

Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose

Autoria: Danielle Quintanilha Merhi, Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos, Maria Goretti Emediato Fernandes, Vania Maria Goulart Lopes, Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar como a cultura e as relações de poder são articuladas pelas lideranças em seu cotidiano nas organizações. O estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla sobre a contextualização de diversos aspectos organizacionais na ótica da cultura e das relações de poder. Neste artigo, esses conceitos são articulados ao de liderança para nortear uma pesquisa qualitativa em uma empresa brasileira de grande porte, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. Os dados foram obtidos por meio de 63 entrevistas semi-estruturadas com sujeitos nos níveis gerencial, administrativo e operacional, e tratados pela análise do conteúdo (BARDIN, 1997). Neste estudo a cultura organizacional é entendida como um fenômeno presente em diferentes grupos resultante do aprendizado social (SCHEIN, 1999); o poder tem diferentes fontes e instrumentos (GALBRAITH, 1989), sendo um dos elementos de manutenção e homologação desta cultura (BERTERO, 1996); e a liderança é um processo social onde se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.259). Observou-se que as lideranças atuam por meio de um processo no qual os funcionários reconhecem uma aprendizagem coletiva, envolvendo as políticas da empresa e os seus canais de comunicação.

1. Introdução

O tema cultura tem invadido cada vez mais as organizações e a literatura existente aponta para uma diversidade de conceitos e um argumento recorrente é que as organizações tornaram-se por excelência uma fonte de riquezas e de cultura (CHANLAT, 2000). Nos diversos estudos sobre cultura organizacional é possível identificar duas correntes: A primeira entende a cultura como uma metáfora e tem suas origens na antropologia; e uma segunda que entende cultura como uma variável da organização, que pode ser controlada e medida.

Representantes da segunda corrente denominada de escola funcionalista - Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1986) - defendem que a função dos líderes é atuar na criação da cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, sendo este o caminho para o surgimento da chamada "cultura forte". Nesta visão, a atuação do líder é de extrema importância, cabendo uma análise nas estruturas de poder e no próprio entendimento do conceito de liderança.

Bertero (1996) e Schein (1985) consideram que o poder é instrumento de consecução de objetivos e “não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional e quem o possuir pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional” (Bertero, 1996, p.38). Nesta perspectiva o líder passa a ser entendido como “um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho” (MACHADO; DAVEL, 2001), e sua eficácia é demonstrada na capacidade de tornar uma atividade significativa para seus liderados.

Visando analisar como cultura e as relações de poder são articuladas pelas lideranças em seu cotidiano nas organizações, realizou-se essa pesquisa com o objetivo de responder ao seguinte questionamento: **Como a cultura e as relações de poder e na empresa “Papalório” são articulados pelas lideranças em seu cotidiano?**

O estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla sobre a contextualização de diversos aspectos organizacionais na ótica da cultura e das relações de poder, optando-se neste artigo por focar a temática da liderança. Em razão do problema apresentado, o objetivo da pesquisa foi analisar a atuação das lideranças da empresa não só pela ótica dos líderes, mas também pelos liderados. Realizou-se a pesquisa por meio de entrevista semi-estruturada em uma organização de grande porte, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto,

destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado.

Estruturou-se o artigo em quatro partes além da presente introdução. Na primeira apresenta-se a fundamentação teórica a respeito da temática aqui discutida; na segunda, os aspectos metodológicos da pesquisa; na terceira, analisam-se os dados; e, na quarta e última parte as considerações finais.

Entende-se que a principal limitação do estudo encontra-se no seu baixo poder de generalização a outros casos, uma vez que se utilizou apenas uma empresa. Por um outro lado, o estudo permite compreender o grau de influência que as lideranças exercem sobre seus liderados e como eles conseguem modelar e transformar a cultura da organização, todas baseadas no grau de confiança depositado no líder

2. A cultura e o poder como mediadores da complexidade organizacional

O conceito de cultura tem sido objeto de estudo há muitos anos. Já em 1877 Tylor (1958, p.1, tradução nossa) aproximava o conceito do entendimento atual, ao definir cultura como “[...] um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”. Esse conceito demarca o desenvolvimento de um campo de estudos que, inicialmente, focava determinados povos ou sociedades, bem como os compartilhamentos culturais de seus membros, para, mais tarde, chegar até as organizações.

Deste a década de 1980 este tema se consolidou nas organizações. A literatura aponta para uma diversidade de conceitos, e um argumento recorrente é que as organizações tornaram-se por excelência uma fonte de riquezas e de cultura (CHANLAT, 2000). O gerenciamento científico e racional, até então reinante nas organizações, cede espaço para uma visão onde seja possível enxergar a organização do trabalho de forma mais subjetiva. Desta forma, “a cultura passa a fazer parte do repertório das tecnologias de gestão organizacional” (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006, p.54). Os conceitos de cultura organizacional surgem nos anos 80 como mais uma forma de alcançar resultados para as organizações (CHANLAT, 2000).

Dentre as diversas abordagens sobre cultura organizacional é possível identificar duas grandes correntes: a primeira entende a cultura como uma metáfora e tem suas origens na antropologia, também chamada de escola do idealismo cultural; e uma segunda que entende cultura como uma variável da organização, que pode ser controlada e medida, representada pela escola funcionalista (SMIRCICH, 1983).

Aktouf (1994), um dos autores que se aproxima do idealismo cultural, afirma que o termo cultura organizacional vem sendo utilizado de forma abusiva.

A cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos (AKTOUF, 1994, p.47).

Por outro lado, representantes da escola funcionalista, apontada por Aktouf (1994) como a corrente predominante, tais como Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1986), entendem a cultura organizacional como uma variável possível de ser manipulada, gerenciada e transformada. Schein (1985) afirma que a função dos líderes é criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, sendo este o caminho para o surgimento da chamada "cultura forte". Esta cultura forte é, na visão dos autores funcionalistas, uma das formas de se obter sucesso e para isso, objetivos estratégicos e cultura devem estar alinhados. Este papel reservado ao líder é fortemente criticado por Aktouf

(1994), por acreditar que nesta visão, a cultura de empresa ocupa o lugar da “mágica comunhão”, estando os líderes revestidos de um poder que pode levar ao aumento exacerbado de autoridade.

Deal e Kennedy (1982) defendem que todas as pessoas de uma organização precisam entender a cultura e como se inserem dentro dela, gerando um efeito benéfico para elas próprias e para a organização. Tentando identificar os elementos que compõem uma cultura forte, os autores realizaram estudos e concluíram que o ambiente do negócio, os valores da organização, os heróis cultivados, os ritos e rituais presentes no dia-a-dia e a cultura de relacionamentos são elementos que determinam o tipo de cultura que a organização terá. Ao atualizarem os estudos em 1992, os autores reforçaram todos os elementos face ao cenário que se instalava na época, onde as empresas obcecadas por resultados em curto prazo começavam a negligenciar suas histórias, objetivos, missão e valores.

Para Aktouf (1994), a predominância da escola funcionalista se dá em função da crise do modelo de mercado americano e o crescimento do mercado japonês, o conseqüente interesse da gestão americana em conhecer o que vinha sendo feito fora do seu espaço, o “fracasso” do modelo de relações humanas e do modelo racional até então vigente, bem como o desejo de fabricação de “campeões” e “embaixadores” em busca de ideal de si mesmo, na organização e através dela.

Fleury e Fischer (1996) se juntam aos críticos ao afirmarem que muitos estudos estão sendo realizados sobre cultura organizacional, embora alguns se configurem como propostas simplistas, reducionistas, sem representar as regularidades simbólicas da coletividade. No Brasil, estes estudos também ganharam notoriedade no final dos anos 80 sendo fortemente influenciados pela escola funcionalista (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006).

Dentre os diversos estudos existentes, Bertero (1996, p.37) afirma que “o trabalho mais amplo e ambicioso sobre cultura nas organizações é o de Schein, à medida que consegue integrar os conceitos da Psicologia Social e da Administração estratégica”. Schein (1999, p.29) é enfático ao afirmar que “a cultura é propriedade de um grupo”. Logo, admite que seja possível encontrar culturas diferentes em diferentes grupos, e para isso é necessário buscar “experiências e conhecimentos comuns”.

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores, tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam (SCHEIN, 1999 p.29-30).

Para Schein (1999, p.45) a cultura é a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” e se manifesta em três níveis: o nível dos aspectos visíveis; o nível dos valores compartilhados; e o nível dos pressupostos básicos fundamentais.

Entender a cultura sob esta perspectiva é aceitar que ela é estável e difícil de mudar por representar um aprendizado coletivo; que há partes importantes da cultura que estão invisíveis; que não há cultura certa ou errada, melhor ou pior (SCHEIN, 1999) e que tão importante quanto entender as diversas culturas existentes em um espaço organizacional, é entender a influência das culturas locais nas organizações. Entretanto, percebe-se que poucos estudos aprofundaram na relação entre cultura organizacional e nacional (AIDAR *et al*, 2002).

Hofstede (1997) insere através de seus estudos a discussão entre cultura organizacional e nacional, argumentando que as diferenças entre culturas nacionais influenciam diretamente o comportamento das organizações. Ao realizar um estudo

envolvendo 50 países, incluindo o Brasil, o autor identificou na cultura brasileira elevada distância de poder, predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas, comportamentos mais coletivista em detrimento ao individualista e leve predominância de características típicas de feminilidade. Motta (1997, p.31) ao comentar o distanciamento do poder nas organizações brasileiras, afirma que elas “parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata” já que as relações de trabalho podem se basear tanto “em controles do tipo masculino, o uso da autoridade”, como “o controle de tipo feminino, a sedução”.

Ao se pensar nas relações que são estabelecidas no âmbito das organizações, há uma tendência do tema “poder” vir à tona. Isso por que as organizações desde os primórdios basearam suas relações de trabalho e funcionamento em estruturas hierárquicas e obediência a regras (HARDY; CLEGG, 2001; BERTERO, 1966). Há uma vasta literatura sobre o tema e múltiplas linhas de estudo, sendo identificadas duas grandes correntes: A funcionalista e a crítica.

A diferença de pensamento dos diversos autores está relacionada às questões sobre a existência de uma fonte de poder, o seu uso, o poder de recurso, o papel das normas e estruturas organizacionais e a idéia que cada autor faz de subjetividade (SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006). A tradição mais antiga em relação ao poder nas organizações deriva dos trabalhos de Weber, na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis (CLEGG, 1991; HARDY; CLEGG, 2001). Para Weber (1978), o poder está relacionado à capacidade de um indivíduo influenciar alguém para fazer algo independente da vontade, e que o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações, sendo reforçado por estruturas e regras organizacionais. Mintzberg (1983) reconhece a estrutura hierárquica e as normas leis como fonte de poder, e advoga que qualquer exercício de poder que não advenha destas fontes é o exercício ilegítimo do poder.

Por sua vez, Souza, Bianco e Machado (2006) ao confrontarem esta posição com a expressa por Crozier (1981), afirmam que:

Apesar das estruturas hierárquicas e as normas organizacionais serem criadas com o intuito de evitar que surjam relações de poder ilegítimas, são elas próprias que criam uma zona de incerteza da qual os membros de uma organização vão utilizar-se para exercerem o poder (SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006, p.5).

A contribuição de Crozier (1981) é considerada por Hardy e Clegg (2001, p.265) “como um marco na medida em que o autor tomou um conceito pouco explicado e o conectou ao conceito central da teoria da firma, a incerteza.” Apesar das diferenças existentes, a partir de desenvolvimentos desta contribuição surgiu a inspiração para a corrente gerencialista. O interesse por esta linha de estudo, segundo Chanlat (2000, p.67), surgiu porque “o mundo do *management* tem horror ao que é imprevisível, espontâneo, agitado [...] ele prefere nitidamente a ordem e a disciplina das estruturas e dos papéis bem definidos”.

Hardy e Clegg (2001, p. 266, 267 e 282) apontam a distinção entre os trabalhos de Marx e Weber, onde o poder era legitimado nas estruturas, e os defendidos pela corrente do *management*, que consideram o poder como um “recurso útil e maleável, que é bom quando usado pelos gerentes e ruim quando usado contra eles”. Nesta visão, o poder é definido “como aquelas ações que caíam fora das estruturas legitimadas, que ameaçavam os objetivos organizacionais”. Esta visão funcionalista do poder tem sido utilizada largamente pelas organizações para compartilhar ideologias (tais como sistema de crenças, visão, missão) gerando um espírito de camaradagem, um sentido de missão, além de integrar os objetivos individuais com os da organização, em busca do alcance de objetivos comuns (HARDY; CLEGG, 2001; SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006).

Embora reconhecendo a importância dos estudos anteriores e reforçando o grau de importância que o tema possui, Galbraith (1989) insere nesta discussão alguns elementos que

ajudam a elucidar sobre o conceito e sua origem. O autor afirma que "para estudar poder é preciso conhecer as fontes e seus instrumentos, pois ambos estão inter-relacionados de maneira complexa"(GALBRAITH, 1989, p.3).

Em sua teoria, o autor relaciona três instrumentos de exercício de poder: Poder condigno, poder compensatório e poder condicionado e considera que embora o poder condigno e compensatório busque obter a submissão de forma visível e objetiva, se diferenciam na maneira como são conquistados: o primeiro via punição e o segundo na recompensa. Por sua vez, o poder condicionado, obtém a submissão de forma subjetiva e por meio da mudança de crenças e valores, seja pelo meio educacional ou da comunicação. O autor apresenta ainda a personalidade ou liderança, a propriedade ou riqueza e a organização como as fontes de poder.

Ao citar a organização como uma das fontes, considera ser esta a mais importante nas sociedades modernas e justifica afirmando que "a propriedade e a personalidade só produzem resultados com o apoio da organização" (GALBRAITH, 1989, p.58). Cada uma das fontes tem uma relação estreita, mas não exclusiva com um dos instrumentos de poder e embora apresente esta divisão didática de fontes e instrumentos, o autor é enfático ao afirmar que "na análise do poder, jamais podemos admitir que haja somente uma fonte ou um instrumento de poder em ação"(GALBRAITH, 1989, p.36).

Ao tratar da personalidade ou liderança, Galbraith (1989) afirma que no passado esta fonte estava associada ao poder condigno. Embora considere que nos dias atuais ainda encontre ressonância, pode-se considerar que é no poder condicionado que reside a associação mais importante.

O poder condicionado é o produto de um *continuum* que parte da persuasão objetiva, visível, até o ponto em que aquilo que o indivíduo no contexto social fora levado a acreditar seja intrinsecamente correto. [...] tal poder pode ser explícito, o resultado de uma tentativa direta e clara para conquistar a crença que, por sua vez, reflete os propósitos do indivíduo ou grupo que busca ou exerce o poder (GALBRAITH, 1989, p.30).

Bertero (1996, p.35), ao analisar a contribuição dos estudos sobre poder organizacional constata que "o poder é variável, amplo e complexo" e foca seus estudos no "poder como elemento importante na dinâmica interna da organização". Segundo o autor, o poder possui um atributo modelador e transformador das organizações e afirma que "quem o possuir pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional." Schein (1985), corroborando com esta visão, argumenta que o poder tem um papel de mantenedor da harmonia, do equilíbrio interno da organização, de estabelecer fronteiras, de validar os processos organizacionais e premiar o bom desempenho. Para ambos, o poder é instrumento de consecução de objetivos e "não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional" (BERTERO, 1996, p.38).

Contrário a posição de que poder tenha fonte ou que possa ser adquirido, Foucault (2003) apresenta conceitos que contestam a hierarquia e a estrutura, ao defender ser o poder algo microfísico, de ação coletiva e que não depende de nenhum aparelho formal. O que existe são relações de poder repletas de multiplicidade e diversidade que não podem ser generalizadas (SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006). Desta forma, o poder deixa de ser entendido como "um recurso conveniente, manipulável e determinístico" (HARDY; CLEGG, 2001, p.275). Ao criticar o uso da disciplina como forma de manutenção do poder, Foucault (2003) aponta a mudança da sociedade e dos indivíduos como os motivadores para repensar este fator, e reforça que o objeto de estudo devem ser as relações de poder que se estabelecem entre os indivíduos, independente da organização ou de sistemas existentes. Foucault (2003a, p.175) afirma ainda que "o poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce [...] é

acima de tudo é uma relação de força”, o que implica em supor que não existe relação de poder sem existir resistência. Souza, Bianco e Machado (2006, p.7), ao analisarem este aspecto afirmam que “não se deve omitir o caráter estritamente relacional do poder no pensamento foucaultiano. O poder é sutil e ambíguo, pois em seu exercício cada indivíduo, independentemente de sua posição na estrutura social, é titular de certo poder”. Como afirmam Hardy e Clegg (2001, p. 283), independente da linha teórica que se adota, “tornamos mais conscientes do quanto somos prisioneiros em uma rede de poder que nós mesmos ajudamos a criar”.

Como este estudo pretende entender como cultura e poder são articulados pelas lideranças em seu cotidiano cabe um maior entendimento de como a liderança é concebida nas organizações e que instrumentos são utilizados pelos líderes para influenciar na dinâmica organizacional.

3. Liderança: do dom à influência

Na literatura é possível encontrar uma vastidão de estudos em torno do tema, sem que, entretanto, se encontre um consenso em torno do que é liderança. Daí ser tão comum encontrar diferentes significados deste termo para diferentes pessoas e organizações. Bergamini (1994) ao traçar uma linha histórica sobre o tema aponta que Fiedler (1967) já chamava a atenção para o fato de que esta preocupação com o tema liderança.

Os primeiros estudos explicavam a liderança através de traços ou características da personalidade, enfatizando as qualidades pessoais do líder. Havia nesta corrente, que predominou até a década de 40, uma tendência a enxergar a liderança como algo geneticamente herdado, um dom atribuído (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). Nesta concepção os subordinados são passivos na relação com seu líder. Knickerbocker (1961, p. 139) ao criticar esta corrente, afirma que esta situação nos leva “a concluir erroneamente que o líder é uma entidade que pode ser considerada à parte de sua relação funcional com seus seguidores”.

No início da década de 50, pesquisadores da escola comportamentalista enfocaram os estudos, não mais naquilo que o líder era, mas o que ele fazia. Surge assim, a teoria dos estilos de liderança. Com isso, a análise volta-se para o impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). Nesta ótica, a liderança é entendida como um processo de interação social, e “o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem” (BERGAMINI, 1994, p.104). Knickerbocker (1961) em seus estudos denomina esta corrente de Liderança funcional e argumenta que o líder é aquele que detém os meios /recursos que irão garantir a satisfação das necessidades do grupo.

A terceira corrente, que predominou entre a década 60 e 80, é denominada de teoria situacional. Esta teoria explora as variáveis do ambiente de ação do líder. Com isso, o comportamento do liderado, do líder e o ambiente organizacional passam a ser objetos de análise e a liderança é concebida como algo que pode ser desenvolvido podendo qualquer indivíduo ser um bom líder.

Estes estudos trazem em sua essência dois pontos de convergência que podem ser resumidos por (1) a liderança refere-se a um fenômeno grupal (2) a liderança é um processo de influência intencional (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001).

A partir da década de 80, novos estudos são apresentados e ao líder é atribuída a tarefa de “administrar sentidos”. Esta fase coincide com o que Chanlat (2000, p.33, p.45) chama de terceira fase de gestão das empresas, “marcada por importantes mudanças tanto no discurso

como no modo de gerenciamento”. O autor ressalta ainda que o interesse pelo significado do simbólico nas organizações, muito se dá como “resultante da avidez do *management* pela cultura da empresa”, em face da preocupação com a eficácia e produtividade. O líder é entendido como um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho (MACHADO; DAVEL, 2001), e sua eficácia é demonstrada na capacidade de tornar uma atividade significativa para seus liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001) e o que constitui a força do líder é o exercício legítimo da sua influência (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Esta abordagem traz no seu bojo a necessidade de revisão por parte dos líderes de suas práticas e do entendimento do seu novo papel nas organizações, na medida em que a cooperação, a autonomia, a necessidade de trabalhar em equipe, de inovar, são atributos indispensáveis; e revisar modelos até então conhecidos e validados se torna cada vez mais necessário.

Argyris (1994) ao analisar os desafios das organizações do século XXI destaca a necessidade de se ter empregados ativamente responsáveis por seus comportamentos, autônomos e alto grau de comprometimento. Schein (1989) reconhece que a liderança tem um papel de influenciar na redefinição cognitiva de seus liderados, encorajando-os para uma nova aprendizagem a partir do envolvimento coletivo na busca de soluções.

Outra reavaliação fundamental é quanto às fontes de poder nas organizações já que a posição hierárquica e as formas de controle até então utilizadas, não mais poderão garantir o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos, e conseqüentemente o alcance dos resultados necessário para a competitividade das organizações. Esta visão reforça a importância do papel do líder na cultura da organização, da necessidade de revisão de formas de controle, de modelos de gestão de processos e de liderança de pessoas, o que é confirmado por Argyris (1994) quando afirma:

Hoje, enfrentando pressões competitivas que a geração anterior mal poderia imaginar, os gerentes precisam de empregados que pensem constantemente e criativamente sobre as necessidades da organização, com tanta motivação intrínseca e profundo senso de administração organizacional quanto qualquer executivo da empresa. Para que isso ocorra, as comunicações empresariais precisam exigir mais de todos os envolvidos. Líderes e subordinados – os que perguntam e os que respondem – precisam começar a lutar por um novo nível de autopercepção, honestidade e responsabilidade (ARGYRIS, 1994, p.121).

Este é o desafio imposto às organizações e as suas lideranças nos dias atuais: fazer de um novo jeito, criar novas possibilidades, inovar, renovar, questionar, estar aberto para questionamentos e nem sempre ter todas as respostas, apoiar mudanças, abrir caminhos, despertar desejos, dar significados. E é justamente esta nova lógica de pensamento e ação que desperta o interesse em desvendar de que forma e em que grau as lideranças estão usando de sua influência para moldar e/ou transformar a cultura de uma organização.

4. Aspectos metodológicos

Visando entender como cultura e as relações de poder são articuladas pelas lideranças em seu cotidiano nas organizações, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo. Esta abordagem permite a compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre e revela o ponto de vista e o entendimento das pessoas envolvidas sobre o fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza descritivo-analítica (YIN, 2001; TRIVIÑOS, 1987), que investiga a articulação da liderança em uma única

empresa brasileira produtora de celulose branqueada de eucalipto. A escolha do caso em estudo é justificada pelas seguintes razões: (1) trata-se de uma das maiores empresas do setor de celulose e papel no mundo, (2) está dentro de um contexto rico para a realização desta pesquisa, uma vez que vem investindo fortemente na formação de suas lideranças em função de seu projeto de crescimento e de sucessão (3) permitiu livre acesso à organização, desde que preservada a sua identidade.

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas. Esta opção deve-se ao fato do estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa e por possibilitar um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987). As contribuições advindas da revisão bibliográfica nortearam a construção do roteiro semi-estruturado, e através dele buscou-se identificar a percepção dos entrevistados quanto a aspectos da vida organizacional e da relação deste profissional com a empresa. O processo de definição dos entrevistados levou em consideração os seguintes critérios: tempo mínimo de permanência na empresa de cinco anos, de forma que os respondentes já tivessem vivenciado um conjunto de experiências significativas na organização; e a proporcionalidade entre diferentes níveis hierárquicos e diversidade de áreas de atuação. Dada a natureza do estudo, ao se definir estes critérios buscou-se aproximar do que Spradley (1979) conceitua como condições mínimas para a escolha de "um bom informante".

Foram realizadas 63 entrevistas em Março de 2008, sendo 21 com profissionais do nível de gestão e 42 com profissionais do nível administrativo e operacional, todos atuantes em um único *site* industrial da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p.106), esta técnica "se presta para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências", bem como para o desvendar das ideologias que num primeiro momento não se apresentam com a devida clareza (TRIVINOS, 1987).

Para analisar o conteúdo das mensagens obtidas utilizou-se a categorização, que é definida por Minayo (2002, p.75) como "um tema que se refere a uma unidade maior em torno da qual tiramos uma conclusão". As categorias utilizadas neste estudo foram: (a) processo de aprendizagem; (b) contratação e socialização de membros da organização; (c) processo de planejamento, implantação e monitoramento de mudanças; (d) relações informais das pessoas com a organização; (e) valores desejados pela empresa e por seus membros; (f) gestão da cultura na organização; (g) controles da empresa sobre o funcionário; (h) qualidade de vida no trabalho; (i) união entre funcionários e a empresa; (j) iniciativa e autonomia; (k) conflito organizacional; (l) relações hierárquicas e de liderança; (m) relações de gênero; (n) implicações da estrutura organizacional; (o) relações com influenciadores externos; (p) aspectos organizacionais valorizados pelas pessoas. Fragmentos das entrevistas são utilizados no artigo em ordem cronológica de realização, sempre sendo referidas ao final como respostas da categoria G (gerencial) ou OP (administrativo/operacional).

A análise dos dados buscou evidenciar como cultura e poder são articulados pelas lideranças na empresa pesquisada, que para preservá-la, bem como seus colaboradores e prestadores de serviços, optou-se aqui por identificá-la como Empresa Papelório.

5. A empresa "papelório"

De acordo com informações obtidas no site, entrevistas realizadas e documentos consultados, a Empresa "Papelório" é uma empresa brasileira de grande porte, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor, respondendo por 24%

da oferta global do produto. Suas atividades produtivas e administrativas são desenvolvidas em cinco estados brasileiros e escritórios comerciais no exterior. O quadro funcional conta com 2.495 colaboradores próprios, agrupados em atividades administrativas, operacionais e gerenciais, além de 9.315 colaboradores terceirizados com atuação permanente. O quadro gerencial é formado por 320 gestores, sendo estes responsáveis pela gestão dos processos e/ou de pessoas na organização.

Em seus 40 anos de atividade, a empresa apresenta uma história de crescimento constante, tendo construído três fábricas e modernização de linhas já existentes, realizado um processo de aquisição e uma *joint-venture* para construção de outra empresa do mesmo setor. Além disso, na década de 90 passou por processo de reengenharia, em busca de maior produtividade e eficácia, bem como implantou um processo de terceirização em sua cadeia produtiva.

Desenvolver competências estratégicas e de liderança é um dos objetivos definidos pela organização em seu mapa estratégico na perspectiva de aprendizado e crescimento. Por este motivo, desde 2003 a empresa papelório vem investindo na formação das suas lideranças. Esta decisão justificou-se pelo fato da empresa ter percebido a necessidade de suportar o desenvolvimento contínuo deste grupo face à sua estratégia de crescimento e ao movimento natural de sucessão na organização. O foco deste processo de formação, conforme plano de desenvolvimento gerencial estabelecido pela empresa papelório, além de visar o alinhamento estratégico, busca desenvolver nas lideranças uma atuação mais efetiva como influenciadores e agentes de mudança junto às equipes, bem como torná-los responsáveis pela disseminação dos valores e da cultura organizacional.

6. A articulação da liderança na empresa papelório

Tendo como base os depoimentos dos empregados de nível operacional, administrativo e gerencial da empresa “Papelório”, foi possível evidenciar como a cultura e as relações de poder são articuladas pelas lideranças. Os dados da “Papelório” foram analisados sob três momentos: o primeiro, caracterizado pela construção da primeira fábrica, o segundo caracterizado por um forte processo de mudança organizacional na década de 90, o que trouxe maior produtividade e eficácia dos processos, e o terceiro, representado pelos dias atuais.

Ao se analisar a história inicial da empresa, encontra-se relatos que evidenciam a tentativa de formação de cultura única e paternalista (BERTERO, 1996). Através deles, é possível identificar todo o esforço da organização para oferecer uma estrutura que possibilitasse aos empregados viver em um ambiente que oferecesse bem-estar e ao mesmo tempo ajudasse a moldar a cultura da organização.

A “papelório” estava instalada no bairro x, escolas, clínica, centro comercial. Aquilo era tudo gerenciado por uma empresa chamada SCU [...] e nós viemos para isso, para criar uma visão nova para uma empresa de celulose cujo seguimento ainda era muito familiar (G03).

Ela nasce destemida [...] com características profissionais com vários sócios e gerenciada por uma equipe mais profissional e menos intervenção dos donos (família) e dos sócios. E até hoje ela tem uma característica fundamental, que ela é uma empresa profissional. (G03).

Em um segundo momento, caracterizado por um forte processo de mudança organizacional na década de 90, a empresa buscou modificações necessárias para alcançar melhores resultados de negócios (CHANLAT, 2000), e através de seus líderes provocou mudanças e reestruturou seus processos. Características de paternalismo e de ambiente mais

familiar foram sendo deixadas para trás. Tal mudança foi percebida pelos empregados, de forma muito traumática, conforme apresentado nos fragmentos a seguir:

Era traumático, a gente vivia nessa comunidade. Meu filho chegava em casa chorando porque o amiguinho dele ia embora porque o pai perdeu o emprego. Mas isso faz parte do aprendizado não pode colocar uma invenção de cimento no corpo, mas tem que aprender a conviver com o momento [...] (G03).

A partir daí, foram realizadas várias tentativas de intervir na cultura, principalmente, através da gestão implementada pelo seu principal executivo na época. Este movimento condiz com o entendimento de Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1986), ao argumentarem que a cultura organizacional é uma variável possível de ser manipulada, gerenciada e transformada. Evidencia-se também o atributo modelador e transformador do poder. Nesta situação, representada por alguém que detém um poder advindo da hierarquia permitindo-o alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional.

[...] Em 1993 veio novo presidente. [...] Que veio para cá e veio para fazer a mudança, ele veio com prazo de validade. Ele sabia que tudo que ele ia mudar ia provocar um ambiente instável na companhia. E fez todas as mudanças que precisava fazer [...] (G03)

Schein (1989) reconhece que a liderança tem um papel de influenciar na redefinição cognitiva de seus liderados, encorajando-os para uma nova aprendizagem. Os relatos demonstram que a aprendizagem faz parte do dia-a-dia destas pessoas.

A gente viveu a fase de uma reestrutura muito grande, viveu a fase da reengenharia. Viveu fases dolorosas que foi a fase em que você vê profissionais saindo da empresa, mas em função de um plano que foi feito na época e que precisava ser assim (G13).

A mudança sempre oferece incômodo. O novo sempre nos faz enfrentar uma realidade que não conhecemos ou não dominamos. Somos treinados, freqüentemente, para que não tenhamos nossas mentes fechadas para as mudanças (OP14).

Os veteranos eram nosso referencial. Eles nos recebiam e nos ensinavam o que devíamos aprender. (OP14)

Aproximando a análise para os dias atuais, evidencia-se que as estratégias da organização são definidas e estruturadas pela diretoria, disseminadas em toda a empresa, controladas e acompanhadas, sendo os gestores responsáveis por este processo. Todos os gerentes entrevistados, de diferentes maneiras, corroboraram com esse entendimento durante as entrevistas:

A parte estratégica da empresa vem sempre de cima para baixo. Então a Diretoria traz as estratégias da empresa e aí cabe a nós, no nível da gerência, difundir e garantir que essas estratégias sejam bem entendidas pela turma de baixo. A gente tem hoje o mapa estratégico, que é baseado em objetivos estratégicos, e cada um deles tem seus indicadores estratégicos, que se desdobram em indicadores táticos, que se desdobram para indicadores operacionais. O que eu posso dizer é o seguinte: essa conversa é feita com todos os funcionários da empresa. (G14)

Além do entendimento do ambiente de negócios, conhecer bem a cultura, os valores e os ritos e rituais é fundamental para o tipo de cultura que a organização terá, conforme argumento de Deal e Kennedy (1982). Através dos depoimentos, pode-se evidenciar a forte

disseminação de valores. Todos os funcionários entrevistados sejam de nível gerencial, operacional ou administrativo, demonstram o conhecimento dos mesmos, confirmando Schein (1985) quando afirma que a função dos líderes é criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, sendo este o caminho para o surgimento da chamada "cultura forte".

Nossa cultura é forte e nós conhecemos bem nossos valores, princípios, objetivos e metas. Estes processo são construídos com a participação de todos. (Op. 15)

A fala dos respondentes é recorrente quanto à ética E por este motivo há indícios de que seja este o valor mais forte na organização. Os respondentes apontam que este valor está embasado na forma de agir dos executivos da empresa, através de exemplos, de atitudes transparentes, e "escolhendo" pessoas que compartilhem deste mesmo valor.

Em minha opinião o maior valor é a ética: ética com os clientes, com o empregado, com a comunidade/sociedade. A integridade, o respeito aos direitos (do empregado, dos fornecedores, dos clientes); o cumprimento das normas, das leis, dos acordos, enfim, manter relações de confiança e transparência. (OP10)

[...] integridade, transparência, proteção do meio ambiente. Dentro da integridade tem a ética, [...] e aí é uma cadeia, todos os nossos terceiros, e permanentes, então é uma prática que vai disseminando e a idéia é esta. Esta questão da ética não é só uma questão de fala, existe de fato, sempre existiu... (OP04)

Ética, transparência e respeito estão veiculados nos veículos de comunicação da companhia. Mas não é a principal forma de transmissão. Esses valores vêm da própria postura dos superiores, então essa cultura acaba chegando ao chão de fábrica pelas culturas dos próprios gestores que vai se desdobrando do presidente ao operador. Isso é muito mais forte que as publicações e murais que também ajudam, mas a postura das pessoas é condução básica para que isso aconteça. (G17)

Tal manifestação dos funcionários, quanto à transmissão das crenças através das lideranças reforça o papel atribuído aos líderes pela escola funcionalista. Evidencia-se que na cultura da "Papelório", o papel dos líderes é de fundamental importância, na medida em que na maior parte do tempo as pessoas os citam como atuantes no processo, seja em função da comunicação das mudanças, estratégias e diretrizes da empresa, seja em função do controle e responsabilidade atribuídos, quanto ao resultado gerado na empresa. Desta forma, percebe-se o poder de influência destes líderes.

Na "Papelório" evidenciam-se diferentes instrumentos de poder sendo utilizados em momentos diferentes, tal como proposto por Galbraith (1989). Entretanto, os poderes condicionados e compensatórios, demonstram ser os mais utilizados. O primeiro apresentado nos relatos quando do estabelecimento de crenças e valores, seja pelo meio educacional ou da comunicação e o segundo, quando os líderes citam a sistemática de *feedback* e meritocracia, que agora está sendo fortalecida na empresa.

[...] Quando um subordinado merece elogios ele é elogiado e quando ele procede de maneira que mereça ser corrigido lhe é dado o *feedback*, pois, é a oportunidade de melhoria que ele tem. Com sinceridade, transparência e sendo explícito no que não se concorda, e mostrando como poderia ter sido feito diferente, dentro das diretrizes da empresa. (G15)

A meritocracia é uma coisa que cada vez mais a gente começa mostrar, mas ainda há muita dificuldade. Nós não sabemos ainda trabalhar com *feedback* no sentido que você produz bem, parabéns está aqui o prêmio ou reconhecimento. (G03)

Apesar do controle exercido pelos líderes, em função da estrutura hierárquica, normas e políticas vigentes na empresa, o discurso recorrente dos empregados é quanto ao alto grau de autonomia, sempre levando em conta os valores e princípios já internalizados e a liberdade comunicação com os diversos níveis hierárquicos:

Temos liberdade assistida, se posso assim dizer, ou melhor, todos conhecem os limites e sabem as regras para o desenvolvimento de suas tarefas. Há normas, princípios testados e controlados por programas de qualidade [...] (OP16)

Não somos vigiados, somos comprometidos com resultados e superações. (OP15)

[...]Você tem total autonomia baseado em regras de governança muito claras... (G03)

Analisando os relatos acima e traçando um paralelo à teoria de Argyris (1994), evidencia-se que a responsabilidade é atribuída aos funcionários, ao mesmo tempo em que o controle permeia as relações sem aparentemente ter a conotação de punição e tensão. Percebe-se que a gestão de governança citada (G03), gera um ambiente de facilidade de acesso aos níveis hierárquicos, estímulo às sugestões e melhorias, bem como a sensação de responsabilidade pelas atitudes implementadas, sentido no que se faz e a criação de valores comuns.

Acredito que até a oportunidade de construirmos estes valores e comportamentos são importantes em nosso processo de formação. No meu caso, por exemplo, sei que meu pai, hoje aposentado da papelório, ajudou a construir [...] Não sei se você pode alcançar [...] trabalho na empresa que meu pai ajudou a construir [...] Estes valores e conceitos vão além do chão de fábrica. Eles chegam a ser familiares e eu me orgulho destes valores (OP 15).

Através de recorrentes falas, pode-se evidenciar indícios de que o orgulho demonstrado pelo operador, são perpassados por toda empresa, dando uma significado para além do propósito organizacional, sendo inserido no âmbito pessoal, de compartilhamento e valorização dos valores como algo fundamental e prática constante na empresa.

Essa constatação, demonstra mais uma vez, o papel do líder como disseminador da cultura organizacional e valores da empresa, bem como o papel importante que este assume, na “Papelório”. Corroborando assim, para a hipótese desta pesquisa, quanto a influência do líder, na cultura da organização.

7. Considerações Finais

A proposta do artigo foi analisar como cultura e as relações de poder são articuladas pelas lideranças em seu cotidiano nas organizações. Os resultados apontam que os empregados da empresa “Papelório” compreendem o jeito de fazer desta organização (SCHEIN,1999) através da aprendizagem coletiva, das políticas propostas pela empresa, pelos canais de comunicação e a atuação da liderança.

Analisando-se os dados empíricos evidenciou-se que a liderança da empresa pesquisada exerce um papel fundamental no processo de criação/manutenção da cultura organizacional, disseminando missão, valores e estratégias da empresa. Esta afirmação sustenta-se na percepção de que valores e crenças são fortemente conhecidos e reconhecidos pelos empregados e transmitidos aos novatos como uma espécie de rede.

Além disso, evidenciou-se que as lideranças da empresa propiciam um ambiente de livre acesso aos diferentes níveis, utilizando canais de comunicação formais e informais, visando alinhar os empregados em prol de um objetivo comum. Argumenta-se que na

empresa Papelório, tal como proposto por Machado e Davel (2001), o líder é entendido como um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho. Sendo assim, há indícios que através da gestão de seus empregados, a empresa vem atingido resultados de destaque em seu segmento.

Segundo Argyris (1994), há uma “necessidade de se ter empregados ativamente responsáveis por seus comportamentos, autônomos e com alto grau de comprometimento”. Tal comportamento foi evidenciado em diversos fragmentos dos discursos, tanto dos empregados de nível operacional, quanto administrativo e gerencial. Isto denota que a empresa está se aproximando do estágio que o autor (1994, p.121) denomina de um novo nível de autopercepção, honestidade e responsabilidade tanto de líderes quanto de liderados.

Percebe-se que as lideranças atuam de forma a promover autonomia e *empowerment* aos seus liderados, contudo, demonstram saber como e quando interferir, mantendo o controle através dos resultados obtidos pelo grupo.

O estudo de caso permite compreender o grau de influência que as lideranças exercem sobre seus liderados e como eles conseguem modelar e transformar a cultura da organização, todas baseadas no grau de confiança depositado no líder.

Através dos dados empíricos, constata-se que a teoria apresentada no que tange a influência do líder na cultura da organização é confirmada. Entretanto, não há indícios de que os resultados positivos da empresa são atribuídos a este estilo de gestão. O que se tem como evidência é o crescimento e lucratividade que a empresa vem apresentando.

Para futuros estudos, sugere-se pesquisas mais aprofundadas quanto à forma de governança e os resultados obtidos em uma empresa, buscando identificar se há uma relação direta destes dois fatores, e quais outros que contribuem para o bom desempenho de uma empresa.

Referências

AIDAR, M. M., BRISOLA, A. B., MOTTA, F. C. P. e WOOD Jr, T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 35-57

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006. p. 101-121.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.29-44.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Codex: Porto, 1994.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 51-75.

CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management - Reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, S. Poder, Linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1996. v. 1, p. 47-66.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126 107

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. p. 3-19

_____. **The new corporate cultures**: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999. p. 1-18.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. Genealogia e poder. In: Machado, R. (Org.) **Microfísica do poder**. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003a. p. 167-177.

_____. Soberania e disciplina. In: Machado, R. (Org.) **Microfísica do poder**. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003b. p.179-191.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989. p. 1-75.

HARDY, C; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997. p. 17-203.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 01, n. 2, p. 137-161, 1961.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F.(org) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p.259-269

MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernandes C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

OUCHI, W. **Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr.; R. H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p.1-26; 70-96

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999. 191p.

SPRADLEY, J. S. **The ethnographic interview**. New York, Holt, Rinehart and winston, 1979.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, Cornell University, v. 28, n. 3., 1983.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, Frederic M. (Dir.). **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p. 228-263.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L.; Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 40, p. 357-384, 2006

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. de F.; MACHADO, L. D. **Análises Sobre Poder: Comparativo entre a Perspectiva Foucaultiana e a Funcionalista**. 30º ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD (2006, Salvador).

TYLOR, E. B. **The origins of culture: part I of "Primitive Culture"**. Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretative sociology**. Wittich. Berkeley, CA: University of California Press, 1978. 2. v.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.