

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração

Seminário Integrador Temático IV

Professora Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITORA – *Roselane Neckel*

VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Julian Borba*

COORDENADOR UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*

VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*

COORDENADOR DE CURSO – *André Luís da Silva Leite*

SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*

Maurício Roque Serva de Oliveira

Paulo Otolini Garrido

Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*

SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*

DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*

Patrícia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*

DIAGRAMAÇÃO – *Adriano Schmidt Reibnitz*

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Claudia Leal Estevão*

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Gabriela Gonçalves Silveira Fiates*

Apresentação

Olá, caro estudante, estamos iniciando nosso Seminário Integrador Temático IV sobre Cultura Organizacional!

O cenário contemporâneo de negócios caracteriza-se por um dinamismo que tem levado as organizações a significativas mudanças e ao desenvolvimento de competências que as capacitem para esse novo mundo, seja adaptando-se às novas demandas ou inovando. Diante desse desafio, alguns questionamentos podem ser feitos:

- Como mudar continuamente para manter-se adequado ao contexto sem perder a identidade organizacional?
- Que dimensões organizacionais podem definir um comportamento organizacional mais flexível que perceba a necessidade de novas mudanças e de sua implementação?
- De que forma os indivíduos e a organização na qual estão inseridos podem convergir para uma ação que garanta uma postura mais estratégica?

As respostas a essas questões passam pela cultura organizacional, uma vez que, entre outras coisas, é ela que define como as pessoas devem se comportar no ambiente organizacional e de que forma a organização se relacionará com seus clientes, fornecedores, concorrentes e demais *stakeholders*.

Nesse contexto, o objetivo deste seminário é promover uma reflexão teórico-prática sobre a cultura organizacional e seu impacto nas organizações. Ao final deste seminário, você compreenderá todas as variáveis que fazem parte de uma cultura organizacional, como elas se manifestam em uma organização real e de que forma a cultura influencia o comportamento organizacional e seus resultados.

Logo, para pleno entendimento desta temática, é importante você saber o que é cultura organizacional e o que ela contempla. Posteriormente, apresentaremos a proposta de atividade com a estrutura de trabalho esperada e as referências que utilizamos para a construção deste material didático, além de algumas adicionais que poderão subsidiar o desenvolvimento deste seminário, exigindo competência do grupo para pesquisar novos materiais e aprofundar o tema a ser discutido.

Um ótimo estudo a todos!

Cultura Organizacional

Prezado estudante,

Estamos iniciando nosso seminário sobre Cultura Organizacional, tema que tem sido alvo de estudo de muitos pesquisadores das áreas de Administração, Sociologia, Psicologia e afins. O objetivo desses estudos, em geral, é compreender como se constrói a identidade organizacional e quais elementos a sustentam. Adicionalmente, o interesse recai na capacidade de a cultura organizacional definir os resultados da organização. E esse conhecimento produzido é o nosso objetivo de aprendizado.

Lembre-se de que você pode contatar seu tutor sempre que tiver alguma dificuldade de compreensão, pois estamos aqui para construir conhecimento de forma colaborativa.

Bom estudo!

Conhecer a cultura organizacional tem se mostrado fundamental para a definição e implementação de estratégias e mudanças nas organizações, de forma a melhorar seu desempenho/resultados. Schein (1992) ressalta a importância dessa análise cultural ao afirmar que a cultura de uma organização interfere tanto no planejamento como na execução das estratégias e na forma como a organização enfrenta situações não planejadas. Diante dessa constatação, compreender quais são as características culturais que impactam mais significativamente o desempenho organizacional torna-se relevante, sobretudo em cenários mais competitivos.

Embora alguns autores usem os termos identidade ou personalidade organizacional e cultura organizacional como sinônimos, há distinção entre eles, sobretudo em termos de abrangência e dimensões envolvidas nos diferentes conceitos.

Assim, antes de seguir adiante, precisamos definir o que de fato é cultura, para que seja possível conhecer sua real complexidade e abrangência.

Conceitos e Dimensões da Cultura Organizacional

Os principais estudos sobre cultura organizacional foram desenvolvidos a partir de 1980. No entanto, já na década de 1930, Chester Barnad (1938–1960) sugeriu a existência de uma dimensão que confere identidade às organizações tal que cada membro de uma organização pode ser visto como detentor de uma personalidade organizacional e uma personalidade individual (HOFSTEDE, 1991).

A partir da análise de alguns estudos, podemos perceber que a definição de cultura envolve alguns elementos que são mais ou menos enfatizados de acordo com os objetivos dos autores que os propõem.

Smircich (1983) identificou duas tendências nos estudos sobre cultura organizacional, uma delas contempla aqueles que definem a cultura **como uma variável** organizacional, ou seja, **algo que a organização possui**. A outra corrente inclui os autores que analisam a cultura **como uma metáfora**, ou seja, **algo que a organização é**. Para Feuerschütter (1997), as pesquisas dessa segunda abordagem apresentam a organização como um ambiente construído a partir da ação coletiva dos indivíduos e dos grupos dos quais fazem parte e que é mantido por meio do compartilhamento de padrões e significados. Essa abordagem é particularmente importante, pois nos permite enxergar a organização como um ambiente em contínuo desenvolvimento a partir das diversas relações sociais estabelecidas. Nesse sentido, apresentamos alguns conceitos oriundos dessas duas vertentes no Quadro 1.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Smircich (1985)	A cultura representa um atributo ou qualidade interna de um grupo, ou seja, a cultura é um conjunto bastante estável de suposições implícitas, de crenças compartilhadas, significados e valores que formam uma base para o desenvolvimento das ações.
Yoshimoto (1992)	A cultura em termos de padrões de comportamento, crenças e valores espirituais e materiais. O que significa que a cultura organizacional exprime a identidade da organização.
Pfeffer (1994)	A cultura a partir da forma como a organização é gerida e como essa gestão afeta o comportamento e as habilidades das pessoas.

Quadro 1: Conceitos de cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora deste seminário

AUTOR	DEFINIÇÃO
Trompenaars (1994)	A cultura como o resultado de uma interação social, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Com isso, a dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que juntos constituem um sistema interligado de significados, construídos e definidos para o grupo.
Reed (1996)	A cultura pode ser definida como uma série de valores de uma organização que são adotados por seus membros. Mas envolve ainda outros aspectos, como os princípios, as crenças, os objetivos e até a forma como a empresa lida com seus recursos humanos.
Srour (1998)	A cultura é representada por expressões mentais enraizadas nas práticas cotidianas da organização, cujas manifestações assumem formas variadas, como princípios, valores e códigos, crenças, normas morais, preconceitos, dogmas e tradições. O mais importante é que a cultura pode ser aprendida, transmitida e partilhada. O autor defende a teoria de que a cultura não decorre de herança genética, mas é o resultado de um processo de aprendizagem socialmente condicionado.

Quadro 1: Conceitos de cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora deste seminário

Neste seminário, vamos adotar o conceito de Schein (1984), que define a cultura organizacional como produto do aprendizado resultante das experiências compartilhadas por um grupo, com a perspectiva de poder haver várias “subculturas” diferentes em uma organização desde que todas sejam convergentes com a cultura macro. O autor defende que a cultura é aprendida e pode ser desenvolvida por meio de experiência e se modificar ao longo do tempo, justificando, assim, sua adoção nesse contexto dinâmico.

Morgan (1996) ressalta, a partir de uma perspectiva mais contemporânea, três aspectos importantes na análise de uma cultura organizacional:

- a organização pode ser entendida como um fenômeno cultural que varia com o estágio de desenvolvimento da sociedade na qual está inserida;
- a cultura organizacional varia de uma sociedade para outra, o que explica as variações encontradas em organizações presentes em diferentes países (ou seja, culturas nacionais influenciam as culturas organizacionais, por exemplo, o McDonald’s, na Índia, não vende seu principal produto: hambúrguer de carne); e

- é possível a coexistência de culturas e subculturas em uma mesma organização. No entanto, entre essas diferentes subculturas é comum encontrar traços similares que as tornam convergentes à cultura *matter*.

Segundo Schein (1984), para compreender a cultura de uma organização, precisamos considerar três níveis: o nível dos artefatos e das criações; o dos valores; e o dos pressupostos inconscientes. A partir desses níveis, podemos definir algumas dimensões da cultura organizacional, conforme Quadro 2.

NÍVEIS	DIMENSÕES	ELEMENTOS OBSERVÁVEIS
Nível dos artefatos e das criações	Missão	● Visão de futuro. ● Objetivos e metas. ● Direções estratégicas. ● Política de gestão de pessoas. ● Modelo de gestão.
	Adaptabilidade	● Aprendizagem. ● Foco no cliente. ● Criação da mudança.
	Envolvimento	● Tipo de líderes. ● Tipo de poder exercido. ● Delegação. ● Orientação para equipe. ● Capacidade para desenvolvimento. ● Regras, normas, códigos de conduta e vestimenta e padrões. ● Comunicação. ● <i>Layout</i>. ● Espaços e oportunidades para interação.
Valores	Consistência ou coerência	● Coerência dos valores centrais. ● Concordância/acordo. ● Coordenação/integração. ● Como a organização lida com erros e com riscos assumidos. ● Atitudes que valorizem o conhecimento e os processos para adquiri-lo, compartilhá-lo e utilizá-lo. ● Atitudes que fomentem e valorizem a interação, a criatividade e a inovação.

Quadro 2: Dimensões observáveis da cultura organizacional

Fonte: Fiates (2011)

NÍVEIS	DIMENSÕES	ELEMENTOS OBSERVÁVEIS
Pressupostos inconscientes	Difícil de ser identificado	Comportamentos em ação dos indivíduos.

Quadro 2: Dimensões observáveis da cultura organizacional

Fonte: Fiates (2011)

A partir da análise dessas dimensões, podemos conhecer o tipo de cultura e analisar sua adequabilidade aos objetivos organizacionais identificando aspectos que indiquem potenciais (ou a necessidade de) mudanças. Essa análise permite ainda classificar a cultura de uma organização de acordo com uma das várias taxonomias existentes, conforme veremos no próximo tópico.

Como está seu entendimento até este momento? Lembre-se de sanar todas as suas dúvidas antes de seguir para o próximo tópico. Vamos lá!

Tipos de Cultura Organizacional

A análise da cultura de uma organização nos permite classificá-la, mas para tal precisamos ter um parâmetro, uma referência, o que nos leva às taxonomias (tipologias ou classificações propostas).

Entre as muitas classificações existentes na literatura, temos: os Deuses da Administração, de Handy (1976; 1979); o modelo proposto por Deal e Kennedy (1982); os três tipos propostos por Donnely (1984); a classificação de Goffee e Jones (1998); e a classificação de Cameron e Quinn (1999). Cada proposta usa diferente abordagem para classificar as culturas existentes em uma organização, surgindo também critérios diversos.

Neste seminário, vamos focar em duas dessas classificações: a de Handy (1976; 1979) e a de Cameron e Quinn (1999). Acompanhe a seguir!

O Modelo de Handy

Handy (1976) usa como principal critério para distinguir as diferentes culturas o fluxo de poder nas organizações. A partir do poder nas organizações, Handy (1979) apresenta uma classificação utilizando metaforicamente quatro deuses gregos para explicar as características marcantes de cada uma das culturas propostas. Segundo a visão do autor, a administração de um empreendimento é um processo criativo que possui um caráter político não ignorável. A partir desse caráter político e dos padrões de poder e controle identificados, podemos perceber outros padrões de comportamento na organização e em seus membros.

Em sua classificação, Handy (1979) utilizou a mitologia grega como base para identificar os padrões de comportamento, relacionando cada padrão a um deus específico: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. Esses deuses representam os quatro principais pilares da sabedoria e os quatro tipos de cultura organizacional propostos.

Zeus

A figura de Zeus tem como principais características: a postura patriarcal, a benevolência, a impulsividade, o carisma e a irracionalidade, e todas descrevem as características da organização. Ou seja, trata-se de uma cultura na qual os critérios pessoais sobrepõem-se aos critérios técnicos; a vontade dos gestores se sobrepõem às análises técnicas e racionais. Por exemplo, as pessoas se conhecem e formam vínculos que podem comprometer os vínculos funcionais. Nesse tipo de organização há poucos procedimentos e regras explícitas. As decisões são tomadas buscando um equilíbrio entre a forte influência do dono e as razões lógicas. A posição dos indivíduos na organização, suas recompensas e remuneração são atribuídas, em geral, de acordo com seu relacionamento com Zeus. Alguns exemplos de organizações que adotam majoritariamente esse tipo de cultura são as pequenas empresas, nas quais ainda não há uma estrutura formal e o empreendedor gere o negócio segundo suas visões pessoais, e as empresas familiares.

Apolo

Ao contrário de Zeus, Apolo baseava seu poder no controle rígido dos procedimentos e das regras. Para ele, cada um deveria ter um papel claramente definido, a partir do qual deveria buscar se especializar para

tornar-se o melhor possível. Nessa mesma perspectiva, a organização com uma cultura de Apolo foca na divisão de papéis, na definição de funções e na valorização de especialidades, o que garante (ou pelo menos visa a garantir) um ambiente organizacional mais seguro e previsível, pois as atividades são fixas. Trata-se de uma cultura disciplinar e meritocrática. Um exemplo tradicional desse tipo de organização são as organizações burocráticas (em sua essência, não as burocráticas com disfunções).

Atena

Nesse tipo de cultura, a competência (conhecimentos, habilidades, experiência, perícia) é a base para o poder, e a influência e autoridade independem de cargo, idade, tempo de serviço ou nível de relação com dono ou gestores. Assim, os indivíduos com suas especialidades reúnem-se em equipes que se complementam e nas quais cada membro é um especialista que pode trazer contribuições importantes para solucionar um problema ou tomar uma decisão. Cada um é entusiasmado com suas oportunidades, conhece seu papel e controla suas ações, não sendo necessária a figura tradicional de um líder. Esse modelo funciona quando, além da competência dos membros, existe respeito pelas capacidades alheias, havendo recompensas justas. Exemplos desse tipo de empresas são as empresas de desenvolvimento tecnológico, com estruturas mais fluidas e flexíveis como a Google.

Dionísio

Nesse modelo cultural não há relação de poder entre os indivíduos, pois cada um é autônomo. Não há controle das metas organizacionais, pois elas são suplantadas pelas metas individuais. Cada um segue suas próprias metas e seus próprios interesses a partir de seus valores pessoais. Diferentemente do que geralmente ocorre, a organização existe para que os indivíduos atinjam seus objetivos pessoais, sendo eles o ponto central da empresa. Há, ainda, independência tal entre os membros da organização que a saída ou o baixo desempenho de um dos membros não chega a afetar significativamente os demais. A organização funciona como uma associação de profissionais, na qual o talento e a habilidade pessoal são a chave para o sucesso. Exemplos desse modelo são escritórios de advocacia e clínicas médicas.



Você compreendeu a proposta de Handy (1979)? Releia atentamente o modelo antes de seguir para a proposta de Cameron e Quinn (1999).

Modelo de Cameron e Quinn

A proposta de Cameron e Quinn (1999) baseia-se na Estrutura de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*), a partir da qual os autores classificam a cultura organizacional em quatro tipos, conforme a Figura 1.

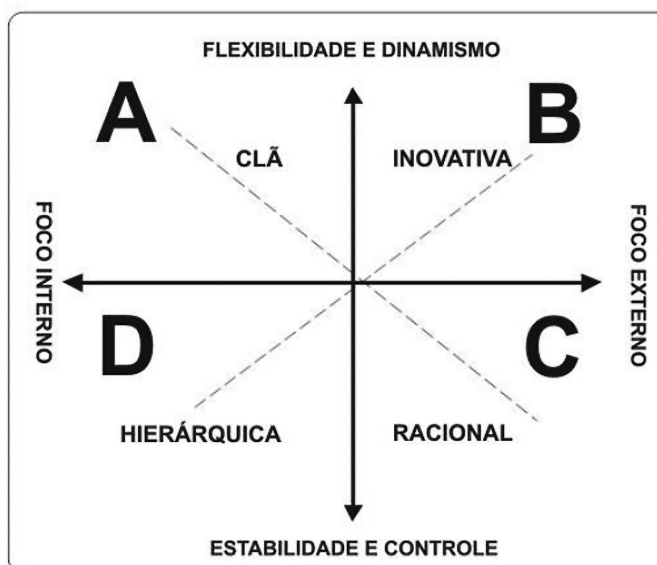


Figura 1: Classificação de cultura organizacional proposta por Cameron e Quinn
Fonte: Adaptada por Soares (2010)

Essa tipologia baseia-se em duas dimensões diametralmente opostas que representam critérios de efetividade organizacional, a saber: flexibilidade e dinamismo *versus* estabilidade e controle e orientação interna/integração e unidade dos membros *versus* orientação externa/diferenciação e competição. A partir da combinação dessas dimensões, podemos ter quatro tipos culturais:

- **Cultura Clã (foco interno com flexibilidade e dinamismo):** caracteriza-se pela coesão, comprometimento e coletividade. Nesse tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de alcançar bom desempenho é por meio do trabalho em equipe. A organização busca desenvolver um ambiente de trabalho humanizado, no qual o líder apenas facilita a participação, o comprometimento e a lealdade.
- **Cultura de Mercado ou Racional (foco externo, racionalidade e controle):** caracteriza-se pela busca da competitividade, produtividade e resultados. Tem consciência de que o ambiente externo é desafiante com consumidores exigentes e mercado competitivo. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, e os resultados são baseados em decisões racionais e controle de processos.
- **Cultura Adhocrática ou Inovativa (foco externo, flexibilidade e dinamismo):** a flexibilidade e o dinamismo refletem-se em uma organização com indivíduos empreendedores e criativos voltados para atender a um ambiente externo que é extremamente dinâmico e arriscado. Seus resultados são buscados por meio de produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo e a iniciativa são valorizados e a liderança é visionária e inspiradora.
- **Cultura Hierárquica (foco interno, estabilidade e controle):** o ambiente interno de trabalho caracteriza-se por regras, procedimentos e controles. Há estrutura formal com níveis hierárquicos bem definidos. A busca por resultados baseia-se em estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, as regras, as tarefas e as funções, em geral, são bem definidos e relativamente estáveis e integrados. Espera-se que os líderes desempenhem um papel de coordenação, monitoramento e organização.



Esclarecemos que as duas classificações apresentadas podem não corresponder à realidade organizacional de forma plena, essas classificações devem ser vistas como ferramentas teóricas que nos auxiliam a simplificar, por meio de representações, a complexidade real de uma cultura organizacional.

Embora as organizações com suas subculturas possam ser associadas a mais de um tipo apresentado, cada cultura deve possuir coerência interna, pois os indivíduos necessitam ter um padrão de identificação para confrontar com o seu perfil predominante.

Destacamos, ainda, que não podemos declarar de forma descontextualizada que uma cultura é boa ou ruim, o que fazemos é observá-la dentro de um contexto e analisá-la como adequada ou inadequada para uma dada organização, de acordo com suas características (setor, tamanho etc.) e objetivos.



Lembre-se que, para compreender a adequabilidade de uma cultura organizacional, você precisa compreender também as funções de uma cultura.

Lee e Barnett (1997) afirmam que a cultura organizacional desempenha três funções essenciais:

- a legitimação das interpretações e dos comportamentos dos seus membros;
- a motivação; e
- a sua integração social.

Dentro desse contexto, a adequabilidade de uma cultura pode ser conferida a partir do cumprimento dessas funções tal que a cultura consiga garantir o nível dos padrões de comportamentos esperados da organização e de seus membros, motivando-os e fomentando o desenvolvimento de um sistema integrado que se adeque ao seu ambiente no intuito de atingir seus objetivos.

Assim, cada cultura se adequa a determinados tipos de organização e seus propósitos, inserida em determinado contexto. Em virtude do dinamismo atual, as organizações têm buscado alinhar a cultura com o seu negócio e contexto estratégico. Ou seja, não há a melhor cultura, pois a determinação de quanto uma cultura é boa depende de seu grau de ajustamento ao contexto.

Nem sempre a cultura vigente em uma organização é a mais adequada a seus propósitos. Às vezes, os gestores até sabem como gostariam que a organização fosse para adequá-la aos objetivos organizacionais, mas na prática, os padrões de comportamento existentes refletem uma

realidade distinta dessa vontade. Isso ocorre porque a cultura reflete os indivíduos inseridos na organização, pois são eles que a constituem, e é preciso que haja um esforço no sentido de alinhá-los à organização e aos seus propósitos.

Esse esforço de alinhamento exige um processo de mudança organizacional; no entanto, a transformação efetiva de uma cultura organizacional, mesmo que seja para um modelo *a priori* mais flexível para os indivíduos que fazem parte da organização, não é tarefa fácil. Segundo Morgan (1996), a cultura é algo vivo e ativo, em constante transformação, sendo recriada pelos indivíduos. Assim, os gestores podem até influenciar a cultura organizacional, mas a mudança cultural não é um processo positivista, nem tão pouco *top down*. Eles não poderão prescrever as mudanças a serem realizadas, nem tão pouco negligenciar as dificuldades e barreiras que envolverão o processo de transformação.

Reiteramos que é importante deixar claro que mudanças culturais são sim possíveis, porém são processos de longo prazo, com avanços e retrocessos, aceitação e resistências.

Atividade Proposta para o Grupo

Embora realizar um diagnóstico sobre a cultura organizacional seja uma tarefa complexa, propomos, neste seminário, que seja realizada uma análise da cultura organizacional e a sua classificação em relação às duas tipologias apresentadas, conforme estas orientações:

- Sejam formadas equipes de **3 a 5** pessoas.
- Seja escolhida uma organização que tenha **pelo menos 15 colaboradores** e exista há pelo menos **2 anos**.
- Seja construída uma **fundamentação teórica** de **pelo menos 5 páginas** que contenha pelo **menos 3 autores ou obras** que não tenham sido citadas na apostila. Lembramos que qualquer referência deve ser feita conforme a ABNT e sem incorrer em plágio.

Para auxiliar na construção da fundamentação teórica e dos instrumentos de coleta de dados, disponibilizamos os *links* de dois trabalhos que tratam do tema a partir da abordagem proposta por Handy (1976) e por Cameron e Quinn (1999). São eles: <<http://www.saomarcos.br/ojs/index.php/rasm/article/view/41/40>> e <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SouzaMB_1.pdf>. Acessos em: 20 fev. 2015.

- Seja desenvolvido **pelo menos 3 instrumentos** que permitam o diagnóstico da cultura organizacional, a classificação da cultura da empresa nas duas tipologias propostas e contemplem pelo menos:
 - **um roteiro de entrevista** com um dos gestores;
 - um instrumento de coleta (**roteiro de entrevista ou questionário**) para ser aplicado com uma amostra de colaboradores (cuja escolha precisa ser **justificada**);
 - um **roteiro de observação na empresa ou de coleta de dados secundários**;
- O grupo deve apresentar os dados coletados e **analisá-los de acordo com a teoria** apresentada e pesquisada.

Estrutura Proposta para o Trabalho

Páginas Pré-Textuais	
Introdução	Contextualização. Problema de pesquisa. Objetivo do trabalho. Justificativa. (1 a 2 páginas)
Fundamentação Teórica	Pelo menos 5 páginas que contenham pelo menos 3 autores ou obras que não tenham sido citadas neste material.
Procedimentos Metodológicos	Classificação do trabalho: ● quanto à natureza; ● quanto aos objetivos; ● quanto à abordagem; e ● quanto aos procedimentos. Procedimentos: ● amostra; ● variáveis e dimensões de estudo; ● instrumentos de coleta; e ● forma de análise dos dados.

Quadro 3: Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora deste seminário

Apresentação e Análise dos Dados	Apresentação da empresa objeto de estudo. Apresentação dos dados. Análise dos dados e classificação da cultura organizacional da empresa.
Considerações Finais	Fechamento do trabalho: • Os objetivos foram atendidos? • Quais são as limitações deste trabalho? • Quais as dificuldades enfrentadas para o seu desenvolvimento?
Elementos Pós-Textuais	Referências. Apêndices e/ou Anexos.

Quadro 3: Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora deste seminário

Referências



CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading, MA: Addison Wesley Longman, 1999.

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

DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. **Managerial Planning**, USA, v. 32, n. 6, 1984.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 73–95, 1997.

FIATES, G. G. S. **Cultura Organizacional para a Inovação**. Apostila para Educação a Distância. São Paulo: HSM, 2011.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation: how your company's culture can make or brake your business**. Londres: HarperCollins-Hammersmith, 1998.

HANDY, C. **Como compreender uma organização**. Ed. Jahar, 1976.

- _____. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1979.
- HOFSTEDE, G.H. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- LEE, M.; BARNETT, G. A. A symbols-and meaning approach to the organizational cultures of banks in the United States, Japan, and Taiwan. **Communication Research**, USA, v. 24, n. 4, p. 394–412, 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através das pessoas**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.
- REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 31–57.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Manegement Review**, v. 25, n. 2, winter, 1984. Disponível em: <http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-7be0e2ef9231/1/Police%20Culture%20%28s%29_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- _____. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v. 28, n. 3, p. 339–358, sept. 1983.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOARES, D. A. S. da R. **Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial**: conflito ou alinhamento? 2010. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano, 2010.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.
- YOSHIMOTO, T. **Qualidade, produtividade e cultura**: o que podemos aprender com os japoneses. São Paulo: Saraiva. 1992.

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Graduada em Engenharia Mecânica (1991), Mestre em Engenharia de Produção (1995) – com trabalho desenvolvido na área de Qualidade e Produtividade – e Doutora em Engenharia de Produção (2001) – com trabalho desenvolvido na área de Aprendizagem Organizacional. Sua formação acadêmica foi integralmente realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atuou durante 13 anos como professora e pesquisadora da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado). Atualmente é professora e pesquisadora da UFSC. Trabalha nas áreas de “Estratégia”; “Mudança Organizacional e Inovação, a partir de processos de aprendizagem”; “Gestão do Conhecimento”; e “Habitats para Inovação”. É autora de três capítulos de livros e de artigos em diversos periódicos, além de fazer parte do comitê editorial de várias revistas científicas.

