



Planejamento Cultural Organizacional: o intercâmbio entre o gestor e a cultura

Bárbara Maria Rosa Vital Brasil Bogado (Centro Universitário de Brasília) barbarabogado@hotmail.com
Leonardo Ramos Coutinho (Centro Universitário de Brasília) leorc_1512@hotmail.com
Luísa Maria Vidal Giampaolo (Centro Universitário de Brasília) luisagiam@hotmail.com
Rodrigo de Araújo Rocha (Centro Universitário de Brasília) r.rocha100@gmail.com
Ari Melo Mariano (Centro Universitário de Brasília) mktmariano@yahoo.es

Resumo:

O objetivo deste estudo é identificar a importância do planejamento cultural para a gestão organizacional. O fator “Cultura” é responsável pelo fracasso de muitos modelos consagrados, ao não considerar as diferenças culturais entre os países. Muitas vezes a teoria não corresponde a prática em países de culturas distintas. Quando a literatura refere-se a uma organização, normalmente existem diversos fatores que incidem sobre o sucesso, a gestão é um dos fatores de maior peso na decisão do sucesso organizacional. E a cultura é um fator preponderante nesta gestão empresarial, uma variável interveniente. Para alcançar este objetivo foi usada a pesquisa exploratória a fim de buscar um modelo que explicasse a cultura na gestão. Foram encontrados 1456 artigos na base de dados scielo, onde através dos trabalhos observados se revelou o sucesso da gestão através do planejamento da cultura organizacional.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Gestão, Intervencionismo cultural.

Cultural Organizational Planning: the exchange between the officer and culture

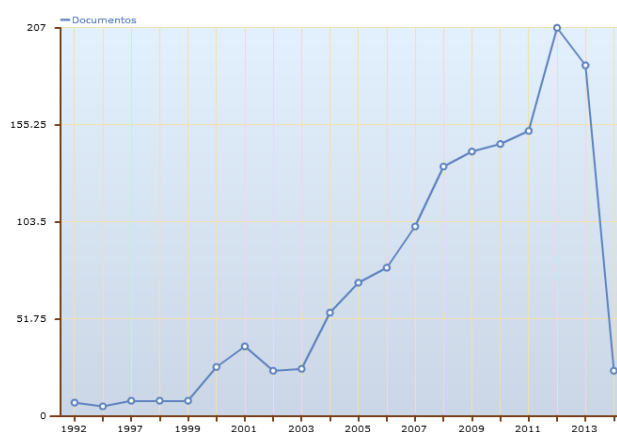
Abstract:

The aim of this study is to identify the importance of cultural planning for organizational management. The factor "Culture" is responsible for the failure of many established models, by not considering the cultural differences between countries. Often the theory does not match practice in countries with distinct cultures. When the literature refers to an organization, there are usually several factors that affect the success, management is one of the largest weight factors in the decision of organizational success. In addition, the culture is a major factor in this business management, an intervening variable. To accomplish this we used the exploratory research in order to find a model to explain the culture management. 1456 items were found in the SciELO database, which is observed through the work revealed the successful management through planning the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Management, Interventional cultural

1 – Introdução

A globalização é um fato, ela vem alterando a maneira das organizações competirem. Em um mercado hipercompetitivo, resumir os fatores que influenciam no sucesso empresarial é uma tarefa complexa. Porém, dentro dos diversos estudos feitos (SMIRCH,1983; FLEURY,1996; HOFSTEDE,1991) para melhor compreender os fenômenos organizacionais, o estudo sobre a cultura tem se mostrado uma solução satisfatória para garantir esta competitividade global. Com as constantes mudanças do cenário empresarial, é natural que os gestores sintam a necessidade de buscar por um diferencial competitivo para se estabelecerem no mercado, fazendo com que assuntos como a cultura organizacional ganhem cada vez mais repercussão, apesar de ainda não ser vocabulário comum entre gestores. Isso porque apesar da cultura organizacional estar entrelaçada nos diferentes níveis da organização e seus setores, influenciando aspectos como o comportamento de seus profissionais, construção de estratégias e no próprio desempenho da empresa, muitos dirigentes não enxergam seu real valor ou se quer tem o conhecimento sobre a mesma. Inicialmente estudada no início do século XX por Edgar Schein, “Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros, e moldada por comportamento de liderança” (SCHEIN, 2009, p. 1.). E é a partir desse conceito que percebe-se a influência da liderança na cultura. Tanto na prática como na teoria, as relações entre cultura organizacional e liderança tem chamado atenção, tendo ainda estudos que afirmam a interdependência entre esses dois aspectos. O líder, por um lado, incorpora a função de criar, manter ou alterar determinados tipos de cultura por meio de sua gestão. Nesta visão, as aptidões do líder são essenciais para a definição da natureza, direção e o impacto gerado por sua gestão. Mas, alternativamente, o líder também é afeiçoado pela cultura organizacional. Sendo assim, se torna pré-requisito para uma liderança efetiva a capacidade de compreender e trabalhar em uma cultura. A influência de um gestor no desenvolvimento da organização face a cultura organizacional se mostra tamanha, que deste contexto surge a pergunta: Em grau o planejamento cultural é um elemento chave na gestão das organizações? Este trabalho justifica-se socialmente pela possibilidade de apresentar fatores que minimizam possíveis conflitos em decisões corporativas e governamentais, possibilitando um melhor respeito e entendimento entre países. A pesquisa justifica-se cientificamente devido ao aumento ano a ano dos artigos publicados sobre o tema, em um total de 1456 na base de dados scielo que vem aumentando a cada ano demonstrando o interesse científico deste tema, conforme apresentado no gráfico 1. A queda dos últimos anos refere-se a tardia atualização da base de dados.



Fonte: scielo.org

Gráfico 1 – Crescimento das publicações ano a ano

Uma vez delimitado o problema e apresentado a justificativa da pesquisa, o objetivo geral deste artigo é identificar a importância do planejamento cultural para a gestão organizacional. Para alcançar este objetivo foi utilizado o método exploratório através da pesquisa bibliográfica.

2 – Desenvolvimento

2.1 – Cultura

Síntese dos valores humanos, a cultura tem um significado amplo, ela é todo o conhecimento contraído pelo homem através da prática da observação ou do seu exercício de vivência na sociedade. Diferente do que a maioria pensa, e longe de ser uma definição única, a cultura não é um sistema manente, ela é pré-estabelecida pelo meio ambiente, é dinâmica e evolui com a percepção de cada indivíduo no seu âmbito pessoal. Para Corrêa; Rosenthal (2007, p.13) “A cultura é vista como um reflexo, uma mediação e uma condição social. Não tem poder explicativo, ao contrário, necessita ser explicada”.

A cultura identifica e incorpora uma identidade coletiva, própria de um grupo social que compartilha os mesmos propósitos, e está relacionada principalmente a continuidade da composição de cada indivíduo. A “cultura será definida pelo que é localmente adaptativo, e o comportamento das pessoas está em acordo com as prescrições da cultura local”. (ROCHA, 2010 apud CRONK, 1995, p. 56).

Para compreendermos a origem da cultura brasileira, é primordial observar que a mesma foi entusiasmada por diversos povos e etnias, primando suas raízes nos colonizadores, os portugueses. Essa forte influência vemos acontecer através de desdobramentos como paternalismo, centralismo, forte regulamentação e burocracia, influência da Igreja em esferas estratégicas da sociedade, busca por lucro rápido e fácil como herança da cultura portuguesa.

A administração da colônia brasileira ao longo do tempo, mesmo com as mudanças ocorridas nas relações entre metrópole e colônia, reproduziu os mesmos vícios do Estado português tais como: centralização, regulações baralhadas e extensas, e forte influência da Igreja. Os velhos estereótipos e suposições adotados em segmentos da sociedade brasileira encontram explicação no processo de socialização dos seus indivíduos. (SHOLTEN et al apud SCHLEMM, 1999 p. 70)

Dentro da administração a cultura foi estudada por Hofstede (1980) e compreendida em 4 dimensões, posteriormente em 1991, identificou a quinta dimensão: Orientação no longo-prazo versus orientação para curto-prazo.

Distância do Poder: É a distância hierárquica, que está relacionada ao nível de igualdade ou desigualdade entre as pessoas na classificação do poder dentro de um país. Se a distância entre as classes é muito grande, significa que as desigualdades são vistas com maior naturalidade e tolerância, o contrário, indica que a sociedade é mais igualitária e menos conformada com as desigualdades de poder. (Hofstede, 1991)

Coletivismo versus Individualismo: Expressa o grau de responsabilidade de membros da sociedade perante os demais. A sociedade calcada no individualismo produz indivíduos preocupados com a sua realização pessoal, em detrimento da realização coletiva. Já a

sociedade coletivista estimula os indivíduos a trabalharem para a realização dos interesses da coletividade sobrepondo os individuais. (HOFSTEDE, 1991)

Feminilidade versus Masculinidade: Diz respeito a valorização do papel masculino ou feminino na sociedade. A sociedade onde o papel masculino é mais valorizado destacam-se valores como auto realização, competitividade, realização material e financeira e busca por controle e poder. Aqui o trabalho é tipo como um fim, um propósito de vida, é mais uma realização pessoal. A sociedade onde predomina o papel feminino destacam-se valores como a solidariedade e proteção aos mais fracos e maior preocupação com a qualidade de vida. Aqui o trabalho é tido como um meio para se chegar ao objetivo maior, isto é, uma melhor qualidade de vida. Uma característica para os dois tipos de cultura é que os chefes sejam pessoas com inteligência e dinamismo acima da média. (HOFSTEDE, 1991)

Controle da Incerteza: Analisa o grau em que a sociedade se comporta em relação ao desconhecido, considera a insegurança que as pessoas sentem com os riscos e a desordem em uma circunstância não estruturada. Hofstede (1991) evidencia que quanto maior é a distância hierárquica, permite por parte dos superiores substituir a conveniência de normas internas. Ou seja, em uma sociedade com eminente controle da incerteza, pode transformar um engenho em precisão e pontualidade. Agora, quando a distância hierárquica é decadente, só se instituem regras com absoluta necessidade, ou seja, não permanece a dependência dos superiores de atentarem-se ou não a conduta dos empregados.

Orientação no longo-prazo versus orientação para curto-prazo: Hofstede indica que uma sociedade fundamenta as suas tradições sobre as ocorrências do passado ou do presente, a propósito dos benefícios almejavéis para o futuro. Associando longo-prazo com os valores apontados para o futuro comprovando maior competência empreendedora, e para curto-prazo agrega os valores nas tradições e no cumprimento das obrigações sociais. Em seus estudos o Brasil é apresentado para a orientação no longo-prazo (HOFSTEDE, 1991)

Em uma sociedade simples ou complexa as empresas se distinguem por possuírem particularidades próprias da sua cultura, seja em sua forma de expressar, pensar, agir e sentir, fazendo com que os indivíduos se sintam mais próximos e semelhantes. O âmago da cultura de uma organização é exposto pelo método de como ela opera seus planos, seu relacionamento com funcionários e clientes, na autonomia, lealdade e liberdade.

Nesse cenário, “o contexto cultural de uma nação afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa” (MARC, 2008 apud TAN, 2002; GEORGE e ZAHRA, 2002, p. 66), onde se define a missão da organização e acomete o desabrochar e o instaurar dos objetivos.

2.2 – Cultura Organizacional

Existem pensamentos controversos com relação a compreensão da cultura organizacional, com base em paradigmas da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Na visão de Allaire e Firsirotu (1984), essas influências podem ser divididas em dois quadros. No primeiro quadro, a percepção de cultura organizacional está partindo do pensamento de que os componentes sociais e estruturais são integrados por completo ao campo ideológico e simbólico da organização. Em outra visão, para o segundo quadro, a cultura organizacional não é apenas um agrupamento de padrões comportamentais, mas

sim um grupo de mecanismos controladores para adaptar esses comportamentos. Para Hofstede (1991), a cultura de uma organização sofre influência dos níveis mais amplos da cultura. Para o autor, a cultura se assemelha com a personalidade no fator determinante, tal que cultura determinaria a identidade de um grupo e a personalidade determinaria a identidade de um indivíduo. Outra divisão do enfoque da cultura organizacional, feita também em dois quadros, onde em um primeiro momento enxerga-se a cultura organizacional “como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade” (SMIRCICH apud BARRETO et al, 2013, p.35) ou seja, o desempenho empresarial está ligado aos valores e crenças de seus funcionários. Em um segundo momento, entende-se cultura como metáfora, ou seja, são “fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos, interagem para conferir significado às manifestações de cultura” (SMIRCICH apud BARRETO et al, 2013, p.36).

As organizações estão implantadas em um espaço sociocultural e é este espaço que dita como a empresa deve ser conduzida, onde diferentes locais possuem diferentes culturas, a maneira de aproximação e condução de uma organização deve ser moldada e readaptada para o ambiente em questão. Em uma visão mais gerencial, a cultura torna-se algo que pode desvirtuado pelos altos administradores de uma empresa conforme a sua vontade.

A cultura acontece em vários níveis empresariais e talvez seja um dos fatores mais diferenciados, pois através da cultura, todos os demais fatores da organização podem ser alterados, como estratégia, mercados, processos e gestão.

2.3 – Cultura e o Gestor

É notório que existem dentro do meio corporativo, vários estilos de liderança e que cada um deles gera comportamentos diferentes entre os colaboradores. Segundo Souza (1978), as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, o qual tem relevante importância nas organizações na busca de melhor desempenho, essencial em um mercado cada vez mais competitivo. Dessa forma, é essencial a mudança da visão dos gestores, agregando maior importância e comprometimento no estudo e gestão da cultura que se pratica em sua organização. Dentro desse contexto, fala-se cada vez mais em qualidade de vida no ambiente de trabalho. No entanto, é interessante pensar que isso nem sempre se reflete em preocupação real por parte dos gestores. E o que nível de preocupação dos administradores em desenvolver uma cultura agradável para a organização talvez não seja suficiente.

É comum o gestor analisar, planejar e discutir documentos como: planilhas de gastos, de faturamento, análise de lucros, receita, entre outros. No entanto, não é comum entre os gestores a discussão e o planejamento da cultura organizacional, e isso é sem dúvida um grande erro de gestão. Não planejar ou atentar-se a cultura significa deixar de lado os aspectos motivacionais e atrativos que fazem dos colaboradores mais efetivos, mais felizes, e portanto, menos rotativos. Talvez esse seja o ponto chave para desenvolver uma boa cultura organizacional. Entender que a rotatividade tem um preço, o preço de buscar profissionais novamente no mercado, o preço de criar um processo seletivo, o preço de contratar, o preço de integrar e como se não bastasse, o preço de perder capital intelectual para o mercado. Um estudo de cultura pode reduzir drasticamente esses custos, diminuindo o *turnover* da organização.

Ainda dentro do aspecto cultural, é importante ressaltar também a responsabilidade do gestor no momento da contratação no que diz respeito à adequação ou não do possível funcionário aos valores da organização. O processo seletivo é crucial para a manutenção e conservação da cultura da empresa, visando sempre a efetivação de colaboradores que compartilhem da mesma visão da empresa e que tenham senso de pertencimento a organização.

Por outro lado, a contratação de um profissional que não compactua com os valores da organização significa não só ter um profissional divergente, mas também ter um colaborador que se torna referência do valor ou ideia contrária, que pode influenciar a equipe desestabilizando a organização.

Se existe alguém que tem a responsabilidade de promover uma cultura adequada para desenvolver a organização esse alguém é o gestor. Segundo Bedani (2007), nas interações entre os indivíduos, os estilos de liderança têm seu papel no clima organizacional de qualquer empresa. No gestor está associada a responsabilidade pela cultura que se compartilha dentro das paredes da organização. Assim a importância de uma preocupação real e em alto nível dos gestores em relação a cultura de suas organizações.

Entre as ferramentas utilizadas pelo gestor, o planejamento estratégico é o mais utilizado, ao mesmo tempo que representa um documento formal de conhecimento explícito, assim pode-se observar através da interação cultural no planejamento estratégico, o grau de influência da cultura no planejamento estratégico e posteriormente na gestão.

2.4 – Intervencionismo Cultural

Segundo Hofstede (1991), a cultura é um software mental. Muitos são os modelos estudados e aplicados em organizações, porém a maioria destes modelos perdem efetividade ao desprezar um fator muito importante: o cultural.

A cultura é formada de vários níveis, nacional, regional e local, e se tratando do mercado empresarial, este nível expande-se para uma cultura organizacional e pessoal.

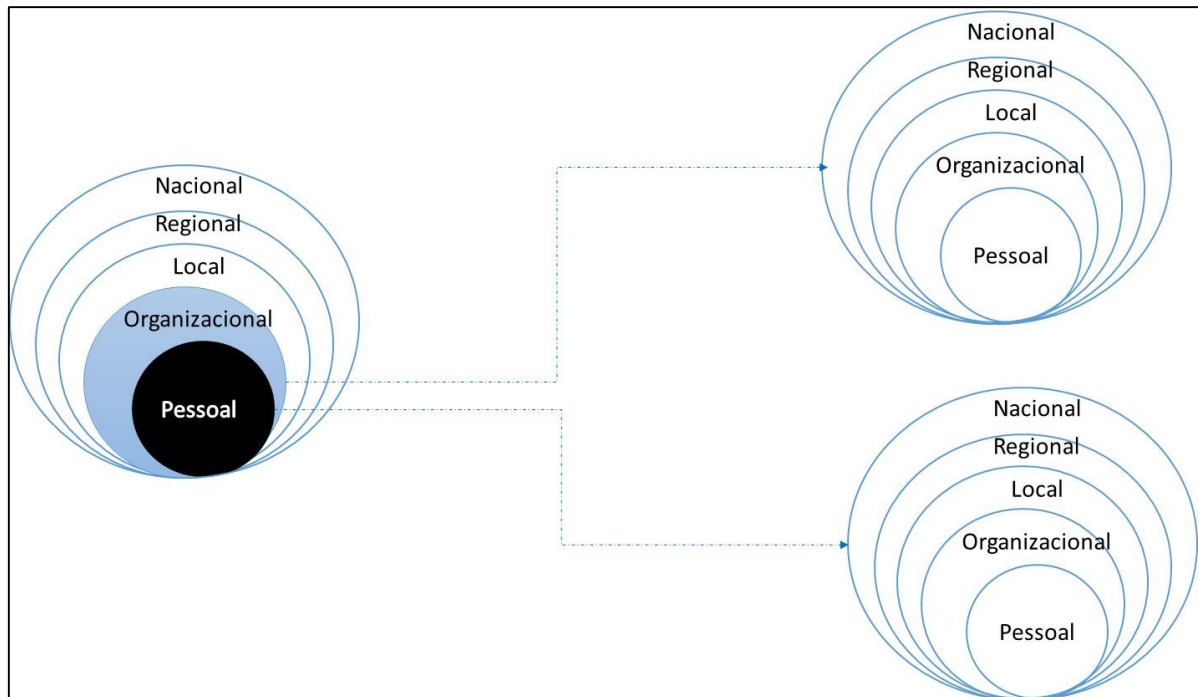
Assim, a cultura é um fator que transita em diversos níveis e todos eles participantes do cenário ao qual estão imersas as empresas.

O fator “Cultura” é responsável pelo fracasso de muitos modelos consagrados, ao não considerar as diferenças culturais entre os países. Muitas vezes a teoria não corresponde a prática em países de culturas distintas. Quando a literatura refere-se a uma organização, normalmente existem diversos fatores que incidem sobre o sucesso, a gestão é um dos fatores de maior peso na decisão do sucesso organizacional. E a cultura é um fator preponderante nesta gestão empresarial.

Os níveis são divididos como: Nacional, aquele formado pelo conjunto de costumes e tradições que representam uma nação, Regional, aquele que representa uma região, normalmente com uma grande influência através das vestimentas, dialetos derivados da linguagem nacional, Local, traços característicos e pautados na formação de uma localidade específica, carregado de símbolos representados por exemplos e feitos da comunidade em especial, organizacional, que normalmente está ligada a nacionalidade da empresa e pessoal, aquela que herdamos de nossas vivência junto aos demais níveis.

Os níveis Organizacional e Pessoal, são níveis que se desdobram novamente por representarem uma resultante dos demais níveis, ou seja, um diretor Europeu em uma

multinacional americana sofre a pressão da cultura nacional, regional, local, organizacional e ao mesmo tempo pessoal de seu superior hierárquico que pode ter uma cultura diferente a sua. Da mesma forma que uma organização é resultante da cultura de seu próprio país, como a do ambiente em qual este inserida e seus colaboradores.



Fonte: Própria

Figura 1- Níveis de Cultura

Assim pode-se dizer que as estratégias empresariais e seu planejamento é resultante de uma equação representada como:

$PO = FE + C(n+r+l+o+p)$, onde PO representa *Planejamento Organizacional*, FE, representando *Fatores explícitos*, composto da formalização do conhecimento materializado no planejamento estratégico e C, significando a *Cultura*, dividida nos níveis citados anteriormente, aqui organizados através de correlação.

Porém sabendo-se que a cultura desdobra-se duas vezes, a equação final é formada pelo seguinte descrição:

$$PO = FE + C(c+r+l+o(n+r+l+o+p)+p(n+r+l+o+p))$$

Ou seja, em uma situação onde uma empresa Brasileira sediada no sul da Espanha, gerenciada por um português sofre de maneira mais intensa esta influência, ocasionando em um fator mais importante do que o próprio planejamento.

Estatisticamente falando, os níveis de cultura tendem a aumentar quando as culturas oscilarem muito, diminuindo a correlação, expondo números maiores para tais subfatores, ocasionando em um peso maior da Cultura nesta equação.

2.5 – Planejamento da Cultura

Na administração, a estrutura organizacional é um assunto que precisa receber muita atenção, tendo em vista que contribui para todo funcionamento empresarial e cada vez mais está recebendo novas formas de configuração (KICH e PEREIRA, 2011). Uma maneira de estruturar bem uma organização seria uma cultura bem planejada, pois segundo Hrebianiack (2006), a cultura influencia diretamente no comportamento dos membros da organização, atingindo consequentemente seus resultados, aumentando sua importância para a empresa. O planejamento da cultura é de suma importância para sua efetividade, uma vez que tudo que é bem planejado tem maior probabilidade de se destacar. De acordo com Ackoff (1982, p. 1), “um futuro desejado e os meios eficazes de alcançar esse futuro, definem o que é planejamento. Dessa maneira podemos dizer que uma cultura bem planejada está mais perto do sucesso que uma apenas implantada”.

"O conceito de liderança mostra-se importante, uma vez que é, principalmente, o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais" (BASS apud BARRETO et al., 2013, p.35). Assim como para Rowe (2002), o líder tem como foco o futuro da empresa e a criação de uma cultura efetiva que garanta a viabilidade dos planos em longo prazo. Nesse sentido, autores (SCHEIN, 1992; BASS e AVOLIO, 1993), também acreditam que os líderes criam maneiras de articular, desenvolver e fortalecer a cultura organizacional, ou seja, planeja-la.

O planejamento serve para estruturar a cultura, não excluindo a possibilidade de mudanças durante o processo, porém quando a cultura está bem planejada e é bastante alinhada aos membros e à organização, mudanças passam a ser desnecessárias e ajustes se encaixam de melhor maneira. Empreendedores tem tanta vontade de começar a empreender, que acabam se desatentando à importância do planejamento da cultura.

As necessidades de transformação e as instabilidades, que nos dias de hoje envolvem o mundo dos negócios, provocam efeitos cada vez mais intensos em todos os ramos empresariais. As organizações estão atuando em um mundo no qual não exercem mais controle (KICH e PEREIRA apud DE GEUS, 2011 p.1046).

Com essa visão, uma empresa que possui um cauteloso planejamento de cultura, pode reduzir o seu tempo de maturação, tornando isso uma vantagem competitiva no mundo dos negócios.

Este planejamento deve estar de acordo com a cultura apresentada na equação $PO = FE + C(c+r+l+o(n+r+l+o+p)+p(n+r+l+o+p))$. Se é possível ter uma alta correlação entre as subdimensões, o valor total da cultura pode acercar-se a zero, deixando ao planejamento formal a possibilidade de maximizar o sucesso do planejado.

Assim é necessário que uma organização tente adaptar-se à cultura do país no qual pretende instalar-se e que a alta direção da empresa seja formada por profissionais locais ou por executivos adaptados a cultura local, enxergando o país como um nativo mais.

3 – Metodologia

A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória através da pesquisa bibliográfica, visando apresentar o marco temporal sobre o tema neste momento, familiarizando o pesquisador sobre o escrito até o momento. Foram encontrados 1456 artigos sobre o tema na base de dados scielo, (disponível em www.scielo.org). Para explicar a interação

da cultura sobre a gestão foi utilizada a descrição quantitativa dos níveis de cultura junto a correlação entre os subníveis.

4 – Considerações finais

Dentro do tema “Planejamento Cultural Organizacional: o intercâmbio entre o gestor e a cultura”, a proposta do artigo foi identificar a importância do planejamento cultural para a gestão organizacional. Se pode perceber que a literatura aponta para uma forte relação entre a cultura e a gestão.

O artigo explicou os conceitos de cultura e os diversos níveis e suas interações entre os mesmos. Apresentou um modelo equacional baseado em correlação. Assim, ficou claramente evidenciado que a cultura é um fator –chave na gestão empresarial. Para futuras linhas de pesquisa aconselha-se uma aplicação da equação apresentada e assim provar o uso prático da equação conceitual. Desta maneira o problema de pesquisa foi explicado.

Referências

- ACKOFF, R. L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, London, v.5, n.3, p.193-226, July 1984.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013
- BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho RAM, *Rev. Adm. Mackenzie* vol.13 no.3 São Paulo May/June 2012.
- FISCHERMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.164p.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HOFSTEDE, G.H. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Oxford University Ltd, 1980.
- HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
- LORDELO, Eulina Rocha A Psicologia Evolucionista e o conceito de cultura. *Estudos de Psicologia*, 15(1), janeiro-Abril/2010, 55-62.
- KICH, J. I. D. F; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cad. EBAPE.BR*, v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez. 2011, p.1045–1065
- MACHADO, D. D. P. N. et al. DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE HOFSTEDE: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário.
- ROSENDAHL, Zeny. *Geografia Cultural: Introduzindo a Temática, os Textos e uma Agenda*. In: CORREA, Roberto Lobato; ROSENDAHL, Zeny (Org.). *Introdução à Geografia Cultural*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007, p 9 – 18
- ROWE, G.W. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan./fev./mar. 2002.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHOLTEN, Marc et al. Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, vol. 14, n.º 1, 65-84.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983.