
Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática*

Simone Ghisi Feuerschütter **

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de estudo realizado em uma organização pública catarinense do ramo de informática, em que se procurou verificar se a cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fonte de resistência ou de aceitação à mudança implementada no seu arcabouço estrutural, no período 1991-92. O método utilizado na pesquisa é o estudo de caso. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-interpretativa, com abordagem predominantemente qualitativa, em que se considerou a configuração dos componentes do arcabouço estrutural nos períodos anterior e posterior à mudança. A cultura organizacional foi abordada a partir da identificação dos valores compartilhados no grupo de dirigentes, no grupo de chefias e no grupo técnico da organização; as dependências de poder foram verificadas por meio dos interesses dos integrantes desses grupos. Os resultados revelam que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação, enquanto as dependências de poder funcionaram como fontes de resistência à mudança estrutural em questão.

Palavras-chaves: cultura, poder, valores, interesses, mudança estrutural.

ABSTRACT

The aim of this article is to present results from a study realized in a public organization in the State of Santa Catarina, Brazil. The main objective was to verify if organizational culture and power dependences acted as sources of resistance or acceptance to change of the structural framework, which took place during the 1991-92 period. As a case study, data analysis was carried out through descriptive-qualitative procedures taking into consideration the configuration of organizational structure before and after the event of major change at the year of 1991, and minor modifications that follows. Organizational culture was approached through identification of the values shared by managers at different levels and technical staff; dependences of power through the interests of both managers and technical staff. The results revealed that organizational culture acted as an acceptance source of the structural change, while power dependences worked out as source of resistance.

Key words: culture, power, values, interests, structural change.

INTRODUÇÃO

O conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais que se desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional. Blau e Scott (1977) apontam as relações sociais de um grupo ou de um conjunto maior de pessoas, e as crenças que compartilham e que orientam as suas ações, como as duas dimensões básicas das organizações sociais: a estrutura social e a cultura. Assim, na consideração dessas dimensões, entende-se que a estrutura organizacional é estabelecida por meio de padrões interativos, cujos fundamentos se baseiam em significados compartilhados pelos indivíduos.

As circunstâncias ambientais, por sua vez, desencadeiam mudanças nas organizações, que podem encaminhar os indivíduos e os grupos no sentido de alterarem determinadas dimensões da estrutura organizacional. Tais alterações têm o objetivo de atingir interesses que lhes são próprios, de maneira articulada a valores que, junto a outros componentes simbólicos compartilhados, constituem a cultura da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Smircich, 1983a; Riley, 1983; Young, 1989).

Nessa perspectiva, a estrutura organizacional reflete a articulação entre os padrões culturais, como os valores, e os padrões políticos, relativos aos interesses. Essa relação expressa-se na associação do arcabouço estrutural com os padrões de interação (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Ao constituir-se como o foco da mudança, o arcabouço estrutural, representando os componentes formalizados da estrutura organizacional, possibilita uma transformação significativa nos padrões simbólico-culturais da organização, assim como nas dependências de poder, à medida que interfere nos padrões normativos, nos valores e nos interesses institucionalizados.

Como argumentam Meyerson e Martin (1987), dentre outros, as organizações não são culturas monolíticas, mas formadas por subculturas cujos membros compartilham valores, além de um conjunto de interesses comumente distintos. Nesse sentido, a ocorrência de mudanças, especialmente sobre o arranjo formal, pode afetar os padrões de interação existentes, por envolver valores e interesses articulados em determinadas instâncias de poder, pressupondo o surgimento de divergências entre as subculturas e, em face dos novos objetivos e ações organizacionais, gerando manifestações de aceitação ou de resistência.

No intuito de verificar essas questões em uma realidade concreta, procura-se, neste artigo, analisar se a cultura organizacional e as dependências de poder

atuaram como fonte de resistência ou de aceitação à mudança estrutural implementada em organização pública catarinense do ramo de informática, o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC). Localizado na cidade de Florianópolis, capital do Estado, o CIASC passou por diversas mudanças no decorrer da sua existência. Dentre essas mudanças destaca-se um conjunto de reformulações no funcionamento organizacional, deflagradas a partir de março de 1991, em especial no seu arcabouço estrutural, tema do presente estudo.

BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Grande parte dos estudos de mudança organizacional desenvolve-se sob a orientação de paradigmas mecanicistas, que destacam a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização em termos da sua configuração diante das pressões mais imediatas do ambiente. Pettigrew (1989, 1990) salienta que tal abordagem não permite distinguir a mudança organizacional como processo que acontece ao longo do tempo, uma vez que, de maneira seccionada, visa apenas à investigação das suas origens ou do seu curso. Por outro lado, muitas discussões em torno do assunto baseiam-se na perspectiva do indivíduo e do seu comportamento, desconsiderando as interações e os componentes simbólicos que fundamentam a realidade das organizações.

A mudança nas organizações é concebida, por muitos autores, como resultado ou como determinação de fatores internos e externos que afetam o seu funcionamento (Shirley, 1976; Ferro, 1991; Rodrigues, 1991). Em nível interno, as mudanças podem ocorrer devido à ação estratégica dos dirigentes, a qual visa à reformulação ou ao estabelecimento de novos objetivos, da implantação de sistemas de planejamento e controle, além de situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes organizacionais. A ocorrência de eventos ambientais, como as oscilações do mercado e da concorrência, as reformulações nas políticas governamentais ou as alterações em uma população de organizações podem considerar-se, por outro lado, como fontes externas precipitadoras de mudanças em uma organização (Greiner, 1970; Rodrigues, 1991; Ferro, 1991).

A mudança organizacional pode ocorrer, também, a partir de ações unilaterais exercidas pelos dirigentes, da substituição de pessoal ou pela mudança na estrutura. Nas organizações públicas, por exemplo, os processos de mudança visam, normalmente, a alterar a missão, as ações políticas e estratégicas, as formas de gerenciamento e o comportamento dos seus integrantes (Costa e Cavalcanti, 1990/1991). Conforme Pacheco (1988), o arranjo formal, em particular, é foco de

especial atenção, quando novos administradores públicos assumem as suas respectivas funções. Com as diretrizes e metas preconizadas pelo sistema de poder então vigente, esses dirigentes estabelecem novos parâmetros para a divisão do trabalho e para a configuração dos níveis hierárquicos, a fim de que os resultados tomados como prioritários sejam atingidos. As mudanças estruturais, então, parecem ser realizadas como mecanismo estratégico de controle administrativo, que afeta os componentes básicos do arranjo formal da organização, entre os quais as relações de subordinação, a distribuição de cargos e tarefas, além dos sistemas de fluxo de informação, que sedimentam os processos interativos, isto é, a maneira como os indivíduos se relacionam no concernente aos padrões normativos.

Nessa perspectiva, a dimensão política ocupa papel preponderante no delineamento das ações que visam à mudança, sendo instrumento para viabilizar a sua efetivação. No plano organizacional a ação política operacionaliza as prerrogativas do poder, influenciando práticas e decisões para determinar relações (Fischer, 1989). Os mecanismos de poder, expressos no processo de mudança organizacional, originam-se dos padrões culturais vigentes. Desse modo, o funcionamento da organização resulta da relação entre o poder (dimensão política) e a cultura (dimensão simbólica).

Especificamente, a estrutura da organização pode ser entendida como conjunto de expectativas quanto à representação ordenada dos padrões culturais e políticos (Ferro, 1991). Nos momentos de disputa pelo poder, as modificações estruturais são enfatizadas por representarem mecanismo de ascensão a posições privilegiadas, o que possibilita exercer influências futuras na tomada de decisão, na alocação dos recursos, como também em obter maior acesso à rede de informação e comunicação.

Nesse sentido, a estrutura organizacional é visualizada não apenas por meio de aspectos objetivos, mas também pelos elementos subjetivos concernentes às interações que se processam no contexto da organização, e que lhe conferem caráter mais dinâmico, considerando a sua permanente produção e reprodução por meio das práticas dos seus membros. Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) a estrutura organizacional contempla, portanto, duas dimensões interdependentes: o arcabouço estrutural e os padrões emergentes de interação. Essa visão favorece a reflexão e a compreensão sobre o significado das ações, expresso na cultura organizacional.

Os delineamentos dos estudos das organizações, sob a perspectiva cultural, têm a sua origem em conceitos antropológicos e sociológicos, por meio dos quais se procura identificar e compreender aspectos da realidade organizacional, a partir de dimensão simbólica (Allaire e Firsirotu, 1984). Smircich (1983) distingue

duas tendências entre os pesquisadores da área: a que contempla aqueles que definem a cultura como variável organizacional - algo que a organização tem - e a que abrange os autores que visualizam a cultura como raiz metafórica, alguma coisa que a organização é.

As investigações efetuadas com base na metáfora cultural revelam um universo criado pela ação coletiva dos indivíduos e dos grupos dos quais fazem parte, e mantido por meio dos padrões de significados que compartilham. Smircich (1983) destaca que essa interpretação sugere a existência do mundo organizacional como modelo simbólico de relacionamentos e significados, sedimentados nos processos contínuos de interação entre os indivíduos. As inter-relações originam e sustentam as práticas sociais, a formação dos padrões culturais, bem como a definição dos elementos da dimensão formal da organização.

A formação da cultura organizacional baseia-se, assim, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham. Tais interpretações podem congregam concepções divergentes e originar o surgimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos (Riley, 1983; Meyerson e Martin, 1987; Young, 1989; Martin, 1992). Como ressalta Rodrigues (1991, p.67), então, ao definir-se a cultura das organizações, é necessário “evitar tratá-la em termos de consenso pois, embora ela possa existir no nível das categorias ocupacionais e funcionais, dificilmente se poderá constata-la no nível da organização como um todo”. Nesse sentido, a cultura organizacional constitui um conjunto de subculturas integradas por meio dos valores, dentre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos (Riley, 1983; Maanen e Barley, 1985; Young, 1989).

Os valores consistem em critérios, em concepções ou preferências racionalizados sobre o que é desejável em termos dos cursos e dos resultados de determinada ação (Kluckhohn, Williams, Rokeach apud Beyer, 1981; Enz, 1986, 1988). São formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo das suas experiências. Diante disso, é possível compreender por que as pessoas ou os grupos optam por alternativas distintas diante das mesmas situações.

Na organização, diferentemente de desejos ou necessidades pessoais, ou de princípios universalmente aceitos, os valores são definidos como as preferências sobre o que é desejado como procedimentos e como resultados da ação organizacional (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Beyer, 1981; Enz, 1986). É por isso que os dirigentes, baseados nos seus próprios valores, tendem a justificar como necessárias as suas ações, quando apresentam propostas para o alcance dos objetivos organizacionais (Enz, 1986, 1988).

Nos processos de mudança, em especial, os valores introduzidos por pressão externa ou originários na própria organização são, por vezes, confrontados com o contexto simbólico-cultural em vigor. Nessas situações, em virtude de modificações nas interações organizacionais, os padrões de significados compartilhados nos diferentes níveis podem estar sujeitos a situações de convergência ou de divergência, dependendo de como os novos pressupostos, sob a forma de valores e interesses, são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos integrantes organizacionais. Condicionadas, então, à existência de congruência entre tais pressupostos disseminados nos diferentes grupos, as práticas na organização podem, eventualmente, caracterizar-se por confrontos entre valores e interesses específicos de subculturas distintas (Enz, 1986).

Enz (1986, 1988, 1989) estabelece, a esse respeito, a noção de congruência de valores que pressupõe, como critérios básicos, a similaridade e o grau de importância dos valores organizacionais. A congruência ocorre quando existe o compartilhamento, isto é, quando os integrantes ou os grupos da organização se orientam temporariamente pelo mesmo conjunto de valores, de reconhecida importância em relação aos padrões desejáveis de funcionamento organizacional. Supõe-se, portanto, que esses elementos culturais sejam característicos dos diversos grupos, podendo apresentar similaridades ou diferenciações entre si, de acordo com os interesses a eles vinculados.

Os interesses, por sua vez, são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas as relações entre os indivíduos. Nesse sentido, a dimensão do poder organizacional constitui foco de análise importante, à medida que sustenta a configuração e a preservação dos interesses de grupos ou de subculturas predominantes na organização, em face de determinadas ações nela implementadas.

Para Giddens (1978, p.117, grifo no original) o poder, em sentido mais geral, constitui “a **capacidade transformadora** da ação humana”, ou seja, a habilidade de os indivíduos alterarem o curso dos acontecimentos. Já no enfoque mais restrito, vincula-se à propriedade de interação, no que concerne à garantia dos resultados de uma ação, quando a sua realização depende da atuação de outras pessoas. Logo, tanto no seu sentido amplo como no restrito, o poder pressupõe os processos interativos estabelecidos entre as pessoas em todos os níveis nos quais se processam as ações, o que destaca o seu caráter relacional (Giddens, 1978; Clegg, 1989).

No âmbito de tais processos interativos, decorrentes das relações de poder, observa-se a existência de conflitos gerados pela resistência de uns em frente da vontade de outros. Sobre essa questão, Giddens (1978) associa o conceito de interesses aos conceitos de conflito e de solidariedade. Para o autor, diferentemente

do que é colocado por Weber (1974), por exemplo, são os interesses, e não o poder em si, que estão relacionados, de maneira direta, a situações de conflito ou à solidariedade entre os indivíduos. O vínculo entre poder e conflito é contingente, e se justifica à medida que o poder decorre da conformidade de interesses, por vezes divergentes. Desse modo, contrariamente à noção de poder como característica de todas as formas de interação, os interesses estão condicionados às circunstâncias dessa interação, sendo definidos como expressões de desejos ou de necessidades reais ou potenciais em perspectiva de realização.

No contexto das organizações, o exercício do poder vincula-se à capacidade de os integrantes mobilizarem recursos para as ações. Esses recursos tornam-se disponíveis de acordo com os interesses subjacentes aos resultados pretendidos, ou seja, conforme o grau de significação reconhecido nas práticas que se desenvolvem (Lukes, 1980; Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Giddens (1978) ressalta que a mobilização dos recursos resulta das interações que sustentam a estrutura organizacional, fundamentadas nos interesses predominantes. Nesses termos, a estrutura organizacional é visualizada como o foco de ação estratégica que visa a institucionalizar as relações de poder, configurada a partir da distribuição dos recursos, além da redefinição de níveis hierárquicos e de autoridade e da elaboração de novas regras e procedimentos.

Segundo Riley (1983), a interação com base no mesmo conjunto de interesses visa, ainda, a legitimar e a perpetuar os padrões culturais básicos como mecanismo de dominação. Nesse sentido, a cultura organizacional não se limita aos valores, às crenças, aos princípios e às normas da organização, mas é afetada pelos processos de disputas, de decisões e de influências em torno dos quais os indivíduos e os grupos se articulam, buscando a distribuição e a manutenção do poder.

Os interesses retratam, desse modo, a intencionalidade presente na ação e, à medida que são atendidas, as necessidades, até então predominantes, podem gerar novos interesses que, num encadeamento dinâmico, passam a ser perseguidos como prioritários pelos integrantes da organização. As interações são expostas, assim, a possíveis disputas ou conflitos entre subculturas que objetivam institucionalizar os seus próprios interesses e padrões simbólico-culturais. Por meio da utilização de artefatos simbólicos e do controle administrativo, o grupo dirigente procura disseminar os pressupostos que lhe são convenientes, no sentido de que os seus interesses estabeleçam uma relação de congruência, precavendo-se contra reações de resistência em face da implementação de processos organizacionais, como a realização de mudanças (Riley, 1983; Morgan, 1986; Bertero, 1989).

Em síntese, os padrões simbólico-culturais subjacentes à implantação de mudanças são legitimados e institucionalizados na organização de acordo com o

grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes. Assim, as práticas organizacionais estão sujeitas à critérios de aceitação ou de resistência, conforme a existência de congruência ou de incongruência de valores e/ou de interesses. Em outras palavras, na medida da associação entre os diversos valores e interesses articulados, e do grau de importância a eles atribuído pelos indivíduos e pelos grupos organizacionais.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de conhecer e melhor compreender o fenômeno de estudo e as suas especificidades, foram estabelecidos os seguintes pressupostos de análise, norteadores desta pesquisa:

- as organizações, enquanto fenômenos culturais, são formadas por diferentes subculturas, dentre as quais uma se destaca como a subcultura dominante;
- considerando-se a existência das subculturas, pressupõe-se que os valores e os interesses dos seus integrantes também sejam distintos, propiciando o surgimento de relações de convergência ou de divergência entre os grupos organizacionais;
- em determinadas situações, a congruência de interesses provoca relações de divergência entre grupos que compartilham dos mesmos valores, e relações de convergência entre grupos cujos valores são distintos;
- a congruência ou a incongruência de valores e de interesses entre os grupos ocasionam, por sua vez, manifestações de aceitação ou de resistência diante da adoção de determinadas ações organizacionais.

As categorias de análise consideradas na presente investigação foram a mudança estrutural, a cultura organizacional e as dependências de poder. A mudança estrutural, definida como as alterações realizadas sobre a dimensão formal, ou seja, o arcabouço estrutural (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980), foi investigada mediante a identificação da configuração dos níveis hierárquicos, da distribuição de funções, das normas e dos procedimentos regulamentados na organização pesquisada, no período anterior a 1991/1992, e das alterações realizadas nestes componentes durante o período 1991/1992.

A cultura organizacional foi abordada mediante a identificação dos valores, verificados a partir da identificação das preferências dos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico, quanto à configuração dos

componentes do novo arcabouço estrutural implantado no CIASC, no período 1991/1992, em comparação à existente no período anterior. As dependências de poder, por fim, foram investigadas mediante a identificação dos interesses, isto é, nas necessidades priorizadas pelos integrantes dos três grupos amostrais, em termos da configuração da estrutura organizacional do CIASC no período 1991/1992, como de preservar o seu *status quo* ou de assumir posições de mando por meio do arranjo dos níveis hierárquicos e da distribuição de funções.

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, com delineamento de levantamento do tipo longitudinal com corte seccional, tendo em vista que as categorias analíticas foram investigadas ao longo de um período de tempo, partindo de momento pré-determinado. Os procedimentos metodológicos adotados são predominantemente qualitativos. O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise, por sua vez, é formada pelo grupo de dirigentes, pelo grupo de chefias e pelo grupo técnico da organização estudada.

Em relação à população de pesquisa, consideraram-se todos os diretores da organização, em vista de ser o grupo responsável pela definição e implementação da mudança estrutural. O grupo de chefias também foi representado por todos os seus integrantes, isto é, pelos gerentes das unidades organizacionais situadas no segundo e no terceiro nível hierárquico, e que foram afetadas com a implantação do novo arranjo formal. Finalmente, o grupo técnico foi selecionado, no primeiro momento, pela amostragem intencional (Selltitz et al., 1987), em vista de algumas dificuldades relativas ao mapeamento e à delimitação do referido grupo. Na segunda etapa, procedeu-se à extração dos integrantes da amostra do grupo técnico mediante técnica de amostragem aleatória (Tabela de Números Aleatórios). Assim, constituiu-se uma amostra de 40 pessoas, formada por 03 dirigentes, 22 gerentes e 15 técnicos.

Os dados primários foram coletados a partir de observação livre e assistemática, e em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico do CIASC. A fase da coleta de dados iniciou-se com visitas assistemáticas à organização, cujo objetivo foi a ambientação ao contexto em estudo, à sua área física e unidades de trabalho. Os dados secundários, por sua vez, foram abordados por meio de consulta a documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, a publicações periódicas, a relatórios teóricos e operacionais das atividades, a impressos comemorativos e de divulgação. A consulta a esses registros possibilitou o reconhecimento do contexto histórico da organização, das várias fases do seu desenvolvimento, dos regimentos e estatutos que vigoraram ao longo de sua existência.

A observação livre foi o procedimento utilizado para verificar a dinâmica dos relacionamentos organizacionais não formalizados, a caracterização do espaço físico, além de situações típicas vividas no cotidiano das unidades de trabalho da organização. Já as entrevistas semi-estruturadas, realizadas com base em roteiro, ensejaram a expressão da compreensão e da interpretação da realidade organizacional, além das manifestações diante da mudança estrutural por parte dos integrantes dos grupos amostrais.

A análise dos dados foi realizada de forma descritivo-interpretativa, utilizando-se a análise documental na exploração dos dados secundários e a análise de conteúdo como o procedimento para o tratamento da totalidade dos dados primários e secundários. Para o ordenamento das informações colhidas nas entrevistas fez-se uso, inicialmente, do *software Ethnograph*, elaborado com o objetivo de auxiliar em algumas tarefas mecânicas que antecedem a análise de conteúdo, tais como a codificação e a categorização dos dados de natureza qualitativa. A adoção desse recurso propiciou a sistematização das informações para as etapas seguintes de análise e de interpretação dos dados.

A SITUAÇÃO EM ESTUDO

Em março de 1991, com a instalação de novo Governo no Estado de Santa Catarina, baseado nos pressupostos da filosofia liberal, deflagrou-se um processo voltado à racionalização da administração pública e à reavaliação do papel exercido pelas suas organizações. Nesse contexto, o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), organização de economia mista, responsável pela política de informática e processamento de dados do governo estadual, passou por reformulação das práticas até então desenvolvidas, no sentido de otimizar resultados, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e estimular a competitividade. Em consonância com esses pressupostos, delineou-se uma mudança na estrutura organizacional, focalizada no arcabouço estrutural, visando à institucionalização das novas diretrizes, especificamente no que diz respeito aos objetivos, às metas e às estratégias de ação definidas para o funcionamento da organização.

No período anterior à mudança estrutural, o CIASC empregava cerca de 660 funcionários; a sua estrutura organizacional apresentava relativa complexidade, sobretudo em função da diferenciação horizontal. A configuração hierárquica e a distribuição de autoridade conferiam caráter centralizado à organização, na qual o poder emanava dos dirigentes. Tal poder, manifesto mesmo na interferência na

resolução de problemas rotineiros de natureza administrativa, favoreceu a conservação de forma de gestão personalística. Essa característica pode ser explicada pela condição de empresa pública do CIASC e, portanto, constantemente sujeita à interferência de pressões externas de natureza governamental.

Com referência à formalização, verificou-se a predominância das normas prescritas, explicada pela própria natureza e pela tecnologia desenvolvida na organização. Apesar disso, as normas não-prescritas, geradas nas interações entre os profissionais, também norteavam o funcionamento organizacional. Em virtude do caráter dinâmico da área de informática, que influencia as práticas em vigor, tais normas são revistas e reordenadas de acordo com as vivências do cotidiano, sendo ajustadas às necessidades de produção e de inovação tecnológica.

As modificações no arranjo formal da organização em estudo, efetuadas no início de 1991, ocorreram em dois momentos distintos. Na primeira etapa do processo de mudança estrutural, embora se observasse relativa redução no grau de complexidade, a permanência do modelo departamentalizado parece não ter contribuído para alterar o caráter centralizado da organização, dificultando a implementação das diretrizes previamente traçadas. Assim, em março de 1992 implantou-se novo arcabouço estrutural no CIASC.

Nessa época, a organização já se reduzira a 402 funcionários. O modelo departamentalizado de estrutura organizacional foi substituído pelas unidades estratégicas de negócios (gerências de negócios): além de intensificarem a redução na complexidade estrutural, possibilitaram a diminuição do grau de centralização organizacional. Ressalta-se, nesta constatação, a tendência de horizontalização da estrutura organizacional nas empresas brasileiras, notadamente a partir da década de 90. De acordo com Moraes (1994), essa inversão das características estruturais pode ser justificada pelo uso de mecanismos como o *downsizing*, que têm sido amplamente adotados nas organizações com o intuito de flexibilizar as ações.

Com a configuração das gerências de negócios verificou-se, também, o estabelecimento de nova divisão do trabalho e a redistribuição funcional, notadamente no setor técnico da organização. Observou-se, ainda, a concessão de maior autonomia aos ocupantes de cargos de nível intermediário, no processo de tomada de decisão nos setores sob a sua responsabilidade, apesar de manter-se o caráter personalístico em alguns aspectos das deliberações dos dirigentes. Os padrões normativos, por fim, não foram afetados de maneira significativa em decorrência da mudança estrutural.

No sentido de responder aos propósitos desta investigação, examinaram-se os padrões culturais e as relações de poder subjacentes à definição e à implementação da mudança analisada. Desse modo, foram identificados, respectivamente, os valores e os interesses compartilhados pelos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico diante do processo implementado, conforme se apura em seguida.

Os Padrões Culturais

Entre os objetivos que nortearam a mudança do arcabouço estrutural do CIASC destacou-se a preocupação em melhorar o atendimento aos clientes, satisfazendo as suas necessidades pela prestação de serviços com qualidade e agilidade, pelo maior conhecimento da demanda atendida e da individualização na execução dos produtos e dos serviços. Para os integrantes dos grupos pesquisados, a criação das gerências de negócios proporcionaria essa melhoria desejada, pois acarretaria uma aproximação entre os clientes e os técnicos das diversas áreas, o que geraria, assim, a adequação dos serviços às suas necessidades reais, além de se elevar a flexibilidade na tomada de decisão, especialmente devido à autonomia concedida aos profissionais na definição das prioridades que seriam cumpridas nas suas respectivas gerências. A partir dessas argumentações, identificou-se a **satisfação do cliente** como valor difundido no âmbito dos grupos pesquisados.

Os entrevistados também destacaram que os produtos e os serviços deveriam seguir os parâmetros ditados pelo mercado de informática, com o intuito de possibilitar à organização a obtenção de vantagem competitiva. Para tanto, abordaram a necessidade de equiparação ao mercado em termos de qualidade, preço e ajuste às exigências dos clientes, como também a implantação de modelos de gestão considerados imprescindíveis para o alcance de elevados índices de produtividade. Ressaltaram, ainda, a importância do contínuo aperfeiçoamento dos recursos tecnológicos para aprimorar o desempenho organizacional, em vista da diversidade de equipamentos de última geração disponíveis no mercado. Com base nesses dados, consideraram-se a **competitividade** e a **modernização** como valores também compartilhados pelos membros dos grupos estudados.

Os integrantes do grupo de dirigentes, em particular, referiram-se à atualização permanente dos especialistas da área de informática como ação que se deveria encaminhar em conjunto com a inovação tecnológica. Para eles, a adaptação às pressões do mercado requer que se preparem os profissionais ao uso adequado dos novos recursos disponíveis: a **capacitação profissional** seria outro valor disseminado entre os dirigentes organizacionais.

Já os integrantes do grupo de chefias e do grupo técnico reportaram-se aos procedimentos utilizados na implementação da mudança estrutural. Ao colocar que os mecanismos de definição e divulgação não corresponderam àqueles previamente estabelecidos pelos dirigentes, ressaltaram: a falta de informações e de envolvimento dos funcionários no processo gerou dificuldades de adaptação ao novo modelo de arranjo formal. Para eles, seria imperativo que os dirigentes viabilizassem a discussão entre os funcionários sobre a proposta de mudança, a fim de que todos tomassem conhecimento e compartilhassem dos objetivos e dos resultados pretendidos. Assim, entende-se que a **participação** se configurou, também, como valor sustentado no grupo de chefias e no grupo técnico da organização estudada.

Ao serem indagados a respeito da importância da mudança estrutural, alguns gerentes declararam que a instalação das gerências de negócios propicia a aproximação entre as diversas áreas funcionais, à medida que facilita a mobilização dos profissionais em torno de objetivos comuns. Por outro lado, todos os integrantes do grupo técnico, juntamente com outros integrantes do grupo de chefias, destacaram que o novo arranjo formal pode gerar a desagregação entre as áreas funcionais, bem como nas relações interpessoais. Segundo estes informantes, tal tipo de situação origina-se da concorrência estabelecida entre as gerências de negócios, que passaram a ser reconhecidas como “mini-empresas” apesar de estarem localizadas dentro de uma única organização. Assim, não obstante as diferentes opiniões, evidenciou-se a **integração** como mais um desejo compartilhado pelos membros do grupo de chefias e do grupo técnico em relação ao funcionamento organizacional.

Em síntese, os valores predominantes no CIASC, por ocasião da mudança estrutural em estudo, revelam a existência de similaridade quanto ao seu compartilhamento pelos integrantes dos grupos pesquisados, além da sua referência às circunstâncias externas e internas. Como pode ser observado no Quadro 01, a seguir, valores relativos à reação da organização perante as exigências de mercado, tais como **satisfação do cliente**, **competitividade** e **modernização**, encontram-se presentes nos três grupos amostrais. Tal presença parece explicar-se pela pressão exercida atualmente sobre as organizações de natureza pública no sentido de adotarem, a exemplo das organizações privadas, princípios de gestão voltados para a qualidade e a produtividade. Acredita-se, então, que os entrevistados reconhecem a sua importância para a manutenção organizacional em ambiente competitivo. Destaca-se, ainda, a incidência do valor **capacitação profissional**, compartilhado apenas pelos integrantes do grupo de dirigentes, e associado à definição de mecanismos passíveis de contribuir para o aperfeiçoamento das condições de competição da organização.

QUADRO 1: Conjunto dos Valores do Grupo de Dirigentes, do Grupo de Chefias e do Grupo Técnico do CIASC

GRUPOS	VALORES
DIRIGENTES	<ul style="list-style-type: none"> . Satisfação do cliente . Competitividade . Modernização . Capacitação Profissional
CHEFIAS	<ul style="list-style-type: none"> . Satisfação do cliente . Competitividade . Modernização . Participação . Integração
TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> . Satisfação do cliente . Competitividade . Modernização . Participação . Integração

Fonte: entrevistas realizadas

No Quadro 1 pode-se verificar, ademais, que outros valores concernentes ao contexto interno, especificamente **participação e integração**, prevaleceram no CIASC, durante a mudança no arcabouço estrutural. Sustentados pelo grupo de chefias e pelo grupo técnico, tais valores parecem refletir, no entanto, o anseio comum de melhorar as interações organizacionais, visando ao aumento da coesão grupal, e a equilibrar a posição da organização junto ao ambiente externo, mediante propostas participativas de elaboração das diretrizes de ação. Desse modo, embora ocupando cargos situados em diferentes níveis hierárquicos, infere-se que o caráter de estabilidade do seu vínculo de trabalho faz com que esses membros vislumbrem a possibilidade de envolver-se em práticas que possam influenciar, significativamente, na sobrevivência da organização.

As Relações de Poder

Ao reportarem-se à mudança estrutural focalizada, os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de chefias revelaram intensa preocupação em cumprir, nas suas respectivas esferas de atuação, as diretrizes pré-determinadas para o desenvolvimento organizacional. Os dirigentes, em particular, mencionaram a importância de retribuir a confiança demonstrada pelo então Governador do Estado, ao lhes conceder liberdade para gerir a organização sob ampla proposta de reforma. Nesse sentido, destacaram que a alteração no arranjo formal seria um

dos meios para referendar os propósitos de racionalização administrativa implícitos no Plano de Governo, e atender, nisso, as demandas políticas emergentes nos momentos de sucessão em instituições públicas. A correspondência observada nas opiniões dos dirigentes e dos gerentes acerca da mudança estrutural caracteriza, em geral, o comportamento dos administradores designados para dirigir tais instituições pelo seu vínculo à agremiação partidária que está no poder e, em alguns casos, pela sua identificação com os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, os integrantes do grupo de chefias, enquanto detentores dos chamados ‘cargos de confiança’ tendem a manifestar, em associação com aqueles que os nomearam, o empenho de seguir as diretrizes estatais, a fim de angariar prestígio junto ao governante. Entende-se que, subjacente a este proceder, se encontra o propósito de reforçar a posição alcançada e, desse modo, obter sucesso individual. Assim, identificou-se a **manutenção do status quo** como interesse comum dos membros do grupo de dirigentes e do grupo de chefias do CIASC.

Conforme anteriormente mencionado, a implantação da nova estrutura organizacional seria um dos meios para o CIASC adaptar-se às exigências do mercado em termos de inovação das formas de produção e gestão, a exemplo das empresas privadas. Nesse aspecto, os dirigentes criticaram a dependência do repasse de recursos governamentais e as práticas personalísticas mantidas na organização, enquanto fatores que afetam o seu funcionamento e que são conseqüentes do seu caráter público; sobretudo, ressaltaram que, por deter o monopólio de informática do Estado, o CIASC tem a sua receita condicionada às disponibilidades financeiras dos demais setores governamentais para poder gerir os seus próprios investimentos e, diante disso, apresenta-se impossibilitado de expandir os seus negócios, na função que lhe é atribuída na configuração administrativa estadual. Em razão desse contexto, que se contrapõe aos propósitos de modernização definidos para o órgão, os dirigentes apontaram a necessidade de buscar modelos alternativos que possibilitem a operacionalização das atuais práticas de funcionamento das empresas privadas. Assim, observou-se nos depoimentos alguns princípios da doutrina liberal, como a livre concorrência de mercado e a não-intervenção do Estado na economia, implícitos nas novas tendências de gerenciamento das empresas públicas. E, desse modo, é possível que a mudança estrutural tenha derivado da busca de se adotarem critérios de qualidade e de produtividade compatíveis com os prevacentes nas organizações privadas que atuam no mesmo ramo. Tais constatações tornaram possível identificar a **privatização** como outro interesse presente no grupo de dirigentes da organização estudada.

Alguns dados obtidos junto aos gerentes revelaram, por outro lado, a procura de maior flexibilidade na gestão das unidades organizacionais a partir da

implantação das gerências de negócios, o que lhes permitiria deliberar sobre assuntos técnicos, operacionais e funcionais sem a interferência dos dirigentes. A análise dessas opiniões permitiu a identificação da **autonomia para tomar decisões** como interesse compartilhado pelos integrantes do grupo de chefias.

Já os membros do grupo técnico ressaltaram que os propósitos da mudança estrutural foram direcionados, preferencialmente, para o alcance de interesses externos à organização. Segundo estes entrevistados, deveria ter havido preocupação maior com as necessidades internas, no sentido de satisfazer aos interesses individuais e coletivos dos integrantes organizacionais. Para tal, seria prioritário reformular as relações de trabalho e criar mecanismos de incentivo aos funcionários, que possibilitassem a adequação da gestão dos recursos humanos aos novos propósitos organizacionais. Essa necessidade tornou possível considerar o **reconhecimento profissional** como interesse presente no grupo técnico do CIASC.

Os integrantes desse grupo referiram-se, ainda, à desagregação dos setores organizacionais como provável consequência da implantação da mudança estrutural. Na sua opinião, a instauração das gerências de negócios constituiu mecanismo político voltado à separação das áreas da organização, principalmente da área técnica, considerada demasiadamente ‘corporativista’. Com a nova divisão do trabalho ocorreu a desconcentração dos seus profissionais, que foram distribuídos nas diferentes unidades gerenciais. Essa situação pode gerar, segundo os entrevistados, a desarticulação entre os funcionários de um mesmo setor, bem como provocar o enfraquecimento dos grupos ocupacionais, uma vez que, isolados, os membros se tornam muito mais vulneráveis a outras ações que venham a ser desencadeadas na organização. Assim, verificou-se que a **preservação da coesão grupal** constituía outro interesse dos integrantes do grupo técnico. No contexto em análise, a satisfação de tal interesse permitiria aos integrantes do grupo técnico o seu fortalecimento em face das mudanças que possam desestabilizar o conjunto das suas necessidades individuais e coletivas.

Os integrantes do grupo técnico destacaram, por fim, a falta de informações acerca das ações desencadeadas durante o processo de implementação da mudança estrutural. Durante a formação das gerências de negócios, os funcionários foram afastados, momentaneamente, dos seus setores de trabalho, aguardando a definição dos gerentes quanto à composição das equipes de suas respectivas unidades. Tal fato provocou clima de insegurança entre os membros organizacionais, porquanto em caso de rejeição, eles estariam sujeitos à demissão. De outro modo, a falta de clareza quanto aos objetivos pretendidos com a mudança tornava-os receosos com a possibilidade de implantação da primeira etapa do processo de privatização a que estão destinadas as organizações públicas. Todas essas situações pareciam agravar a incerteza quanto às suas perspectivas futuras.

A análise das informações precedentes revela a preocupação com a sobrevivência organizacional, em contexto no qual as instituições públicas têm sido intensamente avaliadas pela sua produtividade e conseqüente viabilidade. Essa preocupação, todavia, parece associar-se à possibilidade de perda do emprego, caso ocorram transformações de caráter jurídico-administrativo como a privatização da organização, ou mesmo alterações nos seus objetivos e nas suas formas de gestão. Com base nessas observações, identificou-se a **estabilidade no emprego** como mais um interesse dos integrantes do grupo técnico.

Em síntese, ao examinar os interesses predominantes no CIASC por ocasião da mudança no arcabouço estrutural, percebe-se a existência de apenas um interesse comum entre os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de chefias (Quadro 2). Tal interesse, qual seja, a **manutenção do status quo**, vincula-se à preservação da autoridade já exercida na organização.

GRUPOS	INTERESSES
DIRIGENTES	. Manutenção do <i>status quo</i> . Privatização
CHEFIAS	. Manutenção do <i>status quo</i> . Autonomia para tomar decisões
TÉCNICOS	. Reconhecimento profissional . Preservação da coesão grupal . Estabilidade no emprego

Fonte: entrevistas realizadas

A exemplo do estudo realizado por Riley (1983), a similaridade detectada parece evidenciar a articulação de distintos subgrupos em torno dos mesmos interesses, no sentido de manter, reforçar ou redistribuir as posições hierárquicas no contexto organizacional. Desse modo, apesar de ocuparem diferentes cargos, os integrantes dos referidos grupos amostrais buscam atingir os objetivos formulados para a organização no âmbito dos setores sob a sua responsabilidade e, assim, fortalecer a posição ocupada. Essa constatação corrobora a manifestação de outros interesses como a **privatização**, a **autonomia para tomar decisões** e a **preservação da coesão grupal** identificados, respectivamente, nos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico.

A identificação dos valores e dos interesses dos grupos focalizados, por ocasião da mudança estrutural, permitiu constatar a existência de

convergência ou de divergência entre estes pressupostos sustentados pelos seus integrantes. E, de acordo com os procedimentos metodológicos adotados, a análise do caráter dessas interações tornou possível estabelecer o grau de aceitação da referida mudança ou o grau de resistência a ela.

A configuração dos padrões culturais e das relações de poder demonstrou que as reações à mudança do arcabouço estrutural podem ser examinadas a partir dos valores (congruência/incongruência de valores), e dos interesses (congruência/incongruência de interesses) predominantes nos grupos. No que se refere aos padrões culturais, verificou-se maior congruência de valores entre o grupo de chefias e o grupo técnico, do que entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias. Percebe-se tal relação devido à quantidade de valores semelhantes detectados nos grupos. Quanto aos interesses constatou-se, por outro lado, relativa congruência entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias, simultaneamente à existência de incongruência de interesses do grupo técnico diante dos demais grupos estudados.

Infere-se, portanto, que a relativa congruência de valores entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias, e entre o grupo de dirigentes e o grupo técnico, pressupõe a ocorrência de aceitação parcial à mudança estrutural por parte dos gerentes e dos técnicos organizacionais. Nesses termos, entende-se que a cultura organizacional, expressa nos valores compartilhados entre eles, atuou como fonte de aceitação à mudança realizada. Quanto às relações de poder sugere-se, a princípio, que a relativa congruência de interesses entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias também supõe uma aceitação parcial dos gerentes à mudança do arranjo formal. Já a incongruência de interesses entre o grupo de dirigentes e o grupo técnico caracteriza uma reação de resistência à mudança estrutural por parte dos técnicos da organização. Diante disso, acredita-se que as dependências de poder atuaram como fonte de resistência à mudança efetuada no arcabouço estrutural do CIASC no período 1991-92.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo procurou-se investigar se a cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fonte de aceitação ou de resistência no que tange a um processo de mudança estrutural implantado em organização

pública catarinense do ramo de informática. A partir dos resultados obtidos com este estudo, destaca-se a relevância de considerar as relações de poder em associação com os padrões culturais, quando se busca compreender o desencadeamento de determinados processos organizacionais. Como afirma Fleury (1991), o estudo da cultura possibilita o entendimento das formas de gestão, das relações de trabalho, dos mecanismos de controle e de dominação adotados na organização.

No contexto da organizações públicas em particular, as interações são diretamente afetadas pelo quadro político-partidário vigente. De igual modo, os objetivos são estabelecidos com base em diretrizes externas, oriundas das instâncias governamentais superiores, muitas vezes distanciadas do funcionamento interno da organização. Sendo assim, as reações dos integrantes a determinadas ações dos dirigentes estão vinculadas não somente aos valores mas, principalmente, aos interesses compartilhados entre os indivíduos e os grupos organizacionais. A análise da resistência à mudança deve considerar, portanto, os fatores subjacentes às manifestações dos membros, pois ela pode resultar da divergência de interesses entre determinados grupos, independentemente da similaridade e do compartilhamento dos seus valores. Essa questão pôde ser verificada ao constatar-se, simultaneamente, a existência de congruência de valores e de incongruência de interesses entre o grupo de chefias e o grupo técnico, diante da mudança estrutural investigada.

Em relação às reações de resistência à mudança implementada no CIASC, acredita-se, na verdade, que elas resultaram de uma combinação de fatores. Em princípio, a natureza das atividades da organização exige dos integrantes da área técnica, principalmente, um nível de especialização diferenciado, que envolve o domínio de conhecimentos complexos e de certa amplitude de ação no executar das tarefas. Tal exigência gera a necessidade de assumir maior grau de autocontrole e maior autonomia para decidir sobre o fluxo de trabalho, reforçando as relações de mando (Bacharach e Lawler apud Hall, 1984). Nesses termos, qualquer mudança que afete as interações já consolidadas é passível de gerar manifestações contrárias a uma situação capaz de enfraquecer o que Etzioni (1980) denomina de poder dos especialistas.

Por outro lado, a resistência à mudança também pode ter resultado da falta de legitimidade dos seus propósitos. Apesar de se ter observado o compartilhamento de valores em relação ao processo nos três grupos amostrais, infere-se que tais padrões culturais não foram plenamente legitimados em razão da divergência de interesses dos integrantes organizacionais. Esta ambivalência nas manifestações dos membros parece caracterizar uma interposição circunstancial de valores e

de interesses (Pereira de Carvalho, 1992; Veiga Junior, 1993) gerada, concomitantemente, pelas pressões do ambiente externo acerca das possibilidades de sobrevivência da organização, pelo desejo em alcançar padrões de funcionamento e de desempenho mais efetivos e pela necessidade de preservar a estabilidade e a segurança dos seus integrantes.

Nessa circunstância a melhor alternativa, conforme Schein (apud Fleury e Fleury, 1995), é a incorporação de valores complementares aos já existentes no contexto da organização. No caso focalizado, a flexibilização do arranjo organizacional e o esclarecimento das práticas que vão ser desencadeadas implicariam o estabelecimento gradual de outros valores, como cooperação, confiança e comprometimento, que poderiam consolidar os objetivos do processo de mudança estrutural previamente formulados. Essas ações permitiriam, também, a expressão e a tentativa de harmonizar os interesses dos integrantes da organização e, para tanto, a liderança assume papel fundamental que parece não haver sido considerado.

Nos dias atuais, a liderança deve constituir como processo de mobilização e coordenação de valores e de interesses distintos, voltado ao alcance de objetivos comuns do líder e dos seguidores, em conformidade com os objetivos centrais da organização (Burns apud Pettigrew, 1987). Ao redimensionar o seu papel, comumente destinado a aplicar punições ou premiações, o líder passa a aprimorar habilidades que possibilitem aos seus liderados a compreensão daquilo que desempenham, transmite os seus conhecimentos e estimula a busca da satisfação das suas necessidades e o desenvolvimento do seu potencial (Bergamini, 1994). Acredita-se que tal forma de agir, se adotada pelos responsáveis pelo processo de mudança instaurado no CIASC, favoreceria a legitimação dos propósitos almejados, uma vez que eles estariam assumindo o papel do líder articulador do poder dos seus liderados, em consonância com seu próprio poder. A liderança tornar-se-ia, assim, um elemento conformador de interesses e de resistências, para caracterizar, na visão contemporânea de Motta (1993), a substituição do uso tradicional da autoridade do cargo por um trabalho de ‘corretagem’ entre os poderes existentes.

A reflexão sobre os resultados deste estudo estimula a realização de futuras pesquisas relacionadas, por exemplo, às possibilidades de institucionalização da liderança sob esta perspectiva transformadora em uma organização de especialistas. Considerando-se a natureza e a tecnologia empregada em organizações como o CIASC, que exige dos seus profissionais diferentes níveis de especialização, seria interessante verificar a sua influência sobre o funcionamento organizacional, a ponto de interferir na instauração de novos padrões culturais.

Outro estudo poderia analisar os efeitos da mudança do arcabouço estrutural na configuração da cultura organizacional. O estabelecimento de novos valores e interesses pode ter modificado outros elementos culturais, como as crenças, a linguagem, os ritos e os rituais da organização. A avaliação desse contexto permitiria constatar a possibilidade de ocorrência de mudança cultural em consequência da alteração estrutural.

NOTAS

* Trabalho premiado no 20º ENANPAD, realizado em setembro de 1996, como melhor artigo elaborado com base em Dissertação de Mestrado.

** A autora agradece ao Professor Doutor Clóvis L. Machado-da-Silva e à doutoranda Valéria Silva da Fonseca a orientação e apoio recebidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAIRE, Y.,
FIRSIROTU, M. E.

Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, p.193-226, 1984.

BERGAMINI, C. W.

Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTERO, C. O.

Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

BEYER, J. M.

Ideologies, values and decision making in organizations. In: NYSTRON, P. C., STARBUCK, W. H. **Handbook of organizational design.** New York: Oxford University Press,

1981. 2.v.

BLAU, P.,
SCOTT, W. R.

Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977.

CLEGG, S. R.

Frameworks of power. London: Sage Publications, 1989.

COSTA, F. L.,
CAVALCANTI, B. S.

Mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, v.25, n.1, p.82-106, nov.1990/ jan.1991.

ENZ, C. A.

Power and shared values in the corporate culture. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

The role of value congruity in intraorganizational power. **Adminis-**

- trative Science Quarterly**, v.33, n.2, p.284-304, June 1988.
- The measurement of perceived intraorganizational power: a multi-respondent perspective. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.241-251, 1989.
- ETZIONI, A.
Organizações modernas. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FERRO, J. R.
Decifrando culturas organizacionais. São Paulo, 1991. Tese de Doutorado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- FISCHER, R. M.
Poder e cultura em organizações penitenciárias. São Paulo, 1989. Tese de Livre Docência - Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo, 1989.
- FLEURY, M. T. L.
Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.
- FLEURY, A.,
FLEURY, M. T. L.
Aprendizagem organizacional e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIDDENS, A.
Novas regras do método sociológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GREINER, L. E.
Patterns of organization change. In: DALTON, G. W., LAWRENCE, P. R., GREINER, L. E. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.
- HALL, R.
Organizações: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- LUKES, S.
Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T., NISBET, R. (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- MAANEN, J. V.,
BARLEY, S. R.
Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, P. J. et al. **Organizational culture**. London: Sage Publications, 1985.
- MARTIN, J.
Culture in organizations: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.
- MEYERSON, D.,
MARTIN, J.
Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.623-647, nov. 1987.
- MORAES, W. F. A. de.
Características organizacionais de grandes empresas brasileiras: um estudo longitudinal. In: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1994, Curitiba. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 1994, v.8, p.196-210.
- MORGAN, G.
Images of organization. London: Sage Publications, 1986.
- MOTTA, P. R.
Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PACHECO, E. R. S.
Análise de mudanças estruturais em organizações: o caso do CNPq. **Revista de Administração Pública**, v.22, n.4, p.52-69, out/dez. 1988.

PEREIRA DE CARVALHO, C. A.

Objetivos organizacionais e conflito intraorganizacional: o caso do Serviço Social do Comércio/Alagoas. Florianópolis, 1992. Dissertação de Mestrado - Curso de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.

PETTIGREW, A. M.

Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987.

A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v.1, n.3, p.267-292, aug. 1990.

RANSON, S.,
HININGS, B.,
GREENWOOD, R.

The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

RILEY, P.

A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.414-437, sept. 1983.

RODRIGUES, S. B.

O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no

setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese de Livre Docência - Universidade Federal de Minas Gerais.

SELLTIZ, C. et al.

Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987. 1.v.

SHIRLEY, R.

Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.16, n.6, p.37-43, nov/dez. 1976.

SMIRCICH, L.

Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept. 1983.

VEIGA JÚNIOR, D. R.

Controle e conflito organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Saúde do Município de Joinville. Florianópolis, 1993. Dissertação de Mestrado - Curso de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Catarina.

WEBER, M.

Economia y sociedad: esboço de sociologia compreensiva. México: Fundo de Cultura Económica, 1974. 1.v.

YOUNG, E.

On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.187-206, 1989.