

# **CULTURA ORGANIZACIONAL: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos**

*ORGANIZATIONAL CULTURE: structural dimensions and dynamic aspects*

**Cristina Zago\***

## **Resumo**

Os autores da administração contemporânea, em qualquer que seja o tópico trabalhado ou o enfoque utilizado, são unânimes em citar 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

---

\* Doutora em Engenharia de Produção – UFSC. Chefe do Departamento de Administração da UFPB. Pesquisadora e Professora da Graduação e do Programa de Pós Graduação em Administração da UFPB. [celia.zago@terra.com.br](mailto:celia.zago@terra.com.br)

comportamento humano nas organizações, como contribuição para o seu entendimento conceitual, que possibilite sua melhor compreensão e gerenciamento.

## **Palavras-chave**

# **CULTURA ORGANIZACIONAL GESTÃO COMPORTAMENTO HUMANO**

## **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 amplamente utilizados até o momento, como os de Berner (1966); Handy (1978), Sethia e Glinow (1978); Deal e Kennedy (1982); Quinn e Kimberly (1984); Trompeneaars (1994); 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 e ambientes dinâmicos, e principalmente para organizações 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 insuficiência dos estudos que apenas se propõem a diagnosticar a realidade pode ser percebida ao perguntamos: *e se, como conclu-*

*são do estudo constatar-se que a cultura organizacional reinante é restritiva aos anseios de mudanças necessárias para a efetividade de uma unidade de informação?*

*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 neste trabalho um modelo - denominado de Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional, que apresenta e explica as dimensões que estruturam o fenômeno - necessidades/motivações, valores, conhecimentos e habilidades, 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. (2000, p.187, grifo dos autores).

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.

Assim, este trabalho se propõe a 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 sua formação; 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 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MODELOS MENTAIS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, COLETIVOS

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. 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. Parte 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, construindo um arcabouço cognitivo que lhes aufere peculiares de identidade, expressados por traços comportamentais característicos.

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, procedimentos não são explicáveis do porque, mas são aceitos como certos, sem questionamentos, “simplesmente são assim”. Schein (1985) explica que, para levarem à uma visão compartilhada e se tornarem um processo inconsciente, tem que ter havido experiências conjuntas que tenham funcionado por tempo suficiente.

Zago (2000, 2004) conclui que a cultura é conformada pelos modelos mentais coletivos que foram consolidados através da experiên-

cia 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 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 e valores 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 idéias comuns, valores e crenças (MORGAN, 1996). Com isso, a organização passa a se constituir um organismo com identidade própria, o que caracteriza sua cultura organizacional.

Essa reflexão pode explicar similaridades no perfil das culturas organizacionais de empresas do mesmo setor, justificadas pelas peculiaridades comuns de suas estruturas, e, conseqüentemente de suas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores dos seus membros, sugerindo que o tipo de trabalho e produção específicos convergem para culturas também específicas.

Sendo um fenômeno social, entende-se que a cultura organizacional é composta por numerosas variáveis relacionadas entre si e é modelada com o somatório das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, misturadas às cargas

psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, inter pessoais 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 aufere 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, que 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 (KANAAANE, 1995), 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 (1912, p.73), 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 [...]. A associação dos homens, sua síntese, produz um todo que se sobrepõe às partes que o formam”.

Portanto, as expectativas, valores e crenças no interior de uma organização não são apenas resultado de uma atividade cognitiva individual, mas de uma rede de relações simbólicas inter individuais e inter grupais 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).

Sendo a construção da cultura interna de uma organização considerada de natureza social, inferimos que está baseada no acordo 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, associado com o tipo comunal

de conhecimento, concorre para o desenvolvimento do senso de identidade, de pertencer a um grupo, e como este ser reconhecido (DAFT; WEICK *apud* LYLES; 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 multifacetaridade 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 (se auto-organizando 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 inter-individuais e inter-grupais, 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).

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; FLEURY, 1997).



## 2.3 FACES DA CULTURA ORGANIZACIONAL: sub culturas, contra cultura, multiculturas e transculturalidade

Por causa da divisão do trabalho dentro da organização é desenvolvida uma variedade de perspectivas, e isso conduziria ao desenvolvimento de diferentes estruturas de nível periférico ou de identificação profissional, assim o grupo que compõe unidades de informações apresenta necessidades, conhecimentos, valores e habilidades peculiares e diferentes de outro grupo dentro da mesma organização, como por exemplo, o grupo de contabilidade, representando assim, sub culturas diferenciadas.

As sub culturas ou estruturas periféricas como são chamadas por Lyles e Schwenk (1992) 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 sub cultura - o que é comumente chamada de 'contracultura' - se constitui em um elemento formador característico do perfil da cultura organizacional como um todo.

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

No caso das sub culturas, entretanto, a diversidade permite a convivência e a complementaridade, não através da uniformidade, mas

da unicidade na multiplicidade (FRAGA, 1990), 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 (1990) 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 idéias, sob pena de gessar a criatividade e a riqueza da diversidade.

Neste sentido, destaca-se a figura da transculturalidade, que para Fraga (1990) indica a possibilidade que a vivência intercultural abre às pessoas envolvidas, quando não perdem a identidade cultural, enriquecendo o compartilhamento de diferenças, 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, pode-se entender, 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 multifacetaridade, não são espaços hegemônicos, as relações de influências e predominância social oscilam num ambiente conflitual de correlação de forças entre as maiorias e minorias (MOSCOVICI, 1984), podendo haver predominância de um segmento em determinados momentos, sem contudo, impor-se hegemonicamente, isso porque, como afirmam Maturana e Varela (1997), 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 auto-imagem 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, onde 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, Fischer (2001, p. 19, grifo nosso) 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 muda.

Maturana (1998, p.71), considera que, ainda que todo sistema social seja constitutivamente conservador, encontra-se 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) 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 (1998) 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, grifo nosso).

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).

O exposto infere 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 mudam. 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 as necessidades dos sujeitos para a busca dessa interação.

---

<sup>1</sup> Sentido conotativo é o sentido comum que a palavra provoca – o sentido pertence a ela própria. Já o sentido denotativo invoca uma interpretação particular de situações. É a referência da palavra no mundo.

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 denotativo<sup>1</sup>. 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.

Neste sentido, pode-se entender como possível a gestão da trans(formação) da cultura já que, como colocam Maturana e Varela (1997, p. 57) “entramos numa nova época de fluidez e flexibilidade que traz implícita a necessidade de uma reflexão a respeito da maneira de como os homens fazem os mundos onde vivem”.

Motta (1997) explica que este processo de mudança pode ser gerenciado através da intervenção social planejada, auto-sustentada 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 conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover ‘valores, conhecimentos, necessidade 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 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 passam 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; 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; SHÖN, 1978); operacional (KIM, 1993); círculo



único (MORGAN, 1996); aprendizagem adaptável (SENGE, 1990): trata-se da análise e a correção dos problemas em questão, onde 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; SHÖN, 1978); conceitual (KIM, 1993); círculo duplo (MORGAN, 1996); aprendizagem geradora (SENGE, 1990; SCHEIN, 1995); deutero-aprendizagem (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 idéias, 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; 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 refere-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 *metië* 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 crescimento organizacionais, e se constitua em uma vantagem competitiva.

#### **4 A ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como já dito, a noção de cultura organizacional resgata a idéia de identidade, de distinção, enfim, daqueles caracteres que particularizam e distinguem uma organização da outra (TAVARES, 1991). 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 *apud* MATURANA; VARELA, 1997).

A identidade de uma organização é expressida 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; GRIGORE, 1997).

Leitão e Martins (1998) 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 idéia 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 1, a seguir.

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

**Quadro 1:** Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional

Fonte: Pesquisa bibliográfica da autora

Observando os aspectos citados 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) estórias 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, entretanto, 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 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 idéia da relação de causalidade mútua entre cultura e comportamento é explicada Maturana (1998) quando 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. E também, ao contrário, que toda mudança de condutual que aparece nas interações de um organismo no meio revela uma mudança estrutural nele. Assim, o comportamento de cada organismo é determinado em cada momento como resultado do acoplamento estrutural entre o sistema organismo e o meio com o qual inter-atua (MATURANA, 1998).

Podemos então entender que as dimensões da cultura podem ser explicadas através das mesmas variáveis que explicam o comportamento humano. Para tanto, mostrou-se adequado o modelo de Pinheiro de Lima e Lezana - *Behavior Based Model* – BBM, que define como dimensões comportamentais: as necessidades, as habilidades, os conhecimentos e valores dos membros organizacionais - que embora de forma pulverizada, são contemplados no Quadro 1, acima.

Essas dimensões são definidas e por Pinheiro de Lima e Lezana (1999) no nível do comportamento organizacional, e por Zago (2000) no nível do comportamento humano, como é exposto:

1. Pinheiro de Lima e Lezana (1999)
  - ***Necessidades organizacionais***: são construídas baseadas na demanda interna e externa e guiam a ação coletiva.
  - ***Valores organizacionais***: representam um conjunto de princípios relacionados à ação individual e coletiva como um todo e estão embutidos em todos os processos de decisão.
  - ***Habilidades organizacionais***: representam a facilidade de desenvolvimento de recursos e capacidades nas atividades e processos.

***Conhecimentos organizacionais***: conjunto compartilhado de crenças de indivíduos de um grupo a respeito do entendimento das relações causais de um determinado fenômeno.

2. Zago (2000)

- **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 para 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) ‘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’.

A dinâmica dos elementos estruturais da cultura organizacional são conotados pelos movimentos de interdependência e da complementaridade sistêmica em suas relações, onde:

- **Conhecimentos - necessidades:** Os conhecimentos despertam para novos níveis e graus e formas de satisfação das necessidades e estas, por sua vez, despertam a ansiedade de novos conhecimentos em busca de sua satisfação.
- **Conhecimentos - valores:** Os conhecimentos influenciam os valores e estes agem como filtros para a aceitação de novos conhecimentos.
- **Conhecimentos - Habilidades:** Os conhecimentos definem as habilidades e estas suportam, ou não, a apreensão e criação de novos conhecimentos.
- **Necessidades - Valores:** As necessidades delineiam os valores, e estes, regulam a satisfação das necessidades.
- **Necessidades - Habilidades:** As habilidades se desenvolvem impulsionadas pelas necessidades, ao mesmo tempo em que podem alterar a hierarquia das necessidades ou as formas de satisfazê-las.
- **Valores - Habilidades:** Valores podem ser restritores ou impulsionadores para a aquisição de novas habilidades. Habilidades podem suportar o surgimento de novos valores.

Morgan (1966) defende que, conhecendo-se, pois, as dimensões que compõem a sua estrutura, é possível questionar o seu conteúdo enquanto bases apropriadas para as mudanças, e com isso, desenvol-

ver-se a capacidade de organizar e reorganizar a si mesmos para o devido acoplamento com o meio.

## 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 deste estudo, que teve como objetivo elaborar um Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.

O modelo proposto oferece 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 apóia-se nos princípios dos sistemas dinâmicos, da auto-organização e do determinismo estrutural interno, explicados pela teoria *autopoiesis* de Maturana e Varela, onde 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 coleti-



va 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, auto-sustentada e direcionada sem, contudo, pretender ser um processo determinista.

No que tange ao aspecto de natureza estrutural, o modelo proposto definiu, com fundamentos claramente justificáveis, que uma cultura organizacional pode ser entendida através das mesmas dimensões do comportamento humano, que são: **Necessidades, Valores, Conhecimentos e Habilidades**, já que são essas características que dão identidade e especificidade a cada cultura que, por sua vez, são expressadas pelo comportamento ou ação dos atores organizacionais.

Ao definir que 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.

### ***Abstract***

*The authors in the field of contemporary administration, in any approach used or in any theme focused, agree that the organizational culture is a determinant resource to the actions of the organizations mainly as a factor that may support or restrict any competitive and competent performance in the business world. However, once it is a complex phenomena, it is noticed through the given literature that the attempts to define the concept of "organizational culture" have arisen a compilation of endless synonyms, towards the contemplation of its amplitude, without a clear development of its theoretical grounds, being either redundant or reductionist or else lacking definition of its determinant factors and their results. Based on a bibliographic research, the present article proposes a theoretical reflection*

*about such a topic, throughout the combination of the organizational culture and the human behaviour in the organizations as a contribution to the conceptualization which leads to both a better understanding and management of it.*

### **Keywords**

**ORGANIZATIONAL CULTURE  
MANAGEMENT  
HUMAN BEHAVIOUR**

### **REFERÊNCIAS**

ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. Tradução: Alfredo Bosi. 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*, v. 21-Issue 2, 1997.

ARGYRIS, Chris; SHÖN, 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.

BERNER, J. Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, Mississippi, 1986.

- BOWDITCH, J. L.; 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; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional*: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FISHER, A. L. Conceito de modelo de gestão de Pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão por Competência*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- 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 Organisations*: Software of the mind, McGraw-Hill, U. K., 1997.

JHONSON, G.; SCHOLE, 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, D.; 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*, v.35, n.2, p.37-50, 1993.

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

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa*. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, S. P.; MARTINS, A .C. L. Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese. *RAP - Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 4. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LYLES, Marjorie A.; 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*. 3. ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1998.

MATURANA, H.; F. VARELA. *De máquinas e seres vivos: Autopoiese: a organização do vivo*. 3. 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: FARR, R.; MOSCOVICI, S. (Orgs.) *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

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

NONAKA, I.; 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.; STAW, B. M. (orgs.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1981. p. 1-52.

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

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

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 Francisco: 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. p. 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, 1996.

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

TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educador, 1985.

VALA, J. et al. *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. 2.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, p. 187-206, 1989.

ZAGO, Célia Cristina et al. ***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, Celia Cristina et al. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. ***Anais...*** Rio de Janeiro, 2004.