

# Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos

Autoria: Luciana Helena Crnkovic

## Resumo

Atualmente percebe-se uma crise permanente nos valores relacionados ao trabalho. Observa-se que muitas vezes isso é ocasionado em parte pela inconsistência entre o discurso e a prática gerencial, que nem sempre gera efeitos desejáveis para as partes envolvidas. Assim, a cultura organizacional passa a ser o diferencial competitivo capaz de integrar, envolver e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização e promover indicadores de desempenho mais competitivos. Este artigo objetiva portanto, refletir e analisar a importância atribuída a cultura organizacional em uma unidade de negócio de uma multinacional no Brasil. Realizou-se um estudo de caso onde gerentes e funcionários foram entrevistados a fim de verificar a importância dos elementos da cultura organizacional para o alcance das medidas de desempenho estabelecidas pela organização e também analisar o papel da área de recursos humanos nas fases de transições que a unidade de negócio vivenciou.

## Introdução

O universo do trabalho é muito explorado, mas pouco explicado e compreendido. Medidas de desempenho, metas de segurança, produtividade, são conceitos práticos, mensuráveis mas que não são capazes de indicar o todo dos relacionamentos estabelecidos dentro de uma organização. A complexidade e a instabilidade dos ambientes têm exigido das empresas renovação e reformulação no conteúdo e na forma de lidar com seus funcionários e com suas estratégias de ação. No caso de empresas manufatureiras os funcionários da linha de produção passam a receber atenção especial, pois sua identificação com os objetivos estratégicos da empresa só tem a contribuir com a competitividade da mesma. Isso implica mudanças no gerenciamento organizacional.

Nesse contexto a análise da cultura organizacional é o diferencial. A cultura de uma organização é o *cimento* que a mantém unida em busca de um objetivo comum. Independentemente da hierarquia todos trabalham para o bem daquela organização se seus valores forem compatíveis com os dos indivíduos.

Considerando a importância dos valores no mundo contemporâneo, pretende-se aprofundar a análise da cultura organizacional com uma visão interdisciplinar, tencionou-se estabelecer como os elementos da cultura organizacional auxiliam, motivam, ou algumas vezes, atrapalham para que uma organização atinja seus objetivos de desempenho.

Apoiando-se na leitura de Eugène Enriquez (1997), pode-se constatar a presença de sistemas imaginários que permeiam as relações humanas dentro das organizações. Conclui-se que há um espaço na relação humana. Esse espaço é ocupado pelo imaginário, cujo conteúdo foge do controle racional e onde as impressões se tornam, muitas vezes determinantes na forma de comportamento dos indivíduos.

De acordo com Kovács e Castillo (1998) os valores organizacionais relacionam-se com a competitividade numa economia global: advogam a prioridade à qualidade, diversificação, inovação, desburocratização, desmantelamento do Estado-Providência, e os recursos humanos como meios da melhoria da competitividade. Assim é preciso aprofundar o entendimento das mudanças no mundo organizacional além das aparências.

Obviamente não pretende-se esgotar o tema nesse artigo, a principal hipótese desse trabalho é a de que a cultura organizacional pode contribuir para um melhor resultado nos índices de desempenho das empresas, e que a área de recursos humanos tem um papel determinante nessa contribuição. Dessa forma, a importância desse trabalho transcende o negócio das empresas e tem como uma de suas mais importantes consequências a análise na

cultura organizacional como formadora de opinião, motivadora da busca por melhores índices de desempenhos e incentivadora do comprometimento dos funcionários em todo processo organizacional.

Neste artigo primeiro são apresentadas algumas considerações preliminares sobre a cultura organizaional e seus elementos, a seguir discute-se seu relacionamento com outras área como a gerência, a produção e principalmente a área de recursos humanos. Ao final apresenta-se os dados referentes ao estudo de caso realizado.

### **Cultura organizacional e as práticas organizacionais**

Conhecer e pensar sempre constituíram características humanas ao mesmo tempo em que revela necessidades para a própria sobrevivência. A história humana, ao longo dos séculos, pode ser interpretada como a história da natureza e da sociedade, com o intuito de compreendê-las e dominá-las, entendê-las e subjugar-las (COLTRO, 2002). O Homem concreto requer ou exige reclamos de sua contingência. É, portanto inviável pensar no homem desencarnado da própria história.

Quando se fala de organizações, *a priori*, fala-se de uma contradição: a instituição é abstrata, feita de pessoas concretas, é perpétua, ou pelo menos ambiciona ser, feita por pessoas efêmeras; é jurídica feita por pessoas físicas; é de todos que com ela convivem e não é de ninguém; é frágil, depende dos que a sustentam e promete abrigo para os que a ela se submetem; é visionária, antevê o futuro para garantir a própria sobrevivência e a sobrevivência dos seus e opera cegamente no presente, em nome da imparcialidade, do impessoal; exige criatividade constante de pensamento e atitude, submetendo tal criatividade exigida aos pressupostos eleitos e conservados como “adequados”; pratica o culto da entrega e fidelidade em seus membros gerando a cultura da permanência e pertinência rapidamente promove desenlaces em nome da renovação. Enfim, coloca-se como “divina” (perfeita, prepotente) recrutando, admitindo, organizando e gerenciando mortais, pessoas humanas (SCHIRATO, 1999).

A prática do gerenciamento é antiga, mas o estudo formal de sua estrutura é relativamente novo. O gerenciamento é essencial para organizar os esforços. A visão mais ampla utilizada para definir o gerenciamento é a de que as atividades são gerenciadas para obter uma efetiva e eficaz aquisição, alocação e utilização dos esforços humanos e físicos para atingir determinada meta dentro da organização.

O gerenciamento estabelece a forma de pensar na relação homem – organização partindo de sua contradição. As organizações são feitas por homens concretos, históricos, cotidianos, para se tornarem inumanas, transcendentais, perfeitas e absolutas, ainda que tais intenções de parte a parte jamais apareçam nos estatutos das organizações (SCHIRATO, 1999).

Na retórica empresarial prega-se qualidade, redução de desperdícios, produtividade, comprometimento e motivação com e na empresa. A prática usual das organizações, no entanto, não acompanha as palavras pregadas e as “desmancha no ar”, como dizia Karl Marx.

As desigualdades, contradições e paradoxos encontrados na situação e no ambiente de trabalho faz com que se torne cada vez mais difícil descobrir um sentido positivo para o trabalho e para as relações sociais de produção; faz também com que pareça piegas (principalmente, para os empregados mais intelectualizados) o discurso gerencial (ANTUNES, 2001). Constitui um dos maiores desafios às novas funções da gestão de recursos humanos resgatar os valores nobres associados ao desempenho de atividades produtivas. (Ferreira et al. In Pimenta, 1999, p. 117).

Mas o conceito de gerenciamento envolve muito mais que isso, é determinado como um todo dentro de uma concepção histórica. Para compreender essa evolução, a dinâmica do processo de mudança e crescimento, é preciso estabelecer uma estrutura cultural. O

gerenciamento não é uma atividade fechada, os gerentes que operam as organizações e tomam decisões, as fazem baseados em valores culturais institucionalizados.

Segundo Enriquez (1996), os homens querem manter a necessidade de um pai ou de uma organização toda-poderosa, se eles são incapazes de perceber a virulência das pulsões de morte que escondem sob a máscara da vida, eles serão sempre incapazes de fazer com que palavras e instituições novas e inéditas se transformem em palavras plenas e desmistificadoras.

Assim, a cultura ocupa seu espaço, é o nosso patrimônio comunitário, traços humanamente transmitido que incluem a economia, o social e a política, formas de comportamento associados a raça humana.

O estudo da cultura é muito amplo e subjetivo, mas nesse trabalho é limitado e específico à economia, ao social e as idéias políticas que influenciam as formas de gerenciar a organização. O comportamento humano é produto das forças culturais e políticas do passado e do presente, da disciplina do gerenciamento e também produto da economia e do social. O pensamento gerencial não pode se desenvolver no vácuo cultural, os gerentes sempre têm seus trabalhos afetados pela existência do contexto cultural em que está inserido.

O subjetivo da cultura organizacional existe e permeia as relações internas existentes nas organizações, uma das formas de tentar entender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a “cultura, pois está consegue explicar coisas que parecem misteriosas, bobas e irracionais” (SCHEIN, 1986, p.21).

### **Conceito de cultura organizacional**

O conceito de cultura organizacional foi massificado na década de 80, despertou grande interesse e entusiasmo, mas também recebeu dura crítica por sua fragilidade intelectual e metodológica. “Porém, a pertinência dessas críticas não invalida o reconhecimento mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como a importância que lhes tem sido conferida” (FREITAS, 2000, p.10).

O conceito de cultura defendido neste trabalho é baseado em Max Weber, onde o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, a cultura neste caso é a teia e suas análises, portanto, segundo Geertz (1989, p.15), não é como uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa que busca significados.

Levando em consideração essa definição, pode-se analisar a cultura organizacional como uma teia que amarra seus significados, assim como uma empresa tece suas relações baseadas em quais parâmetros de comportamentos, hábitos e orientações que irão se aplicar a todos os indivíduos que nela interagem.

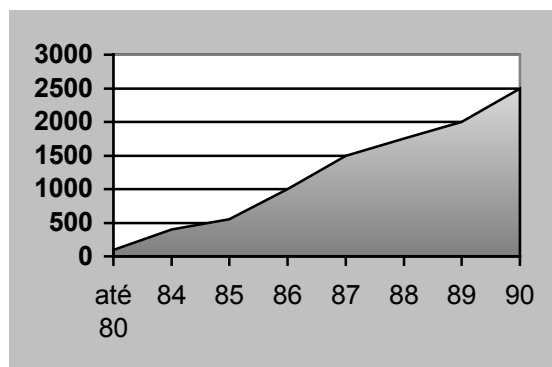
Anterior aos anos 80, “as referências sobre cultura organizacional podem ser vistas em Chester Barnard (1938), quando comenta que a grande tarefa dos executivos é administrar significados. Mc Gregor (1960) trata como pressupostos da natureza humana influenciam a vida organizacional; Likert (1974) descreve quatro grupos culturais e a maneira como o grupo fornece pressão para que conformem as regras” (FREITAS, 1991 p.20). Além de outros autores como Selznick (1957), Burt Clark (1972), Roger Harrison (1972). Charles Handy (1976) que pela primeira vez utilizou o termo cultura em vez de ideologia. E outras referências como Etzioni (1975), Crozier (1964), Katz e Kahn (1966), Balke & Mouton (1972) (FREITAS, 1991).

Mas o grande interesse no tema adveio na década de 80 e atualmente permeia todas as áreas da organização e não pode ser deixado de lado pela gestão da produção. Segundo Schein (1989, p.56), a melhor compreensão de como se construir um “tipo” certo de cultura, ou desenvolver a força cultura, pode resolver muitos dos problemas produtivos da organização.

Esse interesse súbito, evidentemente não surgiu ao acaso, uma das explicações mais comuns refere-se ao declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. “O que se conhece hoje como desenho organizacional, surgiu depois da 2ª

Guerra Mundial. O conceito das organizações como máquina, fundamentado nas pesquisas das décadas de 1920 e 1930 e na experiência dos anos 1940, deu lugar a um ponto de vista mais sutil sobre os aspectos sociais e técnicos da empresa” (NADLER & TUSMAN, 2000).

Figura 2 Crescimento das Publicações sobre Cultura



Adaptado de MARTINS E COLTRO(1999)

Schein (1989, p.65) estabelece diferentes estágios de criação, crescimento, dominação e sucessão para a cultura organizacional (Quadro 1). Através desses estágios a cultura organizacional tem a crítica de função de manter a organização unida enquanto esta se desenvolve e amadurece. É como uma *cola* que permite o crescimento rápido e o influxo das novidades. Uma maneira de enxergar como esse forte processo de socialização se torna um mecanismo de controle, pois seus membros enxergam-na como um mecanismo de integração.

Nesses estágios estabelecidos por Schein (1989), pode-se observar a cultura como uma competência distinta, a fonte da identidade e da força da organização. E essas competências devem envolver os produtos, processos, estruturas e relacionamentos estabelecidos pela organização (Quadro1).

Para mudar uma organização, é preciso mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Segundo Kotter (2000, p.84), “mudança só se estabelece quando se difunde na *corrente sanguínea* do corpo organizacional. Enquanto novos comportamentos não se enraizarem nas normas sociais e nos valores comuns estarão sujeitos às degradações assim que a pressão para a mudança for removida”.

O conceito de cultura que Geertz (1989, p.56) propõe é que: “Primeiramente a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos - como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções ( o que os engenheiros chamam de programas) – para governar o comportamento. A segunda idéia é eu o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais para ordenar seu comportamento”

É através do desenvolvimento da teoria e da prática administrativa, que os teóricos da administração e os administradores usam uma variedade de metáforas, ou imagens para limitar, ajustar e diferenciar categorias do conhecimento referidas como organização (SMIRCICH, 1983).

As metáforas da organização como máquina (imagem da organização como um instrumento para consecução de tarefas, com múltiplas partes a serem delineadas e dispostas em termos de eficiência) organismo (fundamentada na teoria dos sistemas, onde as organizações lutam pela sobrevivência dentro do ambiente em mudança) e também sociais (onde as organizações são vistas como teatros para o desempenho de papéis, dramas, scripts), têm sido usadas muito freqüentemente para facilitar a compreensão e a comunicação sobre fenômenos complexos em organizações. Pois cada uma dessas formas metafórica foca

atenção de modo seletivo, promovendo diferentes maneiras de conhecer o fenômeno da organização (SMIRCICH, 1983).

### Quadro 1 Estágios de Crescimento e Questões Culturais

<i>Estágio de Crescimento</i>	<i>Funções/Questões Culturais</i>
I. Nascimento e crescimento inicial Dominação do fundador, possível dominação familiar.	1. A cultura é uma competência distinta e a fonte da identidade; 2. A cultura é a “cola que mantém a organização unida”; 3. A organização se esforça em direção de maior integração e clareza de objetivos; 4. Maior ênfase na socialização como evidencia do comprometimento.
Fase de sucessão	1. A cultura começa a se debater entre conservadores e liberais; 2. O sucessor em potencial e será aceito ou não se preservar ou mudar os elementos culturais.
Mecanismos de Mudança 1. Evolução natural; 2. Conselheiro que pense a evolução através de uma terapia organizacional; 3. Gerenciamento da evolução através de combinações; 4. Gerenciamento da “revolução” de acordo dos variáveis externas;	
II Recursos organizacionais Expansão dos produtos/mercado; Integração vertical; Expansão geográfica; Aquisições, fusões.	1. Integração cultural declina como subculturas e novas culturas; 2. Perda das metas chaves, valores, e crise de identidade; 3. Oportunidade de gerenciar a mudança
Mecanismos de Mudança 5. Planejar a mudança e o desenvolvimento organizacional; 6. Sedução tecnológica; 7. Mudar através de escândalos, explosões e mitos; 8. Incrementalismo;	
III Maturidade Organizacional 1. Maturidade ou declínio do mercado; 2. Aumento da estabilidade interna e/ ou estagnação; 3. Falta de motivação para mudar;	1. Cultura se torna limitada ou inovadora; 2. Cultura preserva as glórias do passado, portanto é valorizada como a fonte de orgulho e defesa;
Opções de transformação	1. Mudança cultural é necessária e inevitável, mas não em todos seus elementos; 2. Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados; 3. A mudança cultural pode ser gerenciada ou simplesmente permitida a envolver.
Opções de destruição 1. Falência; 2. Nova direção e reorganização; 3. União e assimilação	1. A mudança cultura fundamenta mudança de paradigmas; 2. A mudança cultural acontece através da substituição em massa de pessoas chaves.
Mecanismos de Mudança 9. Persuasão e coerção 10. Manter-se perto 11. Reorganização, destruição e renascimento.	

Fonte: Adaptado de SCHEIN (1989, p.66)

Schein (1989, p.60) privilegia a força dos pressupostos, “pois são eles próprios respostas aprendidas originadas em valores esposados. À medida que um pressuposto é Um

dos conceitos mais ricos da literatura sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (1989, p.58), onde: Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos tenham funcionado bem para serem válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

crescentemente internalizado, ele sai do nível da consciência, e passa ser uma verdade inquestionável”.

Para Schein (1989, p.61), “o que realmente dirige ou cria os valores, é aprender a ressaltar os pressupostos”. Quando um grupo resolve os problemas coletivamente, acabam desenvolvendo uma visão de mundo, códigos e mapas, algumas hipóteses sobre a realidade e, se eles obtêm sucesso essa visão de mundo passa a ser correta e válida.

## 2.1 Elementos da Cultura Organizacional

Conforme Tomei & Braunstain (1993), a cultura pode ser dividida em três grupos: a cultura subjetiva como crenças e valores (no que se acredita), a cultura subjetiva como significados (como interpretar as coisas) e a cultura subjetiva como entendimento (como as coisas são feitas). O homem é o único animal capaz de criar símbolos, isto é, signos arbitrários em relação aos objetos que representam e, por isso mesmo, convencionais, ou seja, dependentes da aceitação social.\*\*\* A cultura organizacional forma-se através de um sistema de representações aceitos por um grupo social, que possibilita a comunicação entre os integrantes desse mesmo grupo.

- **Valores:** os valores são construídos principalmente, pela cúpula e estão *amarrados* aos objetivos organizacionais, como foi citado anteriormente são o *coração* da cultura, e dizem o que é importante para se atingir o sucesso. No desenho da organização os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia.

Valores compartilhados estão relacionados com os sentimentos de sucesso pessoal, com o comprometimento organizacional, com a autoconfiança no entendimento pessoal e de valores organizacionais, com o comportamento ético e com os objetivos organizacionais;

- **Crenças e pressupostos:** geralmente esses termos são utilizados para expressar o que é tido como verdade na organização, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis. Trata-se de “como nós interpretamos as coisas”, nesse sentido a cultura é vista como uma rede de significados. A cultura se refere a padrões internamente consistente de afirmações, restrições e permissões que guiam as pessoas a se comportarem em caminhos permitidos e possibilitam-nas de julgarem outras e justificarem-se para outras;
- **Ritos, rituais e cerimônias:** são atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa (DEAL & KENNEDY, 1982). Os ritos e cerimônias tornam expressiva a cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização;
- **Estórias e mitos:** As estórias narram os eventos ocorridos, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas em fatos (FREITAS, 1991). O mito segundo Cunha (1992), é a relação de identificação ideologicamente construída, de indivíduos e grupos sociais com significantes

do imaginário coletivo. É uma narrativa imaginária que estrutura e organiza de forma criativa as crenças culturais. Normalmente, o mito narra sobre a origem da organização;

- **Tabus:** demarcam as proibições, orienta o comportamento enfatizando o que não é permitido. Segundo Freitas (1991, p.29), “uma constatação curiosa é a quase total ausência de menção aos tabus organizacionais”.
- **Heróis:** personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, representam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam seus funcionários, fornecendo influência duradoura;
- **Normas:** as normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito ou sancionado pelo grupo. O conceito de normas pode ser compreendido por indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e educacionais dentro da organização, isso facilita a sua aplicação de forma bem sucedida, além de facilitar as mudanças culturais que se embasam no sistema normativo da organização;
- **Processo de comunicação:** os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais, que podem transformar o corriqueiro em brilhante. Segundo Coltro (2002), a linguagem é um sistema de signos ou sinais usados para indicar coisas, para a comunicação entre as pessoas e para a expressão de idéias, valores e sentimentos. Assim, a linguagem é um sistema de sinais com funções indicativas, comunicativas, expressivas, conotativas. Através dos processos de comunicação, o homem cria um mundo estável de idéias independentes da presença física das coisas, possibilitando instaurar a temporalidade permitindo lembrar o que já foi e projetar o que será (GORSKI, 1966), pela linguagem o ser humano deixa de reagir somente ao presente imediato, podendo pensar o passado e o futuro e com isso construir o seu projeto de vida.

### Aspectos metodológicos

Visando atingir o objetivo proposto, foi um estudo de caso em uma unidade de negócio do setor industrial uma localizada em São Carlos, no interior do Estado de São Paulo.

As entrevistas limitaram-se aos gerentes, gestores, supervisores, e funcionários chaves de cada área produtiva da organização.

A postura adotada neste trabalho será a que Fleury (1989, p.16) define como a postura do antropólogo, “que se aproxima da realidade a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente”, com a realização de entrevistas diretas, e “vivenciando as mais diversas facetas das organizações pesquisadas” (FLEURY, 1989, p.16). Os dados primários foram coletados através da técnica do questionário. O instrumento de pesquisa foi respondido pelo Diretor de produção, pelo Gerente de Recursos Humanos e por uma amostra de cinco funcionários de cada área da organização

Os dados foram processados via recursos informáticos. Os tipos de cálculos são baseados nos métodos descritivos e de associação. Caracterizou-se o que é típico na amostra através de tendência central (médias); das respostas obtidas, e de associação para mostrar a relação de diferentes variáveis (Qui-quadrado, p. ex.).

### Histórico da organização

Data de 1942, a instalação da empresa em São Carlos, um entreposto do comércio e de industrialização de pequenos motores elétricos que, terminada a guerra, começa a fabricar bens de consumo duráveis. Anos mais tarde reorienta sua linha de produção para uma nova linha de produtos também de consumo durável, de uso doméstico e se transforma na mais importante e poderosa indústria são-carlense (TRUZZI, 1986).

A empresa influenciou decisivamente, desde a década de 50, a economia e a política do município, criando uma série de empresas locais, produtoras dos componentes utilizados em seus produtos e que permanecem no município até nos dias atuais.

Nesse período, em qualquer lugar onde nascesse uma empresa, uns poucos mandavam e muitos obedeciam. No interior das empresas a autoridade era fundada no controle da propriedade. No caso da empresa estudada, esse controle se restringia a um grupo familiar. “Isso significa que além das decisões fundamentais quanto a novos investimentos, os membros da família dos proprietários desta empresa, que se pode chamar de clônicas, exercem intensa atividade administrativa” (TRUZZI, 1986, p.232).

Tais circunstâncias de engajamento familiar nos negócios são sem dúvida importantes para compreensão das práticas e dos discursos administrativos da época, tão valorativos do trabalho e da poupança como elementos essenciais para o alcance da prosperidade.

Assim, é perfeitamente compreensível que os pontos-chaves da estrutura hierárquica sejam ocupados por elementos pertencentes ou relacionados a família. O recrutamento das pessoas era feito muito mais pela confiança do que por méritos técnicos. É provável que nesta sutil, porém substantiva diferença entre lealdade e capacidade repouse grande parte da necessidade de venda dessa empresa para um grupo maior e melhor estruturado. A administração baseada na lealdade valorizava a confiança, a rotina e a tradição, dificultando o entendimento da empresa via concepção técnica – racional do trabalho e do mercado onde ela se inseria (TRUZZI, 1986, p.235).

As circunstâncias sociais, políticas e econômicas da época, aliada a trajetória do empresário fundador impõe um estilo de gestão que se define por contatos e relações extremamente pessoais e emocionais, que acaba por inviabilizar o controle formal dos processos que ocorrem na empresa.

Em 1982, a composição acionária que controlava a empresa foi alterada pela aquisição de 2/3 de seu capital por uma refrigeração nacional. E no ano seguinte a razão social da organização também mudou.

Mas mesmo diante dessas mudanças, é ilustrativo salientar que o estilo de gestão que definido por contatos e relações extremamente pessoais e emocionais permaneceram, pois, o importante era fazer da fábrica um família, a postura de estreita relação com os operários fora mantida. Um diferencial, que visava a motivação e inexistia na administração anterior era o sorteio de viagens e até mesmo de casas no fim do ano, premiando a produtividade. É provável que muita demagogia corresse por detrás de tais atitudes, pois não se pode distinguir grandes atos de benemerência que consagrem o bem público.

Em 1994 a empresa nacional, associa-se a grande multinacional européia, renovando e modernizando os produtos, mas ainda mantendo a razão social. A partir de 4 de Março de 1997, a multinacional incorpora seu nome a empresa. Atualmente trata-se de uma empresa multinacional, a maior fabricante mundial de bens de consumo durável. Formado por mais de 500 empresas, localizadas em 60 diferentes países. No Brasil conta com quatro unidades de negócio, uma delas em São Carlos.

### **Cultura organizacional, competitividade e gestão da produção**

Conforme Vasconcelos Filho (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Atualmente, a gestão de empresas envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de uma cultura que direcione de forma coerente, lógica e criativa, ordenando o comportamento das pessoas na



organização e possibilitando cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis. Na organização estudada não é diferente.

A organização tem um processo de negócio que representa o fluxo das atividades que acontecem na empresa. Através desses processos de negócios pode-se materializar as políticas gerenciais, os fluxos de documentos e informações, os procedimentos operacionais e os processos de manufatura. A maneira de se trabalhar orientado por processos de negócio é através da construção de um modelo de negócio da empresa. Modelo esse pautado nos valores, pressupostos, normas, processo de comunicação e nos demais elementos da cultura que influenciam na elaboração, execução e implantação desse modelo, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 Visão e os valores da empresa pesquisada.**

Visão da Empresa:	
A Empresa X será líder mundial em nossos produtos, tornando dia a dia mais confortável fácil e seguro. Nós proporcionaremos produtos, serviços e marketing com tal superioridade que os consumidores irão preferir fazer negócio conosco. Com isso agregaremos valor aos acionistas. Para atingirmos nossas metas nós daremos continuidade ao desenvolvimento de uma cultura Empresa X, constituída a partir da força da organização multicultural adotada por todo nosso time.	
Nossos Valores	
<b>Desenvolvimento das pessoas</b> Respeita e encoraja a diversidade·Espírito de Equipe·Oportunidades Igual	<b>Profissionalismo</b> Intelectualmente sólido Avançado - simples Orientado a resultados Comunicativo
<b>Cooperação</b> Confiança Responsabilidade Aberta - não protecionista·Sem fronteira - Internacional Orientada para o exterior	<b>Preocupação ambiental</b> Análise do ciclo de vida Estratégica - Pró-ativa
	<b>Velocidade</b> Não burocrática - disciplinada Propensa a Mudanças

Fonte: Painel de visibilidade da organização

Esse quadro é representado na unidade de negócio em painéis de visibilidade, expostos por todas as áreas da organização da produção à administração. Além disso o quadro ressalta que a modelagem de processos tem como finalidade:

- melhorar a representação e compreensão de como a empresa trabalha;
- racionalizar e assegurar o fluxo de informações;
- armazenar o conhecimento adquirido e o *know how* da empresa, para uso posterior;
- prover uma base para análise econômicas e organizacionais;
- simular o comportamento de partes da empresa;
- prover uma base para a tomada de decisões operacionais e organizacionais; e
- controlar, coordenar ou monitorar alguns dos processos da empresa.

Observa-se assim que o modelo de processo de negócio torna-se relevante na gestão da produção, pois através dele é possível construir uma visão única de aspectos comportamentais e organizacionais, podendo essa visão ser compartilhada por toda a empresa.

Santos (1999, p. 38) analisa a gestão da cultura organizacional através dos valores organizacionais. Conforme o autor os valores refletem os elementos mais abstratos da cultura organizacional e os mais visualizáveis. Na literatura de Administração, pôde-se recuperar o

conceito filosófico anteriormente citado: “de valor com respeito a nós”, conforme é demonstrado na citação abaixo.

“Tradicionalmente, a cultura organizacional refletia valores dos fundadores e executivos da alta administração das empresas. A maior autonomia dos funcionários, proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela maior participação das áreas funcionais na geração de vantagens competitivas, estende-se também a criação de valores dentro da organização. Assim, busca-se, de forma descentralizada, a criação dos valores que sempre favoreceram a coordenação do trabalho dentro da empresa e a gestão estratégica de negócios.” (Santos, 1999, p. 39.).

Desta forma, institui-se a cultura da mudança (que é lenta, não imposta mas descoberta) nas organizações em processo de modernização. Os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe. Santos (1999, p.39) denomina valores organizacionais em identificação como a empresa, gestão do trabalho, processo de comunicação e valorização e respeito aos funcionários. o autor entende que “...os valores expostos não significam normas cujo cumprimento possa ser exigido dos funcionários, mas orientação de comportamentos e atitudes, que são reforçados pelos exemplos do corpo gerencial e pelas atividades de gestão de recursos humanos” (Santos, 1999, 39).

Assim a organização cria ambientes de trabalho onde há compartilhamento de informação e confiança mútua, isso acontece através da incorporação de “novos modelos mentais” (SANTOS, 1999), idéias e generalizações que influenciarão comportamentos e atitudes dos funcionários. Mas, para que essa mudança se estabeleça em uma empresa ela precisa ter valores compatíveis que coordenem o trabalho e a gestão dos negócios.

O processo de avaliação de desempenho tradicional quase inevitavelmente incapacita as pessoas as decisões. Para capacitar os funcionários para as decisões, convém que as avaliações sejam reestruturadas como processos de gerenciamento de desempenho, distanciando o gerente da avaliação do empregado e objetivando a colaboração e a melhoria contínua (SANTOS, 1999).

Nesse contexto a ênfase na Cultura Organizacional torna-se crescente e cada vez mais relevante, surgindo como um contra-ataque aos problemas de desintegração e como uma solução atraente, pois, enfatiza as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Reproduz assim uma ordem particular via consenso e solidariedade entre os membros da organização e seu sistema de gestão da produção.

Cultura organizacional, gestão de recursos humanos, indicadores de desempenho e estratégia, são conceitos intimamente relacionados e dificilmente poderão ser avaliados isoladamente.

A gestão da cultura organizacional, enquanto dimensão competitiva da estratégia de recursos humanos torna-se fundamental para uma ação estratégica na gestão da produção. Mas durante muito tempo a cultura organizacional não era totalmente conhecida por parte de profissionais tanto de gestão de negócios, como de produção e nem mesmo os da área de recursos humanos, sendo que somente dois de seus elementos eram formal e integralmente considerados durante a formulação de estratégias competitivas: a concepção de valores essenciais e a monitoração da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional, realizadas com o objetivo de verificar o sucesso de mudanças culturais, comportamentais e tecnológicas planejadas pelas empresas (SANTOS, 1999, p.39).

Nota-se que os valores apresentados foram estabelecidos pela corporação e transmitidos para as unidades de negócio do Brasil e representam o desejo da corporação. Mas a unidade de negócio reconheceu nesses valores os elementos necessários para manter-se competitiva no mercado ou seja, passou por um processo de adaptação externa. O mesmo acontece com as medidas de desempenho estabelecidas para as unidades do Brasil, foram

estabelecidas pela corporação, mas estão apoiadas nos valores desenvolvidos, valores estes fortalecidos pela integração interna.

### **Competitividade e mudança cultural na visão da área de recursos humanos**

A multinacional ao adentrar no país instalou-se em três diferentes regiões do Brasil (Sul, Sudeste e Norte). O choque cultural foi imenso, pois, peculiaridades regionais não foram identificadas, nem sua importância reconhecida. Tratava-se de quatro culturas diferentes, uma em cada lugar do Brasil e uma outra de fora para dentro, que tentava se “impor”. Mas que não reconhecia no início as peculiaridades regionais, a diferença de hábitos administrativos, econômicos e sociais.

Na unidade estudada não foi diferente, o processo de transição, adaptação e adequação foi muito forte, lento, e traumatizante em alguns casos e agora depois de quase 10 anos, é que a empresa começa a se estabilizar.

Observa-se que essa cultura *paternalista* e *protecionista*, de fato prevalece não apenas na visão da área de recursos humanos, como na alta gerência de manufatura.

No caso específico da planta São Carlos, pode-se ainda reconhecer no cotidiano da organização, valores estabelecidos pela administração anterior. A administração atual tenta se desvencilhar do paternalismo e do protecionismo, mas ainda é muito difícil, pois as expectativas dos funcionários ainda estão em torno disso, é com essa cultura que eles se identificam, se reconhecem e se comprometem.

As atividades de recursos humanos ganharam um novo brilho à luz da análise cultural, passando a ser o canal de repasse que materializa sua consistência interna. Na unidade de negócio estudada, as várias transições administrativas implicaram mudanças drásticas nas formas de gestão de recursos humanos, especialmente na administração atual. Nesse caso, exigiu-se da área de RH, a realização de mudanças no inconsciente coletivo da organização, tornou-se necessário despertar os funcionários para uma nova e inovadora realidade que se instalava.

As mudanças foram lentas, gradativas e radicais e atingiram todos os níveis hierárquicos e todas as áreas de atuação da organização. Essas mudanças não podiam ser um choque era preciso conscientizar a todos de sua importância e de seu papel nesse processo de transformação.

Assim, todos os critérios de recrutamento, seleção, treinamento, carreira, avaliação de desempenho, sistema de status e compensação, preparações de atividades, de responsabilidades dos recursos humanos, passaram por mudanças. E esses critérios foram estabelecidos e seguidos de acordo com os valores, crenças, rituais, padrões de normas e comportamentos que a cultura organizacional pregava e a gestão da produção aplicava e que também, estavam passando por mudanças. Assim, a cultura foi definida pela corporação a partir de uma visão estratégica, em consonância com seu meio ambiente, e sem dúvida, foi uma variável que gerou e gera forte impacto no desempenho organizacional.

Dessa forma, o papel na área de recursos humanos foi, e continua sendo imprescindível nesse processo. O RH passou a ser o elo de ligação fundamental entre a corporação e a unidade de negócio e a grande responsável por transmitir informações aos funcionários de forma clara e objetiva. Mas também, foi o elo de comunicação entre os funcionários e a corporação, é a grande responsável por interpretar comportamentos, transmiti-los a corporação e fazê-la entender a importância de reconhecer e aceitar padrões que estão estabelecidos muito antes da atual administração. Dessa forma, a área de recursos humanos, foi responsável por salientar a importância de respeitar a cultura existente, e de tê-la sempre como referência para as mudanças que se pretende realizar. As políticas e práticas de recursos humanos explícitas e principalmente as implícitas, em suas consistências e inconsistências, tornou possível decifrar e interpretar os padrões culturais das organizações.

Passou assim, a haver uma conexão entre a gestão de recursos humanos, gestão da produção e o planejamento estratégico, que se caracterizou por um relacionamento recíproco e interdependente. A alta gerência reconheceu como os planos de negócio afetavam as atividades de recursos humanos, e esta função ganhou maior credibilidade e importância e os funcionários de recursos humanos tornaram-se capazes de alinhar suas atividades com a direção estratégica da empresa, de forma que os gerentes de linha, alta gerência e o corpo gerencial de recursos humanos se relacionassem como parceiros estratégicos.

No contexto competitivo da atualidade, a área de recursos humanos ampliou seus horizontes e sua área de atuação passando a contribuir para gestão da produção e com suas estratégias empresariais baseadas em negócios. Nesse contexto de gestão estratégica de negócios, os valores organizacionais que formam a base da formulação de estratégias passaram a orientar o relacionamento entre várias equipes dentro de uma organização, e o conceito de cultura organizacional passou a ser formalmente incorporado as ferramentas gerenciais. Isso facilitou a criação de uma cultura de gerenciamento e um ambiente organizacional envolventes, através de uma visão da necessidade de se priorizar os recursos humanos para buscar eficácia na empresa

Os principais elementos de identificação a cultura organizacional são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação. Dentre todos esses elementos da cultura organizacional seus parâmetros e seus objetivos foram direcionados pelos valores que a organização adotou, e a área de recursos humanos foi a principal responsável por sua disseminação no corpo organizacional.

A unidade de negócio estudada passou pela fase onde esses elementos faziam com que a cultura se tornasse uma competência distinta uma fonte de identificação, uma espécie de *cimento* ou *cola* que manteve os membros unidos. Mas, com o desenvolvimento de novos produtos e integração vertical, surgiram subculturas, crises de identidade, valores e pressupostos, oportunidade para mudanças culturais. A tendência geral, que é a da preservação da cultura, foi mantida no sentido de trazer para a organização valores compatíveis com os do passado, mas, muitas vezes procurou-se equacionar os problemas que surgiram de acordo com os padrões culturais vigentes.

Como se observou na unidade de negócios a área de recursos humanos foi uma das principais responsáveis pela definição e manejo dos rituais, ritos e cerimônias organizacionais que manteve os valores e crenças coesos e fizeram parte do processo de socialização e manutenção do ajustamento mútuo desses valores às vantagens e prioridades competitivas da estratégia empresarial estabelecidas pela gestão da produção. Foi esta área que organizou as reuniões entre gerentes e funcionários, que distribuiu o jornal da empresa, que ofereceu confraternizações para comemorar índices de produtividade superados, que buscou informações dos treinamentos necessários e organizou eventos que trouxeram essas informações, entre outras atividades.

Conclui-se assim que a gestão da cultura organizacional, enquanto dimensão competitiva da estratégia de recursos humanos é fundamental para uma ação estratégica na gestão da produção. Não existem limites definidos e elas se complementam e se sobrepõem. O foco de análise passa pelo indivíduo, desloca-se para o grupo, e através do raciocínio sistêmico chega a organização como um todo.

Para chegar aos valores básicos de uma organização, é necessário analisar as práticas organizacionais, ou seja, descobrir como o grupo de pessoas criou e desenvolveu a organização, e aos poucos criou e recriou formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e a integração interna.

## Considerações finais

Com a análise bibliográfica realizada e o complemento desse estudo de caso pode-se observar claramente o quanto o estudo da cultura organizacional é relevante, e a importância de se mergulhar no universo organizacional para compreender divergentes visões da realidade da empresa.

Nota-se que os elementos da cultura organizacional colaboram para a competitividade em custo, qualidade, inovação e flexibilidade e confiabilidade na entrega, no sentido de que esses elementos oferecem subsídios que norteiam as ações desde o gerente da manufatura até os funcionários de chão de fábrica, mas o que não pode deixar de ser considerado é que os elementos fornecidos pela multinacional fazem menos efeito do que aqueles criados e desenvolvidos dentro da unidade de negócio.

Conclui-se com este trabalho que:

- As peculiaridades de gestão de cada unidade de negócio devem ser respeitadas, e mesmo que novos valores sejam buscados, no caso, por uma empresa multinacional, os antigos pressupostos são os que norteiam as ações dos funcionários e são necessários para a manutenção do processo de mudanças culturais; pois antigos valores não são deixados de lado, e só serão substituídos por novos se os membros da organização estiverem comprometidos com isso;
- Existe uma relação entre a formulação de uma cultura organizacional e a gestão de desempenho das áreas responsáveis pela competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade na entrega e custo, no sentido de que os valores da empresa estão norteados nesse sentido, o QCDMS(Qualidade, Custo, Desempenho na Entrega, Motivação e Segurança), demonstra isso claramente, pois, em cada uma dessas prioridades estão embutidos valores da organização

Pode-se observar que também existe uma relação direta entre os aspectos da competitividade, os indicadores de desempenho e os valores da organização. E também que os elementos da cultura organizacional definidos pela empresa estão de alguma forma ligados a alguns se não a todos os aspectos de competitividade definidos pela organização.

No que se refere ao histórico da cultura organizacional da empresa, o que prevalece nessa organização, é a história dessa planta, não a história da multinacional que a comprou. Além das variáveis propostas neste estudo, observa-se a força do papel do líder, que é o administrador anterior, suas histórias e de seus méritos e conquistas, são repetidos pelos funcionários desde o chão de fábrica até a administração. Isso faz parte da integração do funcionário ao grupo, ninguém sabe a história da multinacional, mas todos devem saber a história daquela unidade de negócio. Assim, ele se sente integrado ao grupo, ele ouve histórias, as repete e isso faz o inconsciente da organização, é o seu diferencial das demais plantas da multinacional no Brasil, é a verdade da empresa.

Empiricamente observou-se que os novos valores que norteiam a corporação da empresa pesquisada, não foram impostos e aceitos pelos funcionários como “verdade absoluta”, pelo contrário, para que esses valores de fato vigorassem eles passaram pelo crivo dos funcionários, que só assimilaram aqueles compatíveis com a administração anterior. Isso demonstra a força da unidade de negócio. Essa força cultural manteve a empresa coesa no processo de transição e a mantém unida para resolver os problemas produtivos da organização no presente.

No que se refere a investigação dos principais elementos da cultura, observou-se que administração da empresa (gerência e recursos humanos) é a que mais se envolve com os valores e normas da multinacional, e é a responsável por passá-los aos demais funcionários, isso faz com que eles desdobrem antigos valores, adequando-os as novas exigências e necessidades. Por exemplo, destaca-se; a preocupação com o consumidor externo que sempre

existiu, foi desdobrada para a preocupação com os consumidores internos do processo produtivo, as recompensas, que antes eram atribuídas por sorteio, hoje baseiam-se em medidas de desempenho atingidas, o paternalismo esta sendo gradativamente substituído pelo envolvimento e comprometimento de todos.

Nesse contexto o processo de comunicação exerce uma função fundamental pois, determina a forma de relacionamento entre a gerência externa (multinacional), a gerência interna (da unidade de negócio) e os funcionários. Isso se demonstra através de certos ritos que estabelecem uma comunicação mais clara e objetiva entre os membros da organização. Pode-se salientar a realização do café da manhã com o gerente da multinacional, os supervisores e facilitadores uma vez por mês, a reunião semanal entre a gerência da planta e os supervisores das áreas funcionais visando estabelecer os objetivos do dia e da semana e a reunião diária dos supervisores com os funcionários, estabelecendo as metas de produção do dia, e a comparação com a meta da semana. Além das reuniões semanais na administração, fora do horário de expediente, que têm um caráter mais informal, tornando o diálogo mais fácil e uma maior interação dos membros.

Ainda no que se refere ao processo de comunicação, deve-se salientar a importância dos painéis de visibilidade que informam os valores da empresa, a política de qualidade, a preocupação ambiental e com segurança, e também os painéis que informam sobre os indicadores QCDSM (Qualidade, Custo, Distribuição, Segurança e Motivação) em cada área funcional e sobre o estágio de treinamento de cada funcionário dentro de cada célula de produção, que tem em média de dez a vinte funcionários.

Foram os valores da cultura organizacional, difundidos e assimilados pelos membros da organização que permitiram que novos padrões de qualidade, custo, flexibilidade e segurança fossem atingidos, mesmo assim, os funcionários cobram da administração seu comprometimento com os valores que se referem a desenvolvimento pessoal, pois acreditam que não está de acordo com o divulgado e que a empresa deve oferecer-lhes mais treinamento cursos de qualificação.

De acordo com a bibliografia analisada, pode-se constatar nessa unidade de negócio que indicadores de desempenho não são metas aleatórias, e que a influências das variáveis subjetivas e simbólicas da cultura existem e fazem a diferença na forma e no tempo que se levará para atingir essas metas.

Provavelmente o processo de transformações que a unidade de negócio passa, não se esgotou, acredita-se que pelo contrário esteja recomeçando. Estudar essa nova fase da empresa como multinacional e os frutos que virão com o enraizamento dessa nova e abrangente visão cultural, é um trabalho a ser desenvolvido e aprofundado. Além da possibilidade de realizar-se análises comparativas com outras empresas.

Observou-se também que os megaconceitos que afligem as administração de recursos humanos, as ciências sociais e a gestão da produção na atualidade – legitimidade, liderança, qualidade, integração conflito, carisma, estrutura, significado – devem ser tratados de forma criativa e imaginativa para solucionar problemas e desenvolver formas mais eficientes de manutenção da cultura organizacional e de gerenciamento da produção. Pois se anteriormente não havia preocupação com a cultura, atualmente trata-se de uma ferramenta gerencial fundamental para o sucesso de uma organização, pois torna as pessoas mais flexíveis, auxiliando a organização na sua constante busca por qualidade, inovação, diminuição de custos e competitividade. Ao reformular as medidas de desempenho, a administração da organização deve conscientizar-se que estas devem ser compatíveis com os elementos da cultura organizacional vigente, pois as novidades serão assimiladas conforme forem inseridas e disseminadas pela cultura da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, E.D.D (2001) *A descoberta da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas* ENANPAD, 24., Florianópolis. Anais, Porto Alegre, Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ANPAD, 2001.(CDROM).
- COLTRO, A.(2002) *Compreendendo histórica e epistemologicamente o construto científico nas ciências sociais para aplicações em pesquisas sobre instituições*. São Paulo. 430p. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo.
- DEAL, T. KENNEDY, A. (1982). *Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts, Addison-Wesley.
- ENRIQUEZ, E. (1996) *Da Horda ao Estado*. Jorge Zahar Editores. Rio de Janeiro.
- ENRIQUEZ, E. (1997) *A organização em análise*. Ed Vozes, Petrópolis, R.J
- FLEURY, M. T. L. (1989). O desvendar a cultura de uma organização. IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M (org). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas.
- FLEURY, M. T. L. (1993) *Cultura da qualidade e mudança organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr.
- FLEURY, M. T. L. (1995). *Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender*. Revista de Administração de Empresas, v.30, n.3, p.5-11, jul./set.
- FREITAS, M. E. (1991) Cultura organizacional: grandes temas em debates. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set.
- FREITAS, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação tipologias e impacto*. São Paulo, Makron Books.
- FREITAS, M. E. (2000). *Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?* 2.ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- GEERTZ, C. (1989). *A interpretação de culturas*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- GORSKI, D.P.(1966) *Pensamento e linguagem*. México Editorial, Col Ciencia economicas y sociales.
- KOVÁCS, I.; CASTILLO, J. J. *Novos Modelos de Produção: trabalho e pessoas*. Oieras : Celta Editora. 1998.
- NADLER, D.A.; TUSMAN, M. L.(2000) A nova arquitetura organizacional: a organização do futuro. *HSM Management*, v.18, p. 58- 66, jan./ fev.
- SANTOS,F.C.A. (1998). *Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão estratégica de negócios*. São Paulo. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- SANTOS,F.C.A. (1999). *Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo. Atlas.
- SCHEIN, E. H. (1986) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey – Bass
- SCHEIN, E. H. (1989) Organizational culture: what it is and how to change it? IN: EVANS, P., ed., *Human resource management in international firms: change, globalization and innovation*. London, McMillan.
- SCHIRATO, M.A.R. (1999). *O feitiço nas organizações – sistemas imaginários* - São Paulo. 197p. Dissertação (Mestrado) – da Faculdade de Educação – Universidade de São Paulo.
- SMIRCICH, L. (1983). *Conceito de cultura e análise organizacional*. Artigo traduzido da Administrative Science Quartely, 28: 339-358, Uso interno do CPGA/UFSC.
- TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. (1993). *Cultura organizacional: a dimensão humana*. São Paulo, Makron Books.

- TRUZZI ,O. (1986) *Café e Indústria São Carlos 1850-1950*. São Carlos. Arquivo de História Contemporânea. UFSCar.
- VASCONCELOS FILHO, P (1985). *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.