

Características Culturais Brasileiras e Atividades Gerenciais em Agências Bancárias: Estudo Comparativo de Casos

Autoria: Juliana da Silva Shimonishi, Clóvis L. Machado-da-Silva

RESUMO

O presente trabalho procurou verificar a relação entre as características culturais brasileiras e a atividade gerencial em quinze agências de três organizações bancárias: uma organização de domínio estatal, uma organização privada nacional e uma organização estrangeira. A pesquisa empírica foi conduzida com base no método de estudo comparativo de casos e desenvolveu-se, entre outubro de 2001 e janeiro de 2002, em cinco agências de cada uma das três organizações bancárias, situadas em Curitiba, Paraná. Os traços culturais considerados foram: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho brasileiro e formalismo. A atividade gerencial circunscreveu-se à análise das funções de liderança, comunicação e tomada de decisão. Os resultados do estudo revelam que apesar da crescente racionalização dos procedimentos técnicos e administrativos nas agências bancárias, a atividade gerencial é influenciada pelos traços culturais brasileiros, que condicionam a natureza das relações de liderança, comunicação e tomada de decisão entre gerentes e funcionários das agências objeto da investigação.

INTRODUÇÃO

A história empresarial nacional demonstra que o Brasil tem sido altamente acolhedor não só de organizações estrangeiras, mas também em relação a modelos e técnicas de gestão de outros países, em especial dos Estados Unidos e do Japão. Em consequência, dirigentes de organizações nacionais, assim como teóricos e pesquisadores brasileiros, têm muitas vezes utilizado conceitos e modelos gerenciais em seus trabalhos, que dificilmente se adaptam com sucesso aos problemas e às necessidades organizacionais do país (Wood Jr. e Caldas, 1997; Carvalho Jr. e Vergara, 1996; Serva, 1990, 1992). Minimiza-se, assim, a compreensão dos aspectos culturais responsáveis pela formação da sociedade brasileira, que pode ser o ponto de partida para o entendimento das empresas que atuam hoje no país, além de proporcionar explicação para as práticas e ações adotadas por seus dirigentes.

Apesar do aumento significativo dos estudos brasileiros na área de administração que endereçam o tema da cultura a partir da década de 90 do século passado, ainda são poucos aqueles que realizam a análise das organizações no país também com base nas raízes, na formação e na evolução dos traços da cultura brasileira. Não são muitos os pesquisadores que procuram entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações da sua diversidade – no espaço organizacional nacional, ou seja, no seio das empresas aqui instaladas (Motta e Caldas, 1997). Neste sentido, é relevante o desenvolvimento de estudos que discutam a necessidade de uma teoria organizacional mais adaptada ao Brasil e de se verificar a influência de traços específicos da cultura nacional nas organizações no país.

De acordo com Caldas e Wood Jr. (1998), muitas categorias e pressupostos normalmente empregados nos estudos organizacionais podem ser pouco úteis ou até mesmo inaplicáveis no contexto brasileiro. Diante disso, vale destacar a preocupação de Fachin e Rodrigues (1998), ao afirmarem que o tamanho da economia brasileira e seu setor privado diversificado indicam o potencial do Brasil para o desenvolvimento de uma teoria de administração culturalmente inserida, uma vez que os estudos tradicionais das organizações têm sido incapazes de proporcionar as explicações e as soluções esperadas para os problemas enfrentados pela sociedade brasileira nos dias atuais.

Em face da breve exposição precedente, este estudo teve como objetivo abordar a questão da administração no contexto cultural brasileiro, por meio de pesquisa empírica, capaz de articular os principais traços da cultura com a condução da atividade gerencial de empresas atuantes no país. Essa relação foi verificada por meio da interpretação dos dirigentes das organizações em estudo sobre as características culturais nacionais, uma vez que se julgou que diferentes visões de mundo poderiam levar a ações gerenciais diferenciadas.

O foco da pesquisa é o setor bancário, considerado como um dos mais estruturados e padronizados do país, o que é interessante para o desenvolvimento de um estudo que objetiva verificar a presença de traços culturais em organizações altamente racionalizadas. Assim, foram selecionadas três organizações bancárias, com base em suas composições de capital, a fim de que se configurasse um estudo composto por uma empresa de domínio estatal, uma privada nacional e uma multinacional. Uma vez que as funções de gerência, escolhidas para a análise, seriam mais bem visualizadas com dirigentes responsáveis por grupos de trabalho integrados por um número significativo de pessoas, a investigação concentrou-se no nível operacional de gerência, típico das agências bancárias. Para cada organização foram contatados gerentes de cinco agências bancárias.

Desse modo, o presente trabalho está estruturado, na sequência, da seguinte forma. Uma seção em que se abordam os conceitos de cultura, sua influência sobre as organizações, as principais características culturais brasileiras e uma breve revisão sobre atividades e funções gerenciais, configurando o quadro teórico de referência do estudo. Outra seção em que se apresenta a situação em estudo: caracterização das organizações objeto da análise, procedimentos metodológicos e análise comparativa dos três casos de agências bancárias. Por último, uma seção de considerações finais.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Os estudos sobre cultura ganharam espaço na teoria das organizações a partir dos anos 80 do século passado, em especial aqueles que tratam da cultura organizacional. Já em 1950, porém, alguns autores reconheciam na cultura um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros da organização, entre membros e direção e entre membros-direção e sistemas técnico-administrativos da empresa (Aktouf, 1993). Atualmente, essa idéia é bastante difundida pelos diversos teóricos das áreas das ciências sociais.

De acordo com Motta e Caldas (1997), cultura é conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, estando implícita nessa idéia a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, ou seja, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio-ambiente. Outra maneira de ver a cultura parte do inconsciente humano, onde estão inscritas as configurações culturais sob a forma de símbolos, cujos significados dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. Finalmente, outra visão de cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades.

Decifrar a cultura implica estabelecer uma interdependência dela com as estruturas sociais, a sua história, a sua formação, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de um povo (Freitas, 1997). Dessa forma, é possível afirmar que a cultura nacional pode exercer influência sobre as organizações, sendo que essa relação pode variar de empresa para empresa. Aktouf (1993)

afirma que cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais.

Entre os primeiros trabalhos que abordaram a influência da cultura nas organizações estão as pesquisas interculturais. O estudo de Hofstede (1980), realizado no início da década de 80, é um dos trabalhos mais citados. A descoberta mais importante de sua investigação refere-se à importância da cultura nacional para a explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Os resultados de sua pesquisa apontaram que há diferenças significativas tanto no que se refere ao comportamento, quanto no que se refere às atitudes de empregados e executivos de diferentes países, trabalhando para a mesma empresa, sendo que as diferenças se mostram consistentes ao longo do tempo.

Características Culturais Brasileiras

O contexto cultural brasileiro deve ser entendido a partir do desenvolvimento histórico do país, assim como pela compreensão das diversas influências raciais que sofreu. De acordo com Corsbier (1960), a expressão cultura brasileira não se refere apenas aos aspectos intelectual, artístico, religioso, literário ou científico da cultura, mas à totalidade das manifestações vitais, que, em seu conjunto, caracterizam o seu povo. Vários autores abordam a questão da existência ou não de uma identidade nacional brasileira (Leite, 1969; Diégues Jr, 1978; Damatta, 1985; Oliven, 1990; Bosi, 1992; Meneses, 1992; Ribeiro, 1995). Apesar de muitos defenderem que a proposta dessa identidade leva a condições em que esta seja vista como uma integração supostamente harmoniosa, que neutralize conflitos e mascare contradições (Meneses, 1992), é possível compreender a sociedade brasileira como algo totalizado. Quanto a isso, Bosi (1992) argumenta que a admissão do caráter plural da sociedade brasileira é um processo decisivo para compreendê-la como um efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

O processo de desenvolvimento histórico do Brasil é para diversos pesquisadores da área a grande chave para a compreensão da sociedade brasileira e de seu caráter nacional, o que remete ao conceito de identidade nacional. Pode-se, então, entender a cultura brasileira como algo distintivo e particular; o povo brasileiro, de maneira geral, mantém ao longo do tempo uma série de características que o distingue dos povos de outras sociedades. Como traços culturais entendem-se características gerais, que podem ser consideradas como comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros (Freitas, 1997). Vale destacar que esses traços não são absolutamente fixos, eles nem sempre existiram e, possivelmente, não são eternos, mas se formaram historicamente, inscritos nas estruturas sociais e no inconsciente do povo (Oliveira e Machado-da-Silva, 2001).

São diversos os teóricos que sistematizaram os traços culturais mais marcantes do povo brasileiro. Entre eles: Holanda (1956); Freyre (1966); Guerreiro Ramos (1966); Leite (1969); Azevedo (1971); Freitas (1997); Oliveira e Machado-da-Silva (2001). Para a realização desta pesquisa foi utilizada a sistematização desenvolvida por Oliveira e Machado-da-Silva (2001), com algumas adaptações, conforme pode ser visualizada no Quadro 1. Pode-se observar que a característica de receptividade ao estrangeiro foi considerada em duas concepções no presente estudo: uma positiva e outra negativa. O jeitinho brasileiro também é tratado com base em uma concepção positiva e, outra, negativa.

A presença das características culturais brasileiras foi investigada por meio da interpretação dos dirigentes. A perspectiva cognitiva da cultura dá suporte a esta análise. O conceito de Daft e Weick (1984) sobre o processo de interpretação é de grande importância para a presente pesquisa, uma vez que implica em traduzir eventos e desenvolver entendimentos compartilhados e esquemas conceituais entre os membros da alta gerência, dando significado aos dados. A utilização de processos de interpretação para permear a

relação proposta reside no fato de que esses são equivalentes a visões de mundo e explicam como um mesmo evento pode ser entendido de diversas maneiras (Bartunek, 1984). Além disso, funcionam como pressupostos fundamentais sobre o porquê de os eventos acontecerem, como as pessoas agem em diferentes situações, e a ordem e coerência que dão às estruturas e aos sistemas em uma organização (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Quadro 1 – Principais Características Culturais Nacionais

Características culturais brasileiras	Indicadores
Receptividade ao estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção positiva Receptividade a outras raças Hospitalidade Modernização
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção negativa Importação de técnicas Valorização maior do que vem de fora Permeabilidade e plasticidade Mudança para inglês ver
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à parte operacional
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar o conflito Afeição à paz e à ordem Resistência a mudanças
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção positiva Flexibilidade Rapidez Improvisação Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Quebrar o galho
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção negativa Recurso de poder “Você sabe com quem está falando?” Corrupção (envolve ganhos pecuniários)
Formalismo	Regras, sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo

Fonte: Adaptado de Oliveira e Machado-da-Silva (2001).

A interpretação ocorre com base em duas forças em oposição: de um lado, a força uniformizadora da racionalidade formal decorrente do processo de secularização da sociedade moderna (Weber, 1991); de outro, as pressões resultantes das características culturais da sociedade tradicional, base sobre a qual se verifica a dinâmica de modernização. Nessa linha

de análise, torna-se importante o entendimento do que constitui a atividade gerencial no presente estudo.

Atividade Gerencial

O conceito de atividade gerencial considerado neste trabalho refere-se a ações e atividades executadas para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, envolvendo principalmente a coordenação de grupos de pessoas e o desempenho de papéis informacional, interpretativo e decisório (Barnard, 1971; Daft e Weick, 1984; Mintzberg, 1986; Manning, 1992; Motta, 1998). Pode-se perceber que as funções que integram a atividade gerencial são muito próximas e interativas, havendo forte dependência entre elas. Portanto, partindo da idéia da racionalidade formal (Weber, 1991) como orientadora das ações organizacionais, e considerando a instabilidade e a incerteza do ambiente de atuação dos gerentes, considerou-se oportuno analisar as atividades de *liderança*, *comunicação* e *tomada de decisão*. A maneira como elas foram investigadas neste estudo são apresentadas de forma sistematizada no Quadro 2. Vale ressaltar que os indicadores constantes do Quadro 2 orientaram a análise da forma de condução da atividade gerencial nas agências das organizações em estudo.

Quadro 2 – Atividade Gerencial

Atividades	Indicadores
LIDERANÇA	⇒ Relação líder-subordinados ⇒ Relação de poder ⇒ Dimensão temporal da liderança ⇒ Estruturação das atividades ⇒ Orientação dominante
COMUNICAÇÃO	⇒ Tipo de comunicação ⇒ Estrutura do fluxo de informações ⇒ Abrangência do sistema de comunicação ⇒ Foco da comunicação
TOMADA DE DECISÃO	⇒ Forma de análise e tomada da decisão ⇒ Tempo de tomada de decisão ⇒ Grau de centralização da tomada de decisão ⇒ Disposição ao risco ⇒ Assertividade das decisões

Fonte: Literatura especializada sobre liderança, comunicação e tomada de decisão.¹

Segundo Jago (1982), a atividade gerencial de liderança é entendida como o uso de influência e de poder para direcionar e coordenar os esforços e as atividades de um grupo organizado, por meio de processos interpessoais e de autonomia para estabelecer a maneira pela qual os membros devem operar no sentido de atingir objetivos organizacionais. No que concerne à atividade de comunicação, adotou-se o conceito de Manning (1992), no qual se refere ao processamento de dados em forma de mensagem dentro, entre e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, incluindo todos os aspectos de natureza não-informacional que envolve a mensagem; podem ser regras e procedimentos que direcionam a comunicação, níveis, limites, papéis, tarefas e comportamentos. Finalmente, a função de tomada de decisão consiste em fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, refere-se a uma resposta organizacional a uma situação ou um problema (Motta, 1998). A tomada de decisão é processo de pensamento e ação, que culmina com uma escolha (Braga, 1987).

A SITUAÇÃO EM ESTUDO

O estudo teve como foco o setor bancário, uma vez que se refere a um segmento bastante estruturado na realidade empresarial brasileira. Composto por organizações já consolidadas no mercado nacional, está sujeito a órgãos de regulamentação, apresenta forte competitividade e é bastante padronizado. A escolha das três organizações bancárias foi intencional, tendo como critérios de escolha o acesso às organizações e o tamanho das empresas, considerando que as organizações teriam de ser igualmente representativas no cenário empresarial brasileiro. A importância dessas organizações dentro do setor escolhido e na economia do país foi outro critério. Finalmente, a composição de capital configurou-se como o critério mais relevante para garantir a presença de três tipos existentes na sociedade brasileira: uma organização bancária de domínio estatal, outra de controle privado nacional e ainda outra de controle estrangeiro.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa de verificação da influência das características culturais nacionais sobre a atividade gerencial, optou-se por trabalhar com o nível operacional das organizações: as agências bancárias. A partir da investigação da forma como os bancos operam, o nível da agência bancária revelou-se o mais adequado. Além disso, o dirigente máximo da agência é responsável por todo o grupo de trabalho. Três agências bancárias de Curitiba foram selecionadas. A amostra intencional implicou em cinco agências para cada organização bancária, totalizando 15 entrevistas com gerentes de agências. Os critérios utilizados para a escolha das agências foram os seguintes: tamanho das agências em termos de número de funcionários e diversidade de operações.

O estudo, de caráter descritivo-qualitativo com corte transversal, utilizou o método de estudo comparativo de casos e foi realizado de outubro de 2001 e janeiro de 2002. O nível de análise é o organizacional: as cinco agências de cada organização bancária foram analisadas como um conjunto. Três foram os conjuntos, cada um com cinco grupos de agências. A unidade de análise consistiu, por sua vez, no grupo de dirigentes de nível operacional, isto é, gerentes de agências.

Para a efetivação da pesquisa coletaram-se dados primários e secundários, o que possibilitou o uso intensivo da técnica de triangulação. O instrumento de coleta dos dados primários foi a entrevista semi-estruturada. Os dados secundários foram obtidos a partir de informações e documentos disponibilizados pelas organizações em exame.

A análise dos dados primários e secundários foi realizada por meio de procedimentos qualitativos. Enquanto os primeiros foram tratados mediante análise de conteúdo, os segundos foram examinados por meio tanto da análise documental como de conteúdo. A análise de conteúdo foi levada a efeito com uso da técnica de categorização e, mais especificamente, da análise temática, o que possibilitou descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação.

Análise Comparativa dos Casos

Tendo em vista que as organizações que compõem esta pesquisa não podem ser nomeadas, elas serão citadas como: organização com controle estatal, organização privada nacional e organização estrangeira. O fato de não se observar diferenças significativas nas respostas em função do perfil demográfico dos entrevistados (idade, formação, tempo na empresa, e outros) demonstrou a homogeneidade das agências bancárias como nível de análise.

Na investigação da forma de condução das atividades de liderança, comunicação e tomada de decisão nas organizações bancárias constatou-se que elas se estruturam de maneira muito semelhante, desenvolvendo basicamente as mesmas operações. Assim, os dados obtidos sobre esse aspecto não apresentam diferenças significativas.

Entre as agências da mesma organização bancária foi possível verificar homogeneidade no comportamento de seus gerentes, o que deixou os pesquisadores mais confortáveis com a amostra de apenas cinco dirigentes. Somente em relação a alguns indicadores foi possível verificar algumas diferenças na mesma empresa, refletindo variação nas percepções individuais. Entre eles pode-se destacar o relacionamento pessoal com a equipe de trabalho, a forma como conduzem as reuniões de trabalho com seus funcionários e o grau de abertura para com o grupo. Apesar dessas constatações, as evidências demonstraram que essas características mais pessoais dos líderes não alteraram a dinâmica de trabalho nas agências.

Do ponto de vista das três organizações bancárias, constatou-se que componentes institucionalizados nessas organizações direcionam a forma como as atividades são conduzidas nas agências. Destacam-se: o grau de autonomia atribuído aos gerentes das agências, a forma como se controlam as atividades desempenhadas nas agências, o grau em que fornecem instrumentos para a consecução das atividades, tais como treinamentos, sistemas operacionais e de apoio de unidades especializadas.

A partir da análise dos dados é possível, de maneira geral, atribuir algumas características às agências das três organizações analisadas, no que diz respeito à forma como conduzem a atividade gerencial. No que se refere à organização estatal, foi possível verificar que nela se configura maior controle sobre as atividades desempenhadas nas agências. Já em relação à organização privada nacional percebeu-se que, no nível de agência, as atividades são focadas nos negócios; nesse caso, a qualificação dos funcionários é considerada de alta importância. O desenvolvimento profissional é enfatizado pela empresa, bem como diversas premiações existem internamente e o foco na avaliação dos funcionários é constante. Além disso, destaca-se que a autonomia dos dirigentes é bastante limitada nessas agências. Por outro lado, a organização dispõe de diversas ferramentas para auxiliar a tomada de decisão, reforçando a sua ênfase no aspecto técnico e na qualificação profissional.

No que concerne à organização estrangeira foi possível identificar algumas características específicas dessa empresa bancária. Um primeiro aspecto refere-se ao fato de a organização possuir um grupo de colaboradores diferenciado. Em face da mudança de gestão, que ocorreu há aproximadamente cinco anos, a empresa ainda apresenta características tradicionais, oriundas da organização anterior, ao tempo que imprime forte processo de modernização e de mudanças estratégicas. Neste sentido, foi possível identificar características tradicionais (tais como: personalismo e informalidade) convivendo lado a lado com características de uma organização profissionalizada. Constatou-se que a autonomia dos gerentes das agências é maior, a interação com os dirigentes de nível superior também é elevada e a ênfase no desenvolvimento profissional tem sido muito focalizada. Nas agências, portanto, foi possível verificar o advento de novas técnicas de gestão e a implementação de uma nova visão, de novos valores e comportamentos. Em relação aos gerentes, a possibilidade de atuar mais livremente tanto no aspecto técnico como no administrativo revelou-se como forte tendência.

No Quadro 3 apresentam-se as características identificadas para os indicadores de atividade gerencial para as três organizações bancárias, permitindo a visualização das diferenças e similaridades na forma de atuação dos gerentes das agências.

Quadro 3 – Liderança, Comunicação e Tomada de Decisão

ATIVIDADE	ORGANIZAÇÃO ESTATAL	ORGANIZAÇÃO PRIVADA NACIONAL	ORGANIZAÇÃO ESTRANGEIRA
-----------	------------------------	---------------------------------	----------------------------

LIDERANÇA	-Relação Coeprativa com alto grau de consulta entre líder e liderados	- Relação de alta dependência	- Trabalho em equipe
	- Relação de poder institucional, sendo que o líder exerce papel político	- Relação de poder com base na qualificação e conhecimento técnico	- Relação de poder com base no conhecimento técnico e senioridade
	- Planejamentos de curto, médio e longo prazos	- Ênfase no planejamento de curto prazo	- Ênfase no planejamento de curto prazo
	- Divisão de cargos e papéis e alta especificação de atividades	- Estruturação de atividades em sistema de polivalência	- Alta especificação de atividades e especialização
	- Foco administrativo	- Foco no desenvolvimento profissional e na motivação	- Foco nos resultados e na motivação
COMUNICAÇÃO	- Comunicação predominantemente informal	- Comunicação predominantemente formal	- Comunicações formal e informal
	- Sistema de comunicação centralizado	- Sistema de comunicação centralizado	- Sistema de comunicação centralizado
	- Fluxo de informações: topo-base	- Fluxo de informações: topo-base	- Fluxo de informações: topo-base
	- Grau de compartilhamento de informações: parcialmente aberto	- Grau de compartilhamento de informações: parcialmente aberto	- Grau de compartilhamento de informações: parcialmente aberto
	- Foco no controle	- Foco nas tarefas e resultados	- Foco nas tarefas e resultados
TOMADA DE DECISÃO	- Abordagem aos problemas: analítica e intuitiva	- Abordagem aos problemas: predominantemente analítica	- Abordagem aos problemas: analítica e intuitiva
	- Decisões lentas	- Decisões lentas	- Decisões lentas
	- Decisões colegiadas	- Decisões compartilhadas com unidades especializadas	- Decisões em níveis de especialização
	- Moderada disposição ao risco	- Baixa disposição ao risco	- Baixa disposição ao risco

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

A seguir, passou-se a análise do nível de presença das oito características culturais, selecionadas para o estudo. Tendo em vista a natureza qualitativa da pesquisa, a presença das características culturais foi avaliada pelas respostas afirmativas às questões sobre situações que as refletiam. Já a intensidade e a importância de cada uma dessas características resultou dos níveis de relevância e de consistência de resposta atribuídos pelos gerentes. Tal procedimento resultou na classificação das características em quatro categorias: forte, moderada, fraca e característica não encontrada CNE (vide Quadro 4).

Pode-se verificar que as características culturais mais presentes e representativas nas agências das três organizações bancárias são estas: orientação para o curto prazo, personalismo e jeitinho brasileiro, na concepção positiva. Em menor grau, a receptividade ao estrangeiro, na concepção negativa, o protecionismo e o jeitinho brasileiro, na concepção negativa. Em duas das organizações constatou-se a presença de receptividade ao estrangeiro, na concepção positiva, de aversão à incerteza e de formalismo. A característica aversão à sistematização do trabalho não foi encontrada em nenhuma das agências analisadas.

Quadro 4 - Grau de Presença das Características Culturais nas Três Organizações

Características	Banco do Brasil	Unibanco	HSBC
Receptividade ao Estrangeiro concepção positiva	CNE	FORTE	FORTE

Receptividade ao Estrangeiro Concepção negativa	MODERADA	MODERADA	FRACA
Orientação para o curto prazo	FORTE	FORTE	FORTE
Aversão à Sistematização do Trabalho	CNE	CNE	CNE
Personalismo	FORTE	MODERADO	FORTE
Protecionismo	MODERADA	FRACA	MODERADA
Aversão à Incerteza	FORTE	CNE	MODERADA
Jeitinho Brasileiro Concepção positiva	FORTE	MODERADA	MODERADA
Jeitinho Brasileiro Concepção negativa	MODERADA	MODERADA	MODERADA
Formalismo	FORTE	CNE	MODERADA

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Constatou-se a presença das características culturais em maior grau na empresa bancária de domínio estatal, seguida pelas outras organizações. No caso das outras organizações bancárias o nível de presença desses traços é semelhante, observando-se, ainda, uma tendência à diminuição de sua importância. Verifica-se, assim, que o setor escolhido para o estudo apresenta tendência em direção a uma administração mais profissionalizada.

A característica de orientação para o curto prazo foi identificada por todos os gerentes entrevistados e avaliada como influente na forma de condução das equipes de trabalho. A interpretação que os dirigentes fazem dela decorre do contexto no qual as organizações se inserem, ou seja, o financeiro, considerando que é bastante vulnerável e instável, o que torna difícil construir uma visão de longo prazo. A instabilidade econômica do país também é apontada como causa, assim como o componente simbólico que ela traz consigo. Quanto a essa característica afirmam os gerentes que, por mais que os planejamentos das agências tenham foco no curto prazo, uma visão temporal mais ampliada facilitaria o alcance de metas e objetivos dos planos como um todo. Daí a preocupação dos dirigentes em trabalhar mais de perto essa questão.

Pode-se dizer ainda que este traço cultural demonstra consistência ao longo do tempo. As razões e as circunstâncias de sua presença na sociedade brasileira retomam a afirmação de Holanda (1956) quanto ao tipo aventureiro, assim como a concepção de tempo para a sociedade, tal como a colocam Guerreiro Ramos (1981), Prado (1931) e Rosen (1964). Obviamente a instabilidade crônica do contexto econômico do país auxilia na explicação para o comportamento em questão.

Já o personalismo, presente nas instituições em exame, também se justifica como particularidade do brasileiro, sendo que a ênfase nas relações pessoais pode estar presente em todos os tipos de relacionamentos internos e com o cliente. Neste sentido, em alguns casos ela assumiu conotação negativa, quando evidenciou traços de favoritismo, fato que se mostrou comum no segmento bancário. Vale destacar que, de maneira semelhante, se revelou o jeitinho em concepção negativa, por meio de seu uso como recurso de poder. Ainda no que diz respeito ao personalismo, é importante destacar que, nas agências das três organizações, ele demonstrou exercer o mesmo tipo de influência, somente variando em grau de intensidade.

No caso das organizações de domínio estatal e estrangeira, quando foi avaliado como fortemente presente, o personalismo foi apontado como decorrente da formalidade e rigidez

de normas e regulamentos, sendo que no primeiro caso essa percepção foi mais forte. Assim, a necessidade de se desenvolver internamente uma relação informal e pessoal com as equipes de trabalho se mostrou importante para o gerente.

O jeitinho brasileiro, na concepção positiva, também foi avaliado como presente nas três organizações bancárias, o que caracterizou a forma como os brasileiros lidam com o excesso de regras e regulamentos, comum no setor em exame. Verificou-se nas três empresas bancárias que a flexibilidade e a improvisação estão presentes em suas atividades, em face da agilidade necessária às suas atividades. Vale ressaltar que, mesmo verificando-se nas três organizações bancárias, as circunstâncias em que estão presentes são bem diferentes, devido ao grau em que isso é tolerado ou até permitido em cada uma das empresas. Essa característica também evidenciou o formalismo, por meio da diferença entre a lei e a conduta concreta.

Ainda em relação ao jeitinho brasileiro, na concepção positiva, pode-se dizer que a forma como os gerentes das agências da organização estatal o interpretam e agem frente a ele é bem específico. Atribuem ao próprio excesso de normas a quebra de regras. Por mais que o controle de processos seja intenso, os dirigentes mostraram-se mais propensos a utilizar os seus julgamentos pessoais e, conseqüentemente, conduzir operações fora dos regulamentos, uma vez que, do contrário, seria difícil atingir metas e resultados. Já para os gerentes das agências dos outros dois bancos, o jeitinho é visto como mecanismo legítimo de se resolver problemas. A abertura dessas organizações bancárias no sentido de discutir normas e a tendência em atribuir maior autonomia e confiança para os gerentes de agências leva à compreensão da quebra de regras como indicadora de flexibilidade e como maneira agilizar os processos. Vale enfatizar, ainda, que os gerentes mais experientes sentem-se mais seguros para agir fora das determinações da organização bancária nos três casos em exame.

Finalmente, passa-se a análise da relação proposta nesta pesquisa, ou seja, a de verificar a influência de características culturais nacionais sobre a forma de condução da atividade gerencial, a partir da interpretação dos gerentes de agências. A presença dos traços culturais investigados neste estudo influencia, efetivamente, a atividade gerencial em nível operacional. Porém algumas considerações acerca dessa relação devem ser aqui comentadas.

Cabe destacar que os traços culturais, por mais que sejam avaliados como presentes e significantes, muitas vezes não condicionam, necessariamente, a forma como as atividades são desempenhadas. Tal afirmação decorre da evidência de que a maneira como as funções dos gerentes são desempenhadas reflete, em grande parte, determinações da alta administração, exigências das atividades, a estruturação das empresas e as estratégias traçadas para as agências. Alguns aspectos que demonstram tais ocorrências podem ser visualizados na forma como as organizações estruturam o sistema de comunicações, assim como as ferramentas e instrumentos para análise de situações de decisão.

Portanto, pode-se perceber que muitas vezes a influência dos traços culturais é minimizada porque os gerentes utilizam outras formas técnicas efetivas, podendo-se destacar a utilização da comunicação formal, mecanismos impessoais de liderança e instrumentos para a tomada de decisão. Já em outros casos, aqueles em que o gerente tem autonomia para definir, foi possível perceber a relação direta entre as características culturais presentes nos seus grupos de trabalho e a forma como gerenciam as suas atividades.

Assim, pode-se dizer que muitas vezes a interpretação que os dirigentes fazem das características culturais nas suas equipes de trabalho demonstram algumas dificuldades enfrentadas de gerenciamento, tais como a melhor maneira de conduzir a comunicação. Além disso, essa avaliação pode evidenciar algumas necessidades do grupo de trabalho, podendo-se destacar equilibrada delegação de autoridade e maior compartilhamento de informações. Como facilidades ou soluções, podem-se destacar o jeitinho e o personalismo como

ingredientes da tomada de decisão, diante da racionalidade e suporte técnico que guiam esses processos.

Os resultados verificados na análise da relação entre características culturais nacionais e a forma de condução da atividade gerencial demonstram pontos de atenção dos gestores, assim como oportunidades e facilidades na condução das equipes e dos negócios em face de situações de crise, por exemplo. Diante disso, podem ser apontadas algumas particularidades nas atividades de liderança, comunicação e tomada de decisão, em face da presença de traços culturais, assim como tendências e soluções criativas nos problemas e dificuldades enfrentadas nas gerências das agências (vide Quadro 5).

QUADRO 5 – Relação entre Características Culturais e Atividade Gerencial

ATIVIDADE	ORGANIZAÇÃO ESTATAL	ORGANIZAÇÃO PRIVADA NACIONAL	ORGANIZAÇÃO ESTRANGEIRA
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - alto grau de consulta entre líder e liderados - informalidade e pessoalidade na relação - necessidade de ampliar a visão temporal das equipes 	<ul style="list-style-type: none"> - coexistência da relação profissional com a pessoal - necessidade de ampliar a visão temporal das equipes 	<ul style="list-style-type: none"> - coexistência da relação profissional com a pessoal - características de senioridade na relação de poder - necessidade de ampliar a visão temporal das equipes
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - excesso de informações - predomínio da comunicação informal - utilização de meios alternativos de comunicação - necessidade de um maior compartilhamento de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - coexistência da comunicação formal com a informal - necessidade de um maior compartilhamento de informações estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> - coexistência da comunicação formal com a informal - necessidade de um maior compartilhamento de informações estratégicas
TOMADA DE DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> - influência de critérios subjetivos e pessoais - maior disposição ao risco 	<ul style="list-style-type: none"> - influência de critérios subjetivos e pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - influência de critérios subjetivos e pessoais

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Na organização estatal pôde-se verificar que a gerência da agência adota estilo de alto grau de consulta entre líder e liderados para fazer frente à presença de orientação para o curto prazo, aversão à incerteza, protecionismo e personalismo. Os dirigentes atribuem à liderança a necessidade de ampliar a visão temporal dos componentes do grupo. No que diz respeito à comunicação, afetada pela receptividade ao estrangeiro, na concepção negativa, orientação para o curto prazo, aversão à incerteza e formalismo, algumas relações interessantes foram verificadas. Entre elas o excesso de informação, o que dificulta o seu tratamento, a necessidade de maior compartilhamento daquelas de cunho estratégico e o predomínio de meios informais de comunicação, já que os dirigentes acreditam que eles sejam mais efetivos. No que se refere à tomada de decisão, diante da presença do personalismo e do jeitinho brasileiro, critérios subjetivos e pessoais são fortemente levados em conta.

O fato de a pesquisa estar focada no setor bancário torna mais fácil perceber que nesse tipo de atividade a confiança e a intuição muitas vezes podem ser importantes para as decisões. Nas três organizações constatou-se que assumem postura conservadora com relação aos negócios, o que tornaria mais natural o uso de critérios analíticos e objetivos. No entanto,

até mesmo pela cobrança por resultados imediatos, os gerentes, muitas vezes, conduzem negócios fora das determinações. Pode-se dizer que a característica cultural do jeitinho e do personalismo é forte nessas organizações bancárias.

Na organização bancária privada nacional, as suas agências foram as que menos revelaram relação entre as categorias analíticas. A liderança foi a atividade que se mostrou mais atingida pelo fato de as equipes terem visão de curto prazo, por existir relações de protecionismo em alguns casos e pela presença do personalismo. Neste sentido, trabalhar a visão temporal e utilizar-se de mecanismos pessoais nos relacionamentos foram apontados por seus gerentes. Da mesma maneira, pode-se dizer da comunicação que, por mais que se oriente que ela seja formal, mecanismos informais acabam sendo importantes, assim como o maior compartilhamento de informações. A relação com a tomada de decisão em face da presença de traços culturais, mais especificamente do jeitinho e do personalismo, é a mesma apontada para a organização anterior e também para a estrangeira, quando critérios pessoais são levados em conta. Vale destacar, porém, que para as organizações de controle privado nacional e estrangeiro, a necessidade de dar agilidade a esses processos também explica a quebra de regras, já que são organizações em que o atendimento ao cliente e a qualidade das operações são fortemente focalizadas.

Na organização bancária estrangeira, no que se refere à liderança, foi possível observar relacionamentos com base na confiança e na senioridade. Essas características podem ser explicadas como decorrente do personalismo, ou seja, na ênfase nas relações pessoais e, também, no protecionismo. Nas agências dessa organização foi possível constatar que as orientações da alta administração ocorrem no sentido de tornar as relações entre líder e equipe mais impessoais e informais. Porém os dirigentes percebem que uma maior profissionalização é trabalho de longo prazo e que se devem considerar as particularidades e perfil do grupo de colaboradores brasileiros, a fim de que as mudanças possam ser mais efetivas. As demais relações encontradas são muito semelhantes àquelas tratadas para as outras duas organizações.

Para finalizar esta análise, outro aspecto que merece ser tratado refere-se ao processo de interpretação, utilizado nesta pesquisa como forma de verificar a relação proposta entre as categorias analíticas. Vale dizer que foi possível identificar diferentes formas de interpretação para as características culturais nacionais, principalmente no que diz respeito a receptividade ao estrangeiro, ao personalismo e ao jeitinho. Percebeu-se, entretanto, que dentro de uma mesma organização bancária esses traços são vistos de maneira semelhante, o que caracteriza um padrão institucionalizado de cognição. No que concerne à relação dessas características com a forma de condução da atividade gerencial foi possível encontrar pontos de atenção e atitudes semelhantes para os gerentes das agências das três organizações bancárias. No entanto, cada gerente desenvolve as relações com a sua equipe de trabalho de maneira específica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e interpretação dos dados na seção precedente, vale assinalar as principais conclusões que dela derivam. Nesse sentido, cumpre retomar algumas das preocupações que incentivaram o desenvolvimento desta pesquisa e as implicações gerenciais e teóricas que ela traz como contribuições.

A presença de traços culturais nos grupos de trabalho das agências das três organizações bancárias demonstra que por mais que o país possua hoje um cenário empresarial bastante estruturado e com aumento do padrão de profissionalização, algumas características culturais, decorrentes da sua formação histórica, encontram-se presentes e afetam a atividade gerencial.

Vale ressaltar que em um setor como o bancário, no qual as ações são altamente pautadas por critérios de racionalidade, foi possível identificar a presença dos traços culturais brasileiros.

E relevante destacar que o setor financeiro no Brasil é altamente estruturado, o que torna a atividade bancária bastante homogênea. Assim, constatou-se que mesmo em nível de agência é facilmente verificada a semelhança com que atuam as diversas organizações bancárias e a similaridade de seus produtos e serviços. Esse entendimento contribui para proporcionar uma visão mais abrangente da dinâmica de trabalho desse setor, no qual foi possível identificar características semelhantes no que se refere à gestão, à utilização de tecnologia, à formulação de estratégias, ao perfil de seus dirigentes e ao grau de características culturais presentes no corpo de colaboradores das empresas.

A conclusão é a de que o contexto cultural influencia a forma como se configuram as relações de trabalho no ambiente organizacional. As atividades técnicas e administrativas das agências bancárias estão socialmente imersas, não podendo ser totalmente desprendidas do contexto cultural. Assim, o contexto cultural, mais especificamente a presença de traços da cultura brasileira nos grupos de trabalho, afeta a maneira como os dirigentes gerenciam as suas equipes e as conduzem no sentido de alcançar seus objetivos. Especial atenção pode ser dada ao fato de que as relações pessoais e a informalidade estão presentes em processos de liderança e comunicação internamente. Na relação com o cliente foi possível constatar indícios de personalismo e de jeitinho como elementos fundamentais para a tomada de decisão.

O processo de interpretação utilizado para verificar a relação proposta mostrou-se importante, uma vez que os dirigentes consideram a realidade de forma distinta, influenciados que são pelo contexto de referência da organização em que atuam. O entendimento da cultura como elemento fundamental da dinâmica organizacional, sua influência nos processos, nos relacionamentos e na gestão empresarial contribuem para o melhor entendimento da administração no contexto brasileiro. Quando não foi possível identificar a presença desses traços como condicionantes da forma de condução da atividade gerencial verificaram-se aspectos em relação aos quais os administradores encontram dificuldades ou facilidades, oportunidades e soluções na condução das suas equipes.

A afirmação de Oliveira e Machado-da-Silva (2001) de que o processo de racionalização da sociedade brasileira ocorre sobre a base da sociedade tradicional existente revela, ainda nos dias atuais, características tradicionais permeando as relações sociais e os processos administrativos. Por mais que a influência desses traços tenda a diminuir na própria medida em que a modernização, o profissionalismo e a racionalidade se tornem mais presentes, no sentido de dar agilidade e eficiência à gestão empresarial, a cultura nacional, decorrente da formação histórica do país ainda será imprescindível para a compreensão da dinâmica das relações nas organizações instaladas no território brasileiro. Assim, entendê-la e considerá-la como elemento fundamental para a análise das organizações atuantes no Brasil pode vir a contribuir, significativamente, para o desenvolvimento de uma teoria organizacional culturalmente inserida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALBRECHT, K. **Agregando valor à negociação**. Trad.: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.
- AZEVEDO, F. A. **A cultura brasileira**. 5. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1971.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. Trad.: Flávio M. T. Piza. São Paulo: Atlas, 1971.

- BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 03, p. 355-372, 1984.
- BOSI, A. **Cultura brasileira**: temas e situações. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, jul/set, 1987.
- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L.; LEWIS, J. W. When cultures collide: the anatomy of a merger. **Human Relations**, v. 38, n. 05, p. 477-500, 1985.
- CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. Antropofagia organizacional. In: Encontro Anual da ANPAD (XXII: 1998: Foz do Iguaçu) **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CARVALHO Jr., D. S.; VERGARA, S. C. Refletindo sobre as possíveis consequências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 06, 1996.
- CLEGG, S. Organization and control. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 545-562, 1981.
- CLEMEN, R. T. **Making hard decisions**: an introduction to decision analysis. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1996.
- CORSBISIER, R. **Formação e problema da cultura brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros, Ministério da Educação, 1960.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n.2, p. 284-295, 1984.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- DIÉGUES Jr., M. Pluralismo cultural e identidade nacional. **Revista de Antropologia**, v. 21, p. 03-11, 1978.
- EUSKE, K. J. **Management control**: planning control, measurement and evaluation. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1984.
- FACHIN, R.; RODRIGUES, S. B. Nota Técnica: Teorizando sobre organizações – vaidades ou pontos de vista? In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FIEDLER, F. E.; CHEMMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. Trad.: Jamir Martins. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 13. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1956.
- JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n. 03, 1982.
- LEITE, D. **O caráter nacional brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

- LINCOLN, J. R.; OLSON, J.; HANADA, M. Cultural effects on organizational structure: the case of Japanese firms in the United States. **American Sociological Review**, v. 43, p. 829-847, 1978.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII: 1993: Salvador). **Anais**. Salvador: ANPAD, v. 8, 1993.
- MANNING, P. K. **Organizational communication**. New York: Aldine de Gruyter, 1992.
- MENESES, U. B. Identidade cultural e arqueologia. In: BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira: temas e situações**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.
- MINTZBERG, H. Design of decision-making system: vertical and horizontal decentralization. In: **The structuring of Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.
- OLIVEN, R. G. A antropologia e a diversidade cultural no Brasil. **Revista de Antropologia**, v. 33, p. 119-139, 1990.
- PRADO, P. **Retrato do Brasil: ensaio sobre a tristeza brasileira**. Rio de Janeiro: F. Briguiet & Cia, 1931.
- RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- RIBEIRO, D. **Os brasileiros: teoria do Brasil**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.
- RIBEIRO, D. **Teoria do Brasil**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1972.
- ROSEN, B. C. The achievement syndrome and economic growth in Brazil. **Social Forces**, v. 42, n. 03, março, 1964.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1981.
- SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 02, 1990.
- SERVA, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 04, 1992.
- SIMON, H. A tomada de decisão nas organizações administrativas. In: **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 05-31, abr/jul, 1982.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora da UnB, 1991, 1. v.
- WOOD Jr, T.; CALDAS, M. P. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. In: Encontro Anual da ANPAD (1997: Rio das Pedras) **Anais**. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

¹ Principais autores consultados: (1982), Fiedler e Chemmers (1981), Mintzberg (1979 e 1986), Scott (1981), Morgan (1996), Euske (1984), Clegg (1981), Hatch (1997), Simon (1979), Clemen (1996) e Albrecht (1995).