

ESTOU QUENTE OU FRIO?

RELAÇÕES DE TEORIA, PESQUISA E ENSINO ENTRE ANTROPOLOGIA E CULTURA EMPRESARIAL

Autoria: Francisco Giovanni David Vieira

Resumo

O ensaio procura assinalar implicações acadêmico-científicas da relação teórica e didático-pedagógica entre antropologia e estudos organizacionais, enfocando particularmente aspectos vinculados à cultura empresarial e que estão presentes no ensino na área de organizações. Ao mesmo tempo, busca estabelecer passos iniciais para um diálogo com o conhecimento produzido por meio da criação de um Grupo de Trabalho sobre *Cultura Empresarial* na Associação Brasileira de Antropologia, em 1998. Nesse sentido, leva em consideração as críticas existentes acerca da incorporação do conceito de cultura por parte dos administradores, bem como os questionamentos existentes acerca da fragmentação e da identidade do campo de estudos organizacionais no Brasil. O objetivo maior, contudo, é chamar a atenção para as possibilidades de contribuição da Antropologia para com a Teoria Organizacional, ressaltando a co-responsabilidade entre a primeira e a segunda não só pela construção do conhecimento, como também pela condução didático-pedagógica da questão organizacional no que se refere à cultura empresarial.

Palavras-Chave: Cultura Empresarial, Estudos Organizacionais, Antropologia.

Introdução

Na época em que fui criança, lá pelos idos dos anos 60 e 70, não havia vídeo-game e a TV era uma coisa rara. Não existiam, portanto, louras ou morenas que hipnotizassem crianças e o mundo não era reduzido a um quarto, sala ou tela de algum aparelho eletrodoméstico. O costume, à época, era passar horas brincando. Uma, dentre as várias brincadeiras, era tentar adivinhar onde estava alguma coisa que havia sido previamente escondida por uma outra criança. A senha para essa brincadeira na maioria das regiões brasileiras consistia em alguém perguntar se estava frio ou quente. Se estivesse quente é porque estava perto do objetivo; se estivesse frio é porque estava longe dele.

Essa passagem da minha vida foi usada para ilustrar o que hoje acontece no Brasil à respeito das relações de teoria, pesquisa e ensino entre antropologia e cultura empresarial. Ela serve, principalmente, como uma espécie de simbologia para os estados de aproximação e afastamento entre a antropologia e a teoria das organizações, bem como entre antropólogos e teóricos organizacionais quanto aos seus respectivos tratamentos sobre cultura empresarial.

Contextualizar tal questão, assinalar como ela se manifesta e apontar algumas possibilidades de desdobramentos e saídas para a mesma no Brasil, são as intenções do presente ensaio. Para tanto, ele divide-se em três momentos: o primeiro aborda a simbologia do estar quente ou frio (contexto); o segundo destaca relações entre antropologia e cultura empresarial (manifestação); e o terceiro sintetiza algumas considerações finais (alternativa).

Sobre Estar Quente ou Frio

Como um reflexo daquilo que era produzido em nível mundial, vários estudos sobre cultura empresarial foram publicados no Brasil no final dos anos 80 e início dos anos 90. Exemplos bem conhecidos da produção desse período são os trabalhos de Fleury e Fischer (1989) e Fleury (1991). Não obstante, parece que esses trabalhos não foram suficientes para consubstanciar junto aos administradores e teóricos organizacionais brasileiros a noção de cultura empresarial/organizacional.

É isso que se pode depreender, tanto de trabalhos críticos posteriormente escritos por antropólogos, quanto, sobretudo, de fatos recentes como a criação de um Grupo de Trabalho (GT) sobre cultura empresarial no âmbito da Associação Brasileira de Antropologia (ABA), no ano de 1998, em Vitória - ES.

De uma forma ou de outra, a criação desse Grupo foi bastante significativa. Antes de mais nada, revelou uma perceptível insatisfação ou incômodo dos antropólogos com o tratamento que tem sido dispensado ao termo cultura – e ao conjunto de significados a ele circunscritos – por parte dos administradores de empresa. É como se tivessem criado uma oportunidade para se tentar corrigir alguns equívocos cometidos por teóricos da administração ou por *"teorias ditas objetivas para a compreensão do universo empresarial"*.

Um passo anterior nesse sentido, porém ainda tímido, talvez até mesmo por haver se inserido em um fórum estranho, foi o trabalho apresentado por Ruben et al. (1995) no Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) de 1995, em João Pessoa - PB. Ao abordarem a complementaridade entre a teoria da administração e a antropologia, Ruben et. al. (1995) tiveram a cultura organizacional como o fio condutor de suas reflexões teóricas e assinalaram o possível uso inadequado do conceito de cultura, devido a ter recebido uma larga utilização e sofrido transmutações do seu sentido antropológico original. É provável que esse trabalho tenha funcionado como ponto de partida para uma observação mais próxima e, sobretudo, mais sistemática e organizada por parte dos acadêmicos da área de administração (estudos organizacionais), acerca das relações entre antropologia e administração.

Ratificando a perspectiva de se observar resíduos e complementaridade entre administração e antropologia, Jaime Jr. (1996) realizou um estudo de campo em São Paulo, meca do *business* brasileiro, cujas preocupações variaram do entendimento da construção de representações entre administradores e antropólogos, à visão de mundo, método empregado e objetivos buscados pelos mesmos. Embora parta de base teórica semelhante, aparentemente Jaime Jr. (1996) esteve mais intencionado em estabelecer as diferenças entre administração e antropologia, remetendo o leitor à idéia da diferença de status existente entre elas.

Sob esse aspecto em si, é inegável que do ponto de vista epistemológico a antropologia destaque-se diante da administração. O objeto de estudo da antropologia está muito mais próximo da unicidade do que o da administração – isso sem levar em consideração que em alguns momentos haja dúvidas de que a administração, em si, tenha um objeto de estudo e caracterize-se de fato como ciência. Além disso, a tradição da pesquisa antropológica é maior e mais ampla, para não dizer mais universalmente aceita que a da administração.

Como que sendo uma espécie de resposta a tais trabalhos mais recentes, administradores brasileiros com larga experiência em estudos organizacionais publicaram no

ano seguinte um livro sobre cultura organizacional e cultura brasileira, o qual foi organizado por Prestes Motta e Caldas (1997). Nesse livro, onde busca-se compreender a cultura organizacional brasileira a partir da realidade cultural do país, evita-se uma análise direta da relação entre administração e antropologia. Pelo contrário, sem dedicar nenhum espaço significativo para tal análise, vai-se direto ao ponto central da questão em si: a cultura organizacional e brasileira.

Naturalmente, a definição de resíduos (lacunas oriundas do funcionalismo, das teorias gerenciais, do estruturalismo, do comportamento e desenvolvimento organizacional, do uso do conceito de cultura de forma restrita aos povos primitivos) e complementaridade (natureza simbólica da atividade econômica, método etnográfico) entre áreas de conhecimento e/ou atuação científica, ajuda a sistematizar e organizar o conhecimento, evitando produções acadêmicas que mais obscurecem que esclarecem e, assim, mais atrapalham que ajudam. Entretanto, há que se assinalar, também, aspectos acadêmico-científicos e/ou didático-pedagógicos que estejam imbricados nos resíduos e/ou na complementaridade entre tais áreas.

Assinalar tais aspectos, enfocando particularmente relações de teoria, pesquisa e ensino entre antropologia e cultura empresarial é o que se procura fazer por meio das notas que se seguem.

Sobre Relações de Teoria, Pesquisa e Ensino Entre Antropologia e Cultura Empresarial

01. **Quente** – Vários estudos, anteriores às preocupações veiculadas pelos antropólogos no Brasil, foram publicados internacionalmente, já sob uma perspectiva de refletirem a importância da cultura para os estudos organizacionais e para a sua práxis. Desde estudos mais amplos, como os de Smircich (1983), Hofstede (1991) e Martin (1992), a estudos mais específicos, analisando a transferência de políticas e práticas administrativas e gerenciais de uma cultura para outra, e as implicações decorrentes da mesma, como o de Hughes e Sheeham (1993), demarcou-se, de modo significativo, a questão cultural para a práxis organizacional. Esse processo acadêmico-científico foi reconhecido e legitimado no âmbito da própria antropologia, seja por estudos mais indagadores e críticos como o de Bate (1997), seja por estudos favoráveis como os de Jordan (1999) e Hamada (1999), por exemplo. Assim, verifica-se que as preocupações da antropologia com as mudanças organizacionais a aproxima dos estudos organizacionais, definindo uma complementaridade de interesses à medida em que fenômenos organizacionais caracterizam-se como passíveis de estudo pela antropologia.
02. **Frio** – O conhecimento produzido no âmbito do GT da ABA definiu uma aproximação com os estudos organizacionais à medida em que considerou-se a *cultura empresarial brasileira* como um novo tema para pesquisa e discussão teórica, bem como uma nova área de atuação para os antropólogos. Isso foi feito, contudo, sob uma perspectiva bem mais crítica e contundente do que aquilo que se pode traduzir do título dos trabalhos lá apresentados, como os de Barbosa (1998), Carvalho (1998), Gonçalves (1998) e Coêlho Jr. (1998), entre outros. Assinalou-se a possibilidade de diálogo, mas não sem antes delimitar um distanciamento de estatutos teóricos, posto que é a Antropologia quem fornece os *frutos* ou os elementos e dimensões de análise teórica.
03. **Quente** – À margem de discussões ontológicas e epistemológicas específicas, e como uma espécie de reflexo da produção acadêmica internacional, os profissionais da área de

organizações no Brasil, particularmente no âmbito do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), têm produzido conhecimento acerca da cultura empresarial brasileira. Trabalhos como os de Pinto e Vergara (1997), Santos (1997), Zanatta (1998) e Machado (1998), ilustram bem essa situação e, o que é melhor, encontram correspondências em trabalhos recentemente publicados por pesquisadores estrangeiros, como se pode observar por meio da leitura de Bhatnagar e Bhandari (1998), Claver *et al.* (1998), Westwood e Kirkbride (1998), McDermott e Stock (1999), Hodges e Hernandez (1999) e Maron e VanBremen (1999), por exemplo.

04. **Frio** – As empresas brasileiras, em qualquer categoria, refletem o processo de globalização da economia mundial. Estudar a cultura empresarial em organizações brasileiras, sobretudo aquelas de atuação mercadológica mais ampla, é estudar a cultura gerencial relativa ao *business* internacional. Pois, mesmo sem tentar responder à pergunta clássica sobre se é a cultura empresarial que determina os objetivos da empresa ou se são os objetivos da empresa que determinam a cultura empresarial, não há como obscurecer o fato de que as ações organizacionais tendem a aproximar-se cada vez mais de um padrão global de sobrevivência (nichos de mercado, qualidade, redução de custos, etc.).
05. **Quente** – A Administração, entretanto, tem um escopo muito mais amplo que o restrito às grandes empresas. A realidade empresarial brasileira, por exemplo, é sabidamente composta por uma maioria absoluta de micro e pequenas empresas que empregam a maior parte da população economicamente ativa do país. Nesse sentido, é importante destacar que, a despeito de existirem trabalhos sobre a cultura empresarial de grandes corporações, existe também, no âmbito dos estudos organizacionais, a preocupação de se entender as organizações em dimensões mais restritas e próximas a realidade brasileira, por meio de pequenas empresas familiares, como se pode ver no estudo de Beatriz e Hastreiter (1997). Por sua vez, do ponto de vista da inserção cultural dos membros de tais organizações, e tomando-se como base a tradição dos estudos antropológicos, a Antropologia não pode eximir-se da responsabilidade de conduzir estudos junto a tal categoria de organização empresarial. Ao fazer isso, em contrapartida a opção que até então tem apresentado por estudar e debater a cultura empresarial de grandes corporações, a Antropologia estará mais próxima da cultura e da realidade empresarial brasileira.
06. **Frio** – É preciso incorporar também ao estudo e ensino de cultura empresarial, as variações e facetas menos glamourosas da cultura brasileira, conforme foram destacadas por Resende (1992) e podem ser vistas por meio da Figura 1.

Cultura inflacionária	Cultura da esperteza	Cultura da transferência de responsabilidade
Cultura do imediatismo e superficialismo	Cultura do negativismo	Cultura da baixa auto-estima
Cultura da vergonha de cidadania e patriotismo	Cultura do piadismo ou rir da própria desgraça	Cultura do emocionalismo e da ciclotimia
Cultura do desperdício	Cultura do teorismo e do tecnicismo	Cultura do corporativismo
Cultura da politicagem, fisiologismo e nepotismo	Cultura do conformismo	

Figura 1 - Faces da cultura brasileira

Uma outra questão relevante para os estudos das culturas empresariais, e que está paralela à anterior, é a necessidade de contextualização das culturas locais, nacionais e regionais, como se depreende dos estudos de Wood Jr. e Caldas (1998) e Oslan *et al.* (1999).

07. **Quente** – Como o objeto de estudo da administração está próximo à **ação organizacional**, talvez seja relevante para os antropólogos estudarem a estrutura e o padrão cultural dessa ação, bem como as dimensões simbólicas da mesma no âmbito das organizações. Assim, como decorrência, podem imprimir uma maior consistência à tentativa de criar uma tradição de estudos e reflexões acerca da cultura empresarial. Tal procedimento, se usado como método de ensino, por exemplo, pode tornar mais visível a composição da noção de cultura empresarial para estudantes de administração. Ao se estabelecer os pressupostos, ou seja, as condições materiais, bem como as relações e interações sociais da ação organizacional (Figura 2), estar-se-ia mais próximo de uma explicação da cultura empresarial tendo como base o universo de referências de um estudante de administração.

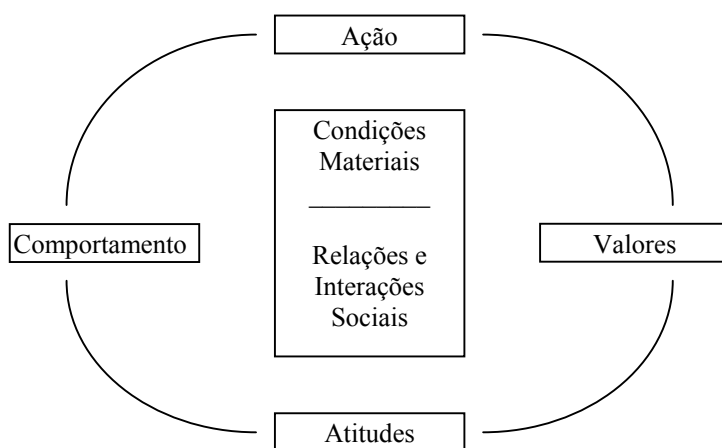


Figura 2 - Esquema gráfico para a ação organizacional

08. **Frio** – O debate que a antropologia pretende travar acerca da relação com a administração não deve ser feito de forma unilateral. Os antropólogos devem ter os administradores como seus melhores interlocutores em questões circunscritas à cultura empresarial. Assumir uma posição contrária a essa é lançar mão do argumento da autoridade científica, conforme lembra Demo (1989), como se apenas a Antropologia fosse legítima para desempenhar papel semelhante.
09. **Quente** – Se os trabalhos que tratam dos resíduos e complementaridade entre a administração e a antropologia abordam o caráter sinuoso da evolução da administração, é bom lembrar que isso reflete apenas o caráter complexo do próprio capitalismo, não sendo mérito apenas da teoria das organizações – nesse sentido ela é mais produto e menos produtora. A crise ou a sinuosidade, aliás, não é de um paradigma em si. A crise, hoje, é ampla, geral e convida todas as áreas do conhecimento a refazerem os seus itinerários. Portanto, para desfrutar dessa visão crítica é relevante assegurar que a administração continue sendo estudada por não-administradores, assim como tem sido desde a sua origem.

10. Frio – Não se trata de posicionar-se à distância, mantendo uma relação meramente crítica. Hoje em dia a antropologia faz parte da formação do administrador de empresas, assim como a matemática o faz. O que não deve acontecer, entretanto, é que professores de antropologia teimem em falar de "índios" para estudantes de graduação em administração. Se a Antropologia anseia por delimitar fronteiras ou assinalar claramente o que são resíduos e o que é complementaridade, ou se por um outro lado, pretende assinalar a interdisciplinaridade com a Administração, desembocando numa adequada utilização do conceito de cultura "empresarial", entre outras coisas, cabe aos próprios cursos de pós-graduação em antropologia – seja antropologia social ou não –, ofertarem disciplinas apropriadas e dedicarem uma preocupação mínima à formação de professores capazes de estabelecer uma interface acadêmico-científica com a administração, particularmente no que se refere à questão da cultura organizacional. Não é, de forma alguma, hora de fechar a questão. Ela está sempre aberta e é preciso melhor entendê-la reiteradas vezes, como sugerem William (2000) e Hepsø (2000) através do exemplo de seus trabalhos.

Considerações Finais

Muitas vezes, boa parte das dificuldades de entendimento acerca da cultura empresarial remonta mais à superficialidade do seu tratamento no âmbito das salas-de-aula, (quando se trabalha o caráter formacional dos administradores,) que a maneira em que é apresentada e tratada no âmbito da produção acadêmica. É no primeiro tipo de situação que se forma a maioria dos vieses que serão carregados por toda a vida profissional acadêmica ou executiva.

A inserção dos antropólogos no *locus* de trabalho dos administradores ainda é bem pequena diante da contribuição que podem oferecer para os estudos organizacionais, e em particular para a compreensão da cultura empresarial. Seja por meio de eventos, como a Reunião da ABA e o Encontro da ANPAD, ou por meio de ações cotidianas de natureza acadêmico-científica, como aquelas relativas às aulas e projetos, pode-se ampliar as relações de teoria, pesquisa e ensino entre antropologia e cultura empresarial.

Sobre esse aspecto em si, há que se destacar que o grosso das atenções tem se situado mais em torno dos resultados de pesquisa do que das questões teóricas, e quase nada em torno do ensino. Tais interfaces, possíveis e desejáveis, têm sido relegadas no âmbito dos estudos organizacionais no Brasil. Talvez seja daí que decorra não só boa parcela da fragilidade dos teóricos organizacionais, o que alimenta as eventuais críticas dos antropólogos, como também a ausência de estudos significativos sobre cultura empresarial que tenham sido conduzidos por teóricos organizacionais com origem e formação acadêmico-científica na administração de empresas.

Voltando ao início deste ensaio, portanto, trata-se de uma questão que passa pela condição de se estar quente ou frio nas relações de teoria, pesquisa e ensino entre antropologia e cultura empresarial. Estabelecer tais relações é uma condição necessária, todavia, compreendê-las e bem explicá-las é uma condição suficiente para a construção do conhecimento na Teoria das Organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Livia N. de H. O antropólogo como consultor: das tribos exóticas às grandes empresas. In: XXI REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Vitória. 1998. **Anais** Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Antropologia, 1998. p. 44.
- BATE, S. P. Whatever happened to organizational anthropology? a review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. **Human Relations**, New York, v. 50, n. 9, p. 1147-1208, sep. 1997.
- BEATRIZ, Marilene Z. e HASTREITER, Silvana T. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio das Pedras. 1997. **Anais ...** Organizações. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1997. p. 139. (Versão completa do trabalho em CD-ROM - Anais Eletrônicos).
- BHATNAGAR, Deepti e BHANDARI, Leena. Organizational culture in the changing environment. **Vikalpa**, Ahmedabad, v. 23, n. 1, p. 83-88, jan.1998.
- CARVALHO, Marília G. de. Antropologia e as culturas organizacionais. In: XXI REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Vitória. 1998. **Anais** Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Antropologia, 1998. p. 45.
- CLAVER, Enrique; LLOPIS, Juan; e MOLINA, Hipolito. Organizational culture for innovation and new technological behavior. **Journal of High Technology Management Research**, Greenwich, v. 9, n. 1, p. 55-68, apr./jun. 1998.
- COÊLHO Jr., Pedro J. Antropologia e administração de empresas: mostra e possibilidades de uma antropologia prática. In: XXI REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Vitória. 1998. **Anais** Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Antropologia, 1998. p. 45.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Maria T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.
- GONÇALVES, Alícia F. Repensando a cultura organizacional à luz de alguns conceitos da antropologia, sociologia e administração: elementos teóricos para um exercício interdisciplinar. In: XXI REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Vitória. 1998. **Anais** Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Antropologia, 1998. p. 45.

- HAMADA, Tomoko. Practicing anthropology in business organizations. **Practicing anthropology**, Washington, v. 21, n. 4, p. 2-4, oct./dec. 1999.
- HEPSØ, Vidar. **Clown, jester, guru and incorporated anthropologist?** - some reflections on anthropological roles in industry. Trondheim: Statoil Corporate Research Center, 2000. (Working Paper).
- HODGES, Sharon P. e HERNANDEZ, Mario. How organizational culture influences outcome information utilization. **Evaluation and Program Planning**, New York, v. 22, n. 2, p.183-198, 1999
- HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations** – software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HUGHES, Philip e SHEEHAN, Brian. Business cultures: the transfer of managerial policies and practices from one culture to another. **Business & The Contemporary World**, Waltham, v. 5, n. 4, p. 153-162, oct./dec. 1993.
- JAIME Jr., Pedro. Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 108-137, jul./ago. 1996.
- JORDAN, Ann T. An anthropological approach to the study of organizational change: the move to self-managed work teams. **Practicing Anthropology**, Washington, v. 21, n. 4, p. 14-19, oct./dec. 1999.
- MACHADO, Denise D. P. N. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu. 1998. **Anais ... Organizações**. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998. p. 148. (Versão completa do trabalho em CD-ROM - Anais Eletrônicos).
- MARON, Rebecca M. e VanBREMEN, Lee. The influence of organizational culture on strategic alliances. **Association Management**, Washington, v. 51, n. 4, p. 86-100, apr. 1999.
- MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations** – three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- McDERMOTT, C.M. e STOCK, G.N. Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 17, n. 5, p.521-534, aug. 1999.
- OSLAND, Joyce S.; De FRANCO, Silvio; e OSLAND, Asbjorn. Organizational implications of Latin American culture: lessons for the expatriate manager. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, v. 8, n. 2, p. 219-231, jun. 1999.

- PINTO, Mario C. S. e VERGARA, Sylvia C. Cultura e mudança organizacional - o caso Telerj. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio das Pedras. 1997. **Anais ...** Organizações. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1997. p. 132. (Versão completa do trabalho em CD-ROM - Anais Eletrônicos).
- PRESTES MOTTA, Fernando C. e CALDAS, Miguel P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325p.
- RESENDE, Ênio J. **Cidadania**: o remédio para doenças culturais brasileiras. São Paulo: Summus, 1992.
- RUBEN, Guilherme; SERVA, Maurício; e CASTRO, Marco L. de. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia. In: XIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. João Pessoa. 1995. **Anais ...** Organizações. v. 6. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1995. p. 205-217.
- SANTOS, Neusa M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas do setor têxtil. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio das Pedras. 1997. **Anais ...** Organizações. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1997. p. 137. (Versão completa do trabalho em CD-ROM - Anais Eletrônicos).
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p. 339-359, 1983.
- WESTWOOD, R. I. e KIRKBRIDE, P. S. International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 11, n. 6, p. 554-562, 1998.
- WILLIAM, Sannwald. Understanding organizational culture. **Library Administration & Management**, Chicago, v. 14, n. 1, p. 8-14, jan./mar. 2000.
- WOOD Jr., Thomaz e CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, Out./Dez. 1998.
- ZANATTA, Myrle G. M. Cultura organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do grupo inepar. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu. 1998. **Anais ...** Organizações. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998. p. 146. (Versão completa do trabalho em CD-ROM - Anais Eletrônicos).