

Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*

Pedro Paulo Carbone**

1. Introdução

Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público brasileiro, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia e competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. Este artigo pretende analisar alguns elementos da construção histórica do perfil do administrador público no Brasil e o significado disto no trabalho. Oferece, ainda, uma metodologia experimental de gerenciamento de culturas corporativas que pode facilitar a compreensão dos comportamentos da equipe e a análise do que denominamos “*gaps comportamentais*”. O estudo avança, tentando explicar por que certas empresas desenvolvem comportamentos profissionais legítimos internamente, mas distanciados do negócio e dos interesses do cliente.

2. Desafio

Você acaba de assumir o comando de um importante órgão ou empresa pública. Recebe por missão modificar profunda e estruturalmente aquela organização. As metas são:

- ▼ demitir os funcionários não-alinhados e incompetentes;
- ▼ valorizar a competência, a dedicação e o bom desempenho;
- ▼ implantar programa de educação permanente, visando à capacitação dos empregados;
- ▼ reestruturar a arquitetura organizacional, para eliminar burocratismos e casuísmos instalados, agilizando o trânsito dos processos internos;
- ▼ trabalhar com o paradigma “o contribuinte é o nosso rei”;
- ▼ estimular a participação e a criatividade;
- ▼ adotar princípios de autonomia, abrindo espaço para o funcionário comprometido e empreendedor ;
- ▼ ampliar a receita/arrecadação em 50%, através da cobrança dos devedores (inadimplentes e sonegadores fiscais);
- ▼ reduzir os custos administrativos e operacionais em 20%;
- ▼ melhorar a imagem do órgão/empresa perante a opinião pública;
- ▼ garantir a qualidade dos serviços prestados.

Um projeto ou discurso desta natureza, com pequenas adaptações, serve a praticamente qualquer órgão ou empresa pública. Pergunta-se: é possível uma reforma desta magnitude, considerando-se as mazelas do modelo de administração pública do país? Quais seriam os limites e os limitadores deste processo?

3. A análise do ambiente cultural

A história da administração pública no Brasil tem menos de 500 anos. Se não é muito comparado a outras culturas, é suficiente para gerar um *modus operandi* próprio. De certa forma, é evidente o que se espera da empresa pública no Brasil! Por conseguinte, também, o que se espera do administrador público e do funcionalismo de uma forma geral. Para sobreviver no país, em especial vivendo da máquina pública, sempre foi necessário muito jogo de cintura, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero. A referência da boa gestão nunca foi a produtividade ou o empreendedorismo. Na verdade, os grandes empreendedores sempre se deram muito mal no Brasil (Caldeira, 1995; Carbone, 1996).

Historicamente, os governos no Brasil nunca se preocuparam em estabelecer bons indicadores de gestão. Isto seria um risco a que os administradores de plantão nunca se submeteriam. O que vale e, pelo menos por um bom tempo deve continuar valendo, são as amizades e os jogos de influência, estes sim os verdadeiros indicadores de poder no Brasil. Engana-se, entretanto, quem imagina que o correto é dar *bye, bye* ao Brasil! Não é esta a questão. O que se está querendo é entender o Brasil, particularmente a cultura do setor público brasileiro, e construir ou desenvolver competências que ajudem a capacitar o país.

Veja, então, os traços indesejáveis na postura do administrador público brasileiro, identificados em pesquisas organizacionais (Banco do Brasil, 1995b). Avalie o impacto desses comportamentos para o país (quadro 1).

* Artigo recebido em jun. 1999 e aceito em jan. 2000.
** Mestre em administração pública pela EBAP/FGV.

Quadro 1

Traços indesejáveis do administrador público brasileiro

Aspecto	Comportamento
Ambiente externo	▼ Desconhecimento
	▼ Desinteresse
	▼ Permeabilidade excessiva a pressões externas
Ambiente negocial	▼ Ausência de competitividade e de visão de mercado
	▼ Paternalismo nas relações
	▼ Não-aproveitamento de oportunidades
Ambiente interno	▼ Visão sectária
	▼ Ausência de articulações produtivas
	▼ Não aproveitamento de oportunidades
Decisões	▼ Medo
	▼ Falta de ousadia
	▼ Falta de comprometimento
Burocracia	▼ Apego às regras e rotinas
Hierarquia	▼ Supervalorização da hierarquia
Poder	▼ Apego ao poder
	▼ Luta autofágica por espaços
Gerência de RH	▼ Despreparo
	▼ Autoritarismo
	▼ Paternalismo
	▼ Descompromisso com a formação profissional
Cultura	▼ Apego ao passado, tradicionalismo como defesa frente a mudanças

A administração pública reflete o Brasil, reflete o país, reflete o “nosso” comportamento. O Estado não é diferente da nação, de seu povo. Não se pode imprimir uma lógica nova negando-se a lógica antiga. Há que se aceitar os nossos vieses culturais e planejar a mudança dentro de rituais legitimados pela própria cultura. Por mais paradoxal que possa parecer, para que mudar, se o comportamento acima, do ponto de vista individual, é vencedor?

4. Comportamento de sucesso no setor público

Se fosse possível estabelecer um *comportamento de sucesso* ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e apertar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção.

Existem virtudes no comportamento do administrador público brasileiro, é claro. O trabalho está em identificá-las para poder alavancá-las. Como mudar o comportamento alheio, se nem conhecemos com clareza o funcionamento das nossas próprias reações? Para mudar, é preciso conhecer. Intervir por intervir é uma péssima saída. Quando se trata de mudança cultural, ela precisa ser planejada com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura.

5. Funcionamento das culturas

Hofstede (1997) introduz o conceito de *software mental* ou *programação mental* para explicar o funcionamento das culturas organizacionais. Cada cultura, a seu modo, desenvolve uma forma de funcionamento e interação muito própria. São verdadeiras teias de significados que se movimentam e interagem dentro de um contexto e lógica particulares. Ingressar neste *software* coletivo é atributo dos nativos, pois as “senhas” são de domínio cultural. A operação destes *softwares* coletivos só é possível se houver domínio dos significados dos símbolos e ícones presentes. “Instalar” autoritariamente outro *software*, além de ilegítimo, será ineficaz. É muito difícil reprogramar qualquer cultura. Mesmo porque elas estão em permanente movimento, ajustando-se em torno de um eixo que já foi estabelecido pelo tempo e pela história, uma espécie de código genético cultural, passível de adaptação, até de submissão, mas nunca de reprogramação total. Intervenções drásticas podem levar à desagregação e à desordem. O resultado é quase sempre inesperado e imprevisível. As pessoas fingem que respeitam, que trabalham, que obedecem, mas, no fundo, querem apenas reencontrar e restabelecer sua própria identidade, “perdida” no processo de intervenção.

A globalização exige a mudança permanente, o ajustamento constante, e já há o consenso de que este comportamento é inevitável para aquelas nações que querem participar do modelo econômico internacional. Não se tem dúvida de que os limites de domínio da cultura mundial vão-se expandir. O problema está em como promover a mudança.

6. O funcionamento da cultura brasileira

Os quadros 2 e 3 procuram identificar a origem de certos comportamentos sociais no Brasil e suas decorrências na gestão pública. Atuam como insumo para discutir a administração pública brasileira a partir de um ponto de vista diferenciado. O quadro 2 enfatiza os aspectos que podem dificultar a mudança dentro dos paradigmas da globalização estabelecidos. Já o quadro 3 relaciona os fatores que alavancam a reforma.

Quadro 2
Fatores que dificultam a mudança

Fator	Origem	Objetivo	Decorrência para a administração pública
Burocratismo	O processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de um determinado grupo social: utilização do aparato de leis e regras como instrumento de defesa de <i>status quo</i> , antes que elemento de justiça e ordem social.	Controle impessoal das relações econômicas e sociais.	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
Autoritarismo/centralização	O processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente.	Submissão à estrutura social vigente.	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório. Como consequência, há o fenômeno da socialização do autoritarismo (Carbone, 1991) organizacional no Brasil. Quem age autoritariamente culpa a estrutura.
Aversão aos empreendedores	A sociedade dividida e estratificada, onde o papel social de cada "cidadão" é sempre previamente definido.	Restrição ao surgimento e à ascensão de novas lideranças no meio produtivo.	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
Paternalismo	Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.	Amenização de conflitos econômicos, gerando núcleos particulares de apoio político.	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Surgimento dos "administradores de plantão" da máquina pública.
Levar vantagem	Estado histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão.	Criação de mecanismos de inversão ¹ em relação ao poder formal estabelecido.	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é legal!). Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços.
Reformismo	Disputas históricas de poder no interior da própria oligarquia e de outros sistemas de poder dominantes.	Criação de clima favorável junto à opinião pública para a promoção de mudanças que viabilizem o exercício do poder. Redefinição e recomposição dos pactos de lealdade. Desqualificação da gestão adversária passada. Reconstrução a partir de valores e paradigmas maquiados.	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Quadro 3
Fatores que alavancam a mudança

Fator	Origem	Objetivo	Decorrência para a administração pública
Flexibilidade/mobilidade/mutabilidade/alta criatividade	Necessidade de adaptação a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso..	Sobrevivência.	Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais. "Jeitinho" extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento.
Boa convivência intercultural	Formação multirracial da sociedade brasileira.	Harmonização das diferenças culturais e raciais.	Facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado. Diversidade potencializadora de saídas inusitadas.
Alegria/simpatia/festividade	As dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada, historicamente enfrentadas a partir de uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos.	Busca permanente de descontração, harmonização, confraternização e compartilhamento.	Relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência. Clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

7. Gerenciando a cultura

Seria por demais prepotente acreditar que as reformas permanentes, do ponto de vista tanto da globalização (exigência do modelo produtivo) quanto da própria cultura brasileira (reformismo), ocorressem sem choques e ajustes. Não obstante, a cultura organizacional brasileira é forte o bastante para desfocar a leitura dos processos e subjugar a mudança. A ameaça não está na cultura, mas na falta de leitura de contexto. É patente sua capacidade de neutralização de processos não-legitimados. Entendendo-se a cultura tão-somente como obstáculo e entrave à mudança, a tendência natural é a radicalização. Relativizando-se conceitos e preconceitos, é possível a mútua alavancagem.

Que metodologia, então, adotar? Existe algum tipo de instrumental validado que oriente e/ou facilite o processo de gerenciamento das culturas organizacionais e que, em particular, ofereça alguma luz na gestão do comportamento social dos funcionários do setor público ?

¹ A inversão como categoria de comportamento social no Brasil é explicada pelo antropólogo Roberto DaMatta (1990) como mecanismo de contraoposição subliminar ao autoritarismo subjacente das relações sociais. DaMatta apresenta o que denominou de triângulo ritual brasileiro para explicar os modos fundamentais de relacionamento social no Brasil. Nas palavras do autor, a "cada vértice do triângulo corresponde a uma leitura possível do mundo social brasileiro de uma perspectiva diferente, mas sempre básica, o ponto crucial sendo, em outras palavras, que na ideologia brasileira o universo social é retraduzido e comentado sistematicamente em termos de três pontos de vista. Sem um deles, a sociedade provavelmente estaria desfalcada" (Da Matta, 1990:215). Assim temos: carnavais = malandros = seres marginais e/ou liminares → movimento de inversão; paradas = caxias = autoridades = leis = "quadrados" → movimento de reforço; procissões = santos = romeiros = peregrinos = renunciadores → movimento de renúncia.

A utilização dos referenciais antropológicos na gestão empresarial é recente. Nos últimos 10 anos, alguns trabalhos foram apresentados (Hofstede, 1997:207-36; Jaime, 1996; Ruben, 1995; Barbosa, 1996) e as suas possibilidades parecem promissoras. Em um particular estudo sobre a matéria,² procura-se a validação de uma metodologia experimental para o gerenciamento de culturas corporativas. O trabalho é composto de duas etapas que, ocorrendo simultaneamente, facilitam a identificação dos problemas comportamentais e tecnológicos que possam estar dificultando o salto de qualidade indispensável para o sucesso da corporação. A “metodologia” considera as seguintes etapas:

- ▼ estudo dos fenômenos da cultura nacional;
- ▼ levantamento da cultura organizacional foco do estudo;
- ▼ levantamento das características de outra cultura organizacional que servirá de parâmetro, reconhecidas como *best practices*;
- ▼ mapeamento de competências corporativas;
- ▼ análise dos *gaps* de competência tecnológicos e comportamentais.

Um dos momentos mais importantes da pesquisa está na comparação dos “comportamentos profissionais” da empresa objeto de estudo com os “comportamentos profissionais” de outra empresa, que possui práticas profissionais reconhecidamente excelentes. A idéia é avaliar as decorrências e as correlações entre comportamento profissional e sucesso nos negócios. Este estudo permite verificar a existência de “*gaps* comportamentais” ou, no mínimo, levantar boas hipóteses a respeito do tema. De posse desses *gaps*, a empresa pode procurar orientar o perfil dos seus funcionários. Dois trabalhos exploratórios foram conduzidos, sob acompanhamento, por alunos do Programa de Pós-Graduação em Recursos Humanos da EBAP/FGV-DF, chegando a diagnósticos muito interessantes.³

A tese defendida é que o “comportamento de sucesso profissional” ou o “herói organizacional” que a própria cultura organizacional desenvolve nem sempre garante o sucesso corporativo. Este paradoxo ocorre em empresas/órgãos do setor público no Brasil e às vezes também em empresas privadas que, por motivos desconhecidos, desenvolvem valores e comportamentos profissionais distanciados do negócio e dos interesses do cliente.

Particularmente no setor público brasileiro, alguns estudos (Banco do Brasil, 1993) têm evidenciado que, em certos casos, a cultura interna pode orientar e promover um “comportamento de sucesso profissional”⁴ paradoxalmente distinto daquele necessário para o sucesso organizacional. Se, por exemplo, uma empresa atua num setor muito competitivo, dinâmico e altamente especializado, espera-se que no consciente (e no inconsciente) coletivo desta empresa haja predisposição para aceitar comportamentos voltados para o empreendimento, a assunção de riscos e a profissionalização permanente. O contrário seria condenar a empresa à morte. Mas no caso em questão, observavam-se, à época, atitudes voltadas para a conciliação de interesses (mesmo que em detrimento do negócio), o apaziguamento de conflitos mesquinhos e outras questões de cunho relacional, quase sempre entendidas como prioritárias, mesmo diante de situações urgentes como a insatisfação do cliente. A máxima neste tipo de empresa é a seguinte: *entre o chefe e o cliente, fico com o primeiro, pois ele garante o meu emprego!* Mesmo sabendo que o Brasil é um país relacional, ou seja, as relações interpessoais são entendidas como algo até mais importante do que a lei e a própria ordem estabelecida, é pouco provável que uma empresa avance, num mercado altamente competitivo, ancorando-se neste tipo de pressuposto. No caso, a empresa investiu pesado para mudar alguns de seus incômodos valores culturais e vem obtendo surpreendentes resultados até o presente momento.

O quadro 4 resume os passos desta metodologia, ainda em validação.

² Um trabalho conclusivo dentro desta temática foi o desenvolvimento do programa Cultura Organizacional do Banco do Brasil. Entre outras ações, destaca-se o desenvolvimento do curso Cultura Organizacional do Banco do Brasil, com o objetivo de promover, junto ao segmento gerencial, a análise dos mitos, rituais e heróis (“comportamentos de sucesso”) do Banco do Brasil. O curso procura orientar o gestor da empresa na administração dos valores corporativos e na introdução de novos rituais, alguns construídos sob medida, em substituição a outros desnecessários e ultrapassados. O exemplo mais marcante foi a introdução, na empresa, do que foi chamado “ritual da profissionalização”, que modificou positivamente a base de conhecimento da empresa, gerando verdadeira obsessão por desenvolvimento profissional dos funcionários. O curso em questão está em linha desde de 1994, possui 15 instrutores especialmente preparados pelo Banco, alguns dos quais lotados na área de desenvolvimento profissional, e já treinou perto de 3 mil administradores da empresa. A base teórica do curso fundamenta-se no levantamento etnográfico denominado *Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil* (Banco do Brasil, 1995a), realizado pelo antropólogo Everardo Rocha, sob coordenação do funcionário Pedro Paulo Carbone. O trabalho encontra-se à disposição para consulta na biblioteca do Centro Cultural do Banco do Brasil, na cidade do Rio de Janeiro.

³ A esse respeito foram desenvolvidos, na disciplina “Dimensões antropológicas da organização”, do Programa de Pós-Graduação em Recursos Humanos da EBAP/FGV-DF, dois trabalhos exploratórios como parte do processo de validação da metodologia proposta. Na turma de 1998, comparou-se a cultura corporativa de duas empresas do setor de *fast food* da cidade de Brasília. Entre outras questões, o grupo chegou à conclusão de que a empresa A (bem-sucedida) tinha como “comportamento de sucesso profissional” ou “herói organizacional” a figura/perfil do *treinador* da empresa. A referência de ascensão profissional está na atuação eficaz, entendida como o domínio de todas as etapas do processo que culminam num excelente atendimento ao cliente. Já na empresa B (em situação financeira difícil) o “comportamento de sucesso profissional” era o do *vendedor bem-sucedido*. A referência de ascensão profissional desta empresa está na produtividade, ou seja, a promoção depende da quantidade de produtos vendidos. Por isso, os excelentes vendedores são idolatrados e servem de exemplo para os funcionários. Muito burocratizada e com uma gestão distanciada da base, a empresa B perdeu espaço em Brasília. Já a empresa A, que tem no *treinador* o referencial de “comportamento ideal”, vem crescendo dia a dia. Esse *treinador* orienta os funcionários na operação das máquinas e no atendimento ao cliente. O ideal é realizar a rotina sem erros e atender rápida e atenciosamente o cliente. A gerência é aberta e participativa e o grupo compartilha tudo: responsabilidades, sucessos e insucessos, mesmo que individuais. Já na turma de 1999 comparou-se a cultura corporativa de dois hospitais de Brasília que se encontram em fase de crescimento e mostram saúde financeira. Entre outros aspectos, verificou-se que o hospital X tem por “comportamento de sucesso” o *comprometimento funcional*. Isso vem gerando muita união do grupo em torno dos ideais corporativos e melhoria constante da qualidade dos serviços. Nota-se grande respeito pelo cliente (paciente) e uma procura insistente por encantá-lo. Já no hospital Y o “comportamento de sucesso” verificado é o *empreendedorismo*. O hospital vem crescendo e abrindo novas frentes, inclusive em negócios adjacentes, com resultados bastante satisfatórios. A ordem é empreender para crescer. Os novos empreendimentos devem sempre melhorar a satisfação do cliente. O interessante, nas pesquisas, é que são comportamentos com orientações diferentes, mas conduzindo os hospitais a resultados e conquistas semelhantes.

⁴ Entenda-se por “comportamento de sucesso profissional” o perfil “ideal” de comportamento desenhado pela cultura da empresa. É todo aquele comportamento legitimado, compartilhado, valorizado e, portanto, idealizado por aqueles que comungam dos mesmos valores daquela cultura corporativa.

Quadro 4
Metodologia de mudança

Fase 1 – análise do <i>gap</i> comportamental	Fase 2 – análise do <i>gap</i> de competências
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Referencial de apoio: antropologia. ▼ Forma de pesquisa: levantamento etnográfico. ▼ Foco: análise do comportamento de sucesso (herói), mitos e ritos. ▼ Objetivo: avaliação do “<i>gap</i> comportamental”. ▼ Lógica do processo: <ul style="list-style-type: none"> a) pesquisa etnográfica para o levantamento da cultura organizacional objeto do estudo, com os objetivos de identificar o <i>comportamento de sucesso</i> (herói) da empresa e as decorrências para o negócio da companhia e levantar os principais ritos e mitos da empresa, particularmente aqueles que podem interferir decisivamente na consecução dos negócios; b) pesquisa etnográfica em outra cultura organizacional (grupo de controle), detentora de práticas reconhecidas por sua excelência e competência, com os objetivos de identificar o <i>comportamento de sucesso</i> (herói) da empresa e analisar as possíveis correlações com o sucesso da companhia, bem como levantar os principais ritos e mitos da empresa, avaliando o impacto destes atributos culturais no sucesso apresentado pela companhia no mercado. c) identificação do “<i>gap</i> comportamental”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Referencial de apoio: literatura sobre gestão de competência. ▼ Forma de pesquisa: mapeamento de competências. ▼ Foco: análise das competências organizacionais e das competências entendidas indispensáveis para o sucesso no negócio. ▼ Objetivo: avaliação do <i>gap</i> de competências. ▼ Lógica do processo: <ul style="list-style-type: none"> a) identificação das competências relevantes, emergentes e declinantes (Sparrow & Bognanno, 1994) do negócio; b) principal da companhia estudada; c) mapeamento das competências organizacionais (relevantes, emergentes e declinantes) da companhia; d) identificação do “<i>gap</i> de competência”.

Estes dois diagnósticos conjugados permitem, além de um entendimento melhor sobre a base de conhecimento, competências e comportamentos nos quais a empresa está assentada, a identificação de excelentes indicadores de capital intelectual, que ajudam a empresa a orientar seus planos estratégicos e, principalmente, sua política de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. As descobertas relativas às questões comportamentais ajudam a arquitetar o plano de gerenciamento da cultura corporativa, através da introdução de novos rituais, paradigmas e *comportamentos de sucesso* dentro da empresa, reorientando as atitudes do corpo funcional. As descobertas relativas aos *gaps* de competência completam a análise, pois oferecem uma percepção sobre quais tecnologias, conhecimentos e processos devem ser alterados, substituídos ou adquiridos, para que a empresa mantenha-se com êxito no mercado.

Referências bibliográficas

- Banco do Brasil. *Cultura organizacional do Banco do Brasil*. Desed, Brasília, 1993.
- _____. *Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro, Biblioteca do Centro Cultural do Banco do Brasil, 1995a.
- _____. *Programa de desenvolvimento dos altos executivos do Banco do Brasil*. Desed, Brasília, 1995b.
- Barbosa, Lívia N. Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, 36(4):6-19, out./nov./dez. 1996.
- Caldeira, Jorge. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.
- Carbone, P. Paulo. Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 25(3):85-100, jul./set. 1991.
- _____. Os heróis do setor público: a teia cultura engolindo o empreendedor. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 30(3): 93-102, maio/jun. 1996.
- DaMatta, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5 ed. Rio de Janeiro, Guara-bará, 990.
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. *Intellectual capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London, Piatkus, 1997.
- Guerreiro Ramos, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro, FGV, 1983.
- Hamel, Gary & Heene, Aimé. *Competence-based competition*. New York, John Wiley & Sons, 1994. (The Strategic Management Series.)
- _____. & Prahalad, C. K. *Competing for the future*. Boston, Harvard Business Scholl Press, 1994.
- Hofstede, Geert. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Sílabo, 1997.
- Jaime, Pedro. Etnografia, antropologia e o universo organizacional *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 30(6):105-21, nov./dez. 1996.
- Ruben, Guillermo. Resíduos e complementaridade: das relações entre teoria da administração e a antropologia. In: Enanpad, 19. *Anais*. 1995.
- Sparrow, Paul. R. & Bognanno, Mario. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: Mabey, Christopher & Iles, Paul. *Managing learning*. London, The Open University, 1994.
- Van Gennep, Arnold. *Os ritos de passagem*. Petrópolis, Vozes, 1978.