

A cultura organizacional como instrumento de gestão junto aos colaboradores de uma concessionária de veículos

Organizational culture as a tool for management to the employees of a dealer of vehicles

Roberto Carlos Dalongaro Correio

Universidad Nacional de Misiones, UNaM, Argentina, robertocarlosad@hotmail.com

Marisa Fernandes de Oliveira Envall

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil,
maferenv@ibest.com.br

Rita de Cássia Leite Machado Assmann

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil,
cassiaassmann@hotmail.com

Lurdes Marlene Seide Froemming

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, Rio Grande do Sul, Brasil,
lurdesf@unijui.edu.br

Paulo Henrique Correa Brum

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil,
paulohcb@hotmail.com

Resumo

Esse artigo relata um apanhado teórico sobre cultura organizacional e suas tipologias, com uma pesquisa de campo em uma concessionária autorizada de veículos na cidade de Uruguaiana – RS, com a participação de 14 colaboradores institucionais dos mais diversos setores dessa empresa. O estudo demonstra que diferentes tipologias de cultura podem predominar em diferentes setores da organização, com tudo uma ferramenta de gestão baseado na tipologia de cultura predominante na organização pode depender da conduta dos gestores, que, sobretudo necessitam levar em conta a disparidade cultural dentro da própria organização na qual dirigem. Esse trabalho necessitou de uma abordagem metodológica quali-quantitativa, na qual leva em conta dados numéricos para a dedução dos seus resultados. Entretanto o trabalho visa alcançar o seu objetivo e também dissolver a sua problemática, que está entrelaçada em um tema cultural interligado com a gestão de seus colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão. Competição. Cooperação.

Abstract

This article reports a theoretical overview on organizational culture and its typologies, with field research in an authorized vehicle in the city of Uruguaiana - RS, with the participation of 14 employees from various institutional sectors of the company. The study shows that different types of culture may predominate in different parts of the organization, all with a management tool based on the type of culture prevalent in the organization may depend on the conduct of managers, who mainly need to take into account the disparity within the cultural organization to which addressed. This work required a qualitative-quantitative methodological approach, which takes into account figures for the deduction of their results. However, the work seeks to achieve its objective and also dissolve your problem, which is woven into a cultural theme connected with the management of its employees.

Keywords: Organizational culture. Management. Competition. Cooperation.

1 Introdução

Diante deste processo de evolução, os estudos sobre cultura organizacional ganharam destaque, devido às necessidades sentidas pelas organizações ao tentarem se adaptar às mudanças do meio ambiente, trazidas pela inovação tecnológica, abertura dos mercados, aumento da competitividade e maior conscientização do consumidor.

Pela razão de se atribuir uma atenção especial ao fator cultural dentro das empresas e de se perceber a relevância que o mesmo impacta dentro delas, esse artigo tem por objetivo analisar os tipos de culturas predominantes dentro da concessionária de veículo estudada.

Dessa forma pode-se levantar o questionamento da problemática de estudo, que se reflete na seguinte questão. Qual o tipo de cultura que melhor se adapta na gestão dos colaboradores da organização pesquisada?

Mas para viabilizar o objetivo proposto e a problemática levantada é importante também explicar o entendimento sobre o termo “organização”, que nesse contexto se apresenta através de uma concepção sistêmica, ou seja, a organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações (CAPRA, 1982, p. 260-61).

2 Fundamentação Teórica

2.1 Conceituando Cultura Organizacional

Schein (1992), apresenta definições de cultura organizacional, assume a postura antropológica, mediante a proposta de trabalhar a questão da cultura organizacional conceitual e metodologicamente, também questionando sobre o universo simbólico das organizações. O autor define cultura organizacional como sendo: (SCHEIN, 1992, p. 12).

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros.

Para Trompenaars (1994), os valores e normas que estão submersos na semiconsciência e nas crenças não examinadas, são diferentes de acordo com o país ou parte do mundo. Trompenaars (1994, p. 13) define a cultura da seguinte forma: “Cultura Organizacional é a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização.

Para Neves (2000), a cultura organizacional é a consistência das práticas e dos símbolos organizacionais, a clareza dos valores organizacionais e o consenso no partilhar dos mesmos, que aliviam a ansiedade resultante da ignorância e confusão, ajudam a conferir sentido às atividades passadas, presentes e futuras e, clarificam as expectativas.

2.2 Alguns Tipos de Culturas Organizacionais em Destaque

A cultura organizacional é um tema que possui diferentes enfoques, e como consequência, apresenta diferentes construções teóricas. Ao se perpassar com este universo conceitual, tem-se em mente a colocação de Freitas (1991), nenhuma classificação consegue determinar todos os tipos de cultura organizacional e nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todas os seus matizes. Para Stahl; Bounds (1991), transformações organizacionais efetivas são, transformações culturais, pois a mudança só será efetiva se os sistemas organizacionais mais significativos se mantiverem alterados.

2.2.1 Cultura organizacional autônoma (CA)

Sabe-se que o comportamento autônomo está associado à busca de uma idealização e sonhos, onde empreendedores almejam por em prática a liberdade de seus pensamentos e ações que são suplantados dentro das organizações. Embora as organizações reconheçam o fato de que o empreendedorismo traz grandes benefícios e de que ele gera riquezas, grande parte delas não aceita a autonomia de seus colaboradores. Porém, o ato de autonomia refere-se à independência de ação dos indivíduos ou dos grupos em trazer uma ideia ou uma visão e a desenvolverem por completo (LUMPKIN; DESS, 1996).

Essa cultura vem a equilibra a organização frente a cultura da hierarquia: é uma cultura organizacional compatível com essa forma, sendo caracterizada como formal e estruturada dentro do local de trabalho. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Na expressão de S. A. Masood et al. (2006), os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores, porque a manutenção de uma organização é importante. As preocupações em longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As regras formais e políticas seguram a organização interligada. Más, porém, uma delegação de autonomia dentro de uma hierarquia contribui para o fortalecimento da sinergia entre os colaboradores.

2.2.2 Cultura organizacional inovadora (CI)

Para (SILVA et al., 2009) é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Ainda conforme (SILVA et al., 2009), os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas, apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços. Utilizando, sobretudo, novas ideias, singularidades, experimentos e apoiar processos criativos que resultem em novas opções e descobertas.

Por meio da inovação uma empresa não só se envolve em apoiar novas ideias, singularidades, experimentos, mas também, em apoiar processos criativos que resultem em novos processos tecnológicos. A inovação pode variar no grau de intensidade, sendo dois tipos principais: a inovação do produto e a inovação tecnológica, essa inovação está relacionada ao desenvolvimento do processo e do produto, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial e comercial. Por outro lado, a inovação do produto enfatiza o seu design, uma pesquisa de mercado, propaganda e promoção (LUMPKING; DESS, 1996).

2.2.3 Cultura organizacional não conservadora propensa a assumir riscos (CCAR)

No entendimento de Oliveira Junior (2009), é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou ainda para criação de novas empresas, inerente ao possível risco de uma grande perda financeiro. Para Oliveira Junior (2009) há duas classes que contribuem para o sucesso da performance de uma cultura (CCAR). Uma delas é a postura estratégica empreendedora aliada a um perfil competitivo para longo prazo, que atua por metas orientadas por gestão; por alto preço dos seus produtos e serviços; e por ser orientada às tendências do mercado, a outra classe que se localiza em ambientes mais estáveis. Neste campo, os seguintes atributos entram em cena: (1) estrutura mais mecanicista; (2) postura estratégica mais conservadora; (3) um perfil competitivo caracterizado por conservadorismo.

Enfim o tipo (CCAR) é entendido como o risco que está intrínseco neste perfil empreendedor, onde a incerteza está presente na tomada de decisões pela criação de novos produtos, serviços e novas empresas (McMULLEN; SHPHERERD 2006).

2.2.4 Cultura organizacional proativa (CPA)

Conceitua CPA (OLIVEIRA JUNIOR, 2009), como a forma de colocar uma ação em prática, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente com o objetivo de melhoria, seja ela de processos, criação ou venda de novos produtos, ou ainda de uma nova estratégia.

Sobretudo a cultura de tipo proatividade CPA é uma característica individual, mas hoje empresas estão assumindo este comportamento como um instrumento para chegar mais rápido ao seu objetivo. Um comportamento proativo demanda ação, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Já para Sandberg (2002) um comportamento proativo é frequentemente visto como uma forma de sobrevivência das empresas e efetivamente se beneficiarem com as mudanças (SANDBERG, 2002).

2.2.5 Cultura organizacional competitiva agressiva (CCA)

Esta cultura é elencada como um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes, com o objetivo de intensificar o seu desempenho, distanciando o seu concorrente, garantindo assim a sua liderança Ferrier *et al.* (2002). O autor afirma que o termo competitividade leva ao entendimento de homens competindo com outros tenuamente, cada um com desempenho superior ao outro, podendo ocorrer dentro de uma mesma organização, entre os colaboradores de um mesmo departamento, afastando os próprios colegas, que podem ser rivais em uma incessante busca para manter a liderança no desempenho produtivo do setor da organização a qual pertencem.

Para Lumpkin; Dess (1996) a competição agressiva está, diretamente associada ao quanto a empresa está inclinada a desafiar intensivamente os seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais, onde a rápida resposta pode assumir a forma de confronto direto, face a face.

2.2.6 Cultura organizacional orientada para formação de parcerias (CFP)

Afirmam (OLIVEIRA JUNIOR, 2009), que ao se tratar de cultura do tipo formação de parcerias subentende-se que há vários agentes diretos e indiretos envolvidos num processo organizacional, onde o fator humano, principalmente o elemento social, torna-se chave no comportamento da organização para o cumprimento de seus objetivos, sendo essa tipologia de cultura, definida pelo autor como o ato de buscar uma união ou aliança com a finalidade de estabelecer uma estratégia para o atingimento dos objetivos de todos os envolvidos.

Formação de parcerias envolvem relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Ao falar em CFP, logo se pensa em uma união ou aliança, onde os atores agem em conformidade segundo o script definido e formatado com uma participação mútua, nunca unilateral, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

2.2.7 Cultura organizacional orientada para o mercado (COM)

Sobre a visão de (FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007), é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como atender as suas necessidades e desejos de maneira mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação, focando em novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado. Essa cultura se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si. Sendo orientada em relação ao ambiente externo, em vez de assuntos internos. Como citam S. A. Masood et al. (2006), essa cultura é um local de trabalho orientado para resultados, com os seus líderes tentando conduzir ou influenciar produtores e concorrentes, sendo esses líderes difíceis e exigentes nas relações com subordinados.

2.3 Aspectos a serem considerados sobre cultura

Seguindo essa linha como um conjunto de tipos de cultura, muitos entendem cultura como uma linguagem com um significado comum dentro de sua comunidade, um código de comunicação que faz daquela organização algo distinto. Como pontua Robbins (2002, p. 288), “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo umas organizações das outras”.

O conceito de cultura é reforçado por Deal e Kenney (1982), ao sustentarem que cultura é o modo como as coisas são feitas na empresa, além disso, há uma propagação desta manifestação da cultura onde os valores manifestam-se por símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada que reforça a cultura presente naquela organização (REIMANN; WIENER, 1988).

Tal conceito é ainda compartilhado por Fleury (1989), ao definir cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. Ora, se a cultura tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas dentro de uma organização; logo ela é um instrumento estratégico que compreende um universo ainda maior, pois ela lida com o lado social e antropológico que influenciam na história da organização, de forma holística e sistêmica (HOFSTEDE et al., 1990).

3. Metodologia

A pesquisa é bibliográfica, com uma revisão na literatura sobre cultura organizacional e gestão de pessoas. A sua abordagem é quali-quantitativa em função de a pesquisa levantar dados numéricos a respeito das questões propostas na pesquisa, como também conter informações qualitativas. Para Silva e Menezes (2001), universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Tratando-se da visão que foca a forma de abordagem do problema para o desenvolvimento da pesquisa de campo, utilizou-se o censo, isto é, trata-se de um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado (MARTINS, 1994, p. 29), o qual foi realizado por intermédio da pesquisa quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

A respostas são avaliadas com base no relato expresso por (SIQUEIRA, 2008, p. 133), que expõe a classificação do IBACO (Instrumento brasileiro para avaliação de cultura organizacional), com alternativas de resposta dos entrevistados que variaram de 1 a 5. Sendo 1 Não se aplica de modo algum; 2 Pouco se aplica; 3 Aplica-se razoavelmente; 4 Aplica-se bastante; 5 Aplica-se totalmente.

4. Análises e Interpretações dos Resultados da Pesquisa

Nesta seção apresenta-se os resultados da pesquisa, bem como considerações a respeito dos dados em destaque.

Tabela 1: Média da escala de valores de 1 a 5 dos 14 colaboradores entrevistados

Dimensões	Médias dos Colaboradores
Profissionalismo Cooperativo	4,0
Profissionalismo competitivo	4,2
Satisfação e bem-estar dos empregados	4,4
Integração externa	4,9

Recompensa e treinamento	3,5
Promoção do relacionamento interpessoal	3,7

Fonte: Os autores

Orientado no IBACO (Instituto brasileiro de avaliação da cultura organizacional), expresso na obra de (SIQUEIRA, 2008), foram formuladas as questões que constituiram a pesquisa de campo. Relevando por meio das respostas dos colaboradores entrevistados os seguintes níveis relacionados com a cultura presente na organização.

Profissionalismo cooperativo atingiu média 4,0 entre os colaboradores, ou seja, aplica-se bastante de acordo a escala de valores, tendo o profissionalismo cooperativo caráter da cultura de proatividade, hoje empresas estão assumindo este comportamento como um instrumento para chegar mais rápido ao seu objetivo (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Profissionalismo competitivo revelou uma média de 4,2 aplicando-se bastante na organização, esse profissionalismo relaciona-se com a cultura da competição, que para Ferrier *et al.* (2002) o termo competitividade leva ao entendimento de homens competindo com outros tenuamente, cada um com desempenho superior ao outro, podendo ocorrer dentro de uma mesma organização.

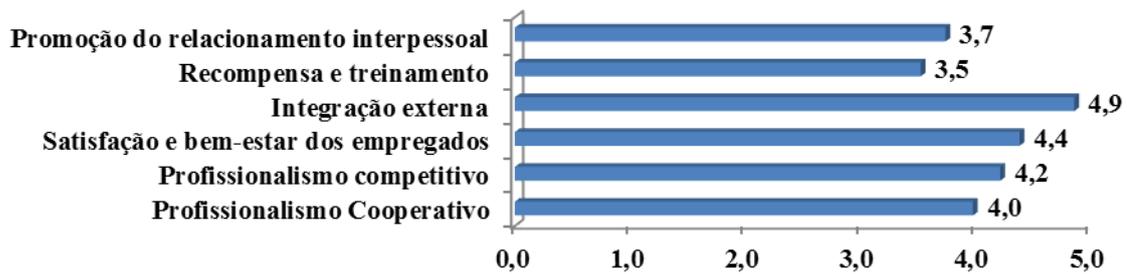
Satisfação e bem-estar dos empregados apresentou uma média de 4,4 aplicando-se bastante na organização, ou seja, com esse nível percebe-se que os colaboradores dessa organização estão satisfeitos com o que a empresa lhes proporciona, Para Ferreira (2001), “a cultura da administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho”, e o bem estar dos colaboradores está relacionado com uma cultura de formação de parcerias envolvem relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Estando nessa relação de parceria colaboradores que são clientes internos.

Integração externa demonstrou uma média de 4,9 se aproximando do nível máximo aplicando-se bastante. A integração externa está relacionada com a cultura de mercado, que sobre a visão de (FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007), é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como atender as suas necessidades e desejos de maneira mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação, por essa razão se fortalece a relação da integração externa com a cultura de mercado.

Recompensa e treinamento apontou uma média de 3,5, que de acordo a classificação corresponde a aplica-se razoavelmente, esse quisito de avaliação segundo a literatura utilizada tem relação com a cultura organizacional de autonomia, a qual demonstrou não ter representatividade dentro da empresa pesquisada.

Promoção de relacionamento interpessoal finalizou uma média de 3,7, no qual também está classificado como aplica-se razoavelmente. Os tipos de cultura que esse quisito pode estar relacionado de acordo a literatura proposta são as culturas inovadoras, de autônoma e também a cultura não conservadora propensa a assumir riscos (CCAR), que se assemelham nas características das outras duas culturas mencionadas, e que no entendimento de Oliveira Junior (2009), é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou para criação de novas empresas, não demonstrando tanta expressividade no nivelamento do seu resultado em relação a outras cultura.

Figura 1: Demonstração dos dados da Escala Organizacional baseado no IBACO



Fonte: Os autores

A integração externa que seria uma representatividade de cultura voltada para o mercado segundo a literatura, apareceu com maior pontuação 4,9, demonstrando que a empresa realiza uma gestão de pessoas com uma cultura predominante direcionada ao mercado, com ênfase nos clientes externos e internos, no seu posicionamento no mercado ao qual ela está inserida. Essa cultura se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si. Sendo orientada em relação ao ambiente externo, em vez de assuntos internos. Como citam S. A. Masood et al. (2006), essa cultura é um local de trabalho orientado para resultados, com os seus líderes tentando conduzir ou influenciar produtores e concorrentes, com uma gestão voltada a motivar os seus colaboradores com o cumprimento das metas propostas.

Entretanto, com 4,4 de média a satisfação e bem estar dos empregados deixa a cultura de parceria em segundo lugar dentro da empresa, Ao falar em (CFP) cultura para formação de parcerias, logo se pensa em uma união ou aliança, onde os atores agem em conformidade segundo o script definido e formatado com uma participação mútua, nunca unilateral, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

5. Considerações finais

Finalmente, cultura é um mecanismo de controle social. Através da uma cultura particularmente forte e efetiva, a organização define a realidade com a qual os seus membros irão viver. Estas socializam os novos membros de uma forma peculiar de fazer as coisas e periodicamente re-socializam seus membros mais antigos. Outra característica de um gestor cultural é a integridade, que nas palavras de (BENNIS, 1996), é a essência para haver a confiança e a habilidade fundamental para que ocorra o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

Subculturas podem se tornar tão coesas que acabam desenvolvendo valores suficientemente distintos que separam o subgrupo do resto da organização. Por exemplo, um departamento de vendas, que na organização pesquisada predominou a cultura de competição, pois os vendedores disputam entre eles mesmos os clientes externos da organização, sendo que a partir daí está formada a cultura de competição, entre os próprios colaboradores institucionais, em função da luta pelo atingimento das metas pessoais.

Embora no geral a cultura da competição não tenha predominado, ficando com uma nota de 4,2, porque nos outros setores funcionais da organização a competição não impera, porque entra com maior destaque a cultura da cooperação que obteve média de 4,0 aplicando-se bastante, como a competição, porém em todos os outros departamentos da empresa exceto vendas essa cultura predomina.

Portanto, se pode observar que a empresa detém características bastante acentuadas de uma cultura de profissionalismo cooperativo, que só não o deixa ser predominante de maneira global dentro da organização em função do setor de vendas que faz com que o seu nível baixe de média.

Referências

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982. 444p.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachutes, Addison-Wesley, 1982.
- FERREIRA, Ademir Antonio.; REIS, Ana Carla Fonseca.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evoluções e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FERRIER, W. J.; MACFHIONNLAOICH, C.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. **The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views**. *Managerial and Decision Economics*. 23, p.301-316, 2002.
- FLEURY, M. T. L. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135p.
- FRISHAMMAR, J.; HÖRTE, S. Å. The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. **Technology Analysis & Strategic Management**. v.19, n.6, p.765–788, nov./2007.
- HOFSTEDE, G.; NEUING, B.; OHAYV, D.; SANDERS, J. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. New York: v.35, p.286-316, 1990.
- LUMPKIN, G T.; DESS, Gregory G. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. **Academy of Management Review**. v.21, n.1, p.135-172, 1996.
- MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- McMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory or the entrepreneur. **Academy of Management Review**. v.31, n.1, p.132-152, 2006.
- NEVES, José Gonçalves das. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B. O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido. **Dissertação (Mestrado em Administração)**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- REIMANN, B. C.; WIENER, Y. Corporate Culture: avoiding the elitist trap. **Business Horizons**. 31, 2, 8, 36-44, mar./apr./1988.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- S. A, Masood.; S. S, Dani.; N. D, Burns.; C. J, Backhouse. **Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective**. Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering. Loughborough University, Loughborough, UK. *Proc. IMechE*, v.220 Part B, 2006.
- SANDBERG, B. Creating the marketing for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. v.11, n.2, p.184-196, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SILVA, E. L. Da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Leilianne M. T. da.; KISHORE, Angeli.; REIS, Germano G.; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP: Set. 2009. Disponível em:<http://www.ufpe.br/propad/images/documentos/MestProf/cultura_organizacional.pdf>.

Acessado em: 22/07/2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artuned, 2008.

STAHL, M. J.; BOUNDS, G. M. **Competing globally through customer value: the management of strategic supra-systems**. Westport: Quorum Books, 1991.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.