



CULTURA ORGANIZACIONAL: FORMAÇÃO, CONCEITO E CONSTITUIÇÃO

ORGANIZATIONAL CULTURE: STRUCTURE, CONCEPT AND FOUNDATION

Celia Cristina Zago^a

^a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil – Campus I, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração

Resumo

Os autores da administração contemporânea, em qualquer que seja o tópico trabalhado ou o enfoque utilizado, são unânimes em citarem a cultura organizacional como sendo um elemento determinante para as ações organizacionais, destacando-a como fator impulsionador ou restritivo para a sua performance de competência e competitividade no mundo atual. Entretanto, por ser um fenômeno complexo, percebe-se na literatura pertinente que a tentativa de conceituar “cultura organizacional” tem levado a maioria dos autores a compilarem um amontoado exaustivo de sinônimos na ânsia de contemplar a sua amplitude sem, contudo, desenvolver construtos teóricos nítidos; pecando, às vezes, pela redundância, pelo reducionismo ou, ainda, pela falta de discernimento entre seus fatores determinantes ou resultantes. Fundamentado em uma pesquisa bibliográfica, o presente artigo se propõe a desenvolver uma reflexão teórica através da articulação entre a cultura organizacional e o comportamento humano nas organizações, como contribuição para o seu entendimento conceitual que possibilite sua melhor compreensão e gerenciamento. O presente artigo é versão atualizada do publicado na revista Informação e Sociedade – Seção: Memórias Científicas Originais, 2005, uma vez que estudos posteriores à sua publicação indicaram a existência de mais uma dimensão considerada essencial para a explicação do comportamento humano e, conseqüentemente, da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Gestão; Comportamento humano.

Abstract

The authors of contemporaneous management, in any topic they work or approach they use, are unanimous in mentioning the organizational culture as a determinant element to the organizational actions and emphasize it as an impelling or restrictive factor to its competence and competitiveness performance nowadays. However, as it is a complex phenomenon, it is noticed in the pertinent literature that the attempt to conceptualize “organizational culture” has taken most of the authors to compile a great amount of exhaustive synonyms in their eagerness to contemplate its amplitude without developing clear theoretical constructs, leaving aside redundancy, reductionism, or even the lack of discernment among other determinant elements. Based on a bibliographical research, this article aims at developing a theoretical reflection through the articulation between organizational culture and human behavior in the organizations as a contribution to its conceptual understanding which enables a better understanding and management of this phenomenon. This article is an updated version of the one published in the magazine Informação e Sociedade – in the section Memórias Científicas Originais, 2005, once later studies showed the existence of a dimension which was considered essential to the explanation of human behavior and consequently, to organizational culture.

Key-words: Organizational culture; Management; Human Behavior.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a cultura organizacional não é recente, entretanto, a grande maioria dos autores da administração contemporânea tem destacado o fenômeno como fator determinante para as ações estratégicas de flexibilização

empresarial – imperativas para a sobrevivência no atual ambiente que se caracteriza por constantes mudanças.

Os modelos para o entendimento da cultura organizacional, amplamente utilizados até o momento, como os de Handy (1978), Sethia & Glinow (1985); Deal & Kennedy (1982); Quinn & Kimberly (1984); Trompenaars (1994); e Hofstede (1997), que se restringem a diagnosticar e caracterizar a tipologia da cultura de uma organização,



mostram-se eficientes para ambientes estáticos, haja vista que se preocupam com a caracterização da cultura organizacional como ela se apresenta, onde é necessário conhecer a cultura organizacional para não afrontá-la sob pena de encontrar resistências e insucessos para qualquer mudança que se queira implantar.

Entretanto, essa visão adaptativa mostra-se insuficiente para as organizações em ambientes dinâmicos e principalmente para organizações de alta performance ou unidades de negócios que contribuem com a formatação da nova revolução tecnológica que se convencionou chamar de “a era da informação e do conhecimento”.

A limitação de estudos que apenas se propõem a diagnosticar a realidade pode ser percebida ao perguntamos: e se, como conclusão do estudo, constatarmos que a cultura organizacional reinante é restritiva aos anseios de mudanças necessárias para a efetividade organizacional?

Esta questão abre espaço a outras perguntas de caráter instigador como: É possível gerenciar a cultura organizacional tendo em vista a sua melhor adequação às estratégias organizacionais? Quais elementos estruturais e dinâmicos suportam a formação de uma cultura organizacional, e sobre quais é possível incidir a ação gerencial tendo em vista a sua transformação ou adequação?

Como resposta a estas indagações, após a articulação teórica sobre cultura organizacional apresentamos um modelo – denominado de Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – que apresenta e explica as dimensões que estruturam o fenômeno como uma abstração que possa nos ajudar a compreender e agir sobre o mesmo.

A ansiedade por modelos que ofereçam suporte para gerenciamento da cultura organizacional, ao invés de simplesmente tipificá-la, pode ser sentida em atuais obras da administração, a exemplo do exposto por Pascale et al.

Em todas as três (empresas estudadas) o que prejudicou o desempenho e sufocou a mudança foi a cultura. O problema é que há tantas definições diferentes de cultura quanto há artigos sobre o gerenciamento da mudança, nenhuma delas é de grande auxílio para nos dizer como, ou até mesmo o quê, consertar. (grifo dos autores) (PASCALE et al, 2000 p. 187).

Assim, este trabalho atualiza o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional, apresentado por Zago (2000), buscando atender ao imperativo do desenvolvimento de um modelo que abranja tanto a perspectiva epistemológica – que busca definir o que é e onde se dá; como também a perspectiva ontológica – que procura elucidar o como é e como se dá a construção de uma cultura organizacional, perpassando por aspectos que explicam a cultura como sistemas dinâmicos e mutáveis; e, por fim, sua arquitetura através da discussão dos elementos que a estruturam.

2. FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1. Cultura e cultura organizacional como modelos mentais e representações sociais

As interações complexas das práticas sociais de um grupo fazem emergir pressupostos básicos que são eleitos pelo mesmo como a forma válida de se comportar. Estes pressupostos são formados pelas experiências conjuntas de acordo com sua vivência e maneira de responder e de se comportar frente aos desafios do ambiente em que vivem e partem de uma experimentação que deu certo, que recebe adesões e que, consciente ou inconscientemente, passa a ser a forma eleita pelo grupo como a mais adequada ou, às vezes, a única forma de ser, em relação a um determinado evento.

A formatação desses pressupostos advindos da experiência coletiva é cotidiana e informal e, na maioria das vezes, não deliberadamente planejada. Simplesmente vão se constituindo como a maneira adequada de se comportar frente às variadas situações, e são submetidos, com o passar do tempo, a constantes testes de verificação até serem aceitos e solidificados pelo grupo, passando a constituir um arcabouço cognitivo que é expressado por traços comportamentais característicos e lhes afere peculiares de identidade.

Cultura pode ser entendida, então, como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos. “Simplesmente são assim”.

Schein (1985) explica que, para levarem a uma visão compartilhada e se tornarem um processo inconsciente, tem que ter havido experiências conjuntas que tenham funcionado por tempo suficiente.

Concluimos com Zago (2000) que a cultura é conformada pelos modelos mentais coletivos que foram consolidados através da experiência e convivência comum dos membros de um grupo social em seu âmbito específico e que dão configuração para a sua interpretação e representação de identidade, e é expressa pelas atitudes e comportamentos dos mesmos, levando ao entendimento de que o comportamento social de um grupo ou comunidade é manifestação da sua cultura.

A cultura, então, traz como característica ser um processo contínuo de construção social da realidade e um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996)



Quando considerado o grupo humano no âmbito organizacional, e seguindo o pensamento da abordagem evolucionista que propõe que as culturas podem se desenvolver por caminhos próprios a partir de diferentes eventos históricos que o grupo experimentou (LARAIA, 1989), pode-se admitir que cada organização possui experiências, história e interesses próprios; constrói estruturas e adota tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades, valores e sentimentos peculiares.

Sobre isso, o sociólogo francês Emile Durkheim (apud MORGAN, 1996) explica que o desenvolvimento da sociedade organizacional cria padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e práticas baseadas na sua estrutura ocupacional, mesclando os padrões tradicionais de ordem social em termos de ideias comuns, valores e crenças (MORGAN, 1996. p. 117). Com isso, a organização passa a se constituir um organismo com identidade própria que representa a sua cultura.

Essa reflexão pode explicar similaridades no perfil das culturas organizacionais de empresas do mesmo setor, justificadas pelas peculiaridades comuns de suas estruturas e comportamentos dos seus membros, sugerindo que o tipo de trabalho e produção específicos convergem para culturas similares, mas que, mesmo assim, guardam especificidades pela sua própria composição e trajetória histórica.

Sendo um fenômeno social, entende-se que a cultura organizacional é composta por numerosas variáveis relacionadas entre si e é modelada com a sinergia das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, misturadas às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais formais e informais (TORQUATO, 1991). As relações dessas variáveis podem levar a uma grande diversidade de combinações que tecem um perfil único para cada grupo ou comunidade, que se solidifica como a estrutura que lhe confere identidade nas suas relações com o meio externo e interno. Assim, podemos notar, por exemplo, que os trabalhadores de unidades de informação apresentam características de comportamento semelhantes entre si, mas muito diferentes de pessoas que trabalham em uma montadora de automóveis.

Isso se explica, pois as relações estabelecidas no ambiente de trabalho, além de estarem associadas à experiência de vida, são também caracterizadas por um conjunto de conhecimentos e experiências sociais e profissionais. São aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto do trabalho (KANAANE, 1995. p. 44), em cujo processo de representação, seleção e retenção, os atores de uma organização criam um schema cognitivo coletivo (WEICK, 1985).

Este aspecto do cognitivo coletivo pode ser explicado através de Durkheim, que coloca que “onde há vida coletiva surgem efeitos que se sobrepõem ao nível dos indivíduos que compõem a coletividade, refletindo a própria vida coletiva; a sociedade” e que “a associação dos homens, sua síntese, produz um todo que se sobrepõe às partes que o formam”. (DURKHEIN, 1912. p. 73).

Portanto, as expectativas, valores e crenças no interior de uma organização não são apenas resultado do somatório das atividades cognitivas individuais, mas de uma rede de relações simbólicas interindividuais e intergrupais que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social. Sendo que, no processo complexo de interação dos indivíduos às organizações, esses vão construindo um sistema de respostas que consideram estar de acordo com o contrato psicológico implícito (VALA, 1995. p. 6).

Sendo a construção da cultura interna de uma organização considerada de natureza social, inferimos que está baseada no acordo dos membros sociais com relação a que conceitos capturar e abstrair da experiência conjunta, no consenso nas relações entre estes conceitos e na similaridade da visão sistêmica das relações entre os conceitos, tendo que o conjunto de princípios que compõe o sistema de valores, associados com o tipo comunal de conhecimento, concorrem para o desenvolvimento do senso de identidade, de pertencer a um grupo, e como este ser reconhecido (DAFT e WEICK apud LYLES e SCHWENK, 1992).

A solidificação e incorporação desses conceitos e valores ao nível do inconsciente estruturam representações mentais da comunidade organizacional – enquanto expressa modelos mentais comuns ou mapas cognitivos (SENGE, 1990); e representações sociais – enquanto ensejam medidas de adesão.

2.2. Níveis de agregação da cultura organizacional

Como o já enfocado, por ser um fenômeno complexo, a formação de uma cultura se dá sob a multiplicidade de interações do organismo social e seu ambiente interno e externo.

Os sistemas sociais humanos ensejam inter-relações entre diferentes níveis de agregação e contextos e são resultado inevitável das interações recorrentes que se estabelecem entre os seres vivos, seus agrupamentos e a multifacetariedade de suas relações. Uma cultura organizacional se torna única na medida em que é especificada por características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente.

Assim, pode-se dizer que uma cultura organizacional tem a característica holográfica de conter e expressar cada um dos níveis que a compõem: individual, grupal, de classes, regional, nacional; ao mesmo tempo em que cada nível é



uma representação do todo cultural da organização, o que sugere que a coexistência de diferentes níveis de agregação em uma organização é responsável pela sua resultante cultural.

Isso pode ser explicado, pois se sabe que todo indivíduo, membro de uma organização, traz consigo a bagagem cultural adquirida com suas experiências de vida, sendo, portanto, um representante da cultura local que, por sua vez, é parte de uma cadeia composta por outros níveis culturais de maior amplitude (regional, nacional, continental, global).

Sendo o indivíduo um sistema vivo, podemos entender, de acordo com a teoria autopoiesis, proposta por Maturana e Varela (1998), que a sua estruturação é um resultante dos movimentos de busca do acoplamento com o meio e, com isso, é um representante do meio, pois seu movimento de auto-organização e reestruturação em busca do referido acoplamento enseja que foram conservadas características análogas entre eles. Assim, é através dos indivíduos que compõem uma organização e das suas relações com o meio que se entende o meio como um nível de agregação da composição da cultura organizacional.

No âmbito organizacional e partindo-se do individual para o coletivo, cada peculiaridade individual se transforma para coexistir com o nível organizacional, numa condição holográfica e sinérgica (resguardando suas propriedades, mas transformando-se num corpo novo). Da mesma forma, os elementos interagem entre si propiciando a formação da cultura organizacional peculiar ou identidade que, por sua vez, encontra-se em acoplamento com o meio, modificando-se (auto-organizando-se para que sua identidade ofereça congruências que permitam esse acoplamento) ao mesmo tempo em que o modifica. Então, na vida coletiva surgem efeitos que se sobrepõem ao nível dos indivíduos que compõem a coletividade, sendo que o todo se sobrepõe às partes que o formam (DURKHEIN apud KANAANE, 1995.p. 73), dando lugar a um schema cognitivo coletivo (WEICK, 1995).

Sendo a cultura de uma organização fruto de uma rede de relações simbólicas interindividuais e intergrupais que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social, os contextos organizacionais são criados pelos sujeitos-atores organizacionais nas suas inter-relações, ao mesmo tempo em que os papéis, projetos pessoais, necessidades, valores, e entendimentos de cada um, do grupo e da própria organização são limitados e reformulados nesses mesmos contextos de interação coletiva. (VALA,1995: 6).

Portando, quando tomada do coletivo para individual, a cultura pode ter o caráter de modelo organizacional na medida em que define e estabelece um quadro de referências, muitas vezes implícito, do comportamento da organização e seus membros. Assim, um ator de um determinado setor, seja ele um pesquisador, um dirigente, um operário ou um engenheiro, raciocina e age em função dos princípios e

conceitos de um modelo aceito e relativamente estável de organização e operacionalização das atividades de produção (BOYER et al. apud FLEURY e FLEURY, 1997).

2.3. Configurações da Cultura Organizacional: Subculturas, Contracultura, Multiculturas e Transculturalidade

A divisão do trabalho dentro de uma organização que aglutina pares com formação similar pode levar a emergir diferentes estruturas periféricas ou subculturas. Segundo Lyles e Schwenk (1992) essas estruturas periféricas apresentam especificidades que podem coexistir em graus de ruptura maior ou menor com a cultura organizacional como um todo.

A esse respeito, Young (1989, p. 190) argumenta que uma cultura não precisa ser uma unidade ou uma divisão (contracultura), pois os indivíduos podem compartilhar de alguns valores e simultaneamente incompatibilizarem-se em outros, ou seja, a unidade e a divisão coexistem e a cultura vincula-se à dinâmica das relações entre os interesses organizacionais.

Assim, a própria divergência e negação da cultura organizacional por uma subcultura – o que é comumente chamado de ‘contracultura’ – se constitui em um elemento formador característico do perfil da cultura organizacional como um todo. Da mesma forma que, metaforicamente falando, uma formação celular disforme também compõe um corpo e o torna singular.

Laraia (1989), ao falar sobre os paradigmas da cultura, além de focar a existência de subculturas em empresas, também faz referências ao paradigma da cultura monolítica que defende a ideia de uniformidade cultural em empresas quando há predominância dos valores, conhecimentos, crenças, habilidades e sentimentos dos principais acionistas e lideranças – o que geralmente acontece em pequenas empresas; ou ainda, o paradigma de multiculturas em uma mesma organização onde vários grupos culturais concorrem entre si por possuírem interesses e valores diferentes ou antagônicos é mais comumente encontrado em empresas que passaram por processo de fusões recentes.

No caso das subculturas, entretanto, a diversidade permite a convivência e a complementaridade, não através da uniformidade, mas da unicidade na multiplicidade (FRAGA, 1990. p. 23), o que é possível quando, apesar de haverem especificidades em cada grupo, há também uma estrutura de pressupostos básicos e princípios que norteiam os comportamentos, que é a cultura organizacional maior, cujo potencial atinge coerência holográfica ao exercer o papel de unificador entre cada um, de todos os membros que compõem a organização.

Diante da possibilidade de conflitos entre os diversos níveis de agregação da cultura, Fraga (op. cit.) propõe um alinhamento entre eles alertando para a necessidade de



se detectar as áreas de alinhamento crítico e provocar as mudanças necessárias em processos, estruturas e recursos, sendo que, ao se aumentar os pontos de convergência, pode-se tornar o ambiente mais nivelado, mais coeso. Essa convergência, entretanto, pode ser buscada em relação aos princípios norteadores, e não em relação às ideias, sob pena de gessar a criatividade e a riqueza da diversidade.

Neste sentido, destaca-se a figura da transculturalidade que, para Fraga (op. cit.), indica a possibilidade que a vivência intercultural abre às pessoas envolvidas quando não perdem a identidade cultural, enriquecendo o compartilhamento de diferenças e assumindo uma atitude de compreensão e de respeito recíprocos.

A transculturalidade aparecerá, então, como um saber e um poder de transformação das diferenças culturais em compartilhamento e com orientação comum, construindo-se uma dinâmica em permanente enriquecimento, fundamentada em uma arquitetura estrutural de princípios e conceitos, tendo em vista o desenvolvimento de uma coerência cultural que preserve a diversidade, inibindo a dominação e homogeneização.

2.4. Características Caleidoscópicas da Cultura

Como cada cultura é uma “personalidade” única, às vezes, em diferentes momentos de acordo com as relações de poder, pode-se perceber uma maior influência de um ou outro segmento, inclusive, e principalmente dos pensamentos dos principais acionistas ou gerentes.

Conhecer essas relações pode ajudar a delinear o perfil cultural de uma determinada organização, pois sendo um fenômeno complexo, resultante de interações múltiplas, a preponderância de um ou outro segmento, em um ou outro período, pode ser entendida como ‘adesão’, que é um fenômeno natural nas relações comportamentais, já que apesar do entendimento de que pode haver predominância da influência dos gestores e líderes na formação da cultura organizacional, entende-se, à luz da teoria autopoiesis, que essa influência só ocorre quando as estruturas oferecem congruências com os objetivos e modelos mentais difundidos.

Porém, como as organizações, pela sua própria complexidade e multifacetariedade, não são espaços hegemônicos, as relações de influências e predominância social oscilam num ambiente conflitual de correlação de forças entre as majorias e minorias (MOSCOVICI, 1984, p. 43), podendo haver predominância de um segmento em determinados momentos sem, contudo, impor-se hegemonicamente. Isso porque, como afirmam Maturana e Varela (1997, p. 24), apesar do seu caráter molecular, o ser vivo é um ente sistêmico e, por isso, nenhuma molécula, ou classe de moléculas, determina, por si mesma, qualquer

aspecto ou característica do operar do ser vivo como tal, já que todas as características do ser vivo se dão na dinâmica. De fato, um fenômeno é sistêmico se acontece como resultado da atuação dos componentes de um sistema enquanto realizam as relações que definem o sistema como tal e, no entanto, nenhum deles o determina por si só, ainda que sua presença seja estritamente necessária.

Pelo exposto podemos concluir que uma cultura organizacional apresenta as seguintes características holográficas:

É composta por inúmeras variáveis;

- Contém os elementos que a compõem, porém apresenta-se como um novo elemento, diferente dos que a compõem;
- Cada elemento, mesmo sem deixar de ser ele mesmo, passa também a ser o todo, onde o todo, apesar de ser a interseção das partes, assume uma identidade própria, influenciando as partes, que não serão mais as mesmas que eram no início da operação;
- A cultura contém as características do elemento e o elemento contém características da cultura;
- A cultura não é simplesmente o somatório dos elementos, mas se transforma em um terceiro elemento que, apesar de trazer características de seus elementos formadores, passa, através de um efeito sinérgico, a se constituir em um novo elemento, diferente dos que a compuseram, resguardando, porém, as características dos mesmos;
- Pode haver uma prevalência de um ou outro elemento em determinados momentos, mas este elemento, sozinho, não é determinante para a formação da cultura.

Tendo-se que a cultura reflete a autoimagem de uma organização, que é crítica para moldar quase todos os aspectos de seu funcionamento, é essencial que se procure desenvolver um apropriado senso de identidade, que se (trans)forma com base nas próprias estruturas culturais.

O senso de identidade ou sensemaking (WEICK, 1995) atribui à organização um fio holográfico, em que o todo representa as partes e as partes representam o todo. Pode-se, então, entender que a cultura caracteriza-se por ser a solidificação da identidade da organização e, com isso, constitui-se na base de orientação para as percepções e ações na organização, diferindo, portanto, da visão de cultura como uma unificação de pensamentos e ações.

Uma cultura organizacional pode, então, ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, destacando-se que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos



comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade.

3. SISTEMAS DINÂMICOS E AS MUDANÇAS NA CULTURA

3.1. Gestão dos fenômenos de interação humano-sociais

Atuais discussões acadêmicas têm trazido o questionamento sobre a possibilidade de gerenciamento das ações humanas, haja vista o reconhecimento da posição do indivíduo como sujeito de suas ações (GREY, 2004).

Esse questionamento pode ser importante quando os conceitos de “administrar” e “gerir”, são utilizados indistintamente. Entretanto, a esse respeito, Fisher (2001, p. 19) faz um discernimento entre eles, destacando que se considera “gestão” uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser seguido. “Um navio é dirigido, uma empresa é administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontades próprias”.

Sendo um sistema social o meio em que seus membros se realizam como seres vivos, e na medida em que a cultura organizacional é caracterizada como a resultante do movimento da construção social da realidade de um grupo ou comunidade, ao se entender que os organismos vivos encontram-se em constante dinâmica, acompanhando as mudanças do meio, pode-se inferir que suas produções sociais (no caso, a cultura organizacional) também mudam.

Maturana (1998, p. 71) considera que, ainda que todo sistema social seja constitutivamente conservador, este se encontra em contínua mudança estrutural devido à perda de seus membros; incorporação de novos membros (com propriedades diferentes); e mudança das propriedades de seus membros, que surgem de mudanças estruturais. Nessa mesma linha, Vala (1995, p. 2) já sugeria que, ao se entender a cultura como um processo cognitivo dos membros de um grupo ou comunidade, as culturas e as representações sociais se transformam com os mesmos.

A visão da cultura organizacional como um produto social traz, então, a perspectiva de um continuum dinâmico, em contrário às condições formadas e constantes, considerando que seu surgimento se dá ao longo do desenvolvimento e da construção da realidade, dos e pelos membros do grupo, que também se modificam. Maturana reforça essa linha de pensamento quando coloca que a conservação da organização de um sistema dinâmico em um meio de

interações exige a correspondência estrutural entre o sistema e seu meio, sendo que, se o meio está em mutação, as estruturas do organismo também estarão. Portanto, “todo ser vivo se encontra onde se encontra, em cada instante, como resultado de uma história ininterrupta de interações com o meio, estático ou mutável, no qual tem mantido sem interrupção sua organização e sua adaptação, ou seja, seu acoplamento estrutural.” (MATURANA, 1998, p. 35).

Assim, ao se entender que a conduta de seus membros define um sistema social como uma sociedade particular, pode-se concluir que as características de uma sociedade somente podem mudar se houver mudança nessa conduta, pois se toda sociedade se realiza na conduta dos indivíduos que a compõem, somente há mudança social genuína em uma sociedade se existe uma mudança de conduta genuína de seus membros. (MATURANA, 1998, p. 73,75).

Pelo exposto, infere-se que as transformações na cultura organizacional podem ser promovidas através das estruturas do comportamento humano, pois na medida em que as estruturas dos seres vivos que integram um sistema social mudam, mudam suas possibilidades e o sistema social que geram com suas condutas também muda. Assume-se, com isso, a centralidade no sujeito, inserido num contexto dinâmico, ao mesmo tempo em que se reconhece a necessidade de interação do sujeito com o meio, que se dá não pela imposição administrativa que denota a ação manipuladora, mas através da gestão da aprendizagem que atenda às necessidades dos sujeitos para a busca dessa interação.

Ao se reconhecer que a aprendizagem é inerente ao ser humano e que pode ser gerenciável, a polêmica sobre a gestão dos fenômenos sociais humanos pode ser considerada, então, uma questão de semântica, cujo sentido pode ser conotativo ou denotativo¹. Assim, ao se falar em gerenciamento, a influência social não se refere apenas à submissão ou ao conformismo – expressões da exterioridade e coercitividade do coletivo sobre os indivíduos, mas refere-se às diferentes modalidades de interação e da comunicação, já que cada indivíduo é um organismo e seu processo de adaptação é internamente determinado por suas próprias estruturas e, por conseguinte, seus objetivos e estratégias individuais.

Motta (1997) explica que este processo de mudança pode ser gerenciado através da intervenção social planejada, autossustentada e direcionada, argumentando que todas as organizações provocam reações e transações mútuas com o ambiente social no qual se inserem e que, portanto, sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção. Assim, a intervenção planejada objetiva atuar sobre a evolução natural, acelerando seu passo ou rompendo com o seu determinismo histórico. Entretanto, os gerentes podem influenciar a evolução da



cultura estando a par das consequências simbólicas das suas ações, observando e considerando as necessidades e sentimentos dos atores organizacionais e promovendo valores, conhecimentos e habilidades desejados, mas nunca podem controlar a cultura.

Portanto, uma das mais importantes funções administrativas é o planejamento de “condições favoráveis” que se referem à criação de um contexto que promova esse tipo de identidade compartilhada e orientação para a transculturalidade. É possível desenvolver valores comuns e sentido compartilhado dos objetivos sem, contudo, serem impostos (MORGAN, 1996, p. 107), pois a adaptação para um determinado ambiente do organismo invariavelmente significa que a informação sobre ele deve ter encontrado, de alguma maneira, ressonância em sua estrutura interna.

Então, apesar de haver a aceitação de que o indivíduo ou grupo pode influenciar a ambiência organizacional, o processo de cristalização cultural é sempre dependente de complexos padrões de conectividade recíproca e, portanto, não determinista.

3.2. A Cultura como um processo de aprendizagem.

Para mudar, é necessário reestruturar as imagens que guiam as ações (MORGAN, 1996), adotando novos conceitos, novos comportamentos, convicções e valores que acompanhem a evolução dos tempos. Isso significa que as mudanças das estruturas organizacionais perpassam pela mudança dos modelos mentais das pessoas que compõem as organizações (MORGAN, 1996; SENGE, 1990; KIM, 1993; WEICK, 1995; JHONSON-LAIRD, 1983).

A aprendizagem nas organizações tem sido considerada como uma das diretrizes para a estruturação das formas organizacionais e uma referência paradigmática geral de concepção e desenvolvimento de novos modelos organizacionais capazes de movimentar-se no ritmo do ambiente atual (FLEURY e FLEURY, 1997).

O entendimento de que a organização é um sistema de significados compartilhados consolidados pela sua cultura que, por sua vez, é produto da construção social dinâmica da realidade por um grupo, sustentada por pressupostos básicos advindos da experiência e do aprendizado coletivo, sugere que ela é fruto de um processo de aprendizagem, formal ou informal, podendo ser considerada, ao mesmo tempo, produto da experiência anterior do aprendizado organizacional e base de sustentação para a capacidade organizacional de continuar aprendendo.

Ao tratarem sobre o processo de aprendizagem, autores referem-se a dois níveis de aprendizagem:

1. *Aprendizagem de nível adaptativo*: Aprendizado de single loop (ARGYRIS e SCHÖN, 1978); operacional (KIM, 1993); círculo único (MORGAN, 1996);

aprendizagem adaptável (SENGE, 1990): trata-se da análise e a correção dos problemas em questão, em que as pessoas reagem às mudanças em seu ambiente profissional, detectando e corrigindo falhas a fim de manter a situação atual, preocupando-se com a manutenção de melhorias contínuas num processo de transformação evolutiva. Esse nível de aprendizado não estimula a reflexão ou o questionamento que podem levar à concepção de nova e diferente situação.

2. *Aprendizagem de nível criativo*: Aprendizado de double looping (ARGYRIS e SCHÖN, 1978); conceitual (KIM, 1993); círculo duplo (MORGAN, 1996); aprendizagem geradora (SENGE, 1990; SCHEIN, 1995); deuteroaprendizagem (BATESON, 1972): nesse nível, o aprendizado procura trazer à tona e questionar premissas e normas arraigadas que possam levar ao entendimento do ‘por que’ dos fatos, busca a transformação estrutural e inovação das ideias, estando diretamente relacionada à redefinição cognitiva. A organização se recria destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A construção da cultura organizacional é um processo de aprendizagem por envolver a promoção tanto de alteração, como de incorporação de conceitos e princípios, assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais, que referem-se, tipicamente, à aprendizagem de nível criativo/inovativo.

Nessa linha, Kim (apud WARDMAN, 1996) considera que para ser duradouro e significativo, o aprendizado organizacional deve avançar no nível conceitual, que diz respeito à mudança dos modelos mentais (SENGE, 1990), iniciada gradualmente com o reconhecimento dos conceitos que mudam as âncoras e padrões de julgamento (SCHEIN, 1995).

Entretanto, o próprio processo de aprendizagem depende de sua inserção no metiê da cultura organizacional, para que se caracterize como uma postura no cotidiano organizacional. É necessário, portanto, a solidificação de uma cultura de aprendizagem que suporte a sobrevivência e o crescimento organizacionais, e se constitua em uma vantagem competitiva.

4. ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como já dito, a noção de cultura organizacional resgata a ideia de identidade, de distinção, enfim, daqueles caracteres que particularizam e distinguem uma organização da outra (TAVARES, 1991:58). Pode-se, portanto, inferir que a cultura na organização delinea a sua identidade que, por sua vez,



orienta os significados organizacionais como um fenômeno interpretativo que, para Varela, é a chave central de todos os fenômenos cognitivos naturais, incluindo a vida real (VARELA in MATURANA e VARELA, 1997, p. 48).

A identidade de uma organização é expressa no seu perfil de negócios, nas suas ações, nas tecnologias que adota, ou seja, em sua estrutura, que fundamenta o resultado de um processo evolutivo de escolhas específicas das organizações baseadas em seus conhecimentos e valores (APPELBAUM e GRIGORE, 1997).

Leitão e Martins (1998, p. 100) defendem que, para compreender as verdadeiras influências derivadas de um

fenômeno complexo, é necessário visualizar as estruturas que compõem dinamicamente a própria natureza desse fenômeno, o que significa identificar os processos que transformam uma situação definida em outra perceptivelmente diferente do caso original.

Considerando a ideia fundamental de que uma cultura ou uma identidade organizacional pode ser (trans)formada através da influência nas suas próprias estruturas, sendo necessário, para isso, conhecê-las, procuramos destacar quais aspectos de natureza estrutural são mencionados nos conceitos e percepções de alguns autores que tratam sobre o tema, como mostra o quadro 01, abaixo.

Quadro 01 - Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional.

Autor	Aspectos destacados
Katz e Kahn, 1970.	. Normas e valores .
Pfeffer, 1981.	. Significados e crenças .
Da Mata, 1981.	conhecimentos ou cognições compartilhadas
Jhonson e Scholes, 1984.	. Valores básicos, suposições e convicções.
Schein, 1995.	. Padrão de suposições básicas de um grupo.
Toledo e Milioni. 1986.	. Valores , atitudes e padrões de comportamento .
Tavares, 1993.	. Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.
Mitroff, Mason e Pearson, 1994.	. Crenças , valores , normas e pressupostos.
Eldridge e Combrie, 1994.	. Normas e valores , crenças/convicções , modos de se comportar .
Alves, 1997.	. Crenças , valores , pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas.
Silva, 1997.	. Valores e crenças .
Vasconcelos e Hemsley, 1997.	. Normas informais, valores , atitudes e padrões de comportamento .
Nonaka e Takeuchi, 1997.	. Crenças e conhecimentos .
Bowditch e Buono, 1997.	. Crenças , atitudes e comportamentos .
Fleury e Fleury, 1997.	. Valores .
Sveiby, 1998.	. Valores e atitudes .
Oliveira, 1998.	. Valores , crenças , e comportamentos individuais e coletivos.

Fonte: Pesquisa bibliográfica própria (2000)

Observando os aspectos destacados no quadro citado, nota-se que as definições sobre cultura organizacional aproximam-se em torno de expressões como 'padrões de comportamentos', 'valores', 'atitudes', 'suposições', 'convicções', 'crenças', 'conhecimentos', numa tentativa de contemplar os aspectos gerais da conduta humana.

Outros autores, citados por Costa (1999), procuram relacionar as dimensões que compõem a cultura organizacional, como:

Freitas (1991) destaca oito dimensões: 1) valores; 2) crenças e pressupostos; 3) ritos, rituais e cerimônias; 4) histórias e mitos; 5) tabus; 6) heróis; 7) normas; 8) comunicação.

Alves (1997) cita como dimensões de análise da cultura: 1) artefatos visíveis; 2) sistemas de crenças e valores; 3) sistemas de comunicação; 4) sistemas de símbolos; 5) ambiente organizacional; 6) sistema gerencial administrativo; 7) processo decisório; 8) endoculturação e treinamento; e 9) cooperação e competição.

Handy (1978) identifica como fatores que influenciam a identificação da cultura: 1) história e propriedade; 2) tamanho; 3) tecnologia; 4) metas e objetivos; 5) ambiente; e 6) pessoas.

Analisando os aspectos citados e considerando a cultura como modelos mentais coletivos que sustentam as ações dos membros organizacionais, podemos perceber que,



na tentativa de definição das dimensões que compõem a cultura organizacional, os autores, em sua maioria, relacionam indistintamente elementos que podem se constituir em dimensão estrutural da cultura e fatores que são simplesmente expressão da cultura. Assim como a neve não é o clima ou a fumaça não é sinônimo de fogo, os artefatos ou produções também não são a cultura, mas sim decorrentes desta. Analogamente, explicamos que a arte é reflexo da mente que a produz, mas não é a mente.

4.1. Elementos de natureza estrutural e dinâmica da Cultura Organizacional

Partindo da concepção do determinismo estrutural interno da cultura organizacional, podemos entender que o comportamento nas organizações é expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas, entretanto, como a cultura é resultante das experiências conjuntas dos membros que a compõem, concluímos que os comportamentos aderidos pelos seus membros concorrem para a solidificação da cultura. Assim, a cultura organizacional e o comportamento nas organizações são fatores intimamente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, na medida em que a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, ao mesmo tempo em que os conforma. Isso leva ao entendimento de que o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada.

Essa ideia da relação de causalidade mútua entre cultura e comportamento é explicada por Maturana quando ele diz que toda mudança estrutural em um organismo, ao resultar em uma mudança em sua dinâmica de estados, pode aparecer no meio como uma mudança condutual.

Desta forma, e considerando que é a consolidação dos comportamentos que formata a cultura, as dimensões da cultura podem ser explicadas através das mesmas variáveis que explicam o comportamento humano.

O modelo de Pinheiro de Lima e Lezana – Behavior Based Model BBM – (1999) define como dimensões que compõem o comportamento das organizações: Necessidades organizacionais, Valores organizacionais; Habilidades organizacionais e Conhecimentos organizacionais.

Essas mesmas dimensões, foram definidas por Zago (2000, 2005) no nível do comportamento humano, que seriam as necessidades, as habilidades, os conhecimentos e valores individuais e coletivos.

Zago (2000, 2005), conceitua:

- **Necessidade:** é o desequilíbrio interno de um organismo, causado pela carência de elementos essenciais para a sua satisfação e sobrevivência, manifestado por um estado de ansiedade que motiva ações de busca da sua satisfação e o retorno ao equilíbrio.

- **Conhecimentos:** conjunto de conceitos aceitos e incorporados como verdadeiros, aprendidos na experiência do viver. Consistem na dimensão cognitiva e crenças compartilhadas ao nível organizacional, sobre as quais há um acordo difundido e que permitem aos membros organizacionais entender a proposta mais básica e missão e as verdades do cotidiano organizacional, solidificando, com isso, a identificação entre eles.

Para Abbagnano (1998, ps. 218, 220), ‘crenças’ são um conjunto de elementos cognitivos de ‘verdades’ de curto prazo, ou uma atitude de quem reconhece como verdadeira uma proposição. São mutáveis e estão sujeitas a processos contínuos de legitimação, podendo representar suporte para o próprio conhecimento e, de certa forma, o conjunto de pressupostos que alimentam a sua construção – o sistema de valores.

Pode-se entender melhor a noção de crenças na filosofia contemporânea tomando por base as seguintes características:

1. a crença é a atitude de adesão a uma noção qualquer;
2. essa adesão pode ser mais ou menos justificada pela validade objetiva da noção (conhecimento), ou não se justificar de modo algum (fé);
3. a própria adesão transforma a noção em regra de comportamento;
4. como regra de comportamento, em alguns campos, a crença pode produzir sua própria realização ou seu próprio desmentido.

- **Valores** - podem ser tidos como padrões de referência ou axiomas que fundamentam os juízos do que é certo ou errado, bem ou mal, bom e mau, bonito ou feio; e atuam como condicionantes para a seleção de preferências e comportamentos dos indivíduos em uma determinada situação social, sendo que as escolhas entre ações e metas alternativas são orientadas pelas hierarquias ou prioridades de valores.

- **Habilidades:** destreza com que se utilizam as capacidades. Tendo-se como capacidades a predisposição estrutural (física, mental, instrumental) ou o potencial de um organismo para o desenvolvimento de determinada tarefa, ação ou criação. Refere-se, portanto, ao ‘poder fazer’. Por outro lado, pode-se dizer que a otimização das capacidades dos indivíduos, grupos ou organizações dependem das suas habilidades, ou seja, que habilidades relacionam-se com o grau de utilização, destreza ou a facilidade com que se utiliza uma capacidade. Portanto, habilidades referem-se ao ‘saber fazer bem’, ‘fazer com maestria’.

Além das dimensões acima descritas, os estudos que superaram a visão da racionalidade pura no comportamento chamaram a atenção para outra dimensão



do comportamento humano: “os sentimentos”. A inclusão desta dimensão para o entendimento do comportamento humano e, conseqüentemente, da cultura organizacional – omitida nos modelos BBM (1999) e de Zago (2000, 2005) – é a principal contribuição do presente artigo, que é uma versão atualizada do publicado por Zago na revista Informação e Sociedade – Seção: Memórias Científicas Originais em 2005.

Robbins (2005) e Robbins et al. (2010) consideram que nenhum estudo de comportamento organizacional pode ser abrangente se não levar em conta o papel das emoções e sentimentos sobre o comportamento no local de trabalho.

Sentimentos: para Damásio (1999, 2003), são os mapas mentais (estados internos e privados) advindos das experiências emocionais dos indivíduos e são responsáveis por toda a atribuição de sentido ao mundo que nos rodeia. Estes mapas mentais resultam da consolidação das experiências das emoções. Segundo o autor, as emoções são mecanismos biológicos básicos (estados dirigidos ao exterior e públicos) que, uma vez consolidados pelas experiências e vida do indivíduo, transformam-se em mapas mentais ou filtros que estruturam as percepções e comportamento dos indivíduos.

Após uma reflexão mais detalhada, parece inegável a constatação de que o comportamento humano é carregado de um componente sentimental e que esse se destaca como fator determinante nas opções comportamentais e reações dos indivíduos, incidindo diretamente nas relações interpessoais e que, se considerado no âmbito coletivo, reflete no clima e na cultura organizacionais.

A dinâmica dos elementos estruturais da cultura organizacional é conotada pelos movimentos de interdependência e da complementaridade sistêmica entre essas dimensões.

Morgan (1996, p. 107) defende que o conhecimento das estruturas de um fenômeno é fundamental para que se possa questionar o seu conteúdo e oferecer bases apropriadas para as mudanças e, com isso, desenvolver-se a capacidade de organizar e reorganizar a si mesmos para a busca da efetividade organizacional.

5. CONCLUSÕES

As considerações de que a cultura de uma organização é a gênese de qualquer estratégia empresarial pelo seu papel preponderante enquanto formadora dos modelos mentais e comportamentos coletivos dos membros organizacionais e a carência de uma clareza na definição dos elementos básicos e estruturais que sustentem a sua compreensão despertaram a necessidade de seu estudo.

As reflexões desenvolvidas neste estudo oferecem bases para o entendimento da cultura organizacional, principalmente por abranger aspectos de natureza dinâmica

e estrutural sobre o fenômeno, oferecendo, com isso, contribuição para seu melhor entendimento e suporte para o seu conhecimento e gerenciamento, em busca de uma adequada relação organizacional com um ambiente em mutação.

Em relação ao aspecto de natureza dinâmica, o estudo oferece contribuição ao elucidar que as culturas organizacionais são passíveis de mudanças, pois, ao serem consideradas como um processo humano social, assumem essa característica dinâmica dos sistemas vivos e promovem um fluxo de mudanças estruturais para a conservação de sua correspondência com o meio. Esse entendimento apoia-se nos princípios dos sistemas dinâmicos, da auto-organização e do determinismo estrutural interno, explicados pela teoria da autopoiesis de Maturana e Varela, em que as organizações e suas culturas são tidas como sistemas dinâmicos, cuja estrutura está em contínua mudança, que desencadeia constante produção e atualização de sua organização em congruência com as mudanças ambientais, de uma maneira determinada em cada instante nela mesma, pelas suas próprias estruturas.

Com o reconhecimento da característica de sistema vivo e dinâmico da cultura e da necessidade da sua inovação contínua, pode-se melhor compreendê-la como um fenômeno de construção social coletiva e como um sistema de significados compartilhados, resultante de um processo cognitivo e de aprendizagem, dando, com isso, oportunidade para ser administrado através da intervenção social planejada, autossustentada e direcionada sem, contudo, pretender ser um processo determinista.

No que tange ao aspecto de natureza estrutural, tem-se que uma cultura organizacional pode ser entendida através das mesmas dimensões do comportamento humano, que são: Necessidades, Valores, Conhecimentos, Habilidades e Sentimentos, já que são essas características que dão identidade e especificidade a cada cultura que, por sua vez, é expressa pelo comportamento ou ação dos atores organizacionais.

Ao definir os elementos sobre os quais uma cultura organizacional está estruturada, o modelo identifica também o alvo para processar-se a intervenção, tendo em vista a administração de sua mudança.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. Tradução: Alfredo Bosi. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- APPELBAUM, Steven H. & GRIGORE, Marius L. **Organizational change and job redesign in integral**



manufacturing: a macro-organizational to micro-organizational perspective. **Journal of European Industrial Training**, vol. 21-Issue 2, 1997.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning**, Prentice Hall United States, 1978.

D. *Organization: irrationality as a basis for organizational action and change*. Nova York : Wiley, 1985

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. Ballentine Books, New York, 1972.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1997.

COSTA, Geraldo V. da. **Cultura e Valores Organizacionais**. Santa Catarina : Insular, 1999.

DA MATA, Roberto. **Relativizando** : uma introdução à antropologia social. Petrópolis : Vozes, 1981.

DEAL, T & KENNEDY, A. **Corporate culture the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts : Addison-Wesley, 1982.

DURKHEIM, E. **Les formes élémentaires de la vie religieuse**. Paris : Alcan, 1912.

ELDRIDGE, J. E. T.; COMBRIE, A. D. **A sociology of organizations**. London : George Allen & Unwin, 1994.

FLEURY, Afonso e FLEURY Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRAGA, V. F. A atemporalidade de Anísio Teixeira e suas grandes questões. A democracia e o progresso moral da humanidade. In: SEMINÁRIO DE DOUTORANDOS EM EDUCAÇÃO. **Paper**. Rio de Janeiro : UFRJ, 1990.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron. McGraw-Hill, 1991.

GREY, C. O Fetiche da mudança. **RAE – Revista de Administração de Empresas** . São Paulo. FGV : jan/mar. 2004.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations** : Software of the mind, McGraw-Hill, U. K., 1997.

JHONSON, G.; SCHOLES, K. **Exploring corporate strategy**. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1984.

JHONSON-LAIRD, P. N. **Mental models** : towards a cognitive science of language, inference, and consciousness. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1983.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo : Atlas, 1995.

KATZ, De KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**, New York, N.Y : John Wiley, 1970.

KIM, Daniel H “The link between individual and organizational learning”. **Sloan Management Review** 35 (1) (FALL) : 37-50, 1993.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro : Zahar, 1989.

LEITÃO, S. P. e MARTINS, A .C. L. Organização de aprendizagem e teoria da autoapoiese. **RAP – Revista de Administração Pública**, vol. 32 no. 4, ISSN- 0034-7612, Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LYLES, Marjorie A. and SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 29, n.2, p. 155-174, march 1992.

MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia**, 3ª ed. Porto Alegre : Artes médicas, 1998.

MATURANA, H.; F. VARELA. **De máquinas e seres vivos : Autoapoiese: a organização do vivo**. 3ª ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1997.

MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O; PEARSON, Christine M. Framebreak : **The radical redesign of american business**. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas. 1996.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. In R. FARR e S. MOSCOVICI (Orgs) **Social Representations**. Cambridge : Cambridge University Press, 1984.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional : teoria e a prática de inovar**. RJ : Qualitymark, 1997.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Cultura organizacional**. São Paulo : Nobel, 1988.

PASCALE, R. T. ; MILLEMANN, M.; GIOJA L. Mudando nossa maneira de mudar. In ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**. São Paulo : Futura, 2000.

PFEFFER, J. Management as symbolic action. In: CUMMINGS, J. J. (Org.) e STAW, B. M. (org.). **Research in organizational behavior**. Greenwich : JAI Press, 1981. pp. 1-52.

PINHEIRO DE LIMA, E. e LEZANA G.R.L. Organizational design principles : activities modelling supported by behavioral determinants – BBM. In: INTERNATIONAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE (3. : 1999 : Montreal). **Proceedings**. Montreal, Canadá, 1999.



QUINN, R. E; KIMBERLY, J. R. The management of transitions. In J. R. KIMBERLY & R. E. QUINN (eds), **New Futures : The Challenge of Transition Management**. New York : Dow Jones – Irwin, 1984.,

ROBBINS S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

_____ The society for organizational learning. **MIT Sloan School of Management**, march 1995.

SENGE, Peter M.. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETHIA, N.; GLINOW, M. Arriving at four Cultures by managing the Reward System. In KILMANN, R. et al. *Gaining Control of the corporate culture*. São Franciso : Jossey-Bass, 1985

SILVA, Márcia Terra da. A empresa moderna. In: CONTADOR, J. C. (Coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blücher e Vanzolini, 1997. pp. 31-37

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações : gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional : uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991, 1993

TOLEDO, F de; MILIONI. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1986.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VALA, J.; et al. **Psicologia social das organizações : estudos em empresas portuguesas**. 2ª ed. Olivas : Celta, 1995.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 3 ed.. São Paulo : Pioneira, 1997.

WEICK, Karl. The significance of corporate culture. In FROST, P. **Organizational Culture**. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

_____ **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 1995.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

YOUNG E.. On the naming of the rose : interests and multiple emanings a elements of organizational culture.

Organizational Studies. V. 10, n. 2, pp. 187-206, 1989.

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional**. 2000. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 12/12/2000.

ZAGO, C. C. Cultura Organizacional : Dimensões Estruturais e Aspectos Dinâmicos. **Revista Informação e Sociedade**, 2005. <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies>