

ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

MUDANÇA CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE EM UM SINDICATO RURAL

AUTORAS

STEFANIA TONIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

stefianitonin@gmail.com

MARIA IVETE TREVISÁN FOSSÁ

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

fossa@terra.com.br

VÍVIAN FLORES COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

vivianfc_06@hotmail.com

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo mapear as principais mudanças que ocorrem na cultura organizacional de um Sindicato Rural que passou pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), fundamentado no Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional - MARCO. O modelo MARCO traz a cultura como uma construção social do corpo coletivo, que reflete a auto-imagem de uma organização. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de enfoque exploratório descritivo e abordagem qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores que trabalham no Sindicato Rural e que vivenciaram o PGQP. Para coleta dos dados utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas e para interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (1977). Os resultados das entrevistas mostraram que os colaboradores sentiram as mudanças advindas do ambiente organizacional e das novas práticas de gestão adotadas. Pode-se assim verificar que com a passagem do Sindicato pelo PGQP, todas as dimensões do modelo MARCO sofreram alterações significativas, nas quais os colaboradores vivenciaram novas práticas administrativas e novos comportamentos, que resultaram numa renovação cultural.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional, Sindicato Rural, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Abstract: The present work has as objective to analyze the main changes that occur in the organizational culture of Rural Union that has passed through Total Quality Program (PGQP), with the perspective of the organizational culture based on the Model of Architecture of the Organizational Culture - LANDMARK. The model LANDMARK brings the culture as a social construction of the collective body, that

reflects the auto-image of an organization. The research is characterized as a study of case of descriptive exploratory approach and qualitative boarding. The citizens of the research had been the collaborators who had worked in Rural Union and experienced the PGQP. For collection of the data it was used of half-structuralized interviews and for interpretation of the data it was used the analysis of content of Bardin (1977). The interview results showed that employees felt the changes resulting from the organizational environment and new management practices adopted. It can therefore be noted that with the passage of the Union through PGQP, all dimensions of the model LANDMARK change significantly, in which employees experienced new management practices and new behaviors, which resulted in a cultural renewal.

Keywords: Organizational Culture, Rural Union, Total Quality Program (PGQP).

INTRODUÇÃO

O tema cultura aplicado ao espaço organizacional, pode ser considerado ponto chave para o entendimento das ações humanas, o que possibilita identificar grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Dessa forma, a cultura significa mais do que regras, hábitos ou artefatos pertencentes a um grupo social e passa a ser a construção dos significados partilhados pelos indivíduos desse grupo (PIRES; MACÊDO, 2006). O estudo da cultura organizacional constitui-se em proporcionar a mais ampla compreensão e visão diferenciadas a respeito do comportamento nas organizações. Acredita-se que, como elemento do cotidiano organizacional, confere identidade própria às instituições, sejam públicas, privadas ou sindicais.

Desse modo, estudar a cultura organizacional é imprescindível porque ela é a principal fonte de identidade organizacional e representa um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos (SCHEIN, 2001). Assim, a cultura pode ser encarada como uma força que move e configura as práticas organizacionais e mobiliza seus membros para agir em determinadas direções. Os aspectos que norteiam e formam a cultura organizacional podem passar por diferentes alterações durante a existência da empresa. Para as organizações, de acordo com Carvalho e Ronchi (2005) os momentos de transformações constituem uma oportunidade para a reorganização, buscando meios e formas que acarretam modificações de estruturas, padrões, comportamentos e valores, já que essas transformações afetam toda estrutura organizacional.

Nesse contexto, encontram-se as organizações sindicais, que passaram por importantes transformações desde sua ideologia, forma de atuação e papel sindical, advindas das mudanças no mundo do trabalho. Dentre elas a participação de organizações sindicais no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), com o intuito de aprimorarem seus processos internos e externos. Com as mudanças, principalmente as sucedidas da participação no PGQP, a organização é afetada e enfrenta o desafio não só de identificar e compreender os padrões culturais, mas também de agir sobre os sistemas de comunicação, de relações sociais e poder, que estão profundamente imbricados com a cultura da organização (FLEURY, 1996).

Dessa forma, estudar quais transformações culturais ocorrem quando acontece um processo de mudança é a linha mestra que norteará este trabalho. O presente estudo tem como objetivo mapear as principais mudanças que ocorrem na cultura organizacional de um Sindicato Rural que passou pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL: A REPRESENTAÇÃO DAS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO E NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O fundamento dos estudos sobre a cultura organizacional encontra raízes na antropologia social que explica o fenômeno “cultura” como sendo de construção social. Esse fenômeno traz como principal característica o fato da cultura ser adquirida, compartilhada, cumulativa, estrutural e simbólica por natureza, isso porque todo grupo, ao buscar integração com o meio em que vive, acumula um repertório de experiências e de respostas adequadas que se solidificam como sendo suas opções de comportamentos (POLANYI, 1996).

O conceito de cultura organizacional criado por Schein (1985) tem sido base para muitos autores ao tratarem sobre o assunto. O autor define a cultura como o

conjunto (padrão) de suposições básicas compartilhadas, descobertas ou inventadas por um grupo, a respeito da forma de lidar com problemas de adaptação e integração (internos e externos). Schein (2009) propõe a análise da cultura organizacional em três níveis: dos artefatos visíveis, dos valores compartilhados e das pressuposições básicas ou suposições comuns. Schein preocupa-se em ir além de comportamentos observáveis, colocando a existência de pressupostos que são inconscientes e que retratam o sentir e o pensar de determinado grupo. A cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas (MORAES; GONÇALVES, 2004).

Em outras palavras, Marras (2000, p. 290) explica a definição de Schein mostrando que “a cultura se constitui através do consenso dos membros”. O grupo em seu dia-a-dia organizacional procura por respostas e, acha soluções para seus problemas, ele passa a adotá-las, como também difundi-las para todos como o “padrão” e, com a repetição desse ciclo, forma-se o conjunto de valores e crenças que o autor chama de cultura organizacional. Zago (2000) mostra a intensidade da definição de cultura, na qual enfatiza a importância da coletividade e evidencia que a cultura é mais que a simples soma dos comportamentos individuais, é algo além, que resulta em uma identidade coletiva e, ao mesmo tempo, caracteriza o modo de agir de cada indivíduo como componente de um grupo ou comunidade. Dentro da análise dos conceitos de cultura e observando a organização e seus aspectos norteadores, observa-se a complementaridade entre a cultura e o comportamento.

Schein (2001) corrobora com essa ideia dizendo que a cultura representa o aprendizado acumulado dos indivíduos, dos grupos, por isso as suas partes importantes são essencialmente invisíveis, podendo ser vistas, no entanto, como modelos mentais compartilhados, onde os membros da organização os adotam e os admitem como corretos. Para o autor, a cultura é um sistema de significados que mostra a importância de se prestar atenção nos modos de agir e o que se deve valorizar.

De acordo com Carvalho e Rochi (2005) pesquisar a cultura organizacional, seus elementos, sua origem, seus mecanismos de evolução e transformação e a interferência desta no funcionamento da organização são procurar descobrir a verdadeira cultura de uma organização e com isso saber fazer uso da mesma, pois a cultura organizacional causa impactos na eficácia e contribui para a obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, para adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso é necessário compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Conforme afirma Zago (2000), por vezes a vantagem competitiva pode derivar das formas de reconfiguração da cultura para que a mudança ocorra como parte da vida organizacional.

Logo, gerenciar a mudança é um processo complexo que envolve não somente a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também, a necessidade de se promoverem novas formas de comportamentos dos indivíduos e equipes, e de se transformar cotidianamente, a cultura da organização. Desse modo, entende-se por mudança cultural a definição de uma nova trajetória, uma nova forma de fazer as coisas com alicerces em novos valores, costumes, padrões e maneiras de pensar e trabalhar (FREITAS, 1991).

Freitas (1991) observa os reflexos desse processo de mudança quando menciona que a mudança cultural não é simples e gera consequências. Num processo de mudança, ocorre que os símbolos que foram criados e as mensagens que faziam sentidos para aquele grupo precisaram ser substituídas por outras contrárias ao que foi aprendido e valorizado pelo grupo como o certo ou o desejável. Esse processo pode provocar um sentimento de desorientação coletiva bem como comprometer, além da questão

organizacional, outras instâncias dos indivíduos, através da interiorização de novos conceitos (FREITAS, 2007). Assim, torna-se importante estudar o Comportamento Organizacional que possui como unidade de análise o indivíduo, o grupo e o sistema organizacional, buscando entender como essas unidades se comportam nos contextos de trabalho.

A cultura organizacional e o comportamento nas organizações como coloca Zago (2000, 2005) são fatores fortemente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, nos quais a cultura se solidifica como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, ao mesmo tempo em que os conforma. Em outras palavras Zago (2000) resume colocando que o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada. Como o presente estudo trata sobre um Sindicato Rural, faz-se necessário um olhar mais atento para as características culturais desses tipos de organizações, a fim de melhor entender cultura organizacional.

3 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DE ORGANIZAÇÕES SINDICAIS E O PGQP

As organizações, em geral, são criadas e desenvolvidas a partir de um processo embrionário concebido por uma pessoa ou por um grupo de pessoas que pensam e idealizam uma proposta de trabalho a ser desenvolvido, a fim de atingir determinado objetivo. A partir do momento em que essa proposta está sendo discutida, simultaneamente, estão sendo constituídas as primeiras formas da cultura da futura organização. Trata-se de algo indissociável, organização e cultura criam-se e crescem juntas (WELS, 2003).

São inúmeros os elementos constitutivos de uma cultura organizacional, que estão presentes em todos os tipos de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte; pública, privada, sindical; familiar ou de capital aberto; comercial ou filantrópica. Este estudo tem interesse em realizar uma abordagem a respeito de alguns aspectos pertinentes às organizações sindicais. Sindicatos são entidades associativas permanentes, que representam trabalhadores vinculados por laços profissionais e laborativos comuns. As organizações sindicais têm por objetivo tratar de problemas coletivos das respectivas bases representadas, defendendo seus interesses trabalhistas e conexos, com o desígnio de lhes alcançar melhores condições de labor e vida (DELGADO, 2009). A definição de sindicato envolve a ideia de categoria, seja ela restrita aos empregados (categoria profissional), ou relacionada aos empregadores (categoria econômica). A função principal das entidades sindicais é a representação de suas categorias ou profissões, tanto na esfera administrativa quando na judicial, podendo agir em nome próprio em favor de terceiros ou mediante autorização de seus representados, dependendo do caso (DELGADO, 2009). As organizações sindicais também se caracterizam por um perfil burocrático, onde a rigidez da estrutura hierárquica representa, muitas vezes, entraves para decisões e execução de serviços. Isso reflete negativamente junto à opinião dos associados, e para a comunidade em geral (WELS, 2003).

Nota-se ainda, que as organizações sindicais são vulneráveis à interferência do poder político, pois alterações nas leis podem afetar a prestação de serviços aos associados e a comunidade. Evidentemente, esta prestação de serviços está habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos por elas, pois sua principal fonte é a contribuição sindical (MOUTINHO, 1997). A organização sindical do estudo (Sindicato Rural) caracteriza-se por representar a categoria dos produtores rurais. Desse modo, possui autonomia na direção dos seus negócios, sendo que seu

mandato vem da decisão da diretoria, formada pelos próprios produtores rurais que representam os interesses dos associados. Assim, seus objetivos são fixados por uma autoridade interna, o que faz com que o presidente do sindicato seja responsável perante o grupo diretor, gerando, de tal modo, uma tendência à centralização das decisões, como ocorre em diversas organizações sindicais.

Portanto, percebe-se que as organizações sindicais mantêm as características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, dependência política, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Frente a isso, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade surge como uma alternativa de mudança nos processos organizacionais. O PGQP foi lançado durante um seminário no dia 15 de outubro de 1992, após uma ampla articulação com segmentos representativos da sociedade riograndense, em parceria entre o setor público e a iniciativa privada. O objetivo do evento era divulgar a filosofia e os principais conceitos da qualidade na busca de promover as iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado. (PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2012).

Desse modo, o PGQP é capaz de estimular e provocar mudanças nos processos internos e externos das organizações sindicais. Essas transformações vão desde o incremento do nível de qualidade da organização, o aprimoramento dos controles internos, a melhora da comunicação organizacional e aumento da satisfação de colaboradores e associados. As modificações nesses aspectos interferem no comportamento organizacional e conseqüentemente nos aspectos culturais da organização. Sendo assim, buscou-se um modelo dinâmico que compreendesse a organização inserida nesse ambiente de mudanças, e que tivesse como principal elemento o comportamento coletivo, baseado nos conhecimentos, nas necessidades, nos valores e nas habilidades dos membros, caracterizando assim, a cultura organizacional. O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) foi o escolhido como base para o estudo e será descrito abaixo.

4 MODELO DE ARQUITETURA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) foi desenvolvido por Zago (2000) que apresenta a cultura como uma construção social do corpo coletivo, que reflete a autoimagem de uma organização. Para a autora, a cultura organizacional diz respeito ao modo de vida, o sistema de crenças, expectativas e valores, a forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização, sendo assim, influencia diretamente o clima existente na organização e no seu comportamento.

O modelo MARCO esclarece que as culturas organizacionais são passíveis de mudança, já que lida com um processo humano social apropriando-se de características dinâmicas dos sistemas vivos. Para Herzog (1991), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta as modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Zago (2000, 2005) em seu modelo descreve dimensões da cultura organizacional utilizando as variáveis comportamentais, de necessidades, habilidades, conhecimentos e valores dos membros, embasado no

modelo de Pinheiro de Lima e Lezana (1999) – Behavior Based Model (BBM). Assim, ZAGO (2000) conclui que o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada. As dimensões do comportamento organizacional também podem ser consideradas dimensões da cultura organizacional.

A dimensão necessidades é definida por Zago (2000) como o desequilíbrio interno de um organismo. Isso é causado pela carência de elementos fundamentais para a sua satisfação e sobrevivência, revelado por uma circunstância de ansiedade, que motiva para ações de busca da sua satisfação e o retorno ao equilíbrio. Para a autora as necessidades podem ser sentidas em graus e níveis diferenciados por cada indivíduo, como também, a percepção das prioridades e da intensidade. Assim, cabe à organização se preocupar em desenvolver formas e instrumentos diversos para atender essa diversidade. Nesse modelo, as necessidades têm um caráter dinâmico, pois ao sentir um desequilíbrio interno do organismo o indivíduo se projeta para a conquista da sua satisfação ou sobrevivência. Pode-se assim, considerar a necessidade como um elemento desencadeador de todo o processo comportamental, uma vez que a mesma faz o indivíduo ter a ação para a busca do estado desejável (ZAGO, 2000).

Com relação à dimensão valores do modelo, entende-se que os 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. Eles 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 (ZAGO, 2000, 2005). Os valores influenciam toda a organização e serve como base para definir o que se deve ou não dar prioridade, que tipo de informação é mais relevante no processo decisório, ou seja, os valores indicam que questões prioritárias devem ser observadas. Eles são como guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia, é por meio deles que se definem o sucesso em termos concretos e assim, definem-se padrões que devem ser alcançados (FREITAS, 2007). Desta forma, os valores representam o plano fundamental tanto para a tomada de decisões como para a execução de ações.

No que tange a dimensão conhecimentos, Maximiano (1995) coloca que os conhecimentos são pontos de referência para interpretação dos fenômenos e é a partir deles que se desenvolvem as habilidades. O autor comenta que quanto maior a gama de conhecimentos que a pessoa possui, maior será sua capacidade de interpretação dos fenômenos. Para Zago (2000), os conhecimentos organizacionais, como dimensão da cultura, são caracterizados pelas estruturas centrais do conhecimento formadas pelos entendimentos compartilhados dentro da organização. Isso influencia os comportamentos e auxilia na definição dos eventos e comportamentos apropriados para uma empresa, em particular, e para as pessoas dentro dela. Dessa forma, conclui-se que para mudar a cultura é necessário mudar os conhecimentos.

Por fim, a última dimensão do modelo, refere-se às habilidades. Robbins (2005) define habilidade como a capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer. Esse autor descreve que as habilidades totais de uma pessoa são compostas por dois grupos de fatores: as habilidades físicas, que é a realização eficaz de serviços mais padronizados e não especificados, e as habilidades intelectuais, que são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais, como pensar, raciocinar e resolver problemas.

Zago (2000, 2005) menciona a habilidade como a destreza ou facilidade com que se utilizam as capacidades, e essas, por sua vez, podem ser entendidas como as predisposições das estruturas físicas, mental e instrumental que o indivíduo possui, ou a

potencialidade que um organismo tem no desenvolvimento de tarefas, criação ou ação. Com isso, as habilidades estão intimamente relacionadas ao saber fazer bem e fazer com maestria (ZAGO, 2005). De acordo com a autora essas habilidades são componentes da formação da cultura organizacional, que define sua identidade e que por serem adquiridas no dia a dia, possuem uma relação causal com os significados compartilhados pelos membros da organização no que se refere aos padrões de crenças, de valores e necessidades na esfera organizacional.

5 MÉTODO

O presente estudo é de natureza exploratória e descritiva que busca identificar as possíveis relações dentre um conjunto de variáveis apresentadas no modelo teórico MARCO desenvolvido por Zago (2000). Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a pesquisa exploratória, serve para examinar um tema que foi pouco estudado, ou não foi abordado antes e os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões e componentes do fenômeno a ser pesquisado.

Ressalta-se que esse estudo será desenvolvido por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa com intuito de estudar profundamente os significados, as relações, os processos e os fenômenos relativos às relações humanas conforme proposições de Minayo *et al.* (1994). A estratégia do estudo de caso possibilita o entendimento de características significativas a respeito de eventos em um contexto específico (YIN, 2005).

Para atender o objetivo proposto, compõem a unidade de análise do presente estudo os colaboradores de um Sindicato Rural, da cidade de Tupanciretã. Nesta pesquisa, estes colaboradores são tratados como EN1 para o Entrevistado 1, EN2 para o Entrevistado 2 e assim, sucessivamente.

Com relação à coleta de dados, fez-se uso de entrevistas semi-estruturadas, com a aplicação de um roteiro baseado no modelo MARCO. No MARCO, para cada dimensão são atribuídas determinadas categorias como mostra o quadro 1, que foram utilizadas para a estruturação do roteiro de entrevista. Essas categorias foram retiradas e adaptadas de um estudo realizado por Brandão Junior (2006) sobre cultura organizacional mostrando-se consistente e adequada à realidade em questão.

Quadro 1: Dimensão e categorias da pesquisa

DIMENSÃO MARCO	CATEGORIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NECESSIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no ambiente de trabalho • Motivação no ambiente de trabalho • Bem-estar (Qualidade de vida) • Congruência no foco de interesse entre os colaboradores
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência na administração • Participação nas tomadas de decisão • Auto-sentimento de importância para a organização • Coletividade como prioridade da organização
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da estrutura organizacional • Adequação dos conhecimentos a sua função • Discernimento da atuação da empresa na sociedade • Obtenção e compartilhamento de novos conhecimentos
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para desempenhar suas funções • Treinamento organizacional • Utilização das técnicas adquiridas em treinamentos

Fonte: Adaptado de Brandão Junior (2006).

Quanto à análise dos dados, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo é:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Desse modo, nas entrevistas realizadas, buscou-se mapear as mudanças significativas ocorridas na cultura organizacional do Sindicato Rural que passou pelo PGQP, com base nas dimensões do modelo MARCO.

6 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Visando garantir a profundidade na análise dos resultados obtidos, optou-se por organizar esta seção do estudo em cinco partes. A primeira aborda a análise da categoria “necessidades organizacionais”, enquanto a segunda apresenta aspectos relacionados à análise da categoria “valores organizacionais”. Já a terceira tem o foco na análise da categoria “conhecimentos organizacionais” e, na sequência, a quarta aborda a análise da categoria “habilidades organizacionais”. E, por fim, a quinta elucida uma análise conjunta das dimensões pelo modelo MARCO.

6.1 Análise da Categoria “Necessidades Organizacionais”

Os dados colhidos em campo mostram que a maioria dos colaboradores aponta sentir indiferença na satisfação ao trabalhar no Sindicato após o PGQP. Isso se deve ao fato de afirmarem que gostam das funções que exercem independente da implantação do programa. Ao mesmo tempo em que eles apresentam indiferença em relação à satisfação, afirmam que o PGQP auxiliou na organização da empresa, principalmente na parte interna, melhorando o trabalho no Sindicato. Desse modo, os entrevistados valorizam essa preocupação com a organização interna da empresa, bem como o direcionamento para a execução das tarefas. É o que ressalva o entrevistado EN2:

Já me sentia satisfeito no Sindicato antes do programa, devido a gostar do que faço. Mas, acredito que a organização interna melhorou muito após o programa, facilitando a execução das minhas atividades. Agora eu tenho assim, objetivos definidos e um direcionamento para atingir os objetivos (Entrevistado EN2).

Observou-se nas falas dos entrevistados que também não há uma diferença acentuada entre o ambiente de trabalho antes e após o PGQP. No Sindicato antes do programa, no que diz respeito ao ritmo de trabalho, os entrevistados afirmaram existir um ritmo normal, a não ser na época da realização da feira (Expotupã) que ocorre uma maior sobrecarga de trabalho, mas isso já acontecia antes do programa, o que não foi alterado após sua implantação. Apesar disso, nas falas ocorre a menção de que antes do programa não existia uma distribuição muito boa das tarefas, na qual o entrevistado EN2 diz que “após implantação do programa as tarefas foram melhor setorizadas, sem sobrecarga de trabalho”. Ainda, o entrevistado EN3 coloca que:

O modelo de gestão do Sindicato o diferencia das demais empresas, pois todos podem ajudar nas funções uns dos outros, após o programa senti uma melhora na distribuição das atividades que foram descritas e setorizadas, o que facilitou a execução e organização interna do trabalho (Entrevistado EN3).

Conforme relatos, a maioria dos entrevistados respondeu se sentir mais motivado em trabalhar no Sindicato após a implantação do programa. Os entrevistados alegam que com o programa a organização interna do trabalho melhorou, os objetivos e propósitos de trabalho estão mais claros e o Sindicato passou a oferecer qualificação para os colaboradores, como relata o entrevistado EN3 que diz “Após o programa, minha motivação aumentou, passei a fazer minhas atividades com maior foco por causa da organização interna. O Sindicato passou a investir em treinamentos também, contribuindo para nossa qualificação, e antes a gente não tinha nada disso”. Houve até a menção da mudança de cultura, considerada pelo respondente um aspecto motivador. O entrevistado EN4 coloca que ele se motiva por ter a chance de poder satisfazer as necessidades dos associados, isso para ele é tão importante, que ele até esquece o lado financeiro.

Os entrevistados também argumentam que o Sindicato após a implantação do PGQP investiu na qualidade de vida e bem estar dos colaboradores, com o Programa de Ginástica Laboral, conscientizando os colaboradores da importância dos exercícios físicos, como coloca o entrevistado EN2: “A implantação da ginástica laboral, foi um dos fatores que contribuiu para a melhora de minha condição física, incentivando na prática de exercícios”. Além disso, o Sindicato instituiu um plano de participação nos resultados para os colaboradores após a Feira (Expotupã), o que foi para os colaboradores uma forma de valorização e reconhecimento, como expõe o entrevistado

EN4: “(...) recebemos parte dos resultados arrecadados pela Feira, o que é um incentivo, uma forma de reconhecer e valorizar nosso trabalho”.

Além disso, ainda verificou-se que após o programa todos os colaboradores têm que estar focados obrigatoriamente nos mesmos objetivos e nos resultados. O Sindicato quer o empenho de todos como coloca o entrevistado EN1: “Temos objetivos em comum, e todos têm que estar focados no Sindicato (...)” e o entrevistado EN3 que argumenta que “(...) todos no Sindicato estão focados nos mesmo objetivos e resultados”. Assim, após a análise de todas as respostas, no que se refere à Dimensão Necessidades pode-se notar que houve uma mudança nas necessidades dos colaboradores devido às alterações advindas da organização interna do Sindicato e da formalização das normas e procedimentos. Atualmente, os colaboradores trabalham com maior foco e com objetivos bem definidos, sendo cobrados pelo resultado de seu trabalho. Portanto, possuem a necessidade de apresentar frutos concretos de seu trabalho.

6.2 Análise da categoria “Valores Organizacionais”

Em relação aos valores disseminados antes e após a implantação do PGQP, pôde-se perceber que existe uma diferença nos valores atuais com os anteriores. No Sindicato, antes do PGQP, notam-se valores como respeito, individualismo e liberdade de expressão citados nos depoimentos. Os colaboradores não precisavam seguir tantas normas e procedimentos, eles trabalham a vontade. O entrevistado EN4 relata “Antes cada um fazia sua atividade, era mais individualizado, agora estamos mais voltados para o trabalho em equipe”.

Os entrevistados afirmam que, após a implantação do programa, os valores passaram a ser debatidos e definidos com a participação de todos os colaboradores. Há uma preocupação do Sindicato em passar um padrão de comportamento, de acordo com os procedimentos instituídos, no qual todos são treinados para seguir esse padrão. Esse padrão é baseado nos valores que o Sindicato preza atualmente, como: iniciativa, princípios democráticos, trabalho em equipe, responsabilidade social, transparência e ética. O Sindicato tenta disseminar novos valores a partir da mudança do comportamento dos seus membros para assim atingir seus objetivos, pois sabe que os valores exercem uma função mobilizadora e orientadora do comportamento humano. Na visão dos entrevistados essa mudança nos valores é positiva como coloca o entrevistado EN3:

De alguns anos para cá, houve mudanças significativas, e valores mais voltados no bem estar dos colaboradores, mas com foco também nas necessidades do associado. Isso exigiu mudança e dinamismo por parte do Sindicato e o PGQP veio como uma ferramenta para auxiliar nesse processo (Entrevistado EN3).

De acordo com a transparência na forma de administrar e se era mais visível antes ou após a implantação do PGQP, nota-se que o Sindicato sempre buscou ser uma organização transparente e que as decisões, na maioria das vezes, são do conhecimento de todos. Para os entrevistados após o programa o que melhorou foram as formas de divulgação das decisões. Conforme os relatos foram instituídas reuniões frequentes, nas quais todos podem participar e saber das decisões. Além disso, os entrevistados descrevem que as atividades do Sindicato são divulgadas no mural interno, no jornal do produtor e no site da entidade, o que demonstra a transparência tanto para os colaboradores quanto para os associados.

Referente à participação dos colaboradores nas tomadas de decisões antes e após a implantação do PGQP, os discursos revelam que tanto antes quanto após o programa a maioria das decisões são advindas da Diretoria e que os colaboradores apenas as executam. O que ocorre é que após o programa, as decisões são mais formalizadas e melhor repassadas para os colaboradores. Também, os entrevistados colocam que têm um sentimento de maior participação no que acontece na entidade, principalmente devido às reuniões mais constantes, como descreve o entrevistado EN1: “(...) antes do PGQP não existiam reuniões formais para tomar as decisões, tinha apenas conversas informais (...)”. Alguns entrevistados afirmam participarem das decisões naquilo que é de sua responsabilidade.

Em relação à valorização do colaborador, a maior parte dos entrevistados acredita que a valorização do colaborador permaneceu no Sindicato após a implantação do programa. Alguns dizem que o Sindicato passou a investir também na valorização do bem estar e no reconhecimento financeiro do colaborador, por meio da ginástica laboral e da participação nos resultados da Feira. Observa-se que a percepção do que seja valorização para os respondentes perpassa pelo caráter mais informal e afetivo das relações, mas também em relação aos retornos recebidos, quer seja em nível financeiro ou de saúde dos colaboradores.

Diante dos discursos ainda, pôde-se notar que no geral a administração do Sindicato se preocupa com o todo, porém, isso ficou mais visível após o programa. Os entrevistados dizem que sempre existiu a preocupação com a coletividade da entidade, principalmente com o associado, mas que com o PGQP as políticas e ações para com os associados tornaram-se mais organizadas e efetivas. Além disso, alguns relatam que após o programa, também sentem uma preocupação maior com os colaboradores. Outro afirmou que depende de quem está na direção, mas que no geral acontece a coletividade. Já a maioria menciona que com o PGQP aumentou o suporte tanto material quanto organizacional para os colaboradores desempenharem suas atividades em ótima qualidade.

Após a análise dos discursos, no que se refere à Dimensão Valores observa-se algumas mudanças nos valores disseminados no Sindicato antes e após a implantação do PGQP. Todos os colaboradores passaram a seguir um padrão de comportamento difundido pelo Sindicato, onde são priorizados os valores da entidade e o bom desenvolvimento profissional e organizacional, fato que não existia antes do PGQP. Com essas mudanças de valores, os colaboradores tiveram que mudar seus comportamentos, a forma de enxergar o outro, mudar suas atitudes para se adequar à organização e alcançar os objetivos necessários.

6.3 Análise da categoria “Conhecimentos Organizacionais”

Os colaboradores relatam que com relação ao conhecimento, o Sindicato incentiva a participação em cursos de qualificação do PGQP. Além disso, promove a participação dos colaboradores em treinamentos e palestras promovidos pela própria entidade, com o intuito de desenvolver competências pessoais e profissionais dos mesmos. Todos os custos e recursos dos cursos são de responsabilidade do Sindicato. Os entrevistados colocam que não há incentivo por parte do Sindicato em disponibilizar recursos maiores para qualificação profissional, como para cursos de pós-graduação ou especialização. Porém, apresentam-se mais satisfeitos agora, pois alegam que antes do PGQP nenhum tipo de recurso ou incentivo para formação era disponibilizado.

No que tange a contribuição do conhecimento dos colaboradores para o desenvolvimento do Sindicato, todos alegam que seus conhecimentos contribuem para o

desenvolvimento da entidade. Nos relatos houve a constatação de que os colaboradores tiveram que aprender novos procedimentos e se adaptar a novas práticas de gestão após a implantação do PGQP. Uma justificativa interessante da importância dos conhecimentos para o Sindicato foi relatada pelo entrevistado EN4 que afirma que:

Quanto mais qualificado o colaborador é, mais ele possui capacidade de oferecer novas alternativas para o Sindicato. Sei que quanto maior o meu conhecimento, maior poderá ser minha colaboração, e receberei os benefícios desse conhecimento (Entrevistado EN4).

. Do mesmo modo, na visão dos entrevistados fica claro que o Sindicato passou a valorizar mais o desempenho de cada colaborador após o PGQP. O entrevistado EN2 mostra que há uma preocupação maior com o desempenho quando afirma que “Após o programa, o Sindicato passou a avaliar nosso desempenho, fornecendo suporte para melhorar os pontos fracos e reconhecendo o que é bem feito”. Já antes do PGQP houve a alegação dos entrevistados de que não tinham como avaliar, pois não existia uma diretriz definida nesse sentido.

Com relação ao papel do Sindicato para a sociedade, os colaboradores colocam que a atuação do Sindicato é bem maior após a implantação do programa. Os entrevistados alegaram estar cientes do papel do Sindicato para sociedade e que atualmente, a organização é bem atuante e que desenvolve políticas de responsabilidade socioambiental importantes para a sociedade. Muitos exemplificaram esses programas como: separação seletiva do lixo (programa de reciclagem), preservação da mata nativa, reflorestamento da área do parque de exposições e doações para o projeto Respira Tupã (programa ambiental), apoio ao Projeto Pescar e a associação das produtoras (programa social), entre outros.

Após apreciação dos discursos, no que se refere à Dimensão Conhecimentos constata-se que os colaboradores tiveram que assimilar novos conhecimentos posteriormente a implantação do PGQP. O Sindicato estimula e apoia a participação de todos nos cursos internos oferecidos, com intuito de aprimorar as competências dos colaboradores e obter maior credibilidade do trabalho executado. Todos tiveram que reaprender novas práticas de gestão, após o programa, para o bom funcionamento da organização. Já antes do programa, observa-se que o Sindicato não tinha essa preocupação em capacitar seus colaboradores, não oferecendo sequer treinamentos internos. Apesar disso, os entrevistados afirmam que sempre buscaram informações, mas que isso se intensificou após o PGQP.

6.4 Análise da categoria “Habilidades Organizacionais”

No que se refere aos treinamentos oferecidos pelo Sindicato, na opinião dos entrevistados, o Sindicato oferece mais treinamentos atualmente do que na época que não pertencia ao programa. Como já mencionado anteriormente na dimensão de conhecimentos, os entrevistados relatam que o Sindicato promove treinamentos, cursos e palestras internas, com o objetivo de capacitar os colaboradores e desenvolver suas competências pessoais e profissionais. O Sindicato, após o PGQP, fornece cursos e treinamentos como parte do desenvolvimento da entidade e exige a participação de todos. É uma forma de orientar o colaborador a trabalhar da forma correta eliminando possíveis prejuízos para organização. É transmitido para os colaboradores conhecimentos específicos e treinamentos comportamentais. O entrevistado EN3 diz que além das necessidades da entidade, o Sindicato realiza também uma pesquisa para identificar as principais necessidades de treinamento dos colaboradores, e que após o

cronograma de treinamentos é divulgado para todos. Em relação ao Sindicato antes do PGQP, mais uma vez ratifica-se a inexistência de cursos e treinamentos e, que a entidade não exigia e nem considerava desenvolvimento organizacional.

Com relação à utilização das técnicas aprendidas nos treinamentos oferecidos, todos os colaboradores afirmam que utilizam no dia a dia as técnicas aprendidas nos treinamentos fornecidos atualmente pelo Sindicato. Os cursos, na maioria das vezes, são realizados no próprio Sindicato, e os entrevistados declaram que por terem treinamentos bem específicos, não têm possibilidades das técnicas não serem empregadas. E ainda esses treinamentos são caminhos, formas que conduzem para se atingir os objetivos da organização, pois são treinamentos que esclarecem os novos programas para os associados, como conduzi-los, explicam os novos procedimentos utilizados para a realização da feira entre outros. Antes da implantação do programa, os cursos e treinamentos não eram promovidos pelo Sindicato. O entrevistado EN2 coloca que o aprendizado era desenvolvido mais no dia a dia da entidade, dependia muito mais de cada colaborador, pois não tinha professor para ensinar. Na visão da maioria dos entrevistados, esses treinamentos desenvolvem com certeza as capacidades e habilidades de cada colaborador.

Observa-se também pelos relatos que todos os colaboradores alegam que houve mudanças após o programa. Os entrevistados apontam algumas mudanças, tais como: aumento da responsabilidade, aumento do potencial, aprender cada vez mais, trabalhar melhor com os associados, autodesenvolvimento contínuo, mais produtividade e se aperfeiçoar mais. Essas foram algumas mudanças mencionadas pelos entrevistados que disseram também que hoje eles se consideram mais produtivos e eficientes e que se sentem estimulados a buscar novas alternativas para o Sindicato, como coloca o entrevistado EN4 “Com o PGQP a gente tem uma avaliação constante sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Sindicato, o que nos estimula a buscar alternativas para superar as faltas em cada setor”.

Após avaliação dos discursos, no que se refere à Dimensão Habilidades, observa-se que os colaboradores, atualmente, têm consciência da sua capacidade para desempenhar a sua função na organização. Os treinamentos disponibilizados pelo Sindicato possibilitam uma maior confiança por parte dos colaboradores, pois os mesmos se sentem mais preparados e capacitados para cumprir suas funções. Além disso, os treinamentos são vistos pela entidade como parte do desenvolvimento organizacional, e o Sindicato exige a participação de cada colaborador.

6.5 Análise conjunta das Dimensões pelo modelo MARCO

Diante das análises, e levando em consideração o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO, adotado nessa pesquisa, pode-se levantar algumas constatações. Como o modelo coloca, “o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada” (ZAGO, 2000, p. 40).

Pelas análises observou-se que no processo de implantação do PGQP, os colaboradores vivenciaram novas práticas administrativas que forçaram uma mudança de conduta no dia a dia organizacional. Os colaboradores inevitavelmente tiveram que se enquadrar a essa nova realidade, aprendendo a reaprender, e com isso modificaram a sua maneira de desenvolver suas atividades, seus comportamentos, alterando suas expectativas para se adequar a cultura vigente. Por outro lado, o Sindicato procurou se certificar que o padrão de comportamento definido por ele, como também, os valores estão sendo regidos e obedecidos por todos e, ainda, disponibiliza o suporte e recursos materiais necessários, como os treinamentos, cursos e incentivos financeiros para ter a

certeza do alcance dos resultados. Como mostra o modelo MARCO, existe uma articulação e dinamicidade entre os elementos estruturais dando uma ideia de movimento e complementaridade sistêmica em suas relações. Dentre as dimensões aqui estudadas, comprova-se essa dinamicidade e interdependência entre os elementos estruturais que especificam a cultura organizacional.

Na dimensão Necessidades nota-se mudança nas necessidades dos colaboradores, principalmente com relação às modificações internas realizadas pelo Sindicato durante a implantação do programa. Os colaboradores precisaram se adaptar para trabalhar com normas e procedimentos formalizados, bem como objetivos e metas definidos. Esse aspecto se mostra desencadeador de desequilíbrio no indivíduo, despertando para a necessidade da mudança para atingir os resultados esperados pela entidade. Por isso, inevitavelmente houve uma mudança na Dimensão Conhecimentos já que os colaboradores tiveram que reaprender novas práticas de gestão, após o programa, para o bom funcionamento da organização. Desse modo, o Sindicato verificou a necessidade de melhorar as competências profissionais e pessoais dos colaboradores, e para esse efeito promoveu e incentivou treinamentos, cursos e palestras, para que eles pudessem adquirir novos conhecimentos. Já que de acordo com o MARCO, existe uma relação de causa e efeito entre o conhecimento e necessidade, pois como bem afirma “a ansiedade gerada por qualquer questionamento e desequilíbrio da realidade pode gerar uma necessidade de conhecimento” (ZAGO, 2000, p. 90). O conhecimento proporciona ao indivíduo uma nova maneira de interpretar a realidade, tornando visíveis significados invisíveis.

Por sua vez, a Dimensão Habilidades também sofreu alterações, já que com o aumento do nível de conhecimento de cada colaborador, concomitantemente, suas habilidades foram desenvolvidas e igualmente, aperfeiçoadas por meio dos cursos e treinamentos oferecidos pelo Sindicato, ou seja, a busca por conhecimentos desenvolvem novas habilidades e novos valores. Por fim, a Dimensão Valores apresenta-se como referência dos colaboradores influenciando todo o comportamento, uma vez que os valores relacionam o que é importante para a satisfação do indivíduo, de acordo com suas necessidades de sobrevivência e convivência, e serve para orientar o que é certo e significativo para uma determinada realidade (ZAGO, 2000).

Desta forma, verificou-se com a pesquisa que os valores foram modificados, pois com as alterações em todas as dimensões e sendo os valores individuais representação do seu meio social, eles são influenciados pelas necessidades, conhecimentos, habilidades e ideologia vigente em dada realidade (ZAGO, 2000, p. 96). Os valores disseminados no Sindicato após a implantação do PGQP, como apurado, são diferentes dos anteriores, onde houve uma adequação do indivíduo à realidade organizacional, pois todos almejam crescer profissionalmente na organização, para isso, direcionam seus comportamentos para esse fim. A pesquisa mostrou que houve um ajustamento do colaborador à nova forma da organização onde sua necessidade de continuar e se adaptar no Sindicato desencadearam mudanças em todos os elementos estruturais. Por fim, comprova-se a ocorrência de uma alteração cultural evidenciada e confirmada por meio do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propiciou o estudo das mudanças culturais utilizando do Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO em um Sindicato Rural que passou pelo processo de implantação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. O estudo foi desenvolvido com os colaboradores que pertenceram ao

quadro funcional de um Sindicato Rural, da cidade de Tupaciretã, na expectativa de conhecer, sob a ótica desses colaboradores, como era a Sindicato antes do processo de mudança e quais os principais aspectos referentes à cultura que sofreram mudanças.

Sendo um estudo de caso exploratório e descritivo com abordagem qualitativa, buscou-se através das análises realizadas um maior conhecimento e interpretação do fenômeno, considerando que, a seleção e qualidade dos informantes foram fundamentais para os resultados obtidos. Por meio das análises, constatou-se que a cultura sofreu mudanças em todas as dimensões analisadas. Os colaboradores sentiram as mudanças advindas do ambiente organizacional e das novas práticas de gestão adotadas. Esses estavam acostumados, antes da implantação do PGQP, a uma cultura individualista, sem normas, procedimentos e objetivos definidos, com inexpressivo estímulo ao desenvolvimento dos mesmos e sem políticas de valorização dos recursos humanos, após a implantação do Programa, encontraram um universo de muita organização e resultados a serem alcançados. Pode-se assim verificar que todas as dimensões sofreram alterações significativas, nas quais os colaboradores vivenciaram novas práticas administrativas, novos comportamentos, que resultou em uma renovação cultural.

Indica-se, portanto, que sejam realizados esforços futuros para estudos complementares com outras organizações que passaram por processos de mudança, no sentido de aprimorar os instrumentos de pesquisa utilizando o Modelo de Arquitetura da Cultura organizacional – MARCO, bem como desenvolver pesquisas relacionadas à Gestão de Pessoas nestas organizações. Almeja-se também que esta pesquisa contribua de alguma maneira, para a compreensão das principais mudanças na cultura organizacional dos sindicatos e também evidenciar a importância da cultura organizacional como uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRANDÃO JUNIOR, R. D. **Cultura Organizacional nas organizações de Economia Solidária: um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.
- CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- _____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- HERZOG, J. P. **People: the critical factor in managing change**. Journal of Systems Management, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, Mar. 1991.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

- MORAES, A. S. de F. GONÇALVES, Márcio. Cultura Organizacional e a Comunicação nas Empresas: suas relações com a mudança. **Revista Acadêmica Dissertar**, 2004.
- MOUTINHO, L. M. G. Cultura e Diferenciais de Remunerações do Trabalho em Empresas Públicas. **Cadernos de Estudos Sociais da Fundação Joaquim Nabuco** (Recife/PE), Recife, v. 13, n. 2, p. 297-318, 1997.
- PINHEIRO DE LIMA; LEZANA, E. Organizational design principles: activities modeling supported by behavioral determinants – BBM In: **International Industrial Engineering Conference. Proceedings**. Montreal, Canadá, 1999.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge&Kegan Paul, 1996.
- PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>>. Acesso em: 10 jan, 2012.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROSA, H. A.. Organização e Cultura Organizacional: Tentativas Epistemológicas. In: VI Seminário Internacional de Comunicação: Cultura, Poder e Tolerância em um mundo complexo, 2002, Porto Alegre. **Anais do VI Seminário Internacional da Comunicação**, 2002.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; e LÚCIO, P.B. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- _____. **Organization cultures and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- WELS, A. M. C. Assessorias de Comunicação Social na esfera pública. **Revista de Comunicação Organizacional**. Publicações 2003.
- YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAGO, C. C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO**: as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- _____. **Cultura Organizacional**: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. *Revista Informação & Sociedade: estudos*. João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 01-20, Jul/Dez, 2005.