

6

Referências bibliográficas

ALVESSON, M.; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlim: Walter de Gruyter, 1992.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
_____. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios: Uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Novo Grid Gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

CERIELLO, V. R.; FREEMAN, C. **Human Resource Management Systems: Strategies, tactics and techniques**. New York: Lexington, 1991.

CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1985.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DURAND, R.; QUELIN, B. V. **Building Sustainable Competitive Advantage: An empirical investigation**. Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management. Oslo, Noruega, p. 18-20, Junho 1998.

DURHAM, E. R. Cultura e ideologia. **Dados - Revista de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da Identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. (Coord.) **Educação para as empresas do século XXI: Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais – O surgimento das universidades corporativa**. São Paulo: Adolfo Schmukler, 1999 (Coletânea Universidades Corporativas).

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREYRE, G. **Ingleses no Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1948
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HELLER. T. Changing Authority Patterns: Acultural Perspective. **Academy of Management Review**, v.10, n. 3, 1985.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill USA, 1997.

JAKES, E. **Equitable Payment: A general theory of work, differential payment, and industrial progress**. Londres: Pelican, 1967

KILMANN, R. H. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

LAWLER III, E. **Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MIGUELES, C.; LAFRAIA, J. R. B.; SOUZA, G. C. **Criando o hábito da excelência: Compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006: Petrobras, 2006.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation**. 2. ed. Texas: Business, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O'NEAL, S. R. The reward and recognition phenomenon. **Compensation and benefits review**, p. 48-52, Nov. / Dec., 1992

PASCHINI, S. **Estratégia - alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA FILHO, J. L.; PICARELLI FILHO, V.; COLPO, O. S; Equipe Coopers e Lybrand. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

PETERS, T.; WATERMAN, J. R. **In search of excellence.** New York: Harper e Row, 1982.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, 1979.

_____. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** Editora Atlas, 1996.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations.** Harvard Business Review, p. 73-93, Mar/Apr., 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Boston: Harvard Business Review, p. 79-91, reprinted 1991, p. 3-15, May/June, 1990

PRATES, M. A .S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA F. C. P. CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational Life Cicles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, v.29, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANTOS, R. A. de O. **Administração de Salários na Empresa.** São Paulo: LTr, 1975.

SCHEIN, Edgard H. How Culture forms, develops, and changes, In: Ralph, Kilmann; Mary J. Saxton; Roy Serpa. **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

_____. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SENNETT, R. **A Cultura do Novo Capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. Arriving at Four Cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R.; SAXTON, M.J. e SERPA, R. **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey Bass, 1985.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora** – Guia prático para seleção de empreendedores. Rio de Janeiro: Office Book, 2008.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**, 1998
_____.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. K.; LAKE, D. G. Human resource competencies: An Empirical Assessment. **Human resource Management**, v. 34, n. 4, p. 473-495, 1995.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **A Gestão da e Pela Competência**. Material de Apoio ao Seminário Internacional “Educação Profissional, Trabalho e Competências”. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

7

Anexos

7.1.

Formulário de Pesquisa

IDENTIFICANDO OS VALORES DE SUA ORGANIZAÇÃO

A. INSTRUÇÕES

Você tem em mãos um instrumento que se destina a ajudá-lo a identificar valores. Este material foi elaborado de modo a permitir que se construa quatro alternativas de sentenças visando identificar valores que embasam crenças e práticas organizacionais.

Sua tarefa consiste em atribuir notas, de 1 a 4, para cada alternativa. Por convenção a nota 1 refere-se à sentença que mais se aproxima de sua realidade e a nota 4 à sentença que mais se distancia.

Enfatiza-se: a todas as sentenças deve ser atribuída uma nota.

Leia e analise, primeiramente, cada conjunto sob a ótica organizacional. Confie em suas primeiras reações ao atribuir as notas. Não se demore muito em cada conjunto.

Após ter realizado a tarefa acima descrita repita o mesmo procedimento, agora sob a perspectiva pessoal. Procure não comparar as notas já atribuídas na análise anterior com as que estiver atribuindo sob o prisma pessoal. Registre o que você verdadeiramente crê.

B.**1. Um bom chefe:**

- a) É forte, decidido e firme, mas amável. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.
- b) É impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal.
- c) É igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho.
- d) Preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados.

1.1.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

2. Um bom subordinado:

- a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.
- b) É responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu posto e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.
- c) É automotivado a dar o melhor de si ao trabalho e aberto a idéias e sugestões. Contudo, cede o comando a outros, quando estes mostram capacidade ou especialização maiores.
- d) Está virtualmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento.

1.2.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

3. Um bom membro da organização dá prioridade a:

- a) Exigências pessoais do chefe.
- b) Deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento.
- c) Requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa.
- d) Necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

1.3.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

4. Pessoas que fazem bem à organização:

- a) São politicamente informados, gostam de assumir riscos e atuam à sua maneira.
- b) São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.
- c) São tecnicamente competentes e eficientes, com um forte compromisso para a realização do trabalho.
- d) São eficientes e competentes em relações pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais.

1.4.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

5. A organização trata o indivíduo:

- a) Como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização.
- b) Como tendo direitos e responsabilidades em ambos os lados, apesar de seu tempo e energia estarem disponíveis fora do horário de trabalho.
- c) Como colaboradores, que empenham suas capacidades e habilitações para uma causa comum.
- d) Como uma pessoa interessante e talentosa, com seus próprios direitos.

1.5.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

6. As pessoas são controladas e influenciadas por:

- a) Exercício pessoal de gratificações, punições ou carisma.
- b) Exercício impessoal do poder da função para forçar procedimentos e padrões de desempenho.
- c) Comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta.
- d) Interesse intrínseco e prazer em realizar e/ou preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas.

1.6.NOTAS

PV Organ.	PV Pessoal

7. É válido uma pessoa controlar as atividades de outra:

1.7.NOTAS

- a) Se a que controla tiver mais poder e influência dentro da organização.
- b) Se sua função prescreve que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas.
- c) Se tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada.
- d) Se for aceito por aqueles a quem controla.

PV Organ.	PV Pessoal

8. As bases para a distribuição de tarefas são:

1.8.NOTAS

- a) As necessidades pessoais e o julgamento daqueles que chefiam a área.
- b) Divisões formais de função e responsabilidade no sistema.
- c) Habilidade e especialização no trabalho a ser realizado.
- d) Desejos e necessidades pessoais de aprender e crescer por parte dos membros da organização.

PV Organ.	PV Pessoal

9. Competição serve:**1.9.NOTAS**

- a) Para obter vantagens e poder pessoal.
- b) Para obter uma posição mais elevada no sistema formal.
- c) Para elevar a contribuição à tarefa.
- d) Para chamar a atenção de alguém sobre as próprias necessidades pessoais.

PV Organ.	PV Pessoal

RESULTADOS

Categorias	Ponto de Vista Organizacional	Ponto de Vista Pessoal
A		
B		
C		
D		
Total	90	90

7.2.**Resultados gerais da pesquisa em frequência modal**

Itens	Ponto de vista da Organização	Ponto de vista Pessoal
A (Zeus)	23	35
B (Apolo)	13	21
C (Atena)	20	11
D (Dionísio)	34	23

7.3.**Resultados por item: frequência modal - questionário**

PV. ORGAN					PV. PESSOAL			
1. ITEM	A	B	C	D	A	B	C	D
1. BOM CHEFE	3	2	1	4	4	3	2	1
2. BOM SUB	2	1	3	4	4	3	1	2
3. BOM MEMBRO	3	1	2	4	4	1	2	3
4. PESSOAS QUE	4	2	1	3	4	2	1	3
5. ORG. TRATA	1	2	3	4	3	2	1	4
6. PESSOAS SÃO	3	2	1	4	4	3	1	2
7. VALIDO	2	1	3	4	4	2	1	3
8. BASES PARA	3	1	2	4	4	3	1	2
9. COMPETIÇÃO	2	1	4	3	4	2	1	3
TOTAL	23	13	20	34	35	21	11	23

7.4. Interpretação da contagem do questionário

Abaixo, apresento as informações constantes do livro “Os Deuses da Administração” de 2003 do autor Charles Handy:

“As afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus;

As afirmações (b) representam uma cultura “função” de Apolo;

As afirmações (c) representam um cultura de “tarefa”, de Atena;

As afirmações (d) representam uma cultura “existencial”, de Dionísio.

Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevacente é aquela cultura em sua organização ou em você. Uma contagem de 9 para as afirmações (a) (o menor total possível) significa uma cultura de Zeus totalmente pura. É improvável que você chegue a totais assim tão baixos.”

7.6. Organograma da diretoria de DHO

