

“OTIMIZAÇÃO” E CARTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS: ENTRE O PRESCRITO E O MUNDO REAL E SUBJETIVO DAS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS.

Gelson Silva Junquillo

Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – PPGADM - UFES / E-mail: gelson@npd.ufes.br

Alfredo R. L. da Silva

Mestrando em administração – UFES / Docente do Centro Universitário do Espírito Santo – UNESC / E-mail: alfredo@ebrnet.com.br

***Abstract:** This essay aims firstly at problematizing the proposal of integration approach in culture organization studies, which considers culture as an instrument to homogenize and normalize values at organizations, as well as, secondarily, at showing how complex any change at organization cultures can be since they do not consider actor's perceptions about their everyday practices at work. The proposition of this essay is to recognize the complexity and the heterogeneity of organizational cultures, using the “integration”, “differentiation”, and “fragmentation” perspectives, in a complementary way, as suggest by Cavedon & Fachin (2000), Carrieri (2001), and Martin & Frost (1999). In other words how different meanings and perceptions about organizational practices, influence organizational change process. As an illustration will be presented and discussed a research carried out in a Brazilian state company.*

Key words: optimization; values; organizational culture.

1 Introdução

A tentativa de padronização de procedimentos operacionais nas organizações produtivas vem sendo conjugada com a idéia de homogeneizar e integrar valores organizacionais desejados pelas cúpulas administrativas, privilegiando temas que reforçam a definição de uma “cultura empresarial forte”. Busca-se assim, a “absorção” e conseqüente “aceitação” pelos diversos atores organizacionais, de novos procedimentos no trabalho, aliado ao apelo pelo consenso em torno daquelas mesmas práticas, bem como à homogeneização de valores que facilitem a sua instrumentalização junto ao imaginário dos trabalhadores, bem como garantam o sucesso da organização. Nesse sentido, combinado com a implantação de novos processos de trabalho, são propostas as chamadas *cartas de valores* organizacionais, ou seja, instrumento de disseminação de idéias desejáveis para uma dada organização, geralmente propostos pela alta direção e que visam transmitir significados definidos à priori e de forma prescritiva, com vistas à definição de consensos nos universos organizacionais que facilitem a introdução de mudanças nos processos de trabalho. A perspectiva da *carta de valores* encontra grande eco dentro de uma abordagem teórica na qual a cultura nas organizações é tomada como algo que as organizações “têm” (Smircich, 1983), passível de ser trabalhado com base naquilo que a alta administração pensar ser o melhor para a eficácia corporativa. Assim, as *cartas* são concebidas como ferramentas tecnológicas de gestão corporativa indispensáveis para o sucesso organizacional, conforme sustentam autores como Peters & Waterman (1986) e Deal & Kennedy (1982, 1999). A

proposição deste artigo é problematizar essa proposta, no sentido de que os espaços organizacionais sejam também considerados como diferenciados e fragmentados (Frost et al., 1991; Aktouf, 1994; Chanlat, 1996; Martin, 1992; Martin & Frost, 1999), tornando complexa a idéia de prescrição de valores via *cartas*, no que diz respeito, principalmente, à distância que elas podem trazer entre o prescrito e o mundo real do trabalho, dotado de significados diversos e oriundos das experiências cotidianas vivenciadas pelos atores organizacionais.

A discussão será efetivada pelo debate sobre as abordagens que desenvolvem à idéia da cultura corporativa em organizações, destacando, em seguida, a questão dos valores organizacionais. A intenção é provocar uma análise crítica das correntes de pensamento administrativo que privilegiam a idéia da “cultura empresarial forte”, contrapondo-se a idéia de que a legitimação de determinados anseios corporativos, por meio de ações que trazem à tona só aquilo que integra ou gera consensos nos universos organizacionais, empobrece o campo teórico, bem como torna incompleta a compreensão daqueles mesmos espaços. Assim, evidencia-se a necessidade de se conjugar também aquilo que diferencia e fragmenta (Martin, 1992, Martin & Frost, 1999), ou seja, a percepção de que as organizações não são campos homogêneos e consensuais, nos quais prevalece a objetividade de práticas concebidas pelas altas cúpulas administrativas, em que são desconsiderados processos subjetivos inerentes às práticas sociais construídas e reconstruídas socialmente (Giddens, 1984) e, por isso, indissociáveis de qualquer tentativa de mudança prescrita de “cima para baixo”. Uma pequena ilustração desse debate, no campo empírico, será dada por um estudo de cunho qualitativo realizado em uma organização estatal situada na Região Sudeste brasileira, cuja indagação central de pesquisa foi: *como a implantação de determinada prática administrativa pode estar desalinhada à realidade de significados recorrentes numa dada organização?*

2 As abordagens da “cultura corporativa”

Segundo Aktouf (1994) e Pépin (1998) a temática da cultura como um instrumento de consenso, homogeneização, controle e dominação pela organização ficou mais evidenciada a partir dos escritos de Elliot Jaques em 1951, ampliando-se com o surgimento do movimento da “gestão comparativa”, voltados para problemas ocorridos por causa da internacionalização industrial e conflitos entre culturas nacionais. Explorando, de acordo com Smircich (1983), uma visão de cultura como uma variável independente, aqueles estudos, em nível macro, examinavam as relações entre as culturas nacionais e as estruturas organizacionais e, em nível micro, as semelhanças e diferenças entre as atitudes dos gestores em diferentes culturas nacionais. Exemplos dessas abordagens são as pesquisas de Hofstede (1980) e de Trompenaars (1994) que buscam definir conjuntos de valores adequados para os negócios internacionais, assumindo que seus estudos não definem a cultura de uma empresa específica em um dado país, mas tendências centrais, que se diferenciam e que poderiam ser encontradas nas empresas localizadas em determinados países comparativamente.

No entender de Aktouf (1994), em um segundo momento, o foco das propostas se modificou para a cultura como variável dependente. Segundo Pépin (1998), por conta do sucesso econômico japonês, os estudos voltados inicialmente para a tecnologia e para os mecanismos econômicos e administrativos passam a se concentrar na cultura oriental e sua relação com os modelos de gestão. Pesquisadores como Ouchi (1986), Pascale & Athos (1986) identificaram, no contexto nacional japonês, elementos característicos que, no nível organizacional, reforçavam e contribuía para uma cultura organizacional que acreditavam ser o diferencial competitivo japonês. Esses elementos poderiam então ser

importados, para que reforçassem a cultura organizacional de outras empresas pelo mundo ocidental, principalmente as norte americanas, como uma “vantagem competitiva”. É assumida uma abordagem na qual a organização pode produzir sua “própria cultura”, definindo-se expressões como “cultura organizacional”, “cultura corporativa” ou “cultura de empresa” (Aktouf, 1994), limitando-se seus escopos a horizontes organizacionais sem vínculos com processo histórico-sociais.

Para Pépin (1998), dentre essas propostas que se limitam à esfera micro-social da organização e propõem instrumentos organizacionais de melhoria de gestão e manipulação da cultura, uma distinção relevante seria o trabalho de Edgar Schein (1985) que, ao tratar a questão cultural, volta-se para a relação da adaptação dessa última à organização, não considerando a existência de culturas vencedoras ou perdedoras, constituindo uma visão alternativa frente às idéias dominantes nesse campo. Mas, segundo Pépin (1998), em sua maioria, os estudos sobre “Cultura Corporativa” se baseiam em aspectos discutíveis, na suposição de que aquilo que os dirigentes apresentam como verdades, a cultura da direção, deveria ser a de toda organização, desconsiderando-se práticas sociais construídas ao longo do tempo e do espaço, num processo dinâmico de “reprodução social”, como escreve Giddens (1984).

3 Os “valores” organizacionais

Dois autores clássicos da chamada Cultura Corporativa, Deal & Kennedy (1982, p. 21), definem valores como os princípios básicos que constituem um conjunto de crenças para o alcance do sucesso organizacional, provendo ainda, “um senso de direção comum para todos os empregados, bem como de guia para o seu comportamento diário”, representando o caráter corporativo de uma organização ao permitir compartilhamentos internos que a diferenciam das demais. Os valores seriam parte integrante de uma cultura organizacional e influenciariam a postura de uma organização perante a sociedade, podendo-se elencar sua importância da seguinte maneira (Deal & Kennedy, 1982, 1999): a) definem o que é mais importante nas diversas relações de uma organização com o mercado; b) orientam como as pessoas podem buscar seu desenvolvimento profissional; c) comunicam ao ambiente externo aquilo que se deve esperar de seus produtos e serviços; d) funcionam como controles informais que afetam a performance das pessoas.

Na visão de Ouchi (1986, p. 43), os valores organizacionais devem ser disseminados pelos dirigentes organizacionais, e tomados como de interesse dos demais atores. Já Peters & Waterman (1986) partem da idéia de cultura como disseminadora de “valores comuns”, atributos esses que, segundo os autores, a reforçam atendendo aos objetivos da organização, permitindo obtenção de consenso obtido por meio da adesão àqueles mesmos valores, definindo-se a ação organizacional com o apoio e iniciativa de todos os funcionários que bem informados a levariam ao mais alto padrão de eficácia. Propostas que, com base em Smircich (1983), se apresentam em uma abordagem da cultura como algo que a organização “tem”. E no entender de Frost et al. (1991) e Martin (1992) estaria dentro da linhagem *integrativa*, na qual membros de uma determinada cultura organizacional compartilham valores, desenvolvendo lealdades e compromissos em busca da eficácia.

4 Alternativas à visão integrativa da cultura nas organizações

Diferenciando-se da abordagem “integrativa” a perspectiva “interpretativa” trata a cultura como algo que a organização “é”, na qual a cultura e a organização estão intrinsecamente interligadas, desde sua origem, como uma forma própria de “ser”, como mais uma expressão da ação dos sujeitos dotada de significados (Smircich, 1983). Essa linha poderia

ainda se enquadrar nas perspectivas: a) da “diferenciação” – a organização como composta de subculturas coexistentes, envolvendo consenso referido aos limites de cada uma delas, e inconsistências e conflitos além desses limites; b) da “fragmentação” – valores relacionados de forma ambígua pelos atores organizacionais (Frost et al., 1991, Martin, 1992). Os estudos, nessa abordagem, se voltam para a compreensão de fenômenos culturais, no seio das organizações, de forma distinta ao de ferramentas instrumentais, como fatos a serem investigados e compreendidos por meio de mapeamentos de significados e não de manipulação (Barbosa, 2001; Pépin, 1998; Smircich, 1983). O indivíduo é tratado como um ser muito mais complexo, agente ativo e produtor de práticas sociais (Chanlat, 1996).

A proposta deste artigo é que o posicionamento do pesquisador dentro de apenas uma dessas tipologias não ofereceria potencial explicativo suficiente para fazer frente à complexidade de questões culturais em organizações. Assim, há que se conjugar à perspectiva “integrativa” da cultura – a idéia de consensos e homogeneização de valores –, as abordagens da “diferenciação” e “fragmentação” (Martin & Frost, 1999). Essa espécie de “miscigenação” das perspectivas deve ainda abrir espaço para a importância da questão da subjetividade nesses estudos, enfocando-se dimensões que envolvem a pluralidade e a heterogeneidade inerentes ao mundo do trabalho, dando-se “voz” aos seus atores, em uma noção de “subjetividade” cuja idéia envolve um “eu” como também um “nós”, em uma intersubjetividade. O ser humano nas organizações pensado em sua experiência vivida, caracterizada por saberes e práticas cotidianas e inseridas em contextos histórico-sociais específicos (Davel & Vergara, 2001).

Visando uma alternativa que possa promover a conjugação entre as dimensões objetiva e subjetiva (Davel & Vergara, 2001), assume-se que o desejo de mudança ou definição de valores organizacionais não pode se dar simplesmente pela redação de uma *carta de valores*, num processo “top down”, mas sim, num primeiro momento, pelo “mapeamento” (Barbosa, 2001) de universos de significados que os atores organizacionais constroem para o seu cotidiano numa dada organização. Logo, não se trata de impor valores, mas sim, num passo intermediário, mas fundamental, investigar o cotidiano, para em seguida, compreendidas as práticas, confrontá-lo ao que se pretende de mudança organizacional em busca da implantação de novas práticas de gestão, condizentes a distintos procedimentos operacionais.

5 “Locus” da pesquisa e procedimentos metodológicos

O estudo empírico que ilustra a problematização deste trabalho foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, em uma regional da região sudeste do País que doravante será tratada como XYZ. Ainda que os serviços postais tenham origem no Brasil desde os idos de 1520 a ECT, como tal, foi criada em 1969. A partir de 1989 a XYZ passa por um processo de reformulação organizacional que a torna mais flexível às exigências do mundo empresarial competitivo, implantando-se, em meados da década de 90, um programa de Gestão da Qualidade. Mais recentemente foi desenvolvida a prática de “Otimização” de procedimentos operacionais na Regional, com vistas à sua padronização e conseqüente aumento de produtividade. Tendo em vista que a Organização estava em fase de implantação de uma Carta de Valores, em apoio ao programa de Qualidade, foi desenvolvida uma pesquisa empírica, durante todo o segundo semestre de 2000, com o objetivo de identificar como os atores organizacionais percebiam determinadas crenças e valores desejados pela XYZ em uma futura Carta. Em atendimento às limitações de espaço deste texto, serão recortados, daquela mesma pesquisa, as formas de percepção dos atores da XYZ em relação ao projeto de “Otimização”, realçando-se as distâncias entre o

prescrito e o real no mundo do trabalho. Para efeitos metodológicos foi solicitado que uma equipe de contra-partida da XYZ, composta por funcionários indicados pela área de Recursos Humanos, apontasse conjuntos de valores que, segundo eles, deveriam ser representativos e desejados para a Organização. A partir daí, foi montado um roteiro de entrevistas semi-estruturado que foi aplicado a oito *Grupos Focais* (Patton, 1987). O universo da pesquisa envolveu todos os funcionários dos níveis administrativo e operacional da XYZ, capital e interior do Estado, abrangendo as seguintes categorias profissionais: *atendentes, carteiros, chefias intermediárias, gerentes, motoristas, operadores de triagem e transbordo (OTTs), pessoal da área administrativa e supervisores*.

Cada Grupo Focal, num total de oito, compostos, cada um deles, por oito funcionários das categorias profissionais citadas acima e indicados pelas chefias imediatas, tendo os critérios de escolha sido definidos do seguinte modo: a) *carteiros*: dois grupos, tendo em vista que o quantitativo dessa categoria representa, aproximadamente, um terço do efetivo de pessoal da XYZ. A seleção dos dezesseis entrevistados deu-se por tempo de casa acima de cinco anos e lotação em Centros de Distribuição de maior volume de operações; b) *OTTs e motoristas* – tempo de casa e turno de trabalho; c) *atendentes* – tempo de casa e porte das agências da XYZ, ficando definido o Grupo com quatro representantes de agências de grande porte e dois de agências de médio e pequeno portes, respectivamente; d) *área administrativa* – tempo de casa e nível de escolaridade, sendo quatro pessoas de nível básico, três de nível médio e uma de nível superior, tendo em vista que nesse último encontra-se um menor quantitativo de pessoal; e) *chefias intermediárias* – tempo de casa e tipo de unidade de serviço, definindo-se: quatro chefes de agências, dois chefes de seção e dois chefes de Centros de Distribuição; f) *supervisores* – quatro representantes, com mais tempo de casa, das áreas operacional e administrativa, respectivamente; g) *gerentes* – um assessor, dois chefes de regiões operacionais e cinco gerentes do nível central da XYZ na capital do Estado.

Foram assim entrevistadas sessenta e quatro pessoas, para preservá-las e garantir que suas opiniões fossem as mais sinceras possíveis, nenhuma delas foi identificada pelo entrevistador, ao qual coube o papel de provocador e condutor das entrevistas, por meio de um roteiro de perguntas abertas, baseado nas discussões com a equipe de contra-partida da XYZ. Os eixos temáticos da entrevista foram definidos a partir de conjuntos de valores sugeridos pela equipe de contra-partida como segue: *confiança, credibilidade, lealdade, compromisso e honestidade; cooperação, solidariedade e participação; disciplina, respeito e justiça; comunicação*.

O primeiro passo para a análise dos dados foi a transcrição das entrevistas com o *software* Word XP® e a transferência do arquivo para o *software* Sphinx Léxica®, no qual se desenvolveu a análise lexical, das respostas transcritas, separando-se as possíveis palavras ou expressões chaves a partir de sua recorrência, desenvolvendo-se em seguida a análise do conteúdo por meio de uma leitura cuidadosa das entrevistas obtendo-se um extrato das respostas relacionadas com a “Otimização” classificadas de acordo com sete categorias, também extraídas das análises, que compreendem os aspectos principais interpretados nas respostas.

6 A “Otimização” na percepção dos sujeitos

Nas análises das entrevistas é possível verificar que para os entrevistados a “Otimização” se refere à percepções de definições e cobranças envolvendo três elementos que se inter-relacionam: as normas ou padrões; as metas; e as tarefas. É justamente na diversidade

dessas percepções, de dissensos e consensos entre funcionários e a própria Organização que se ilustra a necessidade de reconhecer a existência de diferentes relações de integração, diferenciação e fragmentação no cotidiano organizacional. A leitura das respostas permitiu que se chegasse à quantificação de recorrências em sete categorias que caracterizam, em parte, as principais idéias dos funcionários sobre o processo de “Otimização”: facilita e instrumentaliza a substituição ou eliminação dos funcionários – 5,92%; dificulta o trabalho – 11,83%; necessária – 8,28%; faltam recursos para que seja viável – 17,75%; deveria ser definida de forma diferente – 22,49%; exploração do funcionário – 26,04%; a empresa tem buscado formas de viabilizá-la – 3,55%; funciona em alguns setores, mas em outros não – 4,14 %.

Ao se analisar os dados quantificados, mais detalhadamente, foi possível perceber diferenciações entre os diferentes grupos focais. Dois deles, compostos por carteiros, representam 60% das repostas que colocam a “Otimização” como algo que facilita e instrumentaliza a substituição ou eliminação dos funcionários. Os quatro grupos focais compostos por carteiros, supervisores e chefes representam 68,18% das recorrências com o conteúdo que caracteriza a “Otimização” como exploração dos funcionários, enquanto no grupo dos gerentes o percentual é de apenas 5,26%. Esse mesmo Grupo caracteriza a “Otimização” como necessária – 35,71% das respostas –, ou seja, o mesmo percentual dos quatro grupos anteriores juntos em relação ao mesmo conteúdo. Dito de outro modo, a “Otimização” é vista de forma inconsistente para determinadas categorias em detrimento de outras, bem como de forma ambígua, realçando a diferenciação e fragmentação de significados que os atores organizacionais a dotam, enquanto que para a alta cúpula administrativa da XYZ a “Otimização” representa a integração, ou seja, o consenso em torno de interesses entre cúpula e base operacional quanto às vantagens de sua implantação.

A quase unanimidade dos entrevistados registrou que há uma forte pressão no dia-a-dia para o cumprimento de metas na organização e aumento de produtividade no trabalho. Um grupo focal de carteiros manifestou a preocupação de que a pressa para motorizá-los tem redundado em pouco tempo para treinamento no uso das motocicletas. Foram relatados episódios em que alguns profissionais vão para a rua com medo de acidentes e sem muita prática com o manejo daqueles equipamentos. A questão da cobrança, manifestada pela maioria dos entrevistados, é de certa forma, compensada pela sua percepção de que faz parte da imagem da Empresa o cumprimento de prazos. Entretanto, colocam como causa das insatisfações a maneira como essa cobrança é praticada, isto é, sentem que há muita rigidez e que, de alguma maneira, elas são efetivadas em tom de desconsideração à sua condição como seres humanos. Assim, as cobranças geram sobrecarga de trabalho e, como conseqüência a utilização do atestado médico para afastamentos das atividades. A maioria dos grupos pertencentes à área operacional ressentem-se de quantitativos de pessoal suficientes para a realização das atividades diárias, tornando a sobrecarga ainda mais forte. Outro dado importante, levantado nas entrevistas para a discussão da questão disciplina e justiça é uma prática relatada, pela quase unanimidade dos entrevistados, como sendo a da “premiação” ao funcionário que é mais comprometido e esforçado na labuta diária: mais trabalho. No imaginário dos entrevistados o bom funcionário é sempre o mais exigido.

Como se viu, a partir dos dados apresentados, há na XYZ uma base de significados que orienta a ação cotidiana de seus funcionários e que mostram, por meio de certas práticas por eles compartilhadas, um distanciamento entre o que se pretende como valores organizacionais desejáveis na percepção da equipe de contra-partida e os dados das entrevistas que caracterizam o mundo real do trabalho. Assim, a idéia da “Otimização” de

procedimentos operacionais padronizados, conjugada a determinados conjuntos de valores desejáveis em uma Carta de Valores e cotejados à realidade dos significados vivenciados pelos atores ao seu dia-a-dia na Organização estudada, aponta mais para ambigüidades e inconsistências do que de consensos e homogeneização. Demonstra-se então, que a internalização do processo de “Otimização”, bem como de valores organizacionais desejáveis pelo atores da XYZ, depende não somente da redação de uma Carta de Valores, mas, mais do que isso, de um processo que contemple a conjugação, de forma complementar e indissociável, entre a objetividade do projeto de “Otimização” e de valores desejáveis – o universo prescrito – com o universo das experiências vivenciadas e construídas socialmente pelos atores organizacionais – as subjetividades – e que não pode ser mudado por meio da simples adoção de uma nova tecnologia operacional. Mais ainda, essas experiências configuram culturas organizacionais fragmentadas e diferenciadas, cujas reconfigurações merecem negociação e ressignificação de práticas sociais por parte daqueles mesmos atores, processo esse que fragiliza a idéia da “cultura corporativa”, pré-concebida à priori, ou algo que a organização “tem” como discute Smircich (1983).

7 Considerações finais

A interpretação dos dados do caso ilustrativo da XYZ leva à uma resposta afirmativa à questão problema da pesquisa, ou seja, que a intenção da introdução da “Otimização” como uma proposta de uma nova prática administrativa encontra-se desalinhada da realidade de significados dotados pelos seus atores aos seus cotidianos em relação aos certos valores organizacionais desejáveis, bem como àquela mesma prática administrativa. Desse modo o processo de “Otimização”, sob o ponto de vista da maioria dos entrevistados está longe de representar consensos e homogeneização de valores, apontando mais para dissensos e ambigüidades que necessitam ser reconhecidos pela Organização no sentido mesmo de que se possa criar espaços para a reconstrução social de significados e práticas distintas. Ou seja, a conjugação entre os domínios da objetividade da “Otimização”, isto é, seu receituário técnico de recomendações desejáveis aos domínios da subjetividade ou dos significados que permeiam o universo cotidiano dos atores e de suas práticas nos seus processos de trabalho. Logo, a tentação da abordagem da “cultura corporativa” em adequar *cartas de valores* a procedimentos operacionais nas organizações, deve ser repensada, em prol da idéia de que como universos miscigenados, aquelas últimas possuem distintas culturas em seus interiores, espelhando algo que elas “são”. Dito de outro modo, uma rede intrincada e complexa de significados, que os indivíduos constroem e reconstróem contínua e cotidianamente, como sugeriria Geertz (1989), e, portanto, impossível de ser reduzida a homogeneização ou a mudanças pré-enunciadas por meio de *cartas de valores*.

Os resultados da pesquisa realizada na XYZ permitiram a caracterização da heterogeneidade e complexidade de suas culturas organizacionais, caracterizando espaços não só de consensos, mas também de diferenciações e fragmentações. Dessa maneira, não basta apenas implantar a “Otimização”, bem como novos valores, sem antes iniciar um processo de discussão, envolvendo o que é comum e incomum, consenso e dissenso, da realidade vivida pelos atores organizacionais.

Referências

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. V.2. São Paulo, Atlas, 1994. p.39-79.
- BARBOSA, Livia. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. O fim do “mundo Telemig”: a transformação das

- significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- CAVEDON, N. R. & FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... [CD-ROM]. Florianópolis: ANPAD, 2000. Enan00\Org\org – 370.doc.
- CHANLAT, Jean François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, Jean François (org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. v.1. São Paulo, Atlas, 1996. p.21-45.
- DAVEL, E., VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo:Atlas,2001.
- DEAL, Terrence E., KENNEDY, Allan A. The new corporate cultures : revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999.
- _____. Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, 1982.
- FROST, Peter J. et al.(eds.). Reframing organizational culture. California: Sage, 1991.
- GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIDDENS, A. The constitution of society. Berkeley: University of California Press, 1984.
- HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences : international differences in work-related values. Beverly Hills ; London : Sage, 1980.
- MARTIN, Joanne. Cultures in organizations: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, Joanne & FROST, Peter, J. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, Stewart R. & HARDY Cynthia. (eds.). Studying organization: theory and method. London: Sage, 1999.
- OUCHI, William. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PASCALE, Richard Tanner, ATHOS, Anthony G. The art of Japanese management. London: Penguin Books, 1986.
- PATTON, M. Q. How to use qualitative methods in evaluation. London: Sage, 1987.
- PÉPIN, Normand. Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. Mosaico – Revista de Ciências Sociais, Vitória, v. 1, n. 1, p.267-293, 1998.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr., Robert H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.
- SCHEIN, E. Organization Cultures and Leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quartely, Cornell University, v. 28, n. 3., 1983.
- TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da cultura. São Paulo: Educator, 1994.