

A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM Informática Ltda.

Autoria: Alessandra Zaguini, Eloise Helena Livramento Dellagnelo

RESUMO

Este estudo objetivou verificar a relação entre o potencial de flexibilidade da cultura organizacional e o potencial de flexibilidade estrutural da TCM Informática Ltda. O método adotado nesta pesquisa foi o estudo de caso de caráter predominantemente qualitativo descritivo/interpretativo. A população deste estudo envolveu os empregados da organização com vínculo empregatício, excluindo, portanto, os estagiários e os cooperados. Trabalhou-se com o conceito de saturação das respostas a fim de delinear o número de entrevistas necessárias. Foram obtidos dados junto a fontes primárias e secundárias a partir de entrevistas semi-estruturadas, documentos da organização e observação direta do local de pesquisa. No total de vinte e nove funcionários, sendo quatro estagiários e três cooperados, foram entrevistados dezessete empregados. Utilizou-se a análise de conteúdo e a análise documental como técnicas de análise dos dados coletados na pesquisa. A relação entre o potencial de flexibilidade da cultura organizacional e o potencial de flexibilidade estrutural da TCM Informática Ltda foi analisada a partir da caracterização da estrutura e cultura da organização, assim como de seus respectivos potenciais de flexibilidade e da comparação entre ambos. Os resultados deste estudo revelaram uma relação de congruência entre a tendência a um baixo potencial de flexibilidade estrutural e flexibilidade cultural da organização.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Uma das propriedades que rege a vida e a todos que dela se apropriam é a qualidade de poder mudar, seja em nível individual, social, político, cultural ou qualquer outra manifestação. A história da humanidade vem corroborar o exposto quando relata a respeito dos diversos períodos pelo qual o homem passou; como o período da Idade Antiga, a Idade Média, a Idade Moderna, e a Idade Contemporânea; cada qual com suas peculiaridades e com modelos de produção diferenciados.

Conforme Geus (1999), as escolhas que as organizações realizam em virtude de seus objetivos podem ser ou não coerentes com o meio onde estão inseridas e favorecer condições para crises. Assim, para o autor, é aconselhável que as mudanças no mundo exterior encontrem consonância dentro das organizações, as quais desenvolvem novos paradigmas diante de um ambiente turbulento.

Neste sentido, a flexibilidade organizacional e o ambiente hipercompetitivo estabelecem paralelo na medida em que “a competição entre as empresas demanda inovações constantes, melhoria de qualidade, redução de custos, melhores preços e boa assistência técnica” (PASTORE, 1994, p.13). A flexibilidade é considerada, assim, como uma característica organizacional que tende a aumentar a variedade e velocidade de respostas da organização frente a mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

Conforme Volberda (1996), a flexibilidade deve ser compreendida sob diferentes prismas, como através da tecnologia, estrutura e cultura da organização. Dentro desta idéia, a estrutura refletiria o potencial de flexibilidade estrutural que pode ser desenvolvido pela organização, enquanto que a cultura revelaria o seu potencial de flexibilidade cultural.

Para melhor compreensão da categoria estrutura organizacional deve-se analisar questões como o modo como a organização se constitui, como realiza o planejamento e o controle de tarefas, de comportamento e da decisão (VOLBERDA, 1998). Referente à análise da categoria cultura organizacional esta engloba a compreensão da identidade organizacional, assim como de sua liderança, das regras não escritas e de sua orientação externa (VOLBERDA, 1998).

Observa-se, na literatura especializada, diferentes estudos referentes ao tema flexibilidade e de novas formas organizacionais (HUBER E GLICK, 1995; LEWIN E STEPHENS, 1995). Todavia, discussões quanto à relação existente entre a cultura e a estrutura da organização parece não suprir a necessidade teórica e prática. Neste âmbito justifica-se o interesse pelo assunto em questão, elevando dessa maneira a contribuição científica a respeito da relação existente entre cultura e estrutura organizacionais; particularmente falando de sua interação com o potencial de flexibilidade organizacional.

Sabe-se do interesse crescente dos gestores em tornar as organizações mais flexíveis, em aplicar sua capacidade de adaptação frente a seu ambiente cada vez mais turbulento. Observa-se, entretanto, que a adaptação de medidas de mudanças estruturais, por exemplo, nem sempre encontram sintonia com valores subjacentes à dinâmica do funcionamento pré-existente na organização. Neste sentido, acredita-se que avaliar o grau de congruência entre estas duas dimensões seja de significativa relevância para a facilitação dos processos de mudança em andamento, tanto na TCM Informática Ltda, organização estudada, quanto em outras organizações que passam por processos similares.

Neste artigo apresenta-se o resultado de um estudo de caso em uma organização de base tecnológica, onde se buscou analisar a relação entre os dois potenciais de flexibilidade.

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL

A preocupação dos administradores, segundo Frota (1981), em adaptar e desenvolver as organizações ao ambiente onde se inserem, a fim de que possam continuar competindo com outras, possui coerência. Pode-se citar como exemplos do crescente ritmo de mudança ambiental a evolução da ciência, da tecnologia, a internacionalização dos mercados, assim como o ciclo de vida mais curto dos produtos. Montana e Charnov (1999, p.62) consideram que o fator tecnológico, no ambiente externo, apresentaria “o efeito mais dramático nos negócios, pois as mudanças nesse ambiente externo são rapidamente sentidas pela empresa”. Uma organização que esteja totalmente comprometida com uma forma determinada de tecnologia pode sofrer grande impacto diante das mudanças de mercado e mesmo ser incapaz de se ajustar a estas mudanças, tanto tecnológicas quanto de mercado.

Neste sentido, Frota (1981) e Huber e Glick (1995) observaram a preocupação dos administradores em adaptar as organizações em um ambiente hipercompetitivo a fim de que possam continuar ou ser tornar competitivas, a partir da agilidade e flexibilidade da organização.

Para Pastore (1994) o mundo da competição tende a exigir agilidade e flexibilidade e empresas que operam em condições hipercompetitivas são forçadas a buscar continuamente determinadas características com a finalidade de poder se adaptar à competitividade. Piccinini (1996) complementa-o ao afirmar que a internacionalização das economias, globalização dos mercados e a conseqüente reestruturação industrial levam as organizações a buscar flexibilidade. Esta, muitas vezes, é apregoada como solução para problemas competitivos.

Considerando-se que um ambiente hipercompetitivo pode vir a influenciar as organizações a uma movimentação mais rápida, o modelo organizacional que apresenta formas

flexíveis de atuação, no mercado externo e interno, poderia responder mais adequadamente a uma larga variedade de mudanças em ambientes competitivos (VOLBERDA, 1996).

Para Bertrand et al (1991) foi a partir da década de 80 que houve uma propagação a respeito da noção de flexibilidade nas pesquisas nas áreas de ciências sociais, econômicas e de gestão. Seu estudo está relacionado com a construção social assim como com a intersecção de relações sociais múltiplas, internas e externas, apreendendo tanto as transformações da gestão do trabalho quanto as políticas de emprego das empresas. De modo mais específico, a flexibilidade na organização está relacionada com a produção, ou melhor, com as transformações organizacionais e tecnológicas a fim de garantir uma melhor adaptação às variações quantitativas e qualitativas da demanda de produtos. Está relacionada também com o trabalho que diz respeito às modificações das condições de emprego e de trabalho, como a polivalência, os mecanismos de acesso no mercado de trabalho, a mobilidade interna e outros.

Para Bertrand et al (1991, p.9) existem ao menos três conceitos referentes à flexibilidade que são abordados por Bartoli, como sendo: “a faculdade global de resposta de sistema aos choques externos”; ou a “aptidão de um conjunto econômico situado no tempo e no espaço, dotado de certas propriedades dinâmicas, de se transformar”; ou ainda é vista como uma solução para os problemas que as organizações devem resolver com a finalidade de se adaptar às novas condições de mercado e de produção.

A flexibilidade, conforme Paiva (1999), deve ser considerada como um fenômeno técnico-organizacional, atribuindo-lhe não apenas a utilização de equipamentos flexíveis, mas também a capacidade de adaptação de pessoas que exploram as novas potencialidades tecnológicas. Pode ser compreendida sob o ângulo da flexibilidade quantitativa do emprego que corresponde a uma flexibilidade operacional com novos princípios de organização, estruturas maleáveis e estilos de direção abertos à participação, os quais conduzem a diversas práticas de descentralização dos níveis produtivos, o enriquecimento de tarefas, os trabalhos em grupo e os círculos de qualidade. Também há a flexibilidade organizacional manifestada nos indivíduos, pois os equipamentos não são os únicos a influenciarem na competitividade organizacional.

Volberda (1996) destaca determinados aspectos relativos à flexibilidade organizacional. A flexibilidade estaria ligada ao grau pela qual uma determinada organização “tem uma variedade de capacidades administrativas e a velocidade pela qual elas podem ser ativadas, para aumentar a capacidade de controle administrativo e para aperfeiçoar a controlabilidade da organização” (VOLBERDA, 1996, p.361).

De maneira geral Volberda (1996) discute a respeito do tema flexibilidade como uma forma pela qual as organizações podem responder, com sucesso, a diferentes tipos de competição, entre as quais pode-se destacar a hipercompetição. Portanto, as bases para a elaboração do paradoxo de flexibilidade seriam o desenvolvimento de um modelo conceitual que descreve as organizações flexíveis utilizado para a construção de uma larga tipologia de formas organizacionais que atuam em ambientes hipercompetitivos.

Existem, tomando como base os estudos de Volberda (1996), determinadas barreiras que tendem a interferir nesta tarefa de flexibilidade organizacional como a tecnologia, a estrutura e a cultura organizacional. Neste sentido, suas particularidades serão abordadas separadamente em dois tópicos, estrutura organizacional e cultura organizacional, para que se possa desenvolver apropriadamente o embasamento teórico para a pesquisa: “A Relação do Potencial de Flexibilidade Estrutural e Cultural na TCM Infortica Ltda”.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O atual contexto social, político e econômico leva à reflexão que o mundo onde o homem vive está passando por mudanças “nas fronteiras e identidades dos países” (GALBRAITH e LAWLER III, 1995, p. XIX). Além disto, a maioria dos setores da vida dos indivíduos parece estar sendo impulsionada pelas mudanças no seu cotidiano. Segundo Faria (1977, p.1), “a dinâmica do processo universal da vida *impõe uma ação permanente de mudança* na estrutura e no comportamento de cada organização específica, como condição imprescindível à sobrevivência”.

A relação entre a organização com um contexto de mudança a qual se insere pode levá-la a uma necessidade de adaptações através de reformulações de questões que possam vir a interferir positiva ou negativamente em seu desenvolvimento. Por exemplo, de acordo com Galbraith e Lawler III (1995 p. XIX), em geral as estruturas organizacionais atuais não foram desenvolvidas levando em consideração o ritmo de mudanças pelo qual estão passando, “foram criadas para funcionar bem num mundo mais estável, mais previsível”. Neste sentido, parece que em ambientes turbulentos e instáveis as estruturas organizacionais devam ser reconsideradas a fim de proporcionarem maior agilidade organizacional. Para Burns e Stalker (apud BOWDITCH e BUONO, 1992) uma estrutura eficaz seria aquela que se ajustaria a determinados requisitos ambientais. Assim, uma organização mecanicista se relacionaria com ambientes estáveis e seguros, enquanto que uma organização orgânica se ajustaria melhor a ambientes turbulentos.

Pouillon (apud FARIA, 1977 p.3) considera o termo ‘estrutura’ antigo e apresenta algumas acepções: “a estrutura é, pois, *aquilo que é revelado pela análise interna de uma totalidade*: elementos, suas relações e a disposição, o sistema dessas mesmas relações. Em suma, é a armação, o esqueleto do objeto, o que permite distribuir nele o essencial do acessório”.

A estrutura pode ser considerada também como “o padrão estabelecido para as relações entre os membros ou partes da organização” (KAST e ROSENZWEIG, 1987, p.190) e diferencia-se de um sistema biológico ou mecânico devido ao fator de visibilidade, pois a mesma se comporta de modo menos visível. Ou seja, a estrutura não é vista, mas “deduzida das operações e do comportamento da organização” (KAST e ROSENZWEIG, 1987, p.190).

Para Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) a estrutura organizacional seria “o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais”.

As diversas teorias a seu respeito procuram contribuir ao seu entendimento e manejo, visto que a estrutura organizacional “proporciona um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais” (STONER e FREEMAN, 1999, p.230). Sendo assim, a partir de sua compreensão pode-se verificar pontos que estão dificultando e facilitando a adaptação organizacional ao meio onde está inserido, seja em um ambiente estável ou turbulento.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) a organização é composta de dois modos de estruturação. Há uma estrutura esquematizada, organização formal, que objetiva padronizar as relações entre seus componentes com a finalidade de atingir de modo mais eficiente os objetivos traçados. Utiliza manuais impressos, descrições de cargos, documentos formalizados (...) que delineiam determinadas funções prescritas e as relações entre si. E há o não planejamento

deliberado das atividades e interações entre aqueles que fazem parte da organização, pois nem todos comportamentos estão prescritos pela estrutura formal e podem surgir das inter-relações que ocorrem no cotidiano. Esta é denominada de organização não-formal.

Para Steiner e Miner (1981, p.253) a estrutura organizacional “geralmente se refere à relação mais ou menos fixa e formal de papéis e tarefas a serem executadas para a consecução de objetivos organizacionais, ao agrupamento dessas atividades, à delegação de autoridade e aos fluxos de informação no sentido vertical e horizontal da organização”. Já para Volberda (1998), a estrutura se refere à estrutura real de uma organização que pode muitas vezes se desviar dos arranjos e dos tipos de relacionamentos oficialmente sancionados. Esta incluiria somente as relações que realmente existem dentro da organização.

Conforme a composição dos seus elementos, pode-se observar dois tipos de organização, mecanicista e organicista. De acordo com Hatch (1996) a estrutura mecanicista apresenta alto nível de complexidade e de formalização, centralização de decisão, subdivisão do trabalho em muitas tarefas, muitos níveis hierárquicos e processo regulado através de metas elaboradas e sistemas de controle que pode levar a uma diminuição de possibilidades de mudanças. Frota (1981) descreve que estas características são conciliáveis com ambientes estáveis que favorecem a formação de arranjos duradouros para cuidar de modo eficaz de tarefas que seguem a rotina.

As estruturas organicistas tendem a ser simples, informais e descentralizadas quanto à decisão, com funcionários mais generalistas, o que pode diminuir a complexidade estrutural (HATCH, 1996). Este modelo pode se manifestar na forma divisional, de projeto ou matricial, apresentando poucos níveis hierárquicos. A regulação direta dos processos na forma de especialização e formalização é muito baixa e este modelo garante alta margem de liberdade de movimento para estruturas flexíveis.

Considerando as características que a organização apresenta pode-se analisar, assim, o seu potencial de flexibilidade estrutural. Neste sentido, de acordo com Volberda (1998), o potencial de flexibilidade estrutural se refere à capacidade que a organização possui em ter maior ou menor flexibilidade estrutural em decorrência de uma estrutura orgânica ou mecanicista.

Volberda (1998) utiliza-se de determinadas categorias para análise da estrutura organizacional que podem interferir no seu potencial de flexibilidade, como a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação que compreendem a regulação da tarefa, a regulação do comportamento, a regulação dos ajustes mútuos e a regulação da tomada de decisão.

A forma organizacional básica compreende os meios de agrupamento que é o modo como os indivíduos e as unidades estão agrupados, os níveis hierárquicos e o grau de funcionalização administrativa que se refere à extensão por meio da qual a administração está subdividida em áreas funcionais. Já o sistema de planejamento e controle regula vários aspectos da estrutura, como a locação de recursos, o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, e o levantamento das informações.

A última categoria é representada pelos processos de regulação, analisados primeiramente pela regulação da tarefa que se relaciona com o grau de especialização e de divisão do trabalho. Esta é determinada pela especialização horizontal, especialização vertical e intercambialidade. A seguir observa-se a regulação do comportamento que ocorre através da padronização, formalização e do treinamento e educação. Tem-se ainda a regulação de ajustes mútuos que é a maneira como ocorrem as comunicações entre as diversas partes constitutivas da organização diante dos diversos núcleos de autoridade e comporta os dispositivos de contato e a descentralização horizontal. Por fim, a regulação da tomada de decisão, que se refere à autonomia

das unidades e subordinados em se auto-organizar a partir da delegação de autoridade aos mesmos. Está subdividida em delegação e participação.

Conclui-se diante das idéias apresentadas sobre estrutura organizacional que existem diversas características que devem ser analisadas a fim de que possa ser desenvolvido um diagnóstico da capacidade de flexibilidade da organização. Porém, o mesmo não esgota o tema, pois como Volberda (1998) expõe, outras dimensões que fazem parte deste processo, a tecnologia e a cultura organizacional. Neste sentido, o próximo tópico tem como objetivo desenvolver a categoria cultura organizacional sob o enfoque de distintos autores, finalizando com a ótica que o autor possui a respeito de cultura e flexibilidade.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Moles (1974, p.01) “a noção de cultura foi proposta pelos filósofos há cerca de dois séculos, pois que a palavra ‘cultura’ já está presente em um dicionário alemão de 1793”. Existe uma variedade de definições a seu respeito, sendo que no ano de 1952 Kroeber e Kluckholm já haviam contabilizado cento e sessenta e quatro definições diferentes sobre o tema, na antropologia cultural (FREITAS, Prefácio de Fernando C. Prestes Motta, 1991).

Freitas (1990) constatou que o tema cultura organizacional tem sido mais abordado na literatura a partir de 1983 quando as revistas *Organizational Dynamics* e *Administrative Science Quarterly* dedicaram edições especiais a este respeito. O aumento de interesse pelo tema pode ter sido o declínio da produtividade dos Estados Unidos da América contraposto ao aumento de competitividade dos japoneses a fim de que pudesse oferecer respostas a problemas observados como, por exemplo, a quebra coesão dos padrões culturais e da uniformidade que geram heterogeneidade e fragmentação nas interações sociais (FREITAS, 1990).

Pode-se citar diferentes contribuições teóricas, como a de Linda Smircich, tida como entre as “concepções mais radicais” (SMITH e PETERSON, 1994, p.119), a qual observa a existência de duas formas de estudar o tema: como uma metáfora, ou seja, a cultura seria a própria organização; e como uma variável, pois a cultura pertence à organização. De acordo com a pesquisadora, a cultura e a organização fazem parte uma da outra, ou seja, as organizações são tidas como culturas. Neste caso, seria necessário descobrir os significados dados pelos membros da organização que se pretende compreender através do estudo dos símbolos, mitos e rituais, particularmente, devido ao fato de serem eles “(...) que materializam, mais facilmente, as ideologias e sistemas de crenças que sustentam a organização” (SMITH e PETERSON, 1994, p.117). Faz parte deste conceito desenvolvido por Smircich a noção de visão antropológica sobre o tema cultura.

A cultura também pode ser analisada a partir de uma perspectiva simbólica tomando como base de estudo os elementos simbólicos, como os valores e as crenças daqueles que fazem parte da organização, que representam o seu modo de funcionamento (ALLAIRE e FIRSIROTU, 1984). Importante salientar que, de acordo com os autores, a cultura organizacional pode não se apresentar, necessariamente, sincrônica com a estrutura social da mesma.

Para Freitas (1990) a cultura organizacional é um forte mecanismo para controle que auxilia no ajustamento das condutas, homogeneiza os modos de pensar e de viver a organização e introjeta uma imagem positiva da mesma em que todos são iguais, camuflando as diferenças e os conflitos inerentes a um sistema que anula a reflexão e guarda antagonismos (FREITAS, 1990).

Caracteriza-se, portanto por um “forte instrumento disciplinar nela embutido, dispensando o controle externo, uma vez que este está interiorizado” (FREITAS, 1991, p. XIX), representada nos valores, nas crenças e nos pressupostos, nos ritos, nos rituais e nas cerimônias, nas estórias e nos mitos, nos tabus, nos heróis, nas normas, nos processo de comunicação.

Para Schein (1982) a cultura organizacional existiria em três níveis. Primeiramente, pode-se salientar o nível mais tangível, visível, o qual seriam os artefatos. Seguidamente, destaca-se o nível ao qual pertencem os princípios sociais, as filosofias e os objetos, caracterizado pelos valores. E por fim o nível pertencente às crenças, que diz respeito à realidade e à natureza humana. Para o autor, a cultura organizacional caracteriza-se pela reunião de pressupostos básicos desenvolvidos por um determinado grupo de indivíduos, ou mesmo descobertos e inventados no decorrer da aprendizagem para adaptação tanto ao mundo externo quanto interno ao grupo. Estes pressupostos, por sua vez, devem ser representativos, assim como válidos ao contexto cotidiano para que possam ser repassados a outros integrantes e estes então poderão compreender o modo certo de agir e pensar dentro daquele respectivo grupo social.

A cultura pode ser ainda compreendida como sendo o conjunto de crenças e suposições tomadas como certas por seus membros (VOLBERDA, 1998). A essência das crenças é o fato desta se encontrar implícita na mente dos membros da organização, assim como de serem compartilhadas por estes. A cultura organizacional pode se constituir desde um modelo conservador ao inovador, dependendo do vigor das normas e do sistema de valores das capacidades estratégicas.

Assim, as características apresentadas pela organização servem de apoio para a análise do seu potencial de flexibilidade cultural. Conforme o autor existem determinados aspectos que tendem a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização como a formação de identidade, liderança, regras não escritas, e orientação externa.

A formação de identidade é desenvolvida a partir do entendimento que os membros possuem a respeito do que a organização é e do como esta pode ser operada. Por sua vez, a identidade organizacional é manifestada nos valores e nas práticas culturais analisados por meio de seus elementos como história, heróis, tabus, mitos etc.

A liderança, conforme o autor, tem papel importante na consolidação da identidade e pode ser analisada por meio de seu estilo e abordagem de planejamento. A reação ao imprevisto é fator essencial de análise.

As regras não-escritas são as normas organizacionais que são compreendidas pelos empregados que dizem a estes o que devem fazer diante de uma vasta gama de situações. O seu entendimento é realizado a partir da disciplina dominante, da socialização, da atitude entre formal e real e da tolerância à ambigüidade.

Por fim, a orientação externa reflete as crenças que os funcionários possuem sobre o relacionamento da organização com o seu ambiente. A amplitude de tempo de planejamento e as interações externas são diferentes elementos a serem considerados.

O potencial de flexibilidade cultural está relacionado tanto com um estilo de cultura conservadora quanto inovadora. A cultura conservadora apresenta uma identidade forte, homogênea e uma estreita liberdade de ação. Há um estilo de liderança diretivo e largos depósitos de regras não escritas como resultado de uma forte disciplina dominante, processo de socialização e baixa tolerância à ambigüidade. Possui ainda uma orientação externa fechada, principalmente voltada ao curto prazo e reativa além da capacidade de cruzamento de valores ser muito limitada. Desta maneira, estas características podem dificultar o potencial de flexibilidade cultural na organização.

Uma cultura voltada à inovação possui uma identidade fraca e heterogênea, ou seja, uma gama variada de valores garantem maior diversidade de pensamento na organização. Os líderes empreendem um estilo de liderança delegativo e são baseados na improvisação. Há poucas regras não escritas, fraca disciplina dominante, alta tolerância à ambigüidade e a orientação externa é aberta, focalizada no longo prazo. Assim, uma cultura inovadora facilita o desenvolvimento de cruzamento de valores, assim como o desenvolvimento de um potencial de flexibilidade cultural na organização.

Estas foram, por fim, as dimensões culturais da organização que serviram de apoio teórico para a pesquisa em questão. No próximo tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos e as características da organização focalizada neste estudo de caso.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Castro (1978, p.33), a metodologia é “um ponto de encontro e de convergência entre pesquisadores e filósofos” que tem como um dos objetivos especular a respeito dos problemas práticos, e neste sentido ajudar na compreensão do processo de pesquisa.

O problema de pesquisa investigado foi: **Qual a relação entre o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional e o potencial de flexibilidade cultural da TCM Informática Ltda?** Complementando o problema de pesquisa teve-se como pressuposto de trabalho o fato da cultura e da estrutura organizacional se relacionarem, sendo que sua congruência ou incongruência pode facilitar ou dificultar o potencial de flexibilidade organizacional na organização analisada.

Trata-se de um estudo de caso de caráter qualitativo e descritivo/interpretativo. A coleta de dados foi desenvolvida no período do segundo semestre do ano 2001. Destacou-se como população de estudo os funcionários de todas as unidades da TCM Informática Ltda, com exclusão dos cooperados e estagiários. A amostragem foi não-probabilística e desenvolveu-se a partir do conceito de saturação das respostas sobre as entrevistas. Foram entrevistados dezessete membros da organização pertencentes a diferentes áreas e de todos os níveis hierárquicos. A organização possuía no período das entrevistas vinte e dois funcionários, além de quatro estagiários e três cooperados.

Na coleta de dados utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas orientadas por um roteiro de perguntas semi-abertas, realizadas individualmente com os funcionários. Para a obtenção dos dados secundários foram realizadas pesquisas documentais em *folders* e na intranet da organização. A observação direta do espaço organizacional também fez parte do processo com a finalidade de examinar eventos e acontecimentos que viessem corroborar ou refutar determinados dados, ou mesmo que elucidassem certos aspectos de sua análise. Utilizou-se a análise de conteúdo para dados primários e secundários, assim como a análise documental para dados secundários.

As referências de análise apresentadas por Volberda, constantes no referencial teórico deste trabalho, foram consideradas coerentes com outros autores da área organizacional e, portanto, suficientes para a operacionalização das categorias básicas de análise neste trabalho: estrutura e cultura organizacional.

Na análise da estrutura organizacional foram considerados: Forma Organizacional Básica (formas de agrupamento, níveis hierárquicos e funcionalização), Sistemas de Planejamento e Controle e Processos de Regulação (Regulação da Tarefa, do Comportamento, dos Ajustes Mútuos e da Tomada de Decisão).

Para análise da cultura organizacional foram considerados: Formação da Identidade, Liderança, Regras não Escritas e Orientação Externa.

A ORGANIZAÇÃO TCM INFORMÁTICA LTDA

A TCM (Tecnologia, Criatividade e *Marketing*) Informática Ltda está sediada em Florianópolis, SC no CELTA (Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas). A organização foi fundada em 22 de março de 1988, passando por duas reformulações acionárias e orientação de mercado. Sua atividade inicial consistia no desenvolvimento de *softwares* para laboratórios clínicos, empresas de advocacia, imobiliárias e outras áreas.

Após um ano de se ter constituído a sociedade, a TCM passou a atuar no CELTA e especializou-se na área da saúde, um mercado de cerca de 14.000 laboratórios. Os produtos desenvolvidos pela TCM Informática Ltda são o sistema ESMERALDA um sistema para computadores desenvolvido especialmente para a informatização de Laboratórios Clínicos; o INTERFACEAMENTO VISUAL que permite a troca de dados entre os equipamentos de automação do laboratório e o sistema de informatização adotado; e o ESMERALDA VISUAL, um novo sistema computacional que se baseia completamente na internet; modelo considerado uma tendência tecnológica em nível internacional e recente em termos de novos projetos de desenvolvimento.

A TCM Informática Ltda atualmente possui mais de 1.400 clientes, entre laboratórios pequenos, médios e grandes, localizados em diferentes regiões do país. A organização apresenta vinte e nove funcionários, sendo que vinte e dois destes funcionários são contratados, quatro são estagiários e três são cooperados. Ela tem uma estrutura composta por quatro níveis hierárquicos. No primeiro nível hierárquico situa-se o sócio proprietário, o segundo nível é formado pelos diretores, o terceiro nível pelos gerentes e o quarto nível pelos demais empregados. Estes, por sua vez, estão separados em quatro núcleos, a saber: Novos Negócios, Administrativo Financeiro, Pesquisa e Desenvolvimento e Atendimento ao Cliente.

ANÁLISE DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL

A estrutura organizacional e o potencial de flexibilidade da TCM Informática Ltda foram analisadas conforme as categorias expostas anteriormente, que são ressaltadas neste capítulo. O resumo da análise pode ser observado no quadro 01 a seguir.

A forma organizacional básica compreende os meios de agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização. De acordo com os dados obtidos ela se apresentou de modo funcional, pois a organização desenvolve um sistema tradicional de alocação da força de trabalho, ou seja, as funções. Um de seus departamentos apresentou características também de um estilo divisional por mercado, seus funcionários eram divididos por regiões.

Particularmente, quanto aos meios de agrupamento, os indivíduos e as unidades estavam agrupados de acordo com as habilidades e afinidades profissionais, ou seja, pelas funções que os empregados exercem, o que categoriza um estilo de agrupamento do tipo funcional. O número de níveis hierárquicos pode ser considerado alto (04), dado o tamanho da organização. Um dos depoimentos obtidos corrobora esta afirmação: “...é maior que a quantidade de funcionários. TE diretor financeiro, diretor comercial, diretor de desenvolvimento, gerente de desenvolvimento,

gerente de atendimento. Acho que deveria ser melhor dividido. Tem muita chefia para pouco índio” (entrevistado XI).

Por fim, no estudo da funcionalização observou-se que cada gerente ou diretor é especializado em um aspecto específico da administração, como financeiro, desenvolvimento, atendimento ao cliente e vendas. Ou seja, o modo como a administração é coordenada nos núcleos específicos ocorre através dos diretores de área e dos gerentes, assim como pelo diretor proprietário.

O segundo aspecto analisado, o sistema de planejamento e controle, apresentou-se do modo *top-down* em que o sócio proprietário desenvolve, isoladamente ou em conjunto com os demais diretores, as metas e prioridades que a organização deve seguir, seja em longo, médio ou curto prazo, com prioridade a este último. Também são desenvolvidas medidas ou metas quantitativas com prazos pré-estabelecidos para seu cumprimento, e medidas qualitativas, como o modo de procedimento. Em geral, não foram constatados programas internos de planejamento e controle que indicassem horários de preparação dos dados, rígidos formatos dos documentos de planejamento e standardização dos dados de entrada que limitassem a amplitude de informações e conferisse uma característica mais voltada à rigidez, desestimulando o potencial de flexibilidade. Há focos de sistema de planejamento elaborado, mas ainda parece ser mais rudimentar.

Quadro 01 – potencial de flexibilidade estrutural.

ESTRUTURA	MECANICISTA	divisional	ORGANICISTA
Forma organizacional básica	funcional	divisional	matriz
<i>Meios de agrupamento</i>	Funcional	←←	Mercado alvo
<i>Níveis hierárquicos</i>	Muitos	←←	Poucos
<i>Funcionalização</i>	Alta	←←	Baixa
Sistema de planejamento e controle	Elaborado	→→	Rudimentar
Regulação da tarefa	Alto	←←	Baixo
1. Especialização	Alta	←→	Baixa
<i>Especialização horizontal</i>	Estreita	→→	Ampla
<i>Especialização vertical</i>	Simples	←←	Complexa
<i>Intercambialidade</i>	Baixa	←→	Alta
2. Regulação do comportamento			
<i>Padronização</i>	Alta	←←	Baixa
<i>Formalização</i>	Alta	←←	Baixa
<i>Treinamento e educação</i>	Baixa	←←	Alta
3. Regulação de ajustes mútuos			
<i>Dispositivos de contato</i>	Alto	→→	Baixo
<i>Descentralização horizontal</i>	Baixa	←←	Alta
4. Regulação da tomada de decisão			
<i>Delegação</i>	Baixa	←←	Alta
<i>Participação</i>	Baixa	←←	Alta

Fonte: elaborado pelas autoras

Quanto à especialização, observou-se tanto características de uma organização mecanicista quanto organicista. A especialização horizontal da organização pôde ser considerada ampla, pois cada núcleo é responsável por várias atividades a serem desenvolvidas o que vem a favorecer uma profundidade ou enriquecimento de tarefas nos núcleos da organização. Já a especialização vertical demonstrou focos em que há certa capacidade dos funcionários em coordenar seu próprio trabalho, porém com uma separação entre o desempenho do trabalho e o seu controle ou sua administração que é realizado às vezes pelo sócio proprietário durante as reuniões. E, em virtude dos funcionários serem divididos de acordo com suas funções como

vendedor, analista de sistema e outros esta característica tendeu a diminuir a capacidade de intercambialidade entre os setores da organização, mas com um favorecimento interno maior. Ou seja, dentro de cada núcleo existe maior possibilidade de troca de papéis entre os seus membros.

A categoria de regulação do comportamento demonstrou sinais de uma restrição no potencial de flexibilidade. A organização manifestou alguns comportamentos tidos como padronizados, entre os quais destaca-se a utilização da intranet como veículo de informação, o e-mail e reuniões: *“É tudo por e.mail. Você tem que documentar tudo para não haver de dizerem: ‘eu não recebi isso’, sendo que você enviou.”* (entrevistado III). Outra característica da organização é a abertura de diálogo que existe entre o sócio-proprietário e seus funcionários, seja pela manutenção de sua porta aberta ou pelas reuniões freqüentes que realiza com os funcionários dos núcleos ou com os diretores e gerentes. Via de regra, para assuntos que não se tenha estabelecido critérios de funcionamento deve-se consultar o diretor proprietário. Cartão ponto eletrônico, intranet e particularmente o e-mail são amplamente utilizados. Estão sendo desenvolvidas também pela área de *Marketing*, a pedido do sócio majoritário, a descrição dos cargos e suas respectivas funções para que possam ser disponibilizadas na intranet. Além destes fatores, o treinamento tendeu a se constituir de modo informal, no próprio ambiente de trabalho, de acordo com as necessidades, enquanto que a educação também se demonstrou baixa apesar da diretoria acreditar na importância destes itens para o desenvolvimento da TCM Informática Ltda.

A análise dos dados referentes aos ajustes mútuos revelou maior tendência para estimular o potencial de flexibilidade, principalmente em relação aos dispositivos de contato do que em relação à descentralização horizontal. Em geral, a única norma que orienta os dispositivos de contato refere-se à utilização do e-mail, mas podem ser feitos, também, de modo natural. A freqüência com que são utilizados estes mecanismos de contato depende da necessidade da troca de informação entre os empregados. Conforme o entrevistado I, por exemplo *“O comercial tem que saber para que lado o núcleo de desenvolvimento está levando a empresa para preparar o seu cliente. Existe essa necessidade e existe essa comunicação. Não diria que ela seja ideal acho que nunca vou dizer que ela é ideal, mas existe a necessidade e existe a comunicação, sempre tendo em mente que ela pode ser melhorada.”* Apesar da organização não ter apresentado uma dependência que possa ser considerada totalmente forte entre suas unidades, em certos momentos cada área necessita uma da outra, evidenciando que existe uma baixa tendência a descentralização horizontal.

Por fim, a regulação da tomada de decisão pouco pareceu estimular o potencial de flexibilidade estrutural na organização, pois muitas das decisões são tomadas após o problema ter sido passado pelo diretor proprietário. É possível para os empregados interferirem no andamento de algumas atividades que lhes são próprias, mas é necessário que os assuntos sejam discutidos em reuniões, que sejam enviados e-mails ou debatidos pessoalmente com o diretor proprietário. Existe participação dos empregados na tomada de decisão, porém esta não pode ser considerada alta, pois a parcela de participação que possuem parece se restringir mais ao seu próprio trabalho cotidiano e não à estratégia organizacional: *“... na unidade, o que se diz em relação ao teu projeto você pode interferir. Exemplo.... no tempo de entrega do projeto, você pode participar.”* (entrevistado I) ; *“se você fizer parte do projeto em si você pode opinar sobre ele. Outras decisões é com o Paulo”* (entrevistado VI). Com base na análise das entrevistas parece existir por parte dos empregados falta de credibilidade na participação existente. Segundo eles, os interesses políticos são maiores do que os interesses técnicos neste processo. Para o entrevistado IV, por exemplo, as decisões já são tomadas com antecedência aos contatos ou reuniões: *“Temos liberdade de falar com o Paulo. Mas dificilmente as sugestões que damos ao postas em prática, pois os que decidem as opiniões já haviam organizado, tomado a decisão e não mudam mais.”*

A seguir serão apresentados os resultados referentes à análise do potencial de flexibilidade cultural da TCM Informática Ltda.

ANÁLISE DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE CULTURAL

A cultura organizacional e o potencial de flexibilidade da TCM Informática Ltda foram analisados conforme as categorias discutidas no referencial teórico. O resultado da análise pode ser observado no quadro 02 a seguir.

A análise da formação da identidade, como pode ser observado no quadro 02, evidenciou características de um estilo de organização tanto conservadora quanto inovadora. Os valores, as crenças e as práticas culturais daqueles que fazem parte da organização dividem-se entre algumas características que podem ser muito compartilhadas e outras que podem ser consideradas distintivas, ou seja, que não se apresentam fortemente presente para os membros da organização. Dois blocos de crenças puderam ser constatados; por um lado acredita-se na inovação freqüente pela empresa e no seu futuro promissor. Por outro lado, existem aqueles que duvidam das possibilidades de sucesso futuro da empresa. A relação entre este dois conjuntos de valores e crenças parece estar relacionadas a dois heróis percebidos nas falas dos entrevistados: o atual diretor, que apesar de centralizar é considerado um grande empreendedor e o antigo sócio, responsável pela estruturação da empresa a anos atrás. Estes valores e crenças, em geral, apresentaram-se com baixa variedade apesar de haver um processo organizacional, denominado “TCM Novos Tempos”, que parece estar expandindo sua quantidade e diversidade. Este fator pode ainda estar relacionado a uma tendência um pouco mais acentuada em direção à uniformidade dos diversos esquemas de interpretações dos funcionários da organização, porém com certos focos heterogêneos e de centralidade.

Quadro 02 – Potencial de flexibilidade cultural.

CULTURA	CONSERVADORA		INOVADORA
Formação da identidade			
<i>Comunalidade</i>	Forte	← →	Fraca
<i>Escopo</i>	Estreito	← →	Amplo
<i>Homogeneidade</i>	Homogênea	← →	Heterogênea
Liderança			
<i>Estilo de liderança</i>	Instrutivo	← Consultativo	Delegativo
<i>Modo de planejamento</i>	Blueprint	Mixed-scanning	Muddling through
<i>Atitude gerencial</i>	Rotineira	←←	Improvisação
Regras não escritas			
<i>Disciplina dominante</i>	Forte	←→	Fraca
<i>Socialização</i>	Forte	←→	Fraca
<i>Atitude formal versus real</i>	Inequívoca	←←	Equívoca
<i>Tolerância à ambigüidade</i>	Baixa	←←	Alta
Orientação externa			
<i>Foco</i>	Curto prazo	→→	Longo prazo
<i>Abertura</i>	Estreita	→→	Aberta
<i>Atitude de planejamento</i>	Reativa	Inativa / Proativa	Interativa

Fonte: elaborada pelas autoras

Na análise da liderança, observou-se que os líderes podem por vezes apresentar comportamentos de um estilo de liderança denominado instrutivo que indica uma tendência a orientar os funcionários a uma cultura voltada mais à obediência da tarefa que à exploração e

estímulo de iniciativas e de divergências. O depoimento do sócio diretor deixa clara esta análise: *“eu sou o líder da direção que a pessoa vai trabalhar. Quando eu escolhi a plataforma eu disse: nós vamos por esse caminho. Você tem certeza? Sim, vamos...”* Todavia, pode apresentar também comportamentos que oferecem muita direção aos funcionários que irão desempenhar as tarefas e com espaço à colaboração dos mesmos a partir de suas contribuições ou sugestões, denominado de estilo consultativo; *“Aí eu explico porque escolhi essa plataforma, convenço,... mas eu escuto muito também ... fico aqui gerenciando para ver se você vai conseguir ...”* A liderança tende a desenvolver um planejamento, um plano técnico a ser seguido, mas que pode ser reformulado conforme a necessidade organizacional. Portanto, há um baixo índice de metas pré-estabelecidas, assim como de sua quantificação e de seu possível alcance, acrescidas de uma visão mais geral da finalidade a que se deseja alcançar com o planejamento. A atitude gerencial tem se pautado na necessidade de formalizar as atividades que cada um dos empregados executa para melhor administrar os setores. Todavia, esta atitude não parece atrapalhar por completo as capacidades de dinamismo e de criatividade dos funcionários e de reorientação do planejamento, caso necessário, apesar de ser um modelo mais voltado à rotinização.

Quanto às regras não escritas na TCM, a cultura organizacional exibiu uma tendência mediana de flexibilidade entre o estilo inovador e conservador, mas com uma maior tendência ao conservadorismo. Determinados valores e crenças referentes aos analistas de sistemas pareceram estar disseminados entre os demais funcionários, este grupo parece ter forte influência na disciplina dominante. Conforme o entrevistado III, por exemplo *“os analistas são bem respeitados dentro da TCM, ninguém quase questiona o que eles fazem, são mais preservados por não lidarem com os clientes..”* Da mesma forma, o entrevistado V afirma: *“os desenvolvedores que tem curso superior e sabem tudo de máquina. Eles são a nata da TCM.”* Porém, não se pode afirmar que existam valores e práticas totalmente fortes ou fracos de uma determinada disciplina. Verificou-se que a disseminação das regras não escritas assim como a sua modelagem aos membros da organização, a partir da socialização, está em processo de fortificação. A “TCM Novos Tempos” está desenvolvendo um *site* que procura levar aos funcionários modelos de comportamento e valores que são desejáveis de serem compartilhados dentro da organização. Como exemplo, está em desenvolvimento a descrição dos cargos com suas respectivas atividades e espera-se criar ainda uma política de salários. Como a organização não apresenta especificações para todas as contingências assim como existem algumas regras não escritas que se desviam das regras formais pode-se considerar a existência mais proeminente de uma cultura organizacional denominada ortogonal com ênfase ao estabelecimento de diretrizes a partir do sócio proprietário aos funcionários. Existe uma preferência em contatá-lo previamente, pois as decisões, em geral, são centralizadas em sua pessoa; *“Quando o problema é voltado ao técnico, você fala com o gerente ou com o Paulo. Quando é problema pessoal, aí pode ser com o RH e com o Paulo. Eu procuro falar com o Paulo, pois não adianta falar muito com outras pessoas”* (entrevistado VIII). A diversidade de opiniões, desta maneira, não parece ser estimulada pela direção apesar desta abrir espaço para aproximação e diálogo entre si. A regra não escrita que permite esta interação limita-se à exposição de idéias e não à sua utilização pelo diretor proprietário restringindo a habilidade organizacional e de seus membros em agir de modo mais ágil diante de mudanças ambientais. Conforme o entrevistado V, por exemplo *“...sabe que existe outro sistema, mas o Paulo se nega a discutir. Acha que a TCM é única no mercado, no mundo interplanetária.”*

Por fim, a análise da orientação externa revelou uma organização mais voltada a um estilo de organização inovador. Caracterizou-se, assim, por apresentar um foco mais ao longo prazo apesar de existirem, também, características de curto e médio prazo. Há uma sensibilidade da

organização ao desenvolvimento do mercado, às mudanças industriais, às mudanças nas regulamentações governamentais e outros. A este fator soma-se a crença dos funcionários de que a TCM Informática Ltda baseia sua orientação externa em eventuais ocorrências mercadológicas que possam vir a ocorrer, determinando assim o seu planejamento de longo prazo. Conforme o entrevistado IV, por exemplo *“O Paulo é mais ou menos o Bill Gates, todos o chamam de louco, mais ainda vão descobrir que ele estava certo. Ele peca no administrativo, mas o produto é genial.”* A expectativa de um futuro provável e sua preparação para isto foi observada no discurso dos entrevistados: *“Mudará também o modo de negociar o produto. Vamos alugar, não vamos mais vender o produto. Isso a partir do ano que vem, com o lançamento do Esmeralda Visual O novo produto é tão tecnologicamente revolucionário que mudará a empresa.”* (entrevistado XV). Todavia, existem funcionários que não acreditam haver planejamento, talvez em virtude da situação financeira da organização que se apresentava abalada. Neste caso, esta apresentaria uma atitude de planejamento mais inativa, o que poderia vir a restringir o seu potencial de flexibilidade frente ao mercado.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da organização culminou com verificação de características que tendem a restringir o potencial de flexibilidade tanto estrutural quanto cultural. Além do que, algumas congruências podem ser relatadas.

O relacionamento das subdimensões especialização horizontal e estilo de liderança pode diminuir a capacidade de troca entre os diferentes níveis hierárquicos, assim como pode desestimular os funcionários a participar de modo mais amplo no processo operacional e estratégico organizacional. Estes fatores poderiam dificultar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade, assim como a capacidade adaptativa da organização e dos próprios funcionários frente a possíveis mudanças, reforçando uma tendência geral a um baixo potencial de flexibilidade organizacional.

Também a reflexão da regulação de tomada de decisão em comparação à atitude gerencial pode demonstrar que um baixo nível de participação poderia desestimular o desenvolvimento de decisões mais integradas e ricas entre os membros da organização, tendo em vista que diversos níveis hierárquicos são pouco ouvidos. Acredita-se desta forma que sem a participação global da organização se tornaria mais difícil ampliar a capacidade de respostas diante de necessidades ambientais e organizacionais. A relação entre a regulação da tomada de decisão e a atitude gerencial, ambas com características que revelam uma tendência a baixo potencial de flexibilidade parece tender a estimular o desenvolvimento de uma organização mais voltada a um estilo mecanicista e conservador de gestão.

Outro exemplo que tende a demonstrar a congruência entre o potencial de flexibilidade estrutural e cultural concentra-se entre a padronização e a formalização com relação à atitude formal versus real e à tolerância à ambigüidade. A tendência da formalização e da padronização em limitar o potencial de flexibilidade estrutural pode reduzir a capacidade de iniciativa dos funcionários em virtude de seus comportamentos estarem atrelados às certas regras instituídas. As habilidades individuais acabam por se restringir às normas organizacionais demarcando os possíveis modos de reflexão e atuação, o que pode refrear as capacidades de dinamismo e de criatividade dos funcionários, além da aptidão quanto à iniciativa.

Vem ao encontro deste quadro uma cultura organizacional que apresenta valores e crenças de uma organização ‘real’ que parecem respaldar os valores da organização ‘formal’. Assim, muitos dos comportamentos formalizados e padronizados pela instituição aparecem refletidos na

vida cotidiana dos funcionários, onde há pouco espaço para que as regras não escritas favoreçam uma movimentação, comportamentos, diante de eventuais necessidades não previstas. Assim, restringe-se, mais uma vez, o potencial de flexibilidade organizacional.

O resultado da análise corroborou o pressuposto de pesquisa quanto ao aspecto de que a congruência entre as duas dimensões, estrutura e cultura organizacional, poderia facilitar ou dificultar o processo de flexibilidade organizacional. Portanto, no caso pesquisado a congruência estaria dificultando o potencial de flexibilidade da organização.

Assim, constatou-se que apesar da literatura tratar da necessidade de flexibilidade, a TCM Informática Ltda manifestou que tanto a estrutura quanto à cultura organizacional pareceram ir num mesmo sentido, porém em uma posição oposta a que Volberda (1998) denominou de flexibilidade organizacional. A análise destes dados revela importantes discussões sobre a pressuposição da tendência na adoção de modelos organizacionais mais flexíveis. A organização analisada, pertencente ao setor de informática, supostamente estava entre aquelas com maior tendência à flexibilização, como evidenciado por Dellagnelo (2000) em seu trabalho. No entanto, observou-se que elementos da cultura de alguns grupos relacionados ao aumento dos processos formais de regulação das tarefas e dos comportamentos na organização têm exercido forte pressão na direção oposta. Da mesma forma, o estilo centralizador da direção geral pode ser considerado outra importante pressão em direção a maior rigidez na organização.

REFERÊNCIAS

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU M. E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p.193-226, 1984.
- BERTRAND, O. (et al) **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce: flexibilité, diversité, compétitivité**. Paris: Éditions L'Harmattan. Collection "Pour l'emploi", 1991.
- BOWDITCH, L. B.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FARIA, A. N. de. **Dinâmica da administração: perspectivas e projeções**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- FREITAS, M^a. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. Prefácio de Fernando C. Prestes Motta. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- _____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set. 1990. trimestral.
- FROTA, M. A. **O ambiente das organizações**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1981.
- GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HUBER G. P.; GLICK W. H. **Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1995.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. A. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, v.1, 1987.
- MOLES, A. A. **Sociodinâmica da cultura**. São Paulo: EDUSP, 1974.

MONTANA P.J., CHARNOV B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

PAIVA, L. M. G. **Estratégia da produção e flexibilidade**. Disponível em: <http://www.ipv/millennium/ect13_5.htm>. Acesso em: 27 outubro1999.

PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTR, 1994.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STEINER, G.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: EDUSP, 1981.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS E.; HEMSLEY J. R. **Estruturas das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environment. In: **Organization Science**, vol.7, n.4, jul./ag., 1996.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.