulos e restrições proporcionados por forças culturais (dentre outras) presentes no meio e comunicadas por intermédio de laços de relacionamento. Consideramos, portanto, plausível supor que:

Por outro lado, aquela imersão social não é determinante, no sentido em que ela apenas age recursivamente com interesses e outros elementos de natureza própria dos grupos, organizações e pessoas. Desta forma a busca por maximização de recursos ou otimização do seu uso (como supõe a Visão Baseada em Recursos, de acordo com Barney, 1991, dentre outros) é também importante para explicar os resultados das organizações, ainda que se entenda que não sejam elementos suficientes para tanto. Mais recentemente parece plausível defender, no âmbito da teoria das organizações, que se o arcabouço institucional circundante a uma organização é importante para explicar seu comportamento estratégico (a busca e utilização de recursos, por exemplo), também a dimensão técnica do ambiente (na qual se inserem os recursos) afeta as ações dos atores sociais na busca por construir – ou tentar construir – legitimidade para aquelas ações que garantam a posse e uso desses recursos (ver SCOTT, 1994; CRUBELLATE; PASCUCI; GRAVE, 2005). Assim, propomos finalmente que:

Proposição 3: Organizações com diferentes recursos organizacionais tendem a apresentar diferenciação em seus valores.

Procedimentos Metodológicos.

O presente estudo, de caráter quantitativo, foi conduzido no final de 2007. O universo pesquisado constituiu-se de trabalhadores de empresas situadas na região metropolitana de Curitiba (PR). A amostra foi selecionada por conveniência de acordo com a disponibilidade de acesso. Os dados foram coletados por meio de questionário, já que o objetivo era comparar valores sociais entre as organizações sob o ponto de vista de seus empregados. Ressalta-se que mesmo utilizando-se de métodos quantitativos de avaliação, não há qualquer compromisso com explicações positivistas dos resultados, já que os autores assumem uma

postura ontológica e epistemológica estruturacionista. Dessa forma, interessa aos autores entender de que modo certos elementos estão associados à conduta qualificada dos atores, partindo da premissa que qualquer regularidade encontrada é fruto dessa conduta (Giddens, 1978). Ademais, qualquer análise quantitativa passa por uma apreciação qualitativa desses dados sob a luz da teoria (GIDDENS, 1989) – neste caso a teoria institucional – sendo a escolha do método adequada já que há grande número de casos para serem comparados.

Variáveis. Foram utilizados três conjuntos de variáveis. O primeiro deles consistiu de 55 variáveis extraídas do estudo de Ferreira et al. (2002), que as avaliou por meio de escalas Likert com o objetivo de avaliar valores organizacionais. Ferreira et al. (2002) basearam-se nos estudos de Calori e Sarnin (1991) e de Hofstede et al. (1990) para a construção de um questionário semi-estruturado para identificar, entre executivos cariocas, valores e práticas organizacionais compartilhados. Após a aplicação da pesquisa, eles identificaram quatro fatores correspondentes aos valores: profissionalismo cooperativo (composto por 23 questões); rigidez na estrutura hierárquica (13 questões); profissionalismo competitivo e individualista (8 questões); satisfação e bem estar dos empregados (11 questões). Os fatores relativos às práticas organizacionais não foram utilizados nessa pesquisa. Justifica-se o uso de tais variáveis por elas terem sido desenvolvidas no Brasil e por serem úteis para comparação.

Já o segundo conjunto, formado por 11 variáveis (9 qualitativas e 2 quantitativas), divide-se em três grupos: **contexto de referência**, que foi avaliado em relação à natureza da empresa (pública, privada, estatal ou ONG), ramo de atividade (indústria, comércio, serviços, educação) e amplitude de atuação (municipal, estadual, nacional e internacional); **diferenciação dos recursos**, avaliada em relação aos anos de existência da empresa (que foi logaritimizado para evitar efeitos não lineares e para melhorar a simetria e a curtose da distribuição), número de funcionários (também logaritimizada), estrutura de capital (aberto ou fechado) e controle da empresa (familiar, grupo nacional, grupo estrangeiro e governo); **legitimidade**, que foi avaliada em termos de mitos racionais (MEYER; ROWAN, 1977) no que concerne a possuir certificação de ISO 9000, ISO 14000, algum certificado ou balanço social e algum programa de avaliação de práticas sociais. Além dessas variáveis isoladas, buscou-se avaliar a interação da amplitude de atuação (contexto de referência) com ISO 9000 (legitimidade), já que nem sempre organizações de amplitude internacional que atuam no Brasil seguem os mesmos padrões da matriz. Se essas apresentam certificado ISO 9000, espera-se que elas sigam tais padrões. Mesmo não contemplando toda a complexidade relacionada aos recursos e à legitimidade, a investigação de tais elementos por meio das variáveis acima serve como ponto de partida para o entendimento da diferenciação da cultura organizacional dentro de um contexto cultural mais amplo.

Por fim, o último conjunto é formado por 7 variáveis de controle (5 qualitativas e 2 quantitativas), acrescentadas no modelo com o objetivo de isolar os efeitos relacionados à posição que o respondente se encontra na empresa, o que poderia levar a uma avaliação errônea dos resultados. Avaliou-se a idade e o tempo que trabalha na empresa (dados logaritimizados), área da organização (administrativa ou técnica), área funcional (administrativo, financeiro, comercial/marketing, produção e logística, recursos humanos, informática e tecnologia, outras áreas), se já foi promovido e a escolaridade (até ensino médio, ensino técnico, superior incompleto, superior completo, especialização, mestrado e doutorado).

Análise dos dados. Foi desenvolvida em duas partes. Na primeira delas foi realizada análise fatorial das variáveis de escala elaboradas por Ferreira et al. (2002), cujo método de extração foi análise dos componentes principais. Avaliou-se a adequação da fatorial por meio dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e esfericidade de *Bartlett*. Como havia vários fatores que apresentavam *eigenvalues* maior que 1, optou-se por definir seu número por meio do método *scree plot*, como orientado por Hair et al. (2005) e Field (2005). Com os fatores

definidos, os dados foram submetidos novamente à análise fatorial, complementando-a com o método de rotação *Varimax*, objetivando melhorar a interpretação das cargas fatoriais (HAIR et al., 2005). Variáveis com cargas fatoriais menores que 0,4 foram excluídas. Após a definição de quais variáveis enquadravam-se em cada fator, avaliou-se a confiabilidade por meio do teste alfa de *Cronbach*, sendo aceita adequada quando o valor fosse maior que 0,7 (HAIR et al., 2005). Também foram descartadas as variáveis que diminuam a confiabilidade da escala.

A segunda parte da análise visou relacionar as variáveis identificadas por meio da análise fatorial com as variáveis que indicavam contexto, recursos, legitimidade e variáveis de controle. O interesse foi verificar como essas últimas variáveis afetam na diferenciação dos valores organizacionais, sendo utilizado o método de análise multivariada da variância (MANOVA). Tal método é adequado, pois se buscou avaliar a influência de um conjunto de variáveis qualitativas (tratadas como independentes) sobre um conjunto de variáveis de escala ou de razão (dependentes e correlacionadas). Como havia quatro variáveis de razão entre as independentes, buscou-se avaliar sua influência nos valores, em convergência com as demais variáveis, por meio da análise multivariada de covariância (MANCOVA). Por sugestão de Field (2005), avaliou-se a significância dos testes multivariados por meio do teste *Pillai's Trace*.

Análise dos Resultados e Discussão.

As análises deste estudo estão divididas em duas partes: a primeira, apresentada na Tabela 1, expõe os construtos identificados a partir da análise fatorial exploratória; a segunda, exposta na Tabela 2, apresenta os resultados estatísticos acerca do impacto do contexto de referência, recursos e legitimidade na diferenciação de valores organizacionais. Na primeira tabela apresentamos o resultado da análise fatorial, que permitiu a identificação de quatro grupos de respostas, relativos aos conjuntos de valores culturais identificados a partir das respostas ao questionário. Apesar de terem sido utilizados os indicadores adaptados por Ferreira et al. (2002), os fatores não se ajustaram identicamente ao daquele estudo, isto porque o padrão de respostas identificadas nas empresas estudadas da cidade de Curitiba foi diferente do estudo conduzido na cidade do Rio de Janeiro. Dois fatores puderam ser interpretados da mesma forma: profissionalismo cooperativo e satisfação e valorização dos funcionários. Já competição e rigidez hierárquica formaram somente um fator em nosso estudo. Por fim, o construto profissionalismo meritocrático não estava presente no estudo de Ferreira et al. (2002), mas destacou-se como um fator em nossa análise. Tais diferenças, apesar de serem relevantes, não cabem no escopo deste trabalho, merecendo investigações posteriores.

Tabela 1 – Estatística Descritiva e Correlações das Variáveis Extraídas da Análise Fatorial

	Média	Alfa de Cronbach	Num. de Variáveis	2	3	4
1. Profissionalismo Cooperativo	3,66	0,925	17	-0,372**	0,636**	0,609**
2. Rigidez Hierárquica e Competição	2,99	0,896	17		-0,315**	-0,129*
3. Satisfação e Valorização dos Funcionários	3,20	0,912	11			0,609**
4. Profissionalismo Meritocrático	3,31	0,773	7			

** p < 0,01 * p < 0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro fator abrangeu valores contidos em questões que expressavam a valorização, nas empresas em que trabalhavam os respondentes, de aspectos como cooperação e colaboração, criatividade, iniciativa, aceitação dos ideais da empresa, profissionalismo como virtude e ascensão como decorrência de mérito, dentre outros. Em conjunto, esses aspectos

sugeriram a designação de profissionalismo cooperativo a este fator. Já o segundo fator abrangeu questões que expressavam valores quase opostos ao primeiro: não estímulo ou recompensa à criatividade e iniciativa, ascensão limitada à estrutura formal e, principalmente, estímulo de competição. Esses aspectos foram utilizados para nominar esse fator, chamado rigidez hierárquica e competição. Como no estudo de Ferreira et al. (2002), o terceiro fator resultou de questões principalmente norteadas pela preocupação com bem-estar e satisfação dos funcionários, questões, por exemplo, que afirmavam a relação entre bem-estar e produtividade. Finalmente, o último fator se refere à valores próximos ao primeiro fator, com ênfase em aspectos de comprometimento com a empresa e competência como meio de ascensão na organização. Por isso foi denominado de profissionalismo meritocrático.

Com os fatores identificados, estes foram avaliados como variáveis dependentes: isoladas, em que os modelos de 1 a 4 na Tabela 2, representam cada uma das variáveis; e em conjunto, avaliadas no modelo 5. Já as variáveis independentes, assim como as variáveis de controle, estão expostas nas linhas da tabela, indicando a relação dos recursos, contexto e legitimidade com os valores organizacionais.

De uma forma ampla, avaliando o poder de explicação dos modelos, que indica como as variáveis indicadas afetam a diferenciação dos valores organizacionais em termos de contexto, recursos e legitimidade, verificamos que todos se mostraram significativos. Assim, dos valores organizacionais estudados, observa-se que profissionalismo cooperativo é o mais influenciado pelos indicadores levantados, cujo Modelo 1, que o representa, apresentou coeficiente de explicação de 49,4%. Os Modelos 3 e 4 também apresentaram grande diferenciação, apresentando coeficiente de determinação de 43,3% e 43,9%. Já o Modelo 2, que representa a percepção de rigidez hierárquica e competição mostrou-se significativo somente no nível de confiança de 90%, mesmo apresentando coeficiente explicativo de 38,7%. Pelo número de casos estudados, aceitamos este resultado, contudo pode-se afirmar que, das variáveis sobre valores organizacionais, esta foi a que apresentou menos diferenciação entre os grupos estudados. Diante desses resultados, as três proposições estabelecidas neste estudo são relevantes, pois há indícios de diferenciação dos valores organizacionais a partir da localização em diferentes contextos, da aquisição de diferentes recursos e do uso de diferentes mecanismos de legitimação. No entanto, para compreender melhor tal resultado, cada uma das variáveis que influenciaram significativamente o modelo (indicadas por asteriscos) merece melhor discussão.

Em relação ao **contexto de referência**, as análises apresentadas na Tabela 2 indicam, de início, que a natureza das organizações abrangidas neste estudo (se públicas, privadas, ou não-governamentais) não é variável importante para explicar diferenças nos valores culturais avaliados presentes naquelas organizações. Mesmo sendo apontada na literatura a diferenciação cultural entre organizações públicas e privadas (RODRIGUES, 1997; PIRES; MACEDO, 2006; VERGARA; PINTO, 1998), não identificamos influência significativa. Já o ramo de atividade apresentou-se como uma das variáveis mais importantes, explicando diferenças em relação tanto a valores classificados como profissionalismo cooperativo e profissionalismo meritocrático, quanto nos valores avaliados como um todo (vide Modelo 5).

Tais resultados podem, provavelmente, estar vinculados à percepção de maior importância de aspectos como colaboração e comprometimento em trabalho de equipe e alcance de resultados como fatores de ascensão profissional em alguns setores e não em outros. Por exemplo, trabalhadores do setor industrial, apresentaram, em média, maior percepção de cooperação, de menor rigidez hierárquica, e mais respeito ao trabalho a partir da valorização de competências (meritocracia), ocorrendo o oposto no setor de serviços.

Tabela 2 – Avaliação do Relacionamento dos Valores com Recursos, Contexto e Legitimidade.

Modelo: Análise Multivariada da Variância (MANOVA)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<i>Variáveis</i>					
Natureza	0,664	3,878	1,910	2,502	0,130
Ramo de Atividade	7,477***	2,120	1,968	5,704**	0,144***
Amplitude de Atuação	1,786	1,594	2,160	4,227**	0,333
Anos de Existência	0,494	0,005	3,367**	0,095	0,061
Número de Funcionários	0,010	1,260	0,368	1,442*	0,056
Estrutura de Capital	0,876	1,462	0,911	1,742*	0,074
Controle da Empresa	1,393	2,035	2,954	5,505*	0,244**
Possui ISO 9000	0,313	1,247	0,026	0,401	0,047
Possui ISO 14000	1,207*	0,465	1,944	1,956	0,050
Certificado Social	0,399	3,962	1,320	0,634	0,077
Avaliação de Práticas Sociais	0,017	0,340	0,047	0,735	0,040
Amplitude * ISO 9000	3,954**	5,553**	6,446**	1,651	0,237**
<i>Variáveis de Controle</i>					
Idade	0,565	0,089	0,358	0,003	0,048
Anos de Empresa	0,054	3,593**	2,624*	0,142	0,133**
Nível Hierárquico	8,909***	6,591*	7,876*	3,940	0,320**
Área	0,569	0,261	0,033	0,038	0,019
Área Funcional	5,107*	1,617	2,157	3,311	0,222
Promoção	0,818	0,143	0,083	0,198	0,023
Escolaridade	2,093	1,663	2,184	2,146	0,197
Intercepto	9,995***	1,127	2,772**	2,393**	0,263***
Modelo	39,637***	36,975*	49,202**	36,589**	-
Erro	40,585	58,475	64,526	46,675	-
Total	80,222	95,450	113,728	83,264	-
Levene's Test (p-value)	0,391	0,347	0,530	0,078	-
Significância	0,001	0,091	0,019	0,014	-
R ²	49,4%	38,7%	43,3%	43,9%	-
R ² Ajustado	26,6%	11,1%	17,6%	18,6%	-

Pillais's Trace: * < 0,1 ** < 0,05 *** < 0,01 n = 235

Variável Dependente do Modelo 1: Profissionalismo Cooperativo

Variável Dependente do Modelo 2: Rigidez Hierárquica e Competição

Variável Dependente do Modelo 3: Satisfação e Valorização dos Funcionários

Variável Dependente do Modelo 4: Profissionalismo Meritocrático

Modelo 5 é Multivariado

Ainda em relação ao contexto de referência, observamos que a amplitude de atuação interfere significativamente na percepção dos funcionários em relação à valorização do esforço no trabalho (profissionalismo meritocrático). Ou seja, estes indivíduos entendem que seu esforço é recompensado em diferentes proporções, conforme o contexto de trabalho. Por exemplo, os resultados demonstraram que em empresas que atuam somente em nível municipal, até por serem menores, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados. É provável que isso ocorra pela proximidade que há entre proprietários e funcionários, onde os primeiros têm maior facilidade em avaliar o trabalho de seus colaboradores.

Sobre a diferenciação dos valores organizacionais em relação à **diversidade de recursos**, observou-se que os anos de existência da empresa interferem significativamente na satisfação e valorização dos funcionários (Modelo 3). Verificou-se que, quanto mais antiga a organização, maior é o grau de insatisfação. Hipoteticamente pode-se relacionar o aumento da

insatisfação ao estilo de gestão conservador, já que empresas mais antigas tendem a manter valores da época de sua fundação (SCOTT, 2001). Verificou-se também que, considerando um nível de significância maior, o número de funcionários afeta a percepção da valorização do trabalho (Modelo 4). Avaliando as variáveis na forma original, há uma relação negativa entre maior número de funcionários e valorização dos funcionários. Corroborando os resultados encontrados na relação com amplitude de atuação, verifica-se que empresas de atuação local tendem a valorizar mais os funcionários, assim como aquelas com menor número de funcionários.

Neste sentido é interessante observar que duas outras variáveis, estrutura de capital e controle da empresa, também se mostraram como sendo importantes para explicar diferenças em valores organizacionais vinculados ao profissionalismo meritocrático (Modelo 4). Empresas de capital aberto apresentam, em média, maior valorização dos funcionários, assim como empresas nacionais e familiares. No primeiro caso, práticas de gestão de recursos humanos tendem a ser avaliadas pela sociedade e por representantes dos acionistas, o que deve acarretar na adoção de práticas de valorização dos empregados. No segundo caso, que também foi significativo no conjunto das variáveis (Modelo 5), o resultado reforça o que foi discutido sobre amplitude de atuação, pois empresas familiares e nacionais, que tendem a ser menores que as multinacionais, aparentemente buscam estabelecer mecanismos de reconhecimento dos funcionários de força mais efetiva que empresas multinacionais e governamentais.

Por fim, no que diz respeito à diferenciação dos valores organizacionais acerca dos **mecanismos legitimadores**, observamos diretamente que apenas a certificação de qualidade ambiental (ISO 14000) apresentou-se como significativa, em relação aos valores de profissionalismo cooperativo (Modelo 1). Visto de uma forma direta, poder-se-ia afirmar que não existe nenhuma relação entre o estabelecimento de alguns mecanismos de legitimação e valores organizacionais. Todavia duas observações devem ser feitas: a primeira é a associação desses elementos com os outros estudados – recursos e amplitude de atuação; o outro é relativo ao caráter cerimonial que é dado pelas organizações na adequação de exigências externas, o que as leva a um estado de desacoplamento (*decoupling*) de sua estrutura com o ambiente (MEYER; ROWAN, 1977).

Acerca da primeira observação, construímos uma variável que interagiu amplitude de atuação e ISO 9000 (variável *Amplitude * ISO 9000*), que busca avaliar se a associação entre contexto e adoção de práticas de ISO 9000 afetam nos valores organizacionais. Observamos que tal variável apresentou grande impacto explicativo na diferenciação dos valores, em quase todos os modelos (exceto Modelo 4, que já mostrava relação com essas variáveis de forma isolada). Comparando as médias entre aquelas organizações que adotam o certificado ISO 9000, em diferentes níveis de atuação, com aquelas que não adotam. Verificamos que a obtenção de certificação de qualidade técnica não diferencia os valores culturais, quando ele ocorre em organizações com maior amplitude de atuação (internacional), nas quais tais certificações tendem a cumprir função mais simbólica que operacional. Já em organizações, com amplitude de atuação mais restrita, principalmente entre as regionais e locais, a certificação tende a ter influência efetiva na diferenciação de valores, se comparadas com as pares no mesmo contexto de atuação. Perante a segunda observação, em consonância com a proposição de Meyer e Rowan (1977) de que diante das pressões ambientais organizações complexas tendem a adotar normas somente de forma cerimonial, desacoplando sua estrutura das demandas externas, tais mecanismos não atuam diretamente como mecanismos de diferenciação de valores, já que suas pressões não chegam ao nível dos funcionários.

É importante frisar também um terceiro ponto. Quando efetuados testes comparativos entre aquelas organizações que apresentam tais certificados e aquelas que não apresentam, verificamos que as certificadas apresentaram diferença significativa de média de valores

organizacionais. Contudo, na presença de outras variáveis (contexto de referência e recursos), elas deixam de ser significativas. Assim, diante dos resultados alcançados a partir da variável interativa (*Amplitude * ISO 9000*) e da diferença existente entre valores na presença de tais certificados que deixam de ser significativos na presença das outras variáveis, pode-se acreditar que os mitos legitimados só atuam na diferenciação de valores organizacionais a partir da intermediação dos recursos organizacionais e do contexto de referência. Tal constatação empírica reforça algumas afirmações da teoria institucional de que ambiente técnico e institucional devem ser visto como facetas e não como ambientes distintos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999), já que os aspectos instrumentais das organizações estão diretamente ligados aos aspectos simbólico-interpretativos, em que um media a relação com o outro.

Sumarizando as análises das variáveis, cabe entender a convergência dos três elementos expostos nas proposições do presente estudo. Quanto ao modelo multivariado (Modelo 5) os três conjuntos de variáveis são importantes para explicação dos valores presentes nas organizações estudadas. Considerando-se isoladamente os conjuntos de valores tratados em cada um dos outros quatro modelos, observa-se que contexto de referência aparece como importante para explicar diferenciação de valores vinculados ao profissionalismo (Modelos 1 e 4), tanto cooperativo quanto meritocrático. Esse aspecto parece refletir a competitividade atual na qual provavelmente se inserem as organizações abrangidas no estudo e a conseqüente necessidade de ênfase na eficiência do trabalho. Claramente refere-se ao impacto do ambiente sobre dimensões internas dessas organizações, o que é altamente condizente com a noção de imersão social dessas organizações: elas estão a responder a pressões do contexto para competir em melhores níveis que exigem cooperação para alcance de resultados.

Buscando-se distinguir esses fatores culturais do profissionalismo, observa-se que no Modelo 1 (cooperativo) legitimidade foi um elemento importante, ao lado do contexto de referência, diferentemente do Modelo 4 (profissionalismo meritocrático) onde isso se deu em relação aos recursos. Deste modo e antes de prosseguir na análise do elemento 'legitimidade', cabe destacar que os dados parecem sugerir que a proposição 2 formulada a partir do quadro teórico de referência deste artigo é corroborada no âmbito deste estudo, mas mediante influência significativa com mecanismos de legitimação (ISO 9000).

Já com relação ao elemento legitimidade, a teoria institucional possivelmente oferece contribuição explicativa mais evidente e rica. Pode-se sugerir, a partir dela e com base nos critérios escolhidos para este estudo para descrever o elemento de legitimidade (isto é, critérios de certificação, o que significa um entendimento específico e normativo de legitimidade), que ocorre fenômeno de isomorfismo entre as organizações participantes deste estudo e que possuem certificação. De fato, a posse de certificações de qualidade implica, em alguns casos, padronização de comportamentos e processos organizacionais, o que, por sua vez, resulta em foco e desenvolvimento de vários dos valores agrupados como pertencentes ao fator aqui chamado de Profissionalismo Cooperativo (como antes destacado, valores como colaboração, habilidade, eficácia, alcance de resultados).

De igual modo os dados parecem claros ao apontarem elementos como número de funcionários, estrutura de capital e controle da empresa (componentes do elemento chamado de diferenciação dos recursos) como tendo relação com o fator Profissionalismo Meritocrático. Neste caso, é plausível supor que maior ou menor acesso a recursos e os diferentes tipos de recursos a que têm acesso diferentes tipos de organizações abrangidas na pesquisa tenha, de fato, impacto na valorização ou não de aspectos como desempenho e eficácia individuais, competitividade entre colegas de trabalho, dentre outros (mais típicos de organizações em contextos de mercado do que em burocracias ou organizações familiares, por exemplo).

Elementos de legitimidade também se apresentaram como explicativos da variância do Modelo 2, vinculado aos valores organizacionais restritivos ao reconhecimento pessoal, principalmente vinculado à centralização de autoridade e rigidez estrutural. Novamente, acreditamos ser plausível supor que certificações sejam importantes aqui. Ao contrário, porém, do que talvez se pudesse supor em uma análise menos atenta, é possível que a posse de tais certificações (ou, melhor, o esforço para sua obtenção) tenha desenvolvido em algumas organizações abrangidas pelo estudo. Assim, verifica-se um contexto interno de trabalho mais participativo e cooperativo em empresas certificadas do que outras não certificadas. Se normalmente tais certificações de qualidade estimulam formalização de processos e de comportamento, elas por outro lado parecem constituir ambiência para debate, decisão descentralizada – pelo menos em alguns aspectos, por mais simples que sejam – e participação que podem ter provocado tal diferença entre as organizações, pelo menos no limite do que os dados sugerem. Mas vale ressaltar que tais mudanças diante dos mecanismos de certificação necessitam ser ponderados pela influência do contexto de referência e dos recursos.

Com todos esses apontamentos feitos até aqui parece possível afirmar que os dados deste estudo permitem corroborar, no âmbito dos limites desta pesquisa, a proposição 1 apresentada no tópico relativo ao quadro teórico de referência: observamos que, no cômputo destes dados, a busca por legitimidade por meio de certificações de qualidade (normativa, portanto) está relacionada com diferenciação de valores culturais nas organizações estudadas.

Finalmente e em reforço desses últimos apontamentos, novamente legitimidade é critério parcialmente explicativo, ao lado de recursos, da variância do Modelo 3, relacionado a valores como bem-estar e satisfação de empregados nas empresas estudadas. Em relação a recursos, neste caso, o destaque recai sobre o critério de idade da empresa, o que pode estar relacionado com o fato de que organizações mais antigas terem práticas de gestão de recursos humanos mais conservadoras, o que pode acarretar em menor satisfação dos funcionários. Por outro lado recursos, de modo mais amplo, foram importantes para explicar a variância no Modelo 4, o que sugere a pertinência da proposição 3: recursos parecem ser elementos importantes para explicar diferenciação de valores culturais nas organizações aqui estudadas, em especial de valores vinculados ao trato para com empregados (implicados nos Modelos 3 e 4, como se observou anteriormente).

Conclusões.

A partir do objetivo exposto no presente artigo, de verificar como os recursos organizacionais, contexto de referência e mecanismos legitimadores influenciam na diferenciação da cultura organizacional, algumas conclusões podem ser extraídas. Primeiro, além do exposto na literatura que trata cultura organizacional como valores, não somente características nacionais influenciam na diferenciação dos valores organizacionais (por exemplo HOFSTEDE et al., 1990), mas também elementos ligados a diferenciação de recursos, ao contexto de atuação da empresa e da forma em que ela lida com mecanismos de legitimação. Dessa forma, ao mesmo tempo que atuam como mecanismos isomórficos de valoração entre empresas que compartilham de recursos similares, atuam em contextos parecidos, e adotam certificações iguais, eles também diferenciam tais organizações daquelas que não possuem as mesmas características. Assim, a partir do estudo empírico realizado, apesar das limitações de escopo e de número de casos, pode-se aceitar que as proposições estabelecidas no quadro teórico de referência são plausíveis, principalmente para investigações sob a ótica da teoria institucional de análise.

O outro ponto a se considerar é que, diante da modernização da sociedade brasileira, em que cada vez mais a racionalidade instrumental vem ganhando espaço frente a formas tradicionais de relações sociais, espera-se que tal fenômeno ocorra principalmente entre

organizações, como já apontava Weber (1991) no início do século passado. Portanto é plausível supor que valores como eficiência, valorização da força produtiva e critérios meritocráticos de julgamento venham a ser tornar cada vez mais comuns entre essas organizações. Com isso, grande número de empresas tende a valorizar práticas adotadas por grandes organizações, precisamente aquelas estrangeiras, pois estas são vistas como organizações de ‘vanguarda’. Ademais, as práticas organizacionais de tais empresas, mesmo não sendo comprovada sua eficiência, ganham crédito por meio de revistas especializadas, por outros canais de comunicação, por consultorias e por meio de mecanismos que não seriam possível levantar e investigar nesse trabalho. Esse fenômeno, em parte, contribui para compreensão da ausência de diferenciação dos valores no presente estudo.

Tal isomorfismo de práticas e valores acarreta também em diferenciação, pois qualquer movimentação social é sempre interpretada pelas organizações, dando um caráter dinâmico à elas. Como qualquer processo de interpretação da realidade social é sempre um processo intersubjetivo, indivíduos responsáveis pela condução de tais empresas tendem a ter sua relação com o ambiente sempre mediada por formas de interpretação aceitas como legítimas. No meio empresarial isso significa buscar em empresas de outros contextos respostas aos seus problemas de gestão.

Nessa linha de argumentação, a valorização de estruturas de interpretação da realidade que estão além da realidade direta da organização é denominada por nós como **emersão institucional**. Fazendo analogia ao famoso conceito de imersão de Granovetter (1985), entendemos por emersão institucional a ação que organizações tomam visando o atendimento a valores organizacionais que estão fora de seu contexto imediato de referência, levando-as a um estado de *decoupling* com as normas mais correntemente válidas na sociedade em que atuam. Nesses casos e com o tempo, essas organizações apresentam-se como ‘bolhas’, em que suas práticas e valores sociais têm seu sentido atribuído em outros contextos, normalmente em outros países, em que mitos racionalizados (MEYER; ROWAN, 1977) afloram mais facilmente. Tal mecanismo de emersão é recursivo, pois alguns valores, a partir do momento que são adotados, passam a ser tomados como certos, já que sua efetividade instrumental não é factível de avaliação.

Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n. 2, p. 64-77, Abr./Jun. 2003.
- BARBOSA, L. Cultura Administrativa: Uma Nova Perspectiva das Relações entre Antropologia e Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v.36, n. 4, p. 6-19. Out./Dez. 1996.
- BARBOSA, L. Cultura de Negócios: Ambigüidades e Contradições. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n. 4, p. 106-109. Out./Dez. 2002.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17 (1), 99-120.
- CALDAS, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Ceremonial Behavior in Organizational Intervention: The case of ISO 9000 diffusion in Brazil. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD.
- CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 49-74, 1991.
- CRUBELLATE, J.; TEIXEIRA, M. Institutional sources of change: the diffusion of modern patterns in the context of rural Brazil. In: 2nd LAEMOS, 2008, Rio de Janeiro. **Proceedings...** Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2008.

- CRUBELLATE, J.; VASCONCELOS, F. Respostas Estratégicas ao Ambiente Legal: Vias de Institucionalização da Qualidade de Ensino em IES Privadas do Estado de São Paulo-Brasil. In: 3E's, 3, 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD.
- CRUBELLATE, J.; MACHADO-DA-SILVA, C. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 37-62, 1999.
- CRUBELLATE, J.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. Visão baseada em recursos legítimos: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. In: 3E's, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-60, April 1983.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. Second Edition. London: Sage, 2005.
- GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GIDDENS, A. **Novas Regras do Método Sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GRANOVETTER, M. S. Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35. n. 2, p. 286-316, 1990.
- HOMANS, G. **The human group**. New York: Harcourt, Brace & Company, 1950.
- JAIME JÚNIOR, P. Um Texto, Múltiplas Interpretações: Antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 72-83, Out./Dez. 2002.
- LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1989.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, art. 1, p. 1-20, 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M; OLIVEIRA, L. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, M.; PRESCOTTO, Z. **Antropologia: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MASCARENHAS, A. Cultura e Aprendizagem Organizacional: Propostas Histórico-Estruturais à Teoria das Organizações. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- MASCARENHAS, A. O. Etnografia e Cultura Organizacional: Uma Contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n. 2, p. 88-94. Abr./Jun. 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- PARSONS, T.; SHILS, E. A. Categories of Orientation and Organization of Action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. **Toward a General Theory of Action**. New York: Harper Torch Books, 1962.

- PEREIRA, M. T. F.; DAVEL, E.; CAVEDON, N. R. Cultura Organizacional e Corporeidade: Etnografia do Ritual da Cerveja Após o Trabalho. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura Organizacional e Organizações Públicas no Brasil **Revista de Administração Pública**, v.40, n. 1, p. 81-105. Jan./Fev., 2006.
- PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n. 1, p. 06-12, Jan./Mar. 1999.
- PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**: São Paulo: Atlas, 1997.
- RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 45-72, Maio/ Ago. 1997.
- ROSA, A. R.; TURETA, C. BRITO, M. J. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira Revisitadas: Uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. **Gestão.ORG**, v. 4, n. 3, p.3-19, Nov./Dez. 2006.
- SARAIVA, L. A. S. A Dupla Face da Cultura: Economia e Simbolismo. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-2007, Jan./Abr. 2002.
- SCHEIN, E. What is culture. In: FROST, M.L. et al.. **Reframing organizational culture**. London: SAGE, 1991.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCOTT, W. R. Institutional Carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Industrial Corporate Change**, v.12, n. 4, p. 879-894, 2003.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- SCOTT, W. R.. Introduction. In: SCOTT, W.R.; CHRISTENSEN, S. (Eds.). **The institutional construction of organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- SCOTT, W. R.. Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W.; MEYER, J. (Eds.). **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks: SAGE, p. 55-80, 1994.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Row, Peterson & Co., 1957.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, pp. 339-358, 1983.
- TAMAYO, Á.; GONDIM, M. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**. v. 31, n. 2, 1996.
- TOLBERT, P.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.(Eds). **Handbook of organization studies**. London: SAGE, p.175-190, 1996.
- VERGARA, S. C.; PINTO, M C. S. Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 63-84, Maio/Ago. 1998.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**. v. 1. 5. ed. Brasília: UNB, 1991.
- ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-43, 1977.