

Cultura Organizacional e Controladoria: Perfil Preponderante nas Empresas da Grande Curitiba, na Observação de Alunos de Pós-graduação da UFPR.

**Autoria:** Jackson Ciro Sandrini, Silvio Matucheski

## RESUMO

Este artigo investiga aspectos da cultura organizacional com base nos trabalhos de Cameron e Quinn (1996), por meio da utilização do modelo CVM e aplicação do questionário OCAI. O objeto de estudo foram empresas da Região Metropolitana de Curitiba – Pr. A fonte de informação, para elaboração do banco de dados foram os administradores, contabilistas, economistas e outros profissionais, alunos de pós-graduação do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná. Foram encaminhados 352 formulários, com 57% de retorno, ou seja, 201 respostas, das quais nenhuma desprezada. Os principais resultados indicam predominância das culturas tipo racional e hierárquica e que a controladoria deve difundir a cultura que for considerada estrategicamente ideal para a continuidade da empresa, fazendo com que seus valores centrais sejam defendidos e compartilhados. Foi também identificado que a controladoria pode encontrar dificuldade ou facilidade para exercer suas funções e atividades, dependendo da cultura predominante. Em razão dessa cultura, a controladoria pode não encontrar apoio para cumprir seu papel de administrar o sistema de informações e gerar informações econômico-financeiras relevantes para subsidiar o processo decisório.

## INTRODUÇÃO

A necessidade de sobreviver e desenvolver-se em ambiente de grande complexidade, principalmente pelos avanços tecnológicos, globalização dos mercados e quantidade de informação disponível, pressiona as organizações a buscar novos modelos e ferramentas de gestão. Nesse sentido, Alves (1997, p. 29) afirma que “a capacidade de adaptação da empresa contemporânea ao acelerado ritmo de transformações em seu ambiente operacional é, sobretudo, uma questão de sobrevivência e a condição de permanência em um mercado crescentemente globalizado e competitivo”.

A cultura organizacional está intimamente ligada à capacidade de adaptação das empresas às exigências de competição, sendo imprescindível que sua importância para a gestão estratégica seja considerada pela controladoria, como órgão integrador das demais áreas, na busca da eficiência e eficácia para garantir o cumprimento dos objetivos permanentes da organização: sua missão e a continuidade.

Segundo Mossimann & Fisch (1999, p. 90) a missão da Controlaria “é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”. Almeida *et al* (2001, p. 353) enfatizam que “a Controladoria, para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem sua gênese no Subsistema Institucional e, em função da missão, crenças e valores, será definido o Modelo de Gestão que estabelece a maneira como a empresa será conduzida”.

O objetivo deste estudo é investigar aspectos da cultura organizacional das empresas da Grande Curitiba, com base no modelo CVM – *Competing Value Model* (Modelo de Valores que Competem), por meio do OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument* (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), a partir de dados obtidos junto aos alunos de pós-graduação *lato sensu* do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, turmas de 2006 e 2007, bem como sua relação com a controladoria.

A elaboração de uma pesquisa com esse enfoque se justifica em razão da necessidade de diagnosticar se, na observação dos entrevistados, há predominância de algum tipo cultural, corrente ou ideal, nas empresas instaladas na Região Metropolitana de Curitiba.

A organização deste estudo, além desta Introdução, compreende as seguintes seções: 1. Fundamentação conceitual, cindida nos tópicos 1.1 Cultura organizacional, 1.2 Características da cultura, 1.3 Funções desempenhadas pela cultura, 1.4 Transmissão da cultura, 1.5 Tipos de cultura, 1.6 Gerenciamento da cultura e 1.7 Papel da controladoria. Em 2. Metodologia - os aspectos metodológicos da pesquisas são tratados em 2.1 Caracterização da pesquisa e 2.2 Métodos, subdividido em 2.2.1 Seleção da Amostra e Coleta de Dados e 2.2.2 Análise dos Dados. 3. Análise dos resultados. Por fim, as Considerações Finais.

## 1. Fundamentação conceitual

A revisão teórica desse estudo passa pela conceituação da cultura organizacional e descrição de alguns aspectos a ela inerentes, bem como interação com a controladoria.

### 1.1 Cultura organizacional

O conceito de cultura para análise de questões interculturais foi apresentado pela primeira vez em 1871 por Tylor, que a conceitua como “aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, leis, moral, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (CARVALHO 1997, p. 107-114, *apud* RUPPEL, 2005, p. 38).

A definição de cultura já é por si só uma manifestação cultural daquele que a define (Cercal, 2001, p. 20); porém, do ponto de vista da Antropologia Social e da Sociologia, segundo Da Matta (1986, p. 4, *apud* Ruppel, 2005, p. 38), cultura significa “um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas.

Trice e Beyer (1993, *apud* Melo, 2001, p. 63-64) relatam que o professor de antropologia W. Lloyd Warner foi o primeiro pesquisador que buscou entender a organização sob o ponto de vista cultural. Na década de 1930, ele estudou como a cultura dos grupos de trabalho afetava o comportamento e a produtividade do trabalhador no ambiente de trabalho. Por meio de observações e entrevistas descreveu três tipos de relações que ocorriam na fábrica da empresa Western Electric Company: as relações técnicas, as relações sociais e as relações ideológicas.

Embora o interesse pela cultura organizacional não seja tão recente, seu desenvolvimento somente ocorreu no final da década de 1970. Dentre outros fatores que teriam influenciado o interesse dos administradores, dos estudiosos e da imprensa pelo tema, Melo (2001, p. 65) destaca dois: (i) a turbulência e as dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas nas competições com organizações de outros países, principalmente japonesas, com culturas diferentes; (ii) o fracasso dos modelos teóricos racionalistas que tentavam explicar o funcionamento das organizações.

Segundo Schein (1990, *apud* Musiello Neto, 2004, p. 3), “o que realmente colocou em destaque o conceito de cultura organizacional foi a tentativa de explicar o porquê das companhias americanas terem performances diferentes em sociedades diferentes como, por exemplo, no Japão”.

O Japão, país com mais de 100 milhões de pessoas amontoadas em pequenas ilhas, praticamente sem recursos naturais e sem energia, passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço.

Para Morgan (1996, p. 115), “embora diferentes teóricos tenham discutido as razões desta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste misterioso país oriental tiveram papel central”. Com a ascensão econômica japonesa frente às potências do ocidente, se intensificaram os estudos sobre a cultura organizacional.

Esse autor destaca, ainda, que alguns cientistas acreditam que seja sempre mais útil falar da cultura da sociedade industrial ao invés de sociedades industriais, uma vez que diferenças entre países, no geral, mascaram traços comuns mais importantes. Muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais que nacionais. Morgan (1996, p. 117) conclui que:

As semelhanças e diferenças associadas ao fato de alguém ser um operário de fábrica, um operário da manutenção, um oficial do governo, um banqueiro, um atendente de loja ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas que associam à identidade nacional. Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural.

Para Cameron e Quinn (1996, p. 48), o conceito de cultura organizacional emergiu inicialmente de duas raízes disciplinares diferentes: uma de fundamentação antropológica, na qual organizações são culturas e outra de base sociológica, em que organizações têm cultura. Dentro dessas disciplinas foram desenvolvidas duas aproximações diferentes para a cultura: a funcional, com pensamento de que a cultura emerge do comportamento coletivo, e a semiótica, em que a cultura reside em interpretações individuais e coletivas.

Freitas (1999, p. 95) afirma que o corpo teórico da cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser aprendido integral e consensualmente por acadêmicos e práticos dessa área, e que sua fragilidade conceitual e metodológica ainda é alvo de duras críticas, e enfatiza: “Em boa medida, essas críticas se referem à ‘apropriação indébita’ de alguns conceitos tirados da etnologia e da antropologia cultural, bem como o fato de os pesquisadores organizacionais tenderem a reduzir o significado das produções culturais de um povo àquilo que é produzido numa convivência parcial, como a que se dá no seio das organizações”.

A autora observa, entretanto, que a pertinência desses argumentos e questões específicas não invalida o reconhecimento da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como da importância que lhes tem sido conferida e, conclui:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstróem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Assim, por meio da cultura organizacional se define e transmite aquilo que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são comportamentos aceitáveis, etc. Uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupo. Freitas (1999, p. 100) pondera que “submetendo-se à organização, o indivíduo trabalha com prazer, como se o fizesse para si próprio, pois ela faz parte dele. Nesse sentido, a organização oferece um sistema de crença e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si”.

Essas são as razões que levam os indivíduos a aceitar determinadas restrições e os preços que lhes são cobrados, em especial o estresse, a carga de trabalho e a intensidade do

investimento pessoal e psíquico que fazem para garantir a satisfação de serem admirados e reconhecidos. As organizações são espaços coletivos, mas o coletivo se faz de indivíduos, e esses indivíduos não deixam seu psiquismo em casa quando vão para o trabalho. Em outras palavras, Freitas (1999, p. 100) diz que “a organização é um feixe de laços que não se expressam apenas pelo seu caráter consciente, racional e objetivo”.

Vergasta (2001, p. 13) afirma que “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura”.

Segundo Bertero (1990, p. 37), “o trabalho mais amplo e ambicioso sobre análise cultural de organizações é o de Edgard Schein”. Este pensamento é corroborado por Fleury (1990, p. 20), quando afirma que Schein “vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente”. Melo (2001, p. 67), não somente cita o conceito de cultura organizacional de Schein (1997, p. 12), como também afirma se tratar de um dos conceitos mais referenciados e considerado como o mais completo:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para Fleury & Fleury (1997, p. 27), ao incorporar a dimensão política inerente ao fenômeno, o conceito proposto inicialmente por Schein pode assim ser enriquecido: “cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

Crozatti (1998, p. 5-7), ao destacar que a cultura caracteriza-se como um fenômeno da natureza humana, complexo e com implicações, afirma que ela deve ser examinada de forma cuidadosa, com a ajuda de ramos do conhecimento que estudam o comportamento humano, e conceitua cultura de acordo com três ciências:

(...) na visão antropológica, a cultura representa um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. (...) para a sociologia a cultura representa um conjunto de significados apreendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção da identidade individual e de (no) grupo. (...) na visão psicoantropológica (...) a cultura pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa, que estão implícitos no *eu* individual por estar registrado na sua memória, os quais determinam seu comportamento.

Em toda organização formal, há uma organização informal de regras e procedimentos, que se estabelece quando os funcionários, embora interferindo de forma natural, realizam mudanças no modo de fazer as coisas, acarretando ajustes no cotidiano das organizações.

## 1.2 Características da Cultura

Parece haver consenso de que cultura organizacional está ligada a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, que singulariza cada organização.

Para Robbins (2002, p. 288), esse sistema de significados comuns, quando examinada com profundidade, é um complexo de características fundamentais, valorizadas pela

organização. Segundo o autor, as pesquisas mais recentes destacam a existência de sete características (Quadro I) que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

Quadro I: Características da cultura

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Inovação e ousadia	o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
Atenção ao detalhe	o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Busca de resultados	o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
Concentração nas pessoas	o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
Orientação para a equipe	o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
Agressividade	o grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.
Estabilidade	o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em oposição ao crescimento.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do trabalho de Robbins (2002, p. 288)

A avaliação da organização, segundo essas características, resulta num quadro complexo da cultura organizacional, que é a base para as percepções que os membros de uma organização compartilham sobre como as coisas são feitas, sobre como devem se comportar e sobre a própria organização.

### 1.3 Funções desempenhadas pela cultura

No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, Wagner III & Hollenbeck (2002, p. 367) destacam que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas: dá aos membros uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes.

Os autores arrematam que, “ao desempenhar essas quatro funções básicas, a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho” (WAGNER III & HOLLENBECK, 2002, p. 367).

### 1.4 Transmissão da Cultura

Segundo Wagner III & Hollenbeck (2002, p. 368), certos elementos superficiais da cultura “ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos da organização e são os principais meios pelos quais as normas e os valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra”. Os autores sintetizaram algumas formas de transmissão da cultura no Quadro II:

Quadro II: Elementos superficiais da cultura organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar idéias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Wagner III & Hollenbeck (2002, p. 368)

Conforme Fleury (1990, p. 19), o nível explícito da cultura também é formado pelos chamados ritos, que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural. Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas Beyer & Trice (1986, *apud* Fleury, 1990, p. 19), identificaram alguns tipos de ritos, que podem ser visualizados no Quadro III:



Quadro III: Maneiras como a cultura é explicitada

RITOS	EXEMPLOS
de passagem	o processo de introdução e treinamento básico.
de degradação	o processo de despedir e substituir um funcionário.
de confirmação	seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
de reprodução	atividades de desenvolvimento organizacional.
de redução de conflito	processos de negociação coletiva.
de integração	festas de Natal nas organizações.

Fonte: Adaptado de Beyer e Trice (1986, *apud* Fleury, 1990, p. 19)

A cultura explícita reflete os níveis de cultura mais profundos, as normas e os valores de um determinado grupo. As normas são o sentimento que um grupo tem do que é “certo e errado” e podem se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas, e em nível informal, como controle social. Os valores, por outro lado, determinam a definição de “bom e mau” e estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem efetivamente os valores do grupo.

### 1.5 Tipos de Cultura

De acordo com Melo (2001, p. 74), “Diversos pesquisadores apresentaram no decorrer dos últimos anos, diferenciadas tipologias de cultura organizacional. Estas tipologias têm sido construídas tendo por eixos variáveis tais como: canais de poder, sistema de recompensas, recrutamento, estilo de liderança, grau de risco e velocidade de *feedback*, configuração de valores, etc., de acordo com as preocupações da gestão”. Dentre as tipologias, a autora relacionou as mais difundidas, que estão sintetizadas no Quadro IV, com respectivos autores:

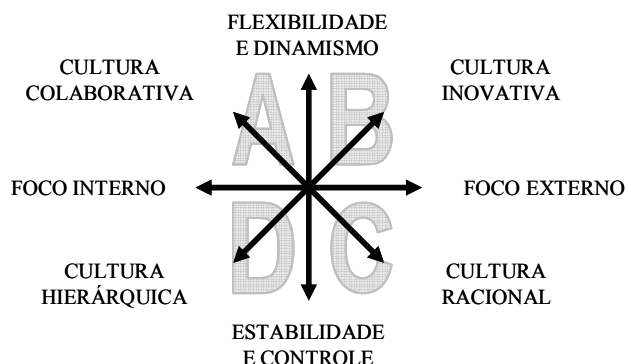
Quadro IV: Tipologias Culturais

AUTORES	DEAL E KENNEDY	HANDY	SETHIA E GLINOW	JOUE E MASSONI	QUINN E OUTROS
<b>TIPOS DE CULTURA</b>	- Macho; - Laboriosa; - de Aposta; - Procedimental.	- do Poder; - de Papéis; - da Tarefa; - da Pessoa.	- Apática; - Prudente; - Interativa; - Exigente.	- Prudente; - Aventureira; - Corporativa; - Familiar; - Competitiva.	- Colaborativa; - Inovativa; - Racional; - Hierárquica

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do trabalho desenvolvido por Melo (2001, p. 74-80)

Robert Quinn e John Rohbaugh desenvolveram um modelo teórico com base em análises estatísticas de uma série de indicadores de eficácia organizacional, propostos por John Campbell, em 1969. O modelo, conhecido como CVM, avalia a cultura de organizações em termos de dimensões e valores compartilhados, com a vantagem de integrar os vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais, além de facilitar a compreensão do conteúdo conceitual, por meio da representação gráfica (Figura II):

Figura II: Modelo de Valores que Competem



Fonte: Quinn e Cameron (1996)

Como se observa no diagrama, cada quadrante indica um tipo de cultura organizacional, que provém de duas dimensões de diferenciação. Enquanto a primeira dimensão aborda a eficácia (flexibilidade e dinamismo ou estabilidade e controle), a segunda dimensão representa o enfoque organizacional (foco interno ou externo). Dessa forma, a partir dos resultados da avaliação, um perfil da cultura organizacional será obtido, quando do delineamento de um gráfico.

A operacionalização desse Modelo ocorre por meio da utilização do questionário desenvolvido por Kim S. Cameron. Esse instrumento de pesquisa, denominado OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument* (Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional), contém seis itens que representam as dimensões da Cultura Organizacional: características dominantes, liderança organizacional, estilo de gestão, integração organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso, os quais buscam identificar a cultura dominante.

O primeiro tipo cultural é a colaborativa, que se encontra no quadrante superior esquerdo, situada entre as ênfases de flexibilidade e dinamismo, e foco interno. Alguns autores também a denominam de grupal, clã, de apoio, ou ainda, familiar, devido sua similaridade com o tipo de organização familiar. A organização é um ambiente muito pessoal, onde se compartilha, muito do que se pensa e sente, valorizando o trabalho em equipe, consenso e participação. O sucesso é considerado sinônimo de desenvolvimento de recursos humanos, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.

O segundo tipo cultural é a inovativa, que se encontra no quadrante superior direito, situada entre as ênfases de flexibilidade e dinamismo e foco externo. Alguns autores também a denominam de empreendedora ou *adhocrática*. A organização é um ambiente muito dinâmico e empresarial, onde as pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos. O sucesso é considerado sinônimo de oferta de produtos novos ou diferenciados.

O terceiro tipo cultural é a racional, que se encontra no quadrante inferior direito, situada entre as ênfases estabilidade e controle, e foco externo. Alguns autores também a denominam de mercado. A organização é orientada para resultados e a principal preocupação é concluir o trabalho. As pessoas são bastante competitivas e orientadas para a realização profissional. O sucesso é considerado sinônimo de vencer a concorrência, superando os competidores, e a liderança no mercado competitivo é conceito-chave.

O quarto tipo cultural é a hierárquica, que se encontra no quadrante inferior esquerdo, situada entre as ênfases de estabilidade e controle, e foco interno. Alguns autores também a denominam de burocrática. A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente determinam o que as pessoas fazem, sendo de suma importância manter a organização funcionando em harmonia. O sucesso é considerado sinônimo de eficiência, e cumprimento de prazos, programação tranquila e baixos custos de produção constituem fatores críticos.

As características das quatro culturas foram sintetizadas no quadro comparativo abaixo (Quadro V):

Quadro V: Características das Culturas

CULTURAS	FOCO	SITUAÇÃO	PROPÓSITOS	PRÁTICAS
Colaborativa	Valores: Preservar a cultura e valorizar as pessoas.	A comunidade compartilha crenças e valores, competência está associada a habilidades individuais. Estilo de vida padrão e bem definido.	Comunidade e conhecimento	Formação de equipes e comunidades, treinamento e <i>coaching</i> , criação de valores e visões comuns em um ambiente de trabalho harmonioso.
Inovativa	Visão: Criar o futuro.	A diferenciação cria maiores margens, uma nova metodologia muda as regras do jogo, o setor é definido por mudanças disruptivas.	Inovação e crescimento	Encorajar pensamentos radicais, novos negócios, aproveitamento de oportunidades reinventando sempre o negócio.
Hierárquica	Processos: Melhor, mais barato, garantido.	A organização foca as escalas, as regras e normas oficiais definem os limites e práticas do negócio, erro não é aceitável.	Eficiência e qualidade	Implementação de sistemas e tecnologias de apoio ao controle e gestão, aplicação de processos de melhoria contínua, adequação à legislação, regras e padrões estabelecidos pelo setor.
Racional	Objetivos: Criar valor para os acionistas hoje e todos os dias.	A geração de valor aos acionistas é a prioridade, competição agressiva, mudanças no mercado e crescimento via aquisições são característicos.	Lucro e velocidade	Gestão de performance para atingimento de objetivos, investimentos para aumento do retorno evitando operações pouco rentáveis.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do trabalho desenvolvido por Oliveira (2006, p. 31-32)

De acordo com Crozatti (1998, p. 15), Oliveira e Araújo (1999, p. 1) e Andrade e Peleias (2003, p. 34), uma cultura organizacional forte, que contenha um mix das características dos quatro tipos culturais e valores nelas contidos, numa adequada proporção, pode ser uma receita de sucesso.

É importante que se destaque que a cultura colaborativa, que enfatiza flexibilidade e dinamismo, com enfoque no ambiente interno, contrasta claramente com o tipo racional, que enfatiza estabilidade e controle, com enfoque no ambiente externo; e a cultura inovativa, que enfatiza flexibilidade e dinamismo, com enfoque no ambiente externo, contrasta com o tipo hierárquico, que enfatiza estabilidade e controle, com enfoque no ambiente interno.

## 1.6 Gerenciamento da cultura

A questão do gerenciamento da cultura organizacional está associada ao próprio conceito de cultura. De acordo com Fleury (1990, p. 19), “Beyer & Trice (1986) advogam a necessidade de os gerentes desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas sobre ritos visando administrar a cultura organizacional”. Pettigrew (1990, p. 145), ao afirmar que a cultura organizacional é gerenciável, porém com extrema dificuldade, relaciona sete importantes fatores que tornam muito difícil seu gerenciamento (Quadro VI):

Quadro VI: Fatores que dificultam o gerenciamento da cultura organizacional

PROBLEMA	DESCRIÇÃO
Níveis	É mais difícil modificar as crenças e os pressupostos, nível mais profundo da variedade de níveis existentes na empresa, do que algumas manifestações da cultura, como a estrutura e os sistemas administrativos.
Infiltração	A cultura, além de profunda, é extensa. Não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, etc.
Implícito	Muito da cultura organizacional é aceita implicitamente ( <i>taken for granted</i> ).
Impresso	Atenta para as raízes históricas profundas de grande parte da cultura organizacional.
Político	Refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição de poder.
Pluralidade	A maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional.
Interdependência	A cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Pettigrew (1990, p. 147-148)

Os obstáculos, entretanto, devem ser superados; pois, segundo Cameron & Quinn (1996, p. 7), “a mudança cultural é a chave para a continuidade e eficácia organizacional” e, segundo Freitas (1997, p. 39), cada vez mais as organizações reconhecem que seu sucesso depende “fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. Por



sua vez, formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização”.

Da mesma forma, Alves (1997, p. 29) afirma que:

“a capacidade de adaptação da empresa contemporânea ao acelerado ritmo de transformações em seu ambiente operacional é, sobretudo, uma questão de sobrevivência e a condição de permanência em um mercado crescentemente globalizado e competitivo. Encarar corretamente o processo de mudança cultural significa, em última instância, saber distinguir entre um saudável desafio e um inoportuno risco de violação das crenças e valores empresariais”.

A cultura não é mera consequência do desempenho e sim, o inverso, ou seja, as empresas têm êxito por apresentar culturas adequadas às suas circunstâncias. No entanto não há cultura melhor, embora uma empresa com uma cultura saudável, em geral, apresente características relacionadas com sentimento de equidade, propósito do empreendimento compartilhado e capacidade de adaptação (ALVES, 1997, p. XXII e 55).

Lewis (1992, p.281, *apud* Alves, 1997, p. 37) destaca que “segundo a ótica cultural, sempre existem diferenças entre as empresas”. Nesse sentido, Alves (1997, p. 37) esclarece que “cada uma delas é única, peculiar, posto que dispõe de uma personalidade, de uma identidade, ou de uma marca reconhecível, que a distingue das outras. Isto é, cada cultura empresarial difere das outras, pela escolha de soluções próprias e específicas de seus problemas. (...) Em síntese, a singularidade da organização é realçada pela exteriorização de uma cosmovisão própria, de um modo peculiar de ser e de fazer as coisas”.

## 1.7 O Papel da Controladoria

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 101), “cabe à controladoria, como ramo do conhecimento, estudar o comportamento e controle econômico das riquezas das empresas, em face das ações humanas”.

A controladoria como órgão administrativo tem o papel de transformar os planos operacionais não quantificáveis em planos orçamentários e cotejar o que foi realizado com o que foi orçado, identificando os desvios para que as áreas procedam aos ajustes necessários. A seleção entre as alternativas deve recair sobre os planos que forem mais flexíveis e exequíveis operacionalmente, e entre esses, a escolha deve ser pelo mais economicamente viável.

Portanto, a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão. Mosimann e Fisch (1999, p. 23) ressaltam que “a controladoria tem a obrigação de empregar todas as suas forças para certificar-se do cumprimento da missão e da continuidade da empresa”.

Desse modo, ela permite a coordenação de esforços para atingir um resultado global sinérgico, isto é, chegar-se a um efeito acima da soma dos resultados das áreas da empresa. Assim, pode-se concluir que a sua missão é a de otimizar os resultados econômicos da empresa, interagindo com as demais áreas, visando sempre à continuidade da organização.

Almeida *et al* (2001, p. 348) também destacam como missões da Controladoria:

- a. permitir e aperfeiçoar a aplicação, dentro do ambiente da empresa, dos conceitos de gestão econômica;
- b. otimizar os resultados da empresa. O valor agregado pela Controladoria à empresa redundará na diferença dos resultados que esta obtém entre ter Controladoria e não tê-la.

Conseguir esses objetivos é obter os resultados econômicos, derivados de metas e condições previamente estabelecidas, advindas de tomadas de decisões, provenientes da gestão econômica. Assim, o objetivo maior da Controladoria, de acordo com Almeida *et al* (2001, p. 347), é "a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados, mensurada segundo conceitos econômicos".

De acordo com Andrade e Peleias (2003, p. 32), "o sucesso da gestão da controladoria está intimamente ligado à capacidade de comunicação de seus integrantes, que pode ser facilitada ou dificultada, a depender da cultura dominante no setor e na organização". Entretanto, não se deve esperar que a controladoria seja a solução de todos os problemas da empresa.

Oliveira e Araújo (1999, p. 13) destacam que "o êxito da controladoria tanto pode implicar em mudanças culturais, como na sua própria adaptação à cultura existente". No entanto, reitera-se que é fundamental que a controladoria cumpra o seu papel de apoiar o processo decisório, garantindo a otimização dos resultados e, conseqüentemente, a continuidade da empresa.

Ao discorrer sobre o processo de implementação de um modelo de Controladoria, Nakagawa (1993, p. 101) alerta que ela "requer, na maioria das vezes, profundas mudanças nas crenças, valores, atitudes e comportamentos dos gestores, ou seja, mudanças na cultura organizacional da empresa".

## 2. Metodologia

Esta seção apresenta, não só a caracterização da pesquisa, como também a forma como foi conduzido o estudo.

### 2.1 Caracterização da Pesquisa

Considerando as tipologias de delineamento de pesquisas com agrupamentos propostos por Beuren (2003, p. 79), quanto aos objetivos: exploratória, descritiva e explicativa; quanto aos procedimentos: o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e quanto à abordagem do problema: pesquisa qualitativa e quantitativa, tem-se, em relação a este trabalho:

- quanto aos objetivos – trata-se de pesquisa exploratória, uma vez que se busca conhecer com maior profundidade o assunto, reunindo mais conhecimento e incorporando características inéditas, bem como buscando dimensões até então inexploradas ou desconhecidas;
- quanto aos procedimentos – trata-se de pesquisa bibliográfica; pois objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta. Por ser de natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória em qualquer tipo de pesquisa, haja vista que é por meio dela que se busca conhecer a produção científica existente;
- quanto à abordagem do problema – trata-se de pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir da amostra da população.

## 2.2 Métodos

Para atingir os objetivos enunciados na introdução do trabalho, depois de caracterizado o tipo de pesquisa, é necessário estabelecer a forma como será conduzido, ou seja, métodos, que segundo Collis & Hussey (2005, p. 154) “(...) referem-se apenas às várias maneiras de coletar e/ou analisar dados”.

### 2.2.1 Seleção da Amostra e Coleta de Dados

Foram considerados neste estudo, para efeito de amostra, os 352 alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, dos anos de 2006 e 2007.

A operacionalização para a coleta dos dados foi por meio da utilização do questionário desenvolvido por Kim S. Cameron, encaminhado por meio de correio eletrônico. Conforme a estrutura do questionário, o respondente deveria distribuir 100 pontos pelas quatro descrições, conforme as semelhanças com sua própria organização. Vale salientar que nenhuma das descrições é melhor que a outra, são apenas diferentes. Os resultados de cada uma das questões devem então ser somados e colocados num quadro totalizador. É importante ressaltar que, ao tratar do levantamento da cultura da empresa, Alves (1997, p. 42) destaca:

“o estudo da cultura exige uma postura investigativa-participante, longa e criteriosa, para que se possa apreender e interpretar a realidade-empresa”. Nesse sentido, o analista deve estar atento para: considerar a empresa como um sistema holonômico; encontrar o sentido do objeto-empresa e descobrir a sua lógica; identificar inter-relações e contradições; esclarecer e comparar comportamentos no trabalho; assumir que, durante o processo de investigação, poderá haver um processo espontâneo de mudança; encontrar indicativos ou padrões de evolução histórico-cultural; discutir com os membros da empresa sobre a singularidade daquilo que eles consideram normal”.

No entanto, um estudo aprofundado em várias empresas seria inviável e altamente dispendioso. Dessa forma, optou-se por abordar uma amostra que, embora relativamente pequena, pode ser considerada representativa, tendo em vista que não há razão para admitir que os respondentes tenham sido tendenciosos ou pudessem ter tido maior ou menor facilidade para responder a pesquisa, tendo em vista o grau de escolaridade, podendo-se admitir, *a priori*, ausência de viés.

Em relação ao instrumento utilizado para a pesquisa, Oliveira e Araújo (1999, p. 6) destacam que o “OCAI, considerado um instrumento útil e preciso no diagnóstico de aspectos importantes da cultura marcante que tipifica uma organização, foi usado por centenas de empresas e considerado preditivo do desempenho organizacional. Procura ajudar a identificar a cultura corrente e aquela que se pensa deveria ser desenvolvida para enfrentar a demanda futura do ambiente e desafios a serem enfrentados pela empresa”.

## 3 Análise dos Dados

As respostas recebidas foram tabuladas conforme o que estabelece o OCAI e, posteriormente, totalizadas analiticamente e tratadas de acordo com as técnicas de estatística descritiva para análise e considerações.

### 3.1 Resultados e Análises

Dos formulários enviados obteve-se 57% de retorno, ou seja, 201 respostas, das quais nenhuma foi desprezada. O quadro a seguir (Quadro VII) demonstra as características dos respondentes e das empresas em que trabalham.

Quadro VII: Descrição dos respondentes

VARIÁVEIS	DISCRIMINANTES		
	Até 30 anos	De 30 a 40 anos	Acima de 40 anos
Idade	131 (65%)	59 (29%)	11 (6%)
Nível de função	Operacional	Intermediário	Gerência / Direção
	41 (20%)	125 (62%)	35 (18%)
Classificação	Nacional	Multinacional	
	152 (76%)	49 (24%)	
Segmento	Indústria	Comércio	Serviço
	60 (30%)	22 (11%)	119 (59%)
Faturamento anual	Até R\$ 434 mil	De R\$ 434 até 2.133 mil	Acima de R\$ 2.133 mil
	28 (14%)	53 (26%)	120 (60%)

Fonte: Dados trabalhados pelos autores

Observa-se, no quadro acima, que a grande maioria dos respondentes tem menos de 30 anos (65%) e ocupa cargos de nível intermediário (62%). A maioria das empresas em que trabalham tem capital nacional (76%), pertencente ao segmento de serviços (59%). De acordo com o critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, foi possível classificar que 60% dos respondentes trabalham em empresas consideradas de grande porte, com faturamento superior a R\$ 2.133 mil por ano.

O quadro seguinte (Quadro VIII) evidencia a tipologia das culturas predominantes nas empresas em que os respondentes trabalham.

Quadro VIII: Resultado da classificação tipológica

TIPO DE CULTURA	ATUAL		IDEAL	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Colaborativa	36	18	81	40
Inovativa	10	5	26	13
Racional	81	40	49	24
Hierárquica	74	37	40	30
Todas	0	0	5	3
Total	201	100	201	100

Fonte: Dados trabalhados pelos autores

De acordo com o OCAI, foi possível identificar que 40% dos respondentes indicaram que o Perfil da Cultura Organizacional predominante na empresa em que trabalham é o Racional e 37% em empresas com cultura hierárquica. No entanto, quando se refere à cultura considerada ideal, a escolha foi bastante diferente: a cultura colaborativa foi indicada por 40% dos respondentes, enquanto que a racional por apenas 24%. Percebe-se, também, que apenas 5 respondentes (3%) indicaram que o ideal seria um mix perfeito, onde as quatro culturas estariam distribuídas de maneira exata na organização, sem predominância de cultura.

É importante destacar que somente 72 respondentes (36%) indicaram, de forma indireta, que o tipo de cultura predominante nas empresas em que trabalham é considerada ideal.

O quadro a seguir (Quadro IX) tem como objetivo demonstrar, de forma analítica, a tipologia da cultura dominante, levando em consideração as variáveis idade e nível de função dos respondentes, origem do capital social, segmento de atuação e porte das empresas onde trabalham, conforme o faturamento, utilizando o critério de classificação do SEBRAE.

Quadro IX: Tipos de cultura em números absolutos

VARIÁVEIS / CULTURA	C	I	R	H	C	I	R	H	C	I	R	H
Idade	Até 30 anos				De 30 a 40 anos				Acima de 40 anos			
Atual	21	6	55	49	12	4	23	20	3	0	3	5
Ideal	51	16	33	27	24	7	16	11	6	3	0	2
Nível de Função	Operacional				Intermediário				Gerência / Direção			
Atual	7	1	18	15	21	5	54	45	8	4	9	14
Ideal	23	4	7	6	48	18	33	22	10	4	9	12
Classificação	Nacional				Multinacional							
Atual	31	9	49	63	5	1	32	11				
Ideal	66	25	29	28	15	1	20	12				
Segmento	Indústria				Comércio				Serviço			
Atual	4	2	31	23	5	1	10	6	27	7	40	45
Ideal	20	9	17	13	9	1	8	4	52	16	24	23
Faturamento Anual	Até R\$ 434 mil				De R\$ 434 até 2.133 mil				Acima de R\$ 2.133 mil			
Atual	11	3	5	9	7	5	18	23	18	2	58	42
Ideal	15	2	8	3	21	8	10	12	45	16	31	25

Onde: C = Colaborativa; I = Inovativa; R = Racional; H = Hierárquica.

Fonte: Dados trabalhados pelos autores

O quadro a seguir (Quadro X), semelhante ao anterior, também retrata os resultados analíticos da pesquisa, porém em números relativos (percentuais).

Quadro X: Tipos de cultura em números relativos (%)

VARIÁVEIS / CULTURA	C	I	R	H	C	I	R	H	C	I	R	H
Idade	Até 30 anos				De 30 a 40 anos				Acima de 40 anos			
Atual	16	5	42	37	20	7	39	34	27	0	27	46
Ideal	40	13	26	21	41	12	28	19	55	27	0	18
Nível de Função	Operacional				Intermediário				Gerência / Direção			
Atual	17	2	44	37	17	4	43	36	23	11	26	40
Ideal	58	10	17	15	40	15	27	18	29	11	26	34
Classificação	Nacional				Multinacional							
Atual	20	6	32	42	10	2	65	23				
Ideal	44	17	20	19	31	2	42	25				
Segmento	Indústria				Comércio				Serviço			
Atual	7	3	52	38	23	5	45	27	23	6	33	38
Ideal	34	15	29	22	41	5	36	18	45	14	21	20
Faturamento Anual	Até R\$ 433 mil				De R\$ 433 até 2.133 mil				Acima de R\$ 2.133 mil			
Atual	39	11	18	32	13	10	34	43	15	2	48	35
Ideal	53	7	29	11	41	16	20	23	38	14	27	21

Onde: C = Colaborativa; I = Inovativa; R = Racional; H = Hierárquica.

Fonte: Dados trabalhados pelos autores

Observa-se que a maioria dos respondentes com idade até 40 anos trabalha em empresas consideradas por eles como de cultura racional. Entretanto, 46% dos respondentes com idade superior a 40 anos estão alocados em empresas por eles consideradas como de cultura hierárquica. Independente de idade, a maioria dos respondentes indicou o tipo de cultura colaborativa como a ideal.

Enquanto a maioria dos ocupantes de cargos de nível operacional ou intermediário indicou que trabalha em empresas de cultura racional, a maioria dos ocupantes de cargos de gerência ou de direção indicou não somente que trabalha em empresas de cultura hierárquica, como definiu essa cultura como a ideal.

Percebe-se que a maioria das empresas de capital nacional, segundo os respondentes, possui cultura hierárquica (42%), sendo colaborativa (44%) apontada como a ideal. No entanto, as empresas com capital multinacional, segundo os respondentes, não somente possuem cultura racional (65%), mas também a têm como a ideal (42%).

Independente do segmento, houve predominância da cultura racional e colaborativa, respectivamente, como a cultura atual e ideal.



A maior parte das empresas de pequeno porte (39%) tem cultura colaborativa, enquanto que as de médio porte (43%) cultura hierárquica, e as de grande porte (48%) cultura racional. Independente do porte, a cultura colaborativa foi a mais indicada como ideal.

### Considerações Finais

Neste estudo buscou-se investigar a tipologia da cultura organizacional das empresas localizadas na Região Metropolitana de Curitiba, com base no Modelo de Valores que Competem, utilizando-se do Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional.

A compilação dos dados indicou haver predominância das culturas tipo racional (40%) e hierárquica (37%), que compartilham ênfase em estabilidade e controle, com enfoque nos ambientes externo e interno, respectivamente. No entanto, a cultura predominante, a racional, contrasta claramente com aquela considerada ideal pelos respondentes, a colaborativa (40%), com ênfase em flexibilidade e dinamismo, e enfoque no ambiente interno.

Embora a maior parte dos respondentes trabalhe em empresas orientadas para resultados, cujo principal objetivo é agregar valor ao proprietário, demonstrou preferência por empresas que preservam a cultura, valorizam as pessoas e o trabalho em equipe, e que possam ser consideradas uma extensão da família. É importante destacar que somente 72 respondentes (36%) consideraram que a empresa onde trabalham tem cultura idêntica àquela apontada por eles como a ideal.

A controladoria deve difundir a cultura que for considerada estrategicamente ideal para a continuidade da empresa, fazendo com que seus valores centrais sejam defendidos e compartilhados. Saliente-se que a controladoria, para ser eficiente e eficaz na busca da otimização do resultado econômico-financeiro da organização, por meio da viabilização da gestão e promoção de sinergia entre as áreas, extraindo o máximo da *expertise* de cada área, obriga-se a interagir com as culturas que predominam no cotidiano da empresa, influenciando e sendo influenciada por elas.

Entretanto, a controladoria pode encontrar dificuldade ou facilidade para exercer suas funções e atividades, dependendo da cultura predominante. Em razão dessa cultura, a controladoria pode não encontrar apoio para cumprir seu papel de administrar o sistema de informações e gerar informações econômico-financeiras relevantes para subsidiar o processo decisório, bem como para coordenar os esforços que visam à maximização dos resultados globais da empresa.

Dessa forma, conclui-se que uma organização nada mais é do que o reflexo de sua cultura e que, pela crescente complexidade que envolve as organizações, não há justificativas plausíveis para se adotar modelos de gestão prontos e acabados, sem considerar o contexto cultural onde estão inseridas.

Por fim, espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para ampliar o conhecimento sobre cultura organizacional e controladoria, bem como a compreensão de suas relações. Para poder comparar e explorar ainda mais o processo de cultura e controladoria na realidade brasileira, sugere-se ampliar a pesquisa envolvendo outras amostras, inclusive de diferentes regiões.

## Referências

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron, 1997.
- ANDRADE, Inacilma R. S.; PELEIAS, Ivam R.. **Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso**. Revista Brasileira de Contabilidade. julho/agosto 2003. n° 142. p 29-39.
- BERTERO, Carlos O.. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. In: CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Mimeo, january, 1996.
- BEUREN, Ilse M.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Mimeo, january, 1996.
- CERCAL, Marco A. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2001.
- COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre, Bookman, 2. ed., 2005.
- CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional**. Caderno de estudos, São Paulo, FIPECAFI, v. 10, n. 18, maio/agosto 1998.
- FLEURY, Maria T. L.. **O desvendar a cultura de uma organização**. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Alexandre B. de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Maria E.. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- ALMEIDA, Lauro B. de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos A.. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MELO, Maria B. F. V. de. **Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho de empresas construtoras**. Tese de doutorado. Florianópolis: UFSC, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MUSIELLO NETO, Francisco E.. **O impacto da cultura organizacional nas práticas de gestão ambiental**. Um estudo no Pólo Costa das Piscinas, Litoral Sul Paraibano. ENANPAD, 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17/jan/07.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Carlos A. A. de. **Gestão estratégica de inovação**. Fundação Dom Cabral. Agosto 2006. Disponível em: <[www.itbusinessforum.com.br/material/Carlos%20Arruda.Pdf](http://www.itbusinessforum.com.br/material/Carlos%20Arruda.Pdf)>. Acesso em: 12/out/06

OLIVEIRA, Marcelle C.; ARAÚJO, Aneide O.. **Cultura organizacional e controladoria no contexto brasileiro**. Artigo publicado na Revista da Enanpad, São Paulo, 1999.

PETTIGREW, Andrew M.. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração. Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUPPEL, Dirlene. **A influência da cultura organizacional no processo de administração estratégica de instituições de ensino superior sob a perspectiva dos seus gestores estratégicos**. Dissertação de Mestrado. Curitiba: CEFET, 2005.

SCHEIN, Edgar H.. **Organizational Culture and Leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

VERGASTA, Patrícia D.. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://www.terraviva.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 3/nov/2006.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK John R.. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.