

Cultura organizacional e gestão de pessoas: um diálogo profícuo

O presente trabalho objetivou investigar a Cultura Organizacional para dar sustentação às políticas da Gestão de Pessoas no ambiente cooperativo. Para tanto, a pesquisa compreendeu uma revisão bibliográfica com as dimensões relativas à Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas, o que permitiu perceber a tendência para um modelo de cultura voltado à inovação e de gestão dos recursos humanos pautado na qualidade. Assim, concluiu-se que os princípios, crenças e valores que constituem a base da Cultura Organizacional de uma cooperativa são dimensões que oferecem os subsídios de sua influência na Gestão de Pessoas, influenciando todo o processo de aquisição de conhecimentos.

Palavras-chave: Cooperativa; Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Inovação.

Organizational culture and people management: a profitable dialogue

The present work aimed to investigate the Organizational Culture to support People Management policies in the cooperative environment. To this end, the research included a bibliographic review with dimensions related to Organizational Culture and People Management, which allowed us to perceive the trend towards a culture model focused on innovation and human resource management based on quality. Thus, it was concluded that the principles, beliefs and values that form the basis of the Organizational Culture of a cooperative are dimensions that provide subsidies for its influence on People Management, influencing the entire process of acquiring knowledge.

Keywords: Cooperative; Organizational culture; People management; Innovation.

Topic: **Teoria Geral da Administração**

Received: **10/01/2023**

Approved: **20/06/2023**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Alvani Bomfim de Sousa Júnior 
Faculdade Jardins, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6358502728889050>
alvanijunior@yahoo.com.br



DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2023.001.0001

Referencing this:

SOUSA JÚNIOR, A. B.; Cultura organizacional e gestão de pessoas: um diálogo profícuo. *Entrepreneurship*, v.7, n.1, p.1-10, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2023.001.0001>

INTRODUÇÃO

As organizações de trabalho, empregam recursos, nos quais se incluem as pessoas que dela participam, para gerar produtos e/ou serviços. A maneira de executar as atividades sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização. As variadas dimensões do comportamento dessas pessoas exigem políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com elas no âmbito de suas atividades, normas que consubstanciem um guia para a ação e contribuam para a formação/consolidação da identidade da organização.

Segundo Colatto (2000), a gestão de pessoas e sua relação com o contexto cultural das cooperativas, dizendo respeito às diferentes lógicas que influenciam o comportamento. No entanto, a questão é saber quais de suas características levam a valores que baseiam os comportamentos e atitudes de seus membros, uma vez que as cooperativas tendem a sistematizar componentes ideológicos, sociais e comportamentais que orientam a ação e a decisão no contexto organizacional.

As cooperativas assumem a dupla função de associação, enquanto reunião de pessoas, e de empresa, enquanto reunião de capital. Por outro lado, os cooperados também assumem o duplo papel de dono e, ao mesmo tempo, de usuário do empreendimento. Diante de tais características das cooperativas, o que se observa é que, na maioria delas, acontece o processo de autogestão, uma vez que são geridas pelos próprios donos e, ao mesmo tempo, usuários. Dessa forma, a cooperativa, considerando que nela interage grande número de associados, acaba por se tornar um espaço no qual se evidencia a pluralidade de papéis (cooperados e usuários) que complexifica os processos de gestão de pessoas e contribui para as características da cultura de cooperativas. Nas cooperativas, portanto, atuam diferentes forças que precisam ser orientadas com a finalidade de cumprir seus objetivos, principalmente de prestar serviços aos associados.

Segundo Minayo (2000), ao se desenvolver uma proposta de investigação, ou até mesmo no desenrolar das etapas de uma pesquisa, tende-se a reconhecer a conveniência e a utilidade dos métodos disponíveis, face aos tipos de informações necessárias para se cumprir os objetivos do trabalho. Com base nesse enfoque, o método utilizado na pesquisa, privilegiou um conjunto de normas de caráter científico visando assegurar a coerência e a inteligibilidade interna do trabalho, de modo a conduzir à concretização dos objetivos propostos no estudo.

O problema cerne da pesquisa é o desafio das cooperativas na dupla função de associação, enquanto reunião de pessoas, e de empresa, enquanto reunião de capital. Por outro lado, os cooperados também assumem o duplo papel de dono e, ao mesmo tempo, de usuário do empreendimento. Diante de tais características das cooperativas, o que se observa é que, na maioria delas, acontece o processo de autogestão, uma vez que são geridas pelos próprios donos e, ao mesmo tempo, usuários. Dessa forma, a cooperativa, considerando que nela interage grande número de associados, acaba por se tornar um espaço no qual se evidencia a pluralidade que complexifica os processos de gestão de pessoas e contribui para as características da cultura de cooperativas.

Tendo em vista as considerações supracitadas, o presente artigo objetivou investigar a Cultura Organizacional para dar sustentação às políticas da Gestão de Pessoas no ambiente cooperativo.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Organização e gestão de pessoas: algumas considerações

A definição de organização assume conotações diferenciadas em função das perspectivas organizacionais que lhe dão corpo, constituindo-se por modelos teóricos que enformam os diversos posicionamentos, vinculando-se, por conseguinte, aos pressupostos de seus proponentes (LITTERER, 1977 citado por ANDRADE et al., 2009).

A organização formal refere-se a um “sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas”, desde o momento em que haja indivíduos aptos a comunicarem entre si, com uma disposição para cooperar e servir, tendo em vista a realização de um projeto comum, identificado como objetivo organizacional (BARNARD, 1971 citado por CARAVANTES, 2000).

Segundo Bonazzi (2000), por organização é possível denotar um ente social baseado na divisão do trabalho e das competências, ou o modo segundo o qual um dado ente social é organizado. Para compreender a organização enquanto fenômeno social, a fronteira entre o que ela é e o que deve ser é muito tênue, dependendo das interpretações e do uso das teorias/ideologias.

Robbins (2005) a define como “um arranjo sistemático de duas ou mais que pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. Esses papéis dizem respeito à função ou cargo que cada pessoa exerce na organização, sendo esta, então, uma entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e encerra estrutura sistemática.

Robbins (2005) destaca que as organizações têm três características que lhes são comuns: a primeira identifica que cada uma possui um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou conjunto de metas; a segunda é que, cada uma, compõe-se de pessoas; a terceira está relacionada ao aspecto de que todas desenvolvem uma estrutura sistemática, definindo papéis formais e limitando o comportamento de seus membros.

Para Moscovici (2002), a organização corresponde a um sistema de atividades conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas onde, devido às limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Dessa maneira, as organizações se constituem no âmbito de uma interação que as torna dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo.

Schein (2001) menciona que existem três tipos de organizações: (i) organizações formais; (ii) sociais; (iii) organizações informais. As organizações formais são aquelas regidas por uma coordenação racional, visando à consecução de objetivos comuns e explícitos. A organização social consiste em um padrão de coordenação que surge espontânea ou implicitamente das interações sociais pessoais, e, contrariamente às organizações formais, não envolve, necessariamente, uma coordenação racional, com objetivos comuns

subentendidos. Já a organização informal refere-se aos padrões de coordenação que surgem da interação entre os membros de uma organização formal, mas que não fazem parte dela.

Schein (2000) entende que a cultura corresponde a “um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização”. A cultura se refere aos pressupostos básicos partilhados por um determinado grupo de indivíduos.

A cultura constitui uma forma de conduta dos membros de uma coletividade, onde a aprendizagem, a percepção e a expressão se fazem por intermédio de um forte simbolismo e participação. No entanto, o processo de construção e adesão aos valores da coletividade está sujeito à individualidade do ser, em que a partilha não pode ser sinónimo de passividade. Igualmente entendida como “a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica” (CHAUÍ, 2000).

Fachada (2010) define cultura como um conjunto ligado à maneira de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizada, que sendo apreendida e partilhada, de uma forma simultaneamente objetiva e simbólica por uma diversidade de pessoas, serve para organizá-las numa comunidade própria. Ressalta, ainda, que qualquer organização possui uma cultura própria, mais ou menos explícita, a qual traduz um “conjunto de valores e de crenças que orientam a interação e o relacionamento das pessoas”.

A cultura oferece uma visão mais integrada e personalista destas, deslocando os sistemas técnicos e racionais com que têm sido tratadas para enfatizar os aspectos humanos e simbólicos, numa percepção de que as organizações, em lugar de realidade dada como natural, são realidades construídas, autorreferenciadas (CAIXEIRO, 2011).

Schein (2001) apresenta uma visão funcionalista, a cultura manifesta-se como uma realidade homogênea ao possibilitar a adaptação dos indivíduos à organização, a qual se adaptará ao seu meio, adquirindo um estatuto de variável independente.

A heterogeneidade da organização é baseada nos papéis, posições e ideologias de seus membros, formando subculturas ou mesmo contraculturas. Uma cultura unitária e homogênea apenas seria concebível se todos os membros de uma organização lidassem com os mesmos problemas, se cada um deles adotasse as explicações e soluções comuns, e se existisse um único comportamento consensualmente aprovado (VAN et al., 1985 citado por CUNHA, 2007).

Os elementos da cultura de um grupo podem exercer influência sobre a percepção dos seus integrantes. esses elementos da cultura se caracterizam com base nas noções de visibilidade e de invisibilidade, indicadas nos níveis: artefatos, valores, pressupostos de base. Os artefatos tratam do nível mais visível da cultura, relativamente fácil de observar embora mais difícil de interpretar, constituído por um vasto leque de manifestações: o espaço físico, os objetos materiais, os arranjos, as tecnologias, a linguagem escrita e falada, as anedotas, as metáforas, as histórias, os mitos, as produções artísticas, os rituais, as cerimônias, os heróis, os vestígios históricos, as tradições, os símbolos, os hábitos, as regras e normas, os padrões de comportamento (SCHEIN, 2001).

Segundo Freitas (2007), que visa uma maneira de dar ao assunto um tratamento mais concreto, a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, bem como as mudanças comportamentais por eles geradas. Os valores se expressam, muitas vezes através de slogans, mensagens ao mundo externo sobre o que se esperar da organização, ressaltando a autora que estes são reforçados por outros elementos culturais, tais como: estórias, rituais, cerimônias, normas, dentre outros.

Schein (2001) elencou como principais elementos da cultura, mediante os quais as decisões tomadas na resolução de um problema, em caso de sucesso, passam a ser consideradas como corretas e válidas, devendo ser retomadas quando problemas futuros ocorrerem.

Aktouf (2007), revela a existência de uma tipologia com quatro configurações possíveis: cultura dominada por rupturas e identidades divididas; identidade em formação ou em mudança; cultura imposta e identidade por oposição; visão comum e identidade compartilhada. Cameron et al. (2006), desenvolveram um modelo baseado nos valores competitivos de cada organização, identificando os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes, para estabelecer quatro tipos de cultura.

O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho. Conforme Luz (2003), “é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período”. Ele reflete a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos funcionários da empresa. Desse modo, a cultura organizacional pode ser encarada, também, como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico (TEIXEIRA, 2000).

Na reflexão sobre seu conceito como sendo um conjunto ligado à maneira de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizadas, apreendidas e partilhadas por uma diversidade de pessoas, servindo, de uma forma simultaneamente objetiva e simbólica, para organizar estas pessoas numa comunidade própria, conclui-se que: “qualquer organização possui uma cultura própria, mais ou menos explícita, a qual traduz um conjunto de valores e de crenças que orientam a interação e o relacionamento das pessoas” (FACHADA, 2010).

Conforme analisam Cunha et al. (2007), a relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, a abordagem da cultura nas organizações é realizada de um modo peculiar, apresentando duas tendências dificilmente compatíveis: para uns, cultura significa um modelo de análise interpretativa da realidade organizacional; para outros, porém, consiste num instrumento a serviço da gestão das organizações. E, na perspectiva da gestão de pessoas, a seção que se segue versa sobre os principais conceitos e teorias que embasam este tema. Cultura Organizacional

O termo cultura, para Correa et al. (2006), derivou da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra. Seu uso refere-se, tipicamente, ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, valores, leis e rituais cotidianos, principalmente ao grau de refinamento de tais sistemas de crenças e práticas.

A cultura constitui uma forma de conduta dos membros de uma coletividade, onde a aprendizagem, a percepção e a expressão se fazem por intermédio de um forte simbolismo e participação. No entanto, o processo de construção e adesão aos valores da coletividade está sujeito à individualidade do ser, em que a partilha não pode ser sinônimo de passividade. Igualmente entendida como “a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica” (CHAUÍ, 2000).

Fachada (2010) define cultura como um conjunto ligado à maneira de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizada, que sendo apreendida e partilhada, de uma forma simultaneamente objetiva e simbólica por uma diversidade de pessoas, serve para organizá-las numa comunidade própria. Ressalta, ainda, que qualquer organização possui uma cultura própria, mais ou menos explícita, a qual traduz um “conjunto de valores e de crenças que orientam a interação e o relacionamento das pessoas”.

A cultura organizacional pode ser encarada, também, como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico. Em outras palavras, a cultura é apreendida e aprendida mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional (TEIXEIRA 2000).

Desse modo, na reflexão sobre seu conceito como sendo um conjunto ligado à maneira de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizadas, apreendidas e partilhadas por uma diversidade de pessoas, servindo, de uma forma simultaneamente objetiva e simbólica, para organizar estas pessoas numa comunidade própria, conclui-se que: “qualquer organização possui uma cultura própria, mais ou menos explícita, a qual traduz um conjunto de valores e de crenças que orientam a interação e o relacionamento das pessoas” (FACHADA, 2010).

De acordo com Cunha et al. (2007), a relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, a abordagem da cultura nas organizações é realizada de um modo peculiar, apresentando duas tendências dificilmente compatíveis: para uns, cultura significa um modelo de análise interpretativa da realidade organizacional; para outros, porém, consiste num instrumento a serviço da gestão das organizações. E, na perspectiva da gestão de pessoas, a seção que se segue versa sobre os principais conceitos e teorias que embasam este tema.

O conceito de gestão de pessoas representa “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002).

Gil (2006) entende a gestão de pessoas como uma função gerencial cujo objetivo consiste em buscar cooperação entre a organização e seus trabalhadores para que ambos possam alcançar suas metas. Além disso, o autor demonstra, também, que o termo pode ser considerado como a evolução de setores anteriormente denominados de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

O termo administração de recursos humanos traz, em si, a visão instrumental e simplista de identificar a pessoa aos recursos materiais da organização, a expressão gestão de pessoas, por sua vez, nasce

associada a uma mentalidade sempre aberta e disposta a repensar a interação entre pessoas nas organizações (VERGARA, 2008).

Dutra (2002) esclarece que o processo de movimentação nem sempre é visto como importante pelos gestores, que voltam à atenção sobre outros processos, como o de valorização e o de desenvolvimento. Entretanto, a movimentação de pessoas não envolve apenas aquelas que mantêm vínculo empregatício com a organização, mas igualmente todas as pessoas com as quais mantêm, efetivamente, uma relação de trabalho.

Oliveira (2004) ressalta que a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, e, assim, a área antes vista como de recursos humanos, passou a ser chamada de gestão de pessoas. As correntes da cultura corporativa e da qualidade despontam como as grandes novidades em termos de teoria organizacional nas últimas três décadas, com destaque nos quatro papéis fundamentais da área de gestão de pessoas, conforme a meta a ser cumprida, que Ulrich (2000) agregou nas quatro metáforas seguintes: agente de mudança, defensor dos funcionários, especialista administrativo e parceiro estratégico.

Chiavenato (2006) divide a área de gestão de pessoas em três grandes etapas: a era da industrialização clássica que abrange o período de 1900 a 1950; a era da industrialização neoclássica que corresponde ao período de 1950 a 1990; e, a era da informação que vai de 1990 até os dias de hoje. Segundo o autor, a primeira etapa é caracterizada pelas relações industriais, burocratizadas e operacionais; na segunda etapa, surge a administração de recursos humanos, departa mentalizada e tática; e na era atual, a era da informação, acontece a descentralização rumo aos gerentes e suas equipes, com focalização global e estratégica no negócio.

Desse modo, o século XXI é considerado, para muitos autores, como a era da descoberta das pessoas, em sua essência e plenitude, as quais passam a ser consideradas como o verdadeiro capital da economia globalizada e um fator cada vez mais decisivo no sucesso de uma organização.

RESULTADOS

Segundo Kotter et al. (1994), “somente culturas que ajudam as organizações a preverem e a se adaptarem a mudanças ambientais, associam-se a um desempenho excelente por um tempo prolongado”. Mattos (2005) afirma que “dá-se muita atenção ao cliente, com real merecimento, porém não se justifica deixar de lado os funcionários e demais stakeholders, pois a sintonia de todos proporcionará melhores resultados”. Assim, o foco no cliente interno é essencial, visando à sua satisfação, qualidade de vida e, conseqüentemente, à sua motivação, que acarretarão bons resultados, traduzidos em benefícios tanto para os trabalhadores como para a empresa.

Segundo Tomei (1994), a avaliação do desempenho humano no trabalho deve ser compatível com a cultura desejada pela organização. Assim, ela deve explicitar aos seus membros os elos significativos da sua cultura, na tentativa de que eles a assumam e desenvolvam suas atividades dentro do perfil esperado.

Neves (2001) relata que uma das principais pretensões de teóricos de gestão de pessoas, a qual denomina de gestão de recursos humanos (GRH), consiste em fazer da cultura organizacional a chave para a eficácia, no sentido de que, através de uma adequada utilização, possa facilitar a alteração dos comportamentos de trabalho.

Na perspectiva de Neves (2001), as práticas de gestão de pessoas contribuem para a gestão da cultura mediante três formas: reforçar os objetivos e valores da organização, contribuir para a coesão organizacional e assegurar a estrutura e controle. O referido autor apresenta ainda o relacionamento de cada dimensão de recursos humanos com a cultura organizacional, a saber: recrutamento e seleção; programas de integração; avaliação de desempenho; sistema de recompensas.

De acordo com Martins (2008), as cooperativas, no Brasil, são constituídas, geralmente, por associados que apresentam grau acentuado de diferenciação social e econômica, o que dificulta a formação da identidade cooperativa. Essa diferenciação no interior das cooperativas reflete as diferenças culturais da sociedade, como consequência dos distintos interesses e necessidades dos associados, apesar de constituírem uma organização com finalidades comuns. Tais diferenças têm levado determinados grupos, dentro das cooperativas, a agirem na direção de atingir seus interesses particulares, em detrimento dos outros grupos.

Conforme Pinho (2004), a dimensão cultural é medida por indicadores que mostram a diversificação de práticas, comportamentos e atitudes que valorizam a iniciativa, a responsabilidade, as mudanças, a inovação, a aprendizagem, a interação democrática e a liberdade, como também os valores cooperativos.

A cultura cooperativista deve ser reforçada pela cultura da Cooperação que é, ao mesmo tempo, uma filosofia e um processo educacional. Como filosofia, pressupõe crenças em valores e princípios humanísticos e na importância do auxílio mútuo para se promover melhor qualidade de vida para todos. Como processo educacional, a Cooperação ajuda a construir novos valores de vida como pilares da união de pessoas para a criação de uma sociedade mais justa, com melhor divisão de trabalho e melhor distribuição de renda, mais dignidade, equidade, solidariedade e felicidade pessoal e coletiva (PINHO, 2004).

Martins (2008) analisa que o princípio da honra, nas cooperativas, deve ser colocado acima da inteligência e do conhecimento, como pré-requisito para o trabalho cooperativo exitoso. A autora verificou três problemas relacionados com a organização interna das cooperativas, quais sejam: a) falta de qualificação e competência técnicas do pessoal administrativo; b) falta de cumprimento dos papéis e funções do corpo diretivo; c) sistemas de arquivo e controles contábeis precários.

De acordo com Aragão et al. (2007), todas as cooperativas têm a mesma estrutura organizacional básica que pode ser dividida por setores hierarquizados, cada um deles se diferenciando do outro em função do grau de participação dos associados e pelo poder de decisão de cada um deles.

Ainda conforme Aragão et al. (2007), o primeiro dos setores é a superestrutura, considerado o ápice estrutural, pois se destaca por ser composta exclusivamente pelos sócios que dela participam ativamente. O segundo setor da estrutura cooperativa é a macroestrutura, que também é composta exclusivamente por associados, mas apenas por parcela deles, escolhida por processo seletivo ou designação, em razão do que a

participação dos associados é considerada indireta. O terceiro setor, denominado estrutura funcional, tem natureza operacional, cujas funções são distribuídas de acordo com demandas técnicas. A sua composição não é obrigatoriamente constituída por cooperados e, na maioria das cooperativas a estrutura funcional é formada por profissionais não cooperados que mantêm vínculo de natureza trabalhista com a sociedade. O quarto setor é a infraestrutura, composta por associados de maneira isolada. Desse setor provêm os negócios da cooperativa oriundos dos sócios na qualidade de produtores, fornecedores ou consumidores dos bens e serviços cooperativados.

Segundo os autores descritos acima, o desafio do gestor de cooperativas, seja qual for o segmento hierárquico da organização em que esteja inserido, é corroborar com a integração da cadeia produtiva da organização cooperativista. O esforço de gerir uma cooperativa passa pelos esforços de se comunicar e de relacionar permanentemente com os principais públicos para garantir o funcionamento da organização e a sua sobrevivência no mercado. Neste viés, pretendeu-se investigar-se a correlação entre a Gestão de Pessoas no contexto da Cultura Organizacional.

CONCLUSÕES

Os resultados permitiram concluir que a Cultura Organizacional contribui para a forma como os colaboradores são tratados e para o ambiente capaz de propiciar a realização de seus serviços. Os dados apontam que os princípios, as crenças e os valores são instrumentos invisíveis que oferecem os subsídios de sua influência na Gestão de Pessoas, no que se refere a utilizar a qualidade, a eficiência e a inovação para alcançar a produtividade. Assim, o impacto desta investigação confirmou uma área fértil de investigação, influenciando todo o processo de aquisição de conhecimentos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N.. **Estratégias de gestão**. São Paulo: Elsevier, 2009.

AKTOUF, O.. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F.. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2007. p.40-79.

ARAGÃO, F.; LADEIRA, R.. Gestão de recursos humanos em cooperativas à luz da experiência da cooperativa central de laticínios da Bahia (CCLB). **Revista de Administração da UNIMEP**, v.4, n.3, p.61-79, 2007.

BONAZZI, G.. **História do pensamento organizativo**. Milão: Franco Agnelli, 2000.

CAIXEIRO, C. A.. A cultura organizacional. **Revista Alentejo Educação**, v.2, p.23-30, 2011.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey Bass, 2006.

CARAVANTES, G.. **Teoria Geral da Administração**. Porto Alegre: AGE, 2000.

CHIAVENATO, I.. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COLATTO, V.. **A realidade do cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 2000.

CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. A.. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações: validação de escala de medida e análise de suas relações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. **Anais**. Salvador, 2006.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6 ed. Lisboa: RH, 2007.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. Rio de Janeiro: Campus, 2022.

FACHADA, M. O.. **Psicologia das relações**. Lisboa: Sílabo, 2010.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**. São Paulo: FNQ, 2007.

GERHARDT, T. E.; RAMOS, I. C. A.; RIQUINHO, D. L.; SANTOS, D. L.. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p.65-89.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LADEIRA, M. A.; VIEIRA, N. S.; CAMPOS, D. C. S.. As competências nas cooperativas de crédito: o caso do SICCOB Carlos Chagas (MG). In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, MINAS GERAIS, 14. **Anais**. Belo Horizonte: FAPEMIG, 2007.

LUZ, R.. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. G. O. M.. **Cultura nacional e cultura organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 16 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MATTOS, L.. **Errar é humano?: uma nova ótica para as empresas**. 2015.

MOSCOVICI, F.. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NEVES, J.. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Mc Graw Hill, 2001.

OTT, J. S.. Organizational Culture Perspective. In: OLIVEIRA, M.. **A face oculta da empresa: como decifrar a gerenciar a cultura organizativa**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009. p.87-95.

PINHO, D. B.. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINTO, C. C. C.. **Cultura organizacional e motivação numa administração pública em mudança**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Minho, Braga, 2009.

ROBBINS, S. P.. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHEIN, E. H.. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TOMEI, P. A.. **Gerência da cultura como ferramenta de competitividade**. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 1994.

ULRICH, D.. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K.. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.