

# CONSIDERAÇÕES EM TORNO DE DO E CULTURA ORGANIZACIONAL

*Edela Lanzer P. de Souza*

Livre-docente em Psicologia Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Este trabalho se propõe a explorar algumas facetas do conceito de cultura organizacional, ainda pouco estudado entre nós, e sua influência na importação de tecnologia gerencial.

Baseia-se em dados vivenciais de consultoria e dados de pesquisa<sup>1</sup> colhidos em dissertações e teses acadêmicas. Como não podia deixar de ser, vale-se ainda do acervo bibliográfico fornecido pela literatura nacional e estrangeira.

Está dividido em três partes: uma visão teórica geral; um exame de pesquisas sobre cultura brasileira; e considerações finais em torno de transferência de tecnologia para desenvolvimento organizacional.

## VISÃO PANORÂMICA DO ASSUNTO

A preocupação com a cultura da organização tomou vulto na década de 60, quando

---

<sup>1</sup> A autora agradece à FINEP que possibilitou esses estudos.

os consultores de DO fizeram afirmações do tipo desta:

“Todas as equipes, sem exceção, têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingí-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais os esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções” (Blake & Mouton, 1972).

Revisando a literatura encontramos muita ambigüidade nos conceitos. Cultura é usada, às vezes, como sinônimo de clima, conforme nas citações que seguem:

“As organizações, como impressões digitais e flocos de neve são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade, compreendem o clima para as pessoas” (Davis, 1972).

“Atividades de mudança e desenvolvimento não acontecem num vácuo. Estão sempre apoiadas num clima ou ‘cultura’ organizacional existente – um conjunto de costumes e padrões típicos do modo de fazer as coisas” (Porter et al., 1975).

“Qualquer que seja a estratégia, o desenvolvimento organizacional quase sempre se concentra nos valores, atitudes, relações e clima organizacionais” (Bennis, 1972).

No intuito de melhor definir as dimensões de análise, a autora (Souza, 1978,a) propõe um modelo triádico (inspirado em Berne, 1966), descrito como segue.

Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Essas manifestações podem ser agrupadas em três categorias:

1. aquelas que envolvem preceitos, regulamentos, normas, valores, autoridade, tradições, isto é, aspectos normativos;

2. aquelas que envolvem tecnologia, processamento, modos de fazer e aparelhos, isto é, aspectos instrumentais (aqui também se inclui o modo como a organização transaciona com seu ambiente);

3. aquelas que envolvem o caráter emocional ou seja: as manifestações de agressão, afeto, bom humor, ansiedade, etc.

Preceitos, tecnologia e caráter são interdependentes. A dominância de um elemento se reflete nos outros dois. Mais evidente é a relação entre preceitos e caráter; quando um se acentua, o outro reage: exageros normativos despertam rebeldia e liberalidades do caráter provocam reforço das restrições.

As organizações têm subculturas em suas diversas unidades. Um departamento de vendas, por exemplo, tem preceitos, tecnologia e caráter diferentes do departamento financeiro.

Pode-se ir mais longe ainda e identificar subculturas na linha vertical, conforme o escalão hierárquico.

Embora as organizações tenham sua cul-

tura individual, é possível agrupá-las em tipos, a partir de características iguais. Temos, assim, que as organizações públicas se diferenciam culturalmente das empresas privadas (Souza, 1977, 1978, b).

Harrison (1972) identificou quatro tipos organizacionais, conforme os valores (preceitos), modo de lidar com o ambiente externo (tecnologia) e comportamento de seus membros (caráter). Definiu-as como orientadas para: poder, papéis, tarefas ou pessoas.

As organizações não são impermeáveis a outras culturas mais amplas. Como exemplo, cita-se o caso de empresa familiar alemã protestante, que sofre influência da cultura étnica e religiosa (Souza, 1978, a).

Mais conhecidas são as influências da cultura nacional e regional, estudadas especialmente através dos estilos gerenciais típicos (Weinshall, 1977).

Pierre Weil (1972) ainda chama atenção que “as organizações têm a tendência para escolher homens cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização”.

Por fim, vale citar Mueller (1970, p. 80) que sintetiza de modo feliz a presença das diversas manifestações culturais na dinâmica empresarial:

“O executivo sobrevive, ano após ano, através de sua habilidade em viver e reagir continuamente com diversas ‘culturas’: sua própria organização, competidores, fornecedores, usuários, acionistas, banqueiros e governo. Ele as joga o tempo todo, exercendo seus poderes intuitivos e de raciocínio inferencial, evitando fricção e conflito entre culturas”.

## CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

A cultura de um país é em grande parte determinada pelo caráter do seu povo. O brasileiro tem sido descrito como individualista,

sentimental, indolente e tolerante (Leite, 1954); afetivo, irracional, místico, resignado, dócil e bondoso (Azevedo, 1964); inclinado ao fausto exterior, hospitaleiro e despreocupado com o futuro (Diegues, 1960); cordial, erótico, lúdico e cartorial (Penna, 1972); com gosto pelo barroco e o abstrato (Kelly, 1979); mais seduzido pela formação universitária do que técnica (Rattner, 1979; Chaves, 1980).

Sobre esse pano de fundo, como acontece também com outros países, encontram-se no Brasil regiões culturais diferenciadas, devido a fatores geográficos, étnicos e históricos. Já são proverbiais a eloquência do baiano, a prudência do mineiro, a malícia do carioca, a atividade do paulista e o machismo do gaúcho.

É preciso não perder de vista, no entanto, que estamos lidando com estereótipos. Esses clichês ficam menos nítidos na vida organizacional, que impõe uma cultura própria, com seus preceitos e tecnologia, obrigando os indivíduos a desempenhar papéis prescritos.

Poucos estudos existem sobre culturas organizacionais brasileiras. Mais encontrados são os de estilo gerencial, provavelmente por serem menos complexos para medir.

## O ESTILO GERENCIAL BRASILEIRO

O tratamento deste tópico será restrito a dados fornecidos por pesquisas.

Dentre essas destacam-se os trabalhos de Farris, Butterfield, Braatz, Venosa e Souza que podem ser sintetizadas nas citações que seguem:

“O supervisor eficiente nos bancos brasileiros é aquele que possui alta capacidade técnica, altos padrões de desempenho e que supervisiona de maneira relativamente rigorosa, mas não punitiva” (Farris, 1972).

“Os resultados apresentados nos estudos empíricos e a delimitação dos perfis, com base em estudos descritivos, demonstram que o autoritário — também chamado individualista,

particularista ou personalista, ainda predomina nas sociedades latinas, em geral, e no Brasil, em particular” (Braatz, 1973).

“A evidência empírica sugere que nossa amostra não percebe, nem deseja que as organizações adquiram uma forma participativa plena” (Venosa, 1974).

“Conforme já havia sido apontado por Butterfield e Farris, o nosso estilo gerencial situa-se entre autoritário benevolente e consultivo” (Souza, F., 1976, p. 74).

Outro grupo de estudiosos dedicou-se à pesquisa de estilo gerencial, quanto à abertura e *feedback* das comunicações com seus subordinados. Uma amostra americana de mil executivos revelou os seguintes escores: abertura 29; *feedback* 32. Utilizando o mesmo instrumento no Brasil, foi encontrado:

— 130 executivos de 1º e 2º escalão de empresas públicas de Belo Horizonte (com mais de 100 empregados), apresentaram abertura 32 e *feedback* 29 (Moraes, 1978);

— 250 executivos de 1º e 2º escalão de organizações públicas de Florianópolis (com mais de 100 empregados), apresentaram abertura 35 e *feedback* 32 (Girardi, 1980);

— 362 executivos de pequenas e médias empresas particulares de Porto Alegre (entre 10 e 250 empregados), revelaram abertura 31 e *feedback* 30 (Secco, 1980). Note-se o papel da cultura regional e cultura organizacional como prováveis variáveis intervenientes.

Mais três trabalhos são interessantes citar.

Investigando o modo como os administradores públicos da Secretaria da Saúde do Rio Grande do Sul manejam o conflito, Cardoso (1979), encontrou que “a maior incidência da forma de administração das situações de conflito está embasada na conduta de acomodação” (46, 47%).

Bertero (1977) corrobora com esse achado:

“Não há dúvida de que a maneira brasileira de visualizar o conflito está mais próxima do corporativismo ibérico do que ao conflito

criativo e gerador de soluções de que nos falam os executivos, professores e consultores norte-americanos. E as nossas classes dirigentes bem como o estilo administrativo nacional, têm sido pouco tolerantes em relação ao conflito em suas várias manifestações”.

O outro trabalho que é oportuno mencionar refere-se à atitude do empresário frente aos acidentes de trabalho. Matos (1979) encontrou que os dirigentes de pequenas agroindústrias, quando menos jovens, são menos flexíveis e mais conservadores em suas atitudes e ideologias a respeito dos acidentes de trabalho e sua prevenção.

A mesma mentalidade conservadora e convencional foi descoberta por Prompt (1980) ao pesquisar a opinião de administradores bancários, gaúchos frente à mão-de-obra feminina.

Até aqui os dados indicam um estilo gerencial conservador e paternalista (preceitos culturais) frente a uma população afetiva e tolerante (caráter cultural).

## A ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA

Não existe acervo de pesquisas suficientes para identificar uma “organização brasileira típica”. Os estudos esparsos revelam tipos organizacionais, conforme o ramo de atividade e a área pública ou privada. Encontram-se, também, detectadas subculturas organizacionais, conforme o nível hierárquico e conforme as funções departamentais.

Passaremos a descrever os achados de algumas pesquisas.

Em estudo comparativo de três empresas (uma financeira, uma de prestação de serviços técnicos e outra comercial de varejo) foi encontrado que a primeira tinha sua motivação mais alta em poder; a segunda era mais motivada em realização; e na terceira predominavam os motivos de afiliação (Souza, 1980, b).

Um estudo horizontal com sete unidades

de uma secretaria de Estado do Nordeste revelou características peculiares para cada unidade e um quadro geral “pouco motivado para o poder e mais centrado em afiliação” (Souza, 1980, a, p. 124).

Claras diferenças de percepção, sobre a cultura e o clima organizacional, também foram encontradas em trabalhos com pessoal universitário, revelando subculturas administrativas, docentes e discentes (Souza, 1977; Fischel, 1979).

Em termos de nível hierárquico, essas diferenças perceptivas também apareceram, revelando que o escalão do topo avalia as diversas dimensões organizacionais com mais pessimismo do que o segundo escalão (Souza, 1980, b).

Em pesquisa internacional com indústrias de grande, médio e pequeno porte, Souza (1976) encontrou que as organizações brasileiras, em comparação com as estrangeiras (EUA, Itália, Iugoslávia, Áustria e Israel) revelavam:

- melhor atitude com a liderança da empresa e maiores problemas de comunicação;
- os escalões inferiores percebiam mais poder no topo do que este percebia (embora a diferença fosse pequena);
- salário muito determinante de satisfação no trabalho (em 3º lugar para o Brasil e 9º para os demais países);
- motivação no trabalho mais determinada por educação, salário e fatores intrínsecos, enquanto que para os outros a autoridade e influência do cargo eram os principais motivadores;
- tanto para os brasileiros, como para os estrangeiros, a falta de educação foi o principal determinante de alienação, isto é, quanto mais educado, mais exercício de crítica das condições de trabalho e do sistema organizacional.

Por fim, é interessante citar os achados de Dantas et al. (1979) que diz: “adotando termos utilizados pelos vinte consultores em seu depoimento, pode-se caracterizar a cul-

tura organizacional brasileira e o homem de empresa da seguinte forma:

Cultura Organizacional	Homem
- paternalista	- imediatista
- super-herarquizada	- imaturo
- conservadora	- improvisador
- sem tradição	- 'os achólogos'
- com fortes valores econômicos	- analfabeto do ponto de vista gerencial

Verifica-se que o aspecto tecnológico da cultura organizacional é obscurecido, sobressaindo os aspectos do caráter brasileiro. A identificação configura-se como um estereótipo”.

Cabe, por último, um chamado de alerta. Os resultados de qualquer pesquisa devem ser encarados como um retrato transitório, sujeito a alterações, em virtude do acelerado das mudanças sociais e tecnológicas da atualidade (Souza, 1979, a).

### TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA GERENCIAL

Consultores e administradores preocupam-se com a importação de tecnologia de DO.

“O questionamento sobre a adaptação do DO provocou uma série de críticas aos trabalhos de consultoria que vêm sendo realizados no Brasil, quase todas focalizando o próprio consultor (...) A analogia entre o pacote (o mau DO) e roupa feita, e o bom DO e a roupa sob medida, é recorrente no depoimento de diversos entrevistados” (Dantas, 1979).

O tema, na verdade, é complexo e é preciso acautelar-se quanto a simplificações e generalizações apressadas.

DO não é apenas uma tecnologia para melhorar a eficácia da organização. Mais do que isso, é também um instrumento para tornar o ambiente organizacional mais consentâneo

com a qualidade de vida que os direitos humanos exigem no mundo atual. DO, portanto, é fruto de uma fase histórica, em que valores autoritários e tecnocráticos estão sendo questionados. A humanidade caminha para um respeito maior às necessidades pessoais — querendo isto dizer que nem todos devem ser enquadrados em parâmetros iguais. A busca é de autonomia e respeito mútuo, tanto em termos individuais como culturais (Souza, 1979, a).

Sem pretensões a esgotar o assunto, serão enumeradas algumas considerações que nos parecem relevantes:

1. O primeiro reparo a fazer é que DO precisa ser adaptado não só a culturas de nacionalidade diversa, mas também a culturas organizacionais diferentes, dentro da mesma cultura nacional. Os preceitos, a tecnologia e o caráter são diferentes numa indústria ou numa entidade de prestações de serviços (Baum, 1977), numa empresa de grande ou de pequeno porte, numa organização pública ou particular, numa firma local ou multinacional (Vansina, 1975), etc.

2. A segunda consideração refere-se à crescente transferência de tecnologia em termos mundiais. Observa-se uma cultura organizacional internacional, de caráter industrial e burocrático, transcendendo as fronteiras dos países. A Volkswagen e a Shell têm mais semelhança entre si do que com os sistemas sócio-técnicos das empresas familiares de seus respectivos países. Nesse sentido, DO pode ter mais penetração cruzando fronteiras, do que dentro delas (Kahl, 1968; Souza, 1978, a).

3. Ao trabalhar-se com as organizações e sua cultura, dividida em preceitos, tecnologia e caráter, percebe-se que a tecnologia é a menos resistente às mudanças, quer dentro quer fora das fronteiras nacionais. A tecnologia apóia-se em dados científicos e, por isso mesmo, é universal. Ela, no entanto, pode ou não ser conveniente e válida, em vista dos valores (preceitos) de uma organização parti-

cular ou país específico. Mais ainda, o caráter cultural pode ser incongruente com técnicas ou os valores importados.

O caráter e os preceitos culturais são os mais resistentes à mudança. DO, com sua tecnologia gerencial, lida com essas áreas interdependentes e não claramente delimitadas. Não se pode, portanto, fazer afirmações categóricas de que DO é transferível ou não, pois isso vai depender do contexto.

4. O consultor de DO assume papéis diferentes, conforme a organização e os problemas que enfrenta (Souza, 1975, 1979, b). Os executivos de topo, que contratam uma consultoria, estão dispostos a reexaminar os preceitos organizacionais e esperam do consultor uma função de assessoria. Os outros escalões, no Brasil, pelas características paternalistas do sistema, colocam o consultor num papel orientador e prescritivo – o qual é preciso saber manejar.

5. Cabe aqui, portanto, uma outra indagação em termos de tecnologia gerencial. Até que ponto os valores professados pelo DO – abertura, autenticidade, cooperação – reconhecem características típicas dos administradores? McClelland (1975), por exemplo, detectou o “perfil imperialista”, mais comum entre executivos, caracterizado por alta motivação para o poder e realização, acompanhados de reserva afetiva e individualismo.

Maccoby (1977) identificou não só um, mas quatro perfis típicos de administradores: o lutador das selvas, o homem organizacional, o artesão e o jogador. Nenhum deles se enquadra aos ideais defendidos pelo DO.

6. DO, portanto, não pode ser encarado como um paradigma geral. A imagem do caleidoscópio serve melhor: meia dúzia de elementos básicos são ativados para alcançar um resultado singular. A primeira regra de DO é diagnosticar a cultura local e o perfil do gerente, a fim de ajudar a organização no

seu processo de crescimento. Isto quer dizer que não há respostas pré-fabricadas, mas sim descoberta de alternativas; isto quer dizer que não se implantam práticas alienígenas inaceitáveis, mas que o desenvolvimento se faz paulatino e adaptativo, mais rápido em alguns lugares e mais lento em outros.

7. Em termos de Brasil, é preciso lembrar que as estereotípias são generalizações abstratas, em boa parte defasadas de uma nova realidade social que surge em pontos diversos: uma conscientização sindical, um questionamento do poder, uma elevação do nível de educação.

Nosso paternalismo – mesmo que verdadeiro – não é infenso ao progresso.

8. Em conclusão: se conceituarmos DO como uma técnica gerencial democrática (no sentido amplo que o termo comporta) sua aplicação fica restrita àqueles grupos cujo desenvolvimento se compatibiliza com esses valores. Mas se conceituarmos DO como um processo de mudança, vinculado aos valores culturais vigentes, sua aplicação é bem mais ampla. O consultor é um agente de mudanças que ajuda a encontrar as alternativas de progresso mais condizentes com a realidade organizacional específica.

9. E podemos citar Bennis (1976) para finalizar:

“Tendo em vista esta acentuada taxa de transformação (com a qual se depara a organização hoje em dia) a maior confiança na ciência, para o êxito das empresas industriais, o crescente número de profissionais associados a elas e o ‘ambiente de contexto turbulento’ com que as mesmas se defrontam, podemos prever uma demanda sempre maior para descobertas sociais, a fim de suprir e corrigir de um modo significativo nossas noções tradicionais de esforço organizado.”

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. (ed). — *New technologies in organization development*. La Jolla, Calif., Univ. Associates, 1975.
- AZEVEDO, F. de. — *A cultura brasileira*. São Paulo, Melhoramentos, 1964 (4a. ed.).
- BAUM, H. S. — *Post industrial principles for policy design*. Atlanta, National Conference of Public Administration, may, 1977.
- BENNIS, W. — *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- BENNIS, W. — *Organizações em mudança*. São Paulo, Atlas, 1976.
- BERNE, E. — *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Grove Press, 1966.
- BERTERO, C. O. — A função de recursos humanos na empresa brasileira. São Paulo, *Contexto*, (4):113-125, nov., 1977.
- BLAKE, R. R. & MOUTON, J. S. — *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid*. Série Desenvolvimento Organizacional, Edgard Blücher, São Paulo, 1972.
- BRAATZ, R. — A validade da gerência participativa na cultura latina. *Revista de Administração Pública*, Rio, 7(4):71-76, out/dez. 1973.
- BUTTERFIELD, D. A. & FARRIS, G. F. — O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio, 7(3):19-31, jul/set. 1973.
- CARDOSO, R. S. — *Administração de conflitos*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979 (dissertação de Mestrado).
- CHAVES, A. et al. — Contribuição ao debate sobre a universidade brasileira. MEC/CAPES, *Debate*, 1(2):1-6, fev., 1980.
- DANTAS, L. et al. — *O desenvolvimento organizacional no ambiente empresarial brasileiro*. Rio, IUPERJ, 1979 (Relatório de Pesquisa).
- DAVIS, K. — *Human behavior at work*. N. York, McGraw-Hill, 1972 (4ª ed.).
- DIEGUES JR, M. — *Regiões culturais do Brasil*. Rio, INEP, 1960.
- FARRIS, G. F. & BUTTERFIELD, A. D. — Limites culturais às teorias de liderança: um teste empírico no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio, 6(3):55-85, jul/set., 1972.
- FISCHEL, A. M. R. — *Clima organizacional e motivação em curso de mestrado*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979 (estudo piloto para dissertação de mestrado).
- GIRARDI, D. M. — *O estilo gerencial do executivo público catarinense*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1980 (dissertação de Mestrado).
- HARRISON, R. — Understanding your organizations character. *Harvard Business Review*. 50(3):119-128, may/jun. 1972.
- KAHL, J. — *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*. Austin, Univ. of Texas, 1968.
- KELLY, C. — *Tendências do gosto brasileiro*. Rio, AGIR/MEC, 1979.
- LEITE, D. M. — *Caráter nacional brasileiro*. São Paulo, USP, 1954.
- MACCOBY, M. — *Perfil de água*. Rio, DIFEL, 1977.
- MATOS, M. C. C. — *Ideologia e atitudes empresariais em relação aos acidentes de trabalho*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979 (Dissertação de Mestrado).

- McCLELLAND, D. – *Power: the inner experience*. N. York, Irvington, 1975.
- MORAES, L. F. R. – *O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978 (Dissertação de Mestrado).
- MUELLER, R. K. – *Risk, survival, and power*. American Management Association, 1970.
- PENNA, J. O. M. – *Psicologia do subdesenvolvimento*. Rio, APEC, 1972.
- PORTER, L. et al. – *Behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1975.
- PROMPT, A. M. V. – *Uma abordagem comparativa entre a mão-de-obra masculina e feminina: estudo realizado nas organizações bancárias*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1980 (Dissertação de Mestrado).
- RATTNER, H. (ed.). – *Brasil 1990*. São Paulo, Brasiliense, 1979.
- SECCO, I. P. – *O estilo gerencial do executivo atuante nas pequenas e médias empresas privadas de Porto Alegre*. PPGA/UFRGS, 1980 (Dissertação de Mestrado).
- SOUZA, E. L. P. – *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros*. São Paulo, Edgard Blücher e Porto Alegre/FDRH, 1975.
- SOUZA, E. L. P. – Diagnóstico de clima organizacional. Rio, *Revista de Administração Pública*, 11(2):141-158, abr/jul, 1977.
- SOUZA, E. L. P. – *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978, a.
- SOUZA, E. L. P. – Aspectos culturais de organização pública e suas conseqüências para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração*, IA/USP, 13(4):47-55, out/dez, 1978, b.
- SOUZA, E. L. P. – Treinamento para o futuro. *Revista de Administração de Empresas*, Rio, 19(2):91-97, abr/jun, 1979, a.
- SOUZA, E. L. P. – O consultor da área comportamental: problemas e recursos. *Revista de Administração*. IA/USP, 14(4):79-90, out/dez, 1979, b.
- SOUZA, E. L. P. – *Análise de clima numa Secretaria de Estado*. Rio, *RAP*, 14(3):111-125, jul/set., 1980, a.
- SOUZA, E. L. P. – *Percepção de clima conforme o escalão hierárquico*. Rio, *RAE*, 20(4):51-56, out/dez., 1980, b.
- SOUZA, F. P. E. P. – *Pessoas e estruturas: um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1976 (Tese de Livre-Docência).
- VANSINA, L. – Improving international relations and effectiveness within multinational organization. In: ADAMS, J. (ed). *New Technologies in organization development*. La Jolla, Univ. Associates, 1975.
- VENOSA, R. – Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional? *Revista de Administração Pública*, Rio, 8(4):80-102, out/dez., 1974.
- WEINSHALL, T. (ed). – *Culture and management*. Middlesex, Penguin, 1977.