

ARTIGO**CULTURA ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIA DOS GESTORES
NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES**

Eduardo Roberto Priore ¹, Sonia Regina Prado ², Antonio Cannas Neto ³

RESUMO

Objetivo desse artigo é descrever sobre cultura organizacional em organizações aonde a cultura e o espelho de seu líder, assim essas empresas acabam ficando engessadas porque seu líder tem medo de mudança. “A mudança de cultura é um processo mais longo, duro e nada fácil, porém possível. Na maioria das vezes, ela ocorre em função de alguma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão” (TANURE, 2010, p. 24). Será feito um breve relato sobre cultura, influência dessa cultura nas pessoas que trabalham na organização e um depoimento de um consultor com mais de 20 anos de experiência que a vivenciou que as organizações com maiores resistência a mudança na sua cultura, são as empresas de pequeno porte aonde são comandadas pelos seus proprietários.

Palavras-chave: Cultura organizacional, mudança, gestores.

ABSTRACT

Purpose of this paper is to describe on organizational culture in organizations where the culture and the mirror of their leader, so these companies end up getting plastered because their leader is afraid of change. "The culture change is a longer process, hard and not easy but possible. Most often, it occurs because of some radical change, from the standpoint of the business or management" (TANURE, 2010, p. 24). There will be a brief report on culture, influence of culture on people who work in the organization and a statement from a consultant with over 20 years of experience that experienced organizations with greater resistance to change in their culture are the small-where businesses are driven by their owners.

Keywords: Organizational culture, culture change, manager.

1 INTRODUÇÃO

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Atualmente Coordenador e Professor do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

² Mestranda em administração pela Universidade Metodista de São Paulo e pós graduada em Recursos Humanos. Tem 20 anos de experiência em RH e atualmente Coordenadora e Professora no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

³ Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo, pós-graduado em Administração, graduado em Tecnologia Eletrônica na Modalidade Técnicas Digitais. Atualmente Gerente Acadêmico e Professor do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo. Professor convidado de Pós-Graduação da Fundação Inaciana Padre Saboia de Medeiros.

A abertura dos mercados e o constante avanço tecnológico conduzem as organizações em direção a um cenário competitivo e complexo requerendo uma nova abordagem no funcionamento das organizações. O novo contexto organizacional tem como centro a liderança, cujo papel fundamental em meio a tantas mudanças e incertezas. Este artigo trata a cultura organizacional como um importante papel no funcionamento das empresas. A sua identificação é de extrema importância para a gestão da empresa e para a gestão das pessoas que nela trabalham. “Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes” (ZAVAREZE, 2008, p. 1). Assim permitindo que qualquer mudança que se pretenda fazer, os gestores tem como verificar o impacto que isso pode causar nas pessoas e ainda como a cultura da empresa influencia no comportamento dos líderes.

Para esse entendimento, será feito uma revisão bibliográfica sobre cultura organizacional e a influência que os gestores têm na tomada de decisão. Também será apresentado um breve relato de um consultor com sua vivência profissional na área de reestruturação de empresas que antes de iniciar seu processo de trabalho de mudança, faz um entendimento da cultura organizacional da empresa para depois aplicar suas mudanças.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Uma organização é uma entidade de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos comuns. “O conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais que se desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional” (FEUERSCHTTER, 1997, p. 74).

Todas as mudanças que uma organização passa, mexe diretamente na sua cultura que é um dos fatores determinantes para o sucesso e insucesso de uma organização. Segundo Fernandes e Pedroso:

A cultura de uma empresa determina a forma como funciona um clima organizacional de acordo com manifestações linguísticas e sociais, então se acredita que a cultura é fator determinante de sucesso de uma organização, a transformação de uma empresa depende da aderência de valores intrínsecos da cultura organizacional (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 18-19).

A Cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de valores, normas e regras que os indivíduos devem seguir para interagir com os outros indivíduos da organização. Essa cultura determina como as pessoas devem agir e como devem tomar decisões. Se analisarmos a organização nesse exato momento, teremos uma compreensão de como está a cultura da empresa. “A cultura organizacional pode ser determinada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa. Podendo ser reconhecida por valores sociais aprendidos que se adaptam ao meio de trabalho com a função responsável pela evolução e sobrevivência de uma empresa” (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 18).

Dentro de cada organização existem várias culturas, a sua identificação é algo importante para a gestão de uma organização e para a equipe de pessoas que nela atua. “Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tipo como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes” (ZAVAREZE, 2008, p. 02).

Fernandes e Pedroso (2010) dizem que a cultura aonde for, irá seguir os padrões de comportamento que são passados pelos seus pais que passarão para seus filhos que passarão para as outras gerações os seus valores e crenças será o seu padrão de comportamento. Tanure “[...] define que a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região” (TANURE, 2010, p. 17).

A cultura organizacional pode ser revalidada ou modificada, de acordo com as transformações que a empresa vem passando, ou por troca de seus gestores ou ainda por influências externas. No processo de mudança, as transformações são inevitáveis para a organização no mundo de grande competitividade e se a empresa

tem que se adaptarem a essas mudanças, as pessoas que estão inseridas nelas devem também ter o mesmo procedimento.

Para se conhecer a cultura organizacional de uma empresa, é preciso conhecer toda a sua estrutura, seus relacionamentos, o seu histórico, seus costumes e as mudanças comportamentais que eles provocam quando há mudanças. “Diz-se, com frequência, que as pessoas reagem mal às mudanças e, em parte, isso pode ser verdade em função da necessidade de desconfirmar o que antes era considerado importante na realidade daquela organização” (FREITAS, 2010, p. 20). “A mudança de cultura é um processo mais longo, duro e nada fácil, porém possível. Na maioria das vezes, ela ocorre em função de alguma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão” (TANURE, 2010, p. 24).

Um estudo sobre a cultura organizacional da empresa pode ajudar em processos de mudanças, principalmente as mudanças mais radicais que o grau de aversão pode ser alto. Em algumas empresas quando o processo de mudança é muito forte que a cultura está enraizada no principal executivo da empresa e sem a quebra de um paradigma, as pessoas não vão assimilar a nova cultura. “As tão desejadas culturas fortes podem aqui dificultar o processo de mudança. Não é pó acaso que em alguns processos mais radicais se troca o top management como uma forma clara e inequívoca de evidenciar a ruptura com os valores até então vigentes” (TANURE, 2010, p. 25).

Todas as pessoas têm suas crenças e apresentam tendências a resistir a mudanças, mas essas “[...] mudanças são aquelas que impulsionam na direção da mudança desejada e as de resistência são as que tendem a conter essas ocorrências de mudanças, quando as forças desestabilizadoras, que são as forças externas, são resistentes às mudanças o processo pode ser lento” (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 26).

Vários autores citam o exemplo da transformação da lagarta em borboleta que é um processo bastante penoso, que no final do processo de mudança vem à recompensa pelo sacrifício. “Exatamente a mesma coisa acontece na transformação corporativa.

Envolve medo e uma dor intensa. Por isso, é tão fácil falar de transformação do que efetivamente viver o processo” (TANURE, 2010, p. 26).

Quando se fala em mudança, se têm em mente que o processo não será nada fácil, as pessoas tendem a ter medo e receio do desconhecido e nesse ponto os liderem devem ficar mais fortes, eles que devem conduzir todo o processo de mudança e fazer com que as pessoas se libertem da cultura organizacional antiga para a cultura nova que de uma forma será imposta pela empresa.

Por todas as mudanças que uma empresa passa, as pessoas que nela trabalham acabam se aproximando de seus chefes e principalmente em empresas familiares que o comandante é o próprio dono, para quando houver mudanças, elas não sejam fortemente afetadas. Nas empresas familiares “[...] a noção de individualismo nasce a partir da vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo” (FREITAS, 2010, p. 47), onde a cultura da organização é baseada nessa figura.

A relação entre padrão e empregado acaba tendo uma relação às vezes familiar aonde “[...] o núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e do coração” (FREITAS, 2010a, p. 47). Por isso que acabamos chamando das empresas de familiares, aonde acaba a relação entre padrão com seus funcionários acaba tendo uma relação familiar e uma relação de confiança. “Ao estabelecer uma relação de confiança, protege-o contra seu filho e, com o empregado na mão, controla-o” (FREITAS, 2010a, p. 49). Essa relação acaba “[...] por sua vez, o empregado, ao sentir-se protegido, retribui com lealdade a seu superior” (FREITAS, 2010a, p. 47).

O comprometimento dos funcionários determina o seu bom desempenho no trabalho, pois é necessário que ele aceite o seu trabalho como algo que mais tarde irá recompensá-lo de alguma forma, seja em questão de melhoria de salário, do seu papel na empresa que foi reconhecido pelo chefe ou até pelas boas condições de trabalho como um bom ambiente e bom relacionamento entre colegas da instituição (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 18-19).

Quando uma pessoa entra em uma determinada organização, ele deve primeiro entender a cultura organizacional dessa, porque ela entendendo como funciona a relação de poder dentro dela, ela poderá determinar o seu sucesso ou insucesso

dentro dela. Alexandre Freitas (2010) diz que a pessoa “ao ingressar em uma organização, deve logo arrumar um bom “padrinho” (Freitas, 2010a, p. 48), que essa relação irá aproximar ele do poder e isso poderá ser um atalho para seu sucesso dentro da organização.

Segundo Macêdo (2002, p. 4) “A cultura é apreendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido”. Somente após ter conhecimento dessa cultura é que se poderá ter o entendimento do comportamento das pessoas no grupo que se está inserido.

O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo (MACÊDO, 2002, p. 4)

O processo de aculturação é longo e demanda muito tempo, como as pessoas acabam passando mais tempo no trabalho e no convívio desse grupo, acabam ajudando no entendimento do processo decisório e suas consequências. Segundo Macêdo (2002, p. 5) “[...] as consequências das decisões frequentemente são a manifestação dos processos de influência, o poder se apresenta como uma variável importante, visto ele possuir um papel crucial no processo decisório organizacional”. No processo decisório das empresas, existe um desequilíbrio de forças, onde os subordinados tentam impor a sua vontade e a direção da empresa coloca a sua vontade. “Estas relações ocorrem nas relações sociais, se baseiam na posse de recursos, muitas vezes assimétricos, produzem um efeito na mesma relação social, possuem tendência a se ocultar, sendo ambíguas e ainda abarcam conflitos de interesses divergentes” (MACÊDO, 2002, p. 5).

“A tomada de decisão organizacional é política em sua natureza, e ocorre no sentido do conflito ou luta de poder em torno das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão” (MACÊDO, 2002, p. 5). Muitas vezes um subordinado de uma empresa, deverá usar a sua influência que tem sobre o seu grupo que convive para conseguir que a

direção da empresa, tome uma decisão que favoreça os interesses de todo o grupo e não só da direção da empresa.

Os processos de tomada de decisão são politizados e também influenciados pelos sistemas de valores por vários motivos: as situações são incertas e abertas a múltiplas interpretações, os objetivos são conflitantes, pouco claros e não podem ser atingidos simultaneamente, os interesses são divergentes, as preferências pessoais são inconsistentes e ambivalentes e as consequências das alternativas não são bem conhecidas (MACÊDO, 2002, p.6).

A tomada de decisão das empresas não é um processo simples que dependendo da cultura que é exercida dentro da organização poderá existir uma concentração de poder que segundo Prates e Barros (2010, p. 59) são “[...] da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação”.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS LÍDERES

Cabe aqui ressaltar também que nas últimas décadas, o conceito de liderança recebeu significativa atenção de pesquisadores em vários campos de estudo, tornando-se uma parte central da literatura na área de gestão e comportamento organizacional.

A aproximação entre liderança e cultura organizacional é uma tendência entre os autores da área, mesmo que por meio de diferentes abordagens. Peters e Waterman (1986), por exemplo, atribuem ao líder à responsabilidade de criar a cultura. Para Schein (1985), a função da liderança é gerenciar a cultura, perspectiva essa que vai ao encontro do que Martin (2002) chama de integração.

A perspectiva da integração trata o conceito de cultura como manifestações culturais consistentes entre si, o que resulta em uma única cultura, homogênea e possível de ser gerenciada (MARTIN, 2002). A liderança nessa perspectiva representa, segundo Bryman (2004, p. 270), “[...] a criação, manutenção e mudança de cultura”, ou seja, a

busca pela consistência e entendimento dos valores, crenças e pressupostos básicos de cultura.

Dentro do contexto estudado, no qual as mudanças e a complexidade são características, a liderança é compreendida como uma possibilidade de cooperação entre os indivíduos, na medida em que exerce um papel integrador, o que é fundamental para as organizações.

3 ESTUDO DE CASO

Para ilustrar o presente trabalho, foi feita uma reunião com um consultor de empresas com mais de 20 anos de experiência na área. A consultoria prestada por essa pessoa tem foco na reestruturação de empresas, passando por empresas de todos os portes e mais focado no segmento de autopeças.

Durante vários anos ele foi chamado por diversas empresas, mas as que chamaram a sua atenção sempre foram às empresas pequenas, aonde a empresa era administrada pelos seus donos e em alguns casos pelos seus fundadores. Quando ele chegava à empresa, percebia que tudo girava em torno de uma pessoa, por mais que as outras pessoas tivessem ideias criativas, sempre a sua palavra era a que prevalecia.

É vital que os administradores entendam que qualquer situação pode ter múltiplas interpretações. Caso contrário, vão cair nos problemas inesperados que prejudicam tantos programas de mudança corporativa que procuram reestruturar, reinventar ou reformar a vida organizacional (MORGAN, 2010, p. 25).

Percebia-se que o processo de mudança na cultura da empresa deveria antes de tudo partir da pessoa que comanda para depois partir para as outras pessoas. O que esses gestores não percebiam que “o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida” (MORGAN, 2010, p. 137). “É difícil julgar uma cultura quando se está de fora” (MORGAN, 2010, p. 143) para isso

é necessário um tempo para entender o funcionamento da empresa, antes de sugerir e aplicar mudanças na organização.

Durante o processo de entendimento do funcionamento da empresa e grupos existente, percebe-se que nesse estilo de empresa, os familiares sempre estão presentes, com muito poder de influência e na maioria das vezes com pouco conhecimento empresarial.

A posição de poder do líder pode conferir a ele ou ela uma vantagem especial para desenvolver sistemas de valores corporativos e códigos de comportamento, porque líderes formais geralmente têm importantes fontes de poder através as quais eles podem encorajar, recompensar ou punir aqueles que seguem sua liderança (MORGAN, 2010, p.157)

O processo de entendimento da alta direção da empresa que é necessário mudar a cultura da empresa é um processo duro e acaba levando tempo. Algumas empresas esse processo é rápido e em outras mais demoradas, mas na maioria os líderes acabam entendendo a necessidade de mudança até mesmo para a manutenção da empresa.

Tal processo constitui um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e funcionamento da organização que inevitavelmente afetam os elementos culturais (valores, práticas, rituais, etc.) que a definem (ESTOL; FERREIRA, 2006, p. 95)

Porque quanto se está falando na manutenção da empresa estamos falando de processos ágeis para tomada de decisão para que a concorrência não ganhe força no mercado que a empresa atual. Como são empresas familiares o processo sucessório deverá ter um destaque especial. “Quanto mais o mercado se torna competitivo e agressivo, mais as empresas necessitam do comprometimento de seus membros, ainda que ela própria não possa garantir nenhuma reciprocidade” (FREITAS, 2010, p. 48).

Uma sucessão mal feita por um filho mau preparado pode levar uma empresa saudável para uma empresa deficitária, assim alguns gestores acabam contratando pessoas de forma remuneradas para liderar a sua empresa, porque essas pessoas têm o perfil de liderança e está no comando com o objetivo de fazer a empresa

crescer e para isso ele necessita liderar seus subordinados, enquanto os prováveis sucessores podem ser treinados para no futuro assim a liderança da empresa.

O processo sucessório de uma empresa acaba levando famílias a separação e brigas judiciais, segundo Estol e Ferreira (2006, p.95), “[...] esses conflitos costumam vir à tona principalmente durante o processo sucessório, especialmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, que geralmente é um membro da família”.

O consultor durante o seu trabalho de estudo percebeu que as empresas têm três fases distintas que confirma o que Estol e Ferreira (2006) escreveram em seu trabalho que a empresa tem três estágios, sendo o primeiro o seu início que nos primeiros anos a empresa está preocupada com a sua sobrevivência. “Os fundadores e líderes têm uma importância crucial nos primeiros tempos de vida dessa empresa e a saliência do seu papel reforça as suas palavras, as suas mensagens e as suas ações” (FREITAS, 2010, p. 48).

Na segunda fase sua preocupação é com a expansão dos negócios e a formalização dos processos que devido ao seu crescimento ainda não existem na empresa. “Quanto mais os líderes são tidos como visionários e determinados, mais eles são considerados heróis, podendo, eventualmente, ser transformado em mitos” (FREITAS, 2010, p. 48).

Na última fase a empresa já está madura, necessitando de renovação, estruturar melhor seus processos porque se isso não acontecer ela poderá não crescer mais até levando ao seu fechamento.

Depois de aplicado todo o processo de mudança, os líderes percebem que o resultado positivo da mudança. O que anteriormente tinha processos decisórios centralizado aonde se prevalecia uma cultura imposta, agora seus processos decisórios são descentralizados, dando mais autonomia para os níveis mais baixos tornando os processos decisórios mais ágeis.

4 CONCLUSÃO

Dentre as contribuições desse trabalho, destaca-se, às organizações de um modo geral e à empresa pesquisada, em particular, o fato de enfatizar a importância da dimensão da liderança, que desempenha papel fundamental no enfrentamento de um ambiente turbulento como o atual. Outra contribuição, tal como evidenciar o perfil da liderança da empresa, é o de possibilitar a empresa a definir o perfil da sua liderança, visto que a empresa poderá utilizar para aprimorar as estratégias de desenvolvimento de líderes.

Abordou-se também sobre cultura organizacional e a influência dos gestores nas empresas de menores portes. Com a entrevista de um consultor com grande experiência em reestruturação de empresas de diversos portes, percebemos através de seu breve relato que a empresa pequena gira tudo em volta do seu líder.

Que normalmente são empresas familiares aonde trabalham pessoas da família, que depois de um período de amadurecimento, seu gestor acaba procurando pessoas de fora para ajudar no processo de reestruturação e acabam percebendo que o grande problema está no tipo de cultura que ele exerce sobre seus subordinados, que esse processo de mudança em primeiro lugar deve partir dele para depois chegar em seus subordinados.

Percebe-se que o consultor vivenciou na prática que a empresa pequena tem três fases distintas e relatadas no artigo de Estol e Ferreira (2006), sendo que cada fase tem sua particularidade muito distinta e quando a empresa chega à sua última fase ela se reestrutura ou morre por falta de reestruturação.

A cultura organizacional está em todas as empresas que cabe a cada um de nos entender para um melhor relacionamento interno com as mesmas. A autora Maria Ester de Freitas reflete bem esse ponto no texto a seguir.

Difícilmente encontraríamos hoje um executivo ou um consultor ou mesmo um acadêmico organizacional que negará a importância dos aspectos culturais nos processos de mudança organizacional; a cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, rumo a novos valores, mas ela também pode ser um freio forte se a mudança for

simplesmente imposta pela cúpula ou se ela for operada sem o conhecimento e cumplicidade dos diversos grupos organizacionais estratégicos para a implementação de uma nova filosofia ou mentalidade. Não raro, nesses momentos, palavras como, liderança, motivação, envolvimento e compromisso não significam mais que meras palavras (FREITAS, 2010, p. 61)

Espera-se também contribuir para a área de gestão de pessoas, no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento de líderes orientados, de forma equilibrada, tanto para pessoas, como para tarefas ou resultados e para o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W.R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

ESTOL, K. M. F. ; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 93-110. ISSN 1982-7849.

FERNANDES, I. O. PEDROSO, R.; Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações. **Revista Olhar Científico** – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Jan./Jul. 2010. <Disponível: <http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/5/9>>. Acessado em 16/05/2011.

FEUERSCHUTTER, S. G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: A Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo da Informática. **RAC**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 73-95. <Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a05.pdf>> Acessado em 16/05/2011.

FREITAS, A. B. de. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Org). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo. Atlas, 2010a.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional, evolução e crítica**. Coleção debates em administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MACEDO, K. B.;. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE electron.** [online]. 2002, vol.1, n.1, pp. 1-12. ISSN 1676-5648.

MARTIN, J. **Organizational culture**. London: Sage, 2002.

MORGAN, G. Imagens da organização: edição executiva. 2. ed. 6. reim. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

PRATES, M. A. S., BARROS, B. T. de. O Estilo Brasileiro de Administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Org). Cultura Organizacional e cultura brasileira. 1. ed. 9 reim. São Paulo: Atlas, 2010.

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

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. 3. reim. São Paulo. Atlas, 2010.

ZAVAREZE, T. E. **Cultura Organizacional**: Uma revisão de literatura. O portal dos psicólogos. 2008. <Disponível: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0441.pdf>> Acessado em 16/05/2011.