

CULTURA E COMPORTAMENTO: Uma análise sobre o choque de culturas e a sua influência sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações

Rudson Yan da Silva Gomes

Acadêmico em Administração pelo Centro Universitário do Rio São Francisco - UniRios
rudsonyan2015@gmail.com

Marília Gabriela Cruz dos Santos

Doutoranda em Direito, Universidade Federal da Bahia – UFBA
mgcscruz@gmail.com

RESUMO

Diante da necessidade de compreender quais os fatores que motivavam os colaboradores, em 1932 surge a teoria das Relações Humanas em conjunto com a experiência de Hawthorne que demonstrou a influência dos fatores psicológicos nas reações e produtividade dos funcionários e como estes muitas vezes se sobrepunham aos fisiológicos, estudo com a inovadora visão do indivíduo como centro da organização e a importância de compreendê-lo como ser dotado de sentimentos e emoções que norteiam sua forma de se portar no ambiente organizacional. Desta forma, são apresentadas abordagens administrativas e psicológicas que tem por objetivo demonstram como cultura e comportamento estão interligados e o seu papel na satisfação e engajamento do colaborador. A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa exploratória e bibliográfica pelo fato de basear-se na utilização de livros, sites e artigos científicos como: Santos (2012), Skinner (1981) e Marchiori (2017), no que se refere a abordagem, o presente trabalho se utiliza da abordagem qualitativa, pelo motivo de realizar análises de concepções, conhecimentos e colocações, atentando-se, portanto, com questões da realidade que não necessitam de dados estatísticos, mas visam a produção de informações ilustrativas e aprofundadas sobre o tema.

Palavras-chave: Comportamento, Cultura, Indivíduo, Influência e Organização.

CULTURE AND BEHAVIOR: An analysis about culture shock and its influence on individuals in organizations

ABSTRACT

In face of the necessity of understanding what factors motivate workers, in 1932 the theory of Human Relations arises together with the Hawthorne Experiment, which demonstrated the influence of psychological factors on the reactions and productivity of employees, and how these aspects often overlap the physiologic ones. This study presents an innovative view on the individual as the core of organizations and the importance of understanding them as a person endowed with feelings and emotions that guide their behavior in the organizational environment. Thus, administrative and psychological approaches are presented in order to demonstrate how culture and behavior are connected, and their role in the employee's satisfaction and engagement. The methodology used was an explanatory and bibliographic research, for being based on books, websites and

authors such as: Santos (2012), Skinner (1981) and Marchiori (2017). This paper uses a qualitative approach, once that it conducts analysis of knowledge concepts and uses, thus focusing on reality matters that do not require statistic data, but aim to produce further explicative information about the subject.

Keywords: Behavior, Culture, Individual, Influence, Organization.

1 INTRODUÇÃO

A cultura surgiu paralelamente aos primeiros indícios de sociedade, quando nossos ancestrais hominídeos começaram a evoluir física e mentalmente e passaram a desenvolver novas habilidades, criar ferramentas que facilitassem o trabalho além de deixarem a cultura nômade e passarem a estabelecer moradia fixa e conviver em sociedade.

Essas primeiras sociedades começaram a criar suas formas de plantio, moradia, devoção, costumes, hábitos, relações, alimentação e daí surgem as culturas como conhecemos, um conjunto de crenças, valores e comportamentos de um indivíduo ou sociedade.

Entretanto, cultura é uma palavra difícil de ser definida, pois vai além do limitado conceito de crenças e valores, não sendo possível estabelecer um tempo específico para o seu surgimento.

Já a origem da palavra vem do verbo latino *colere que pode ser definido como: cultivar, cultuar, habitar, cuidar, prosperar. E entre 106 a.C – 43 a.C surge o conceito de cultura como cultivo da alma e desenvolvimento humano, sendo consolidado apenas no renascentismo.*

O comporta por sua vez está atrelado a todas as espécies desde o seu nascimento, como uma resposta ao ambiente, as situações em que o indivíduo está exposto e a influência exercida por fatores internos e externos sobre o mesmo.

Com a crescente necessidade de entender o colaborador e suas motivações a teoria das Relações Humanas, trouxe como foco principal o comportamento e desenvolvimento humano nas organizações, utilizando as motivações, ambiente e as interações como pontos determinantes para o desempenho produtivo, além de perceber que não somente os fatores culturais internos, mas também externos exercem influência sobre o comportamento do indivíduo dentro de uma organização.

Diante da importância da valorização do capital humano, é essencial entender que o indivíduo está inserido em culturas diversas como: a cultura organizacional, familiar, geográfica, religiosa e social.

A partir desta ideia, o indivíduo torna-se produto das influências exercidas tanto das culturas organizacionais quanto das culturas externas (pessoais) que também norteiam o comportamento do colaborador e causam inevitáveis choques culturais, onde o indivíduo se vê na necessidade de conciliação entre os padrões que são impostos pela organização e o que foi adquirido ao longo de seu desenvolvimento pessoal através de interações sociais, e como esses choques culturais podem e vão influenciar o comportamento desse indivíduo na organização.

Assim, este estudo tem como foco a análise da forma como o choque de culturas influencia o comportamento dos indivíduos nas organizações, para auxiliar na compreensão de tais fatores, o presente artigo traz de forma detalhada os seguintes objetivos específicos I) Conceituar Cultura e Comportamento; II) Analisar a experiência de Hawthorne; III) Entender a influência dos contextos culturais pessoais e profissionais no comportamento do colaborador.

Para melhor compreensão acerca do tema abordado, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica e exploratória conforme Gil (2002, p. 41) com base na utilização de livros, sites e artigos científicos, dentre os quais destacam-se: Santos (2012), Skinner (1981) e Marchiori (2017). O presente trabalho se utiliza da abordagem qualitativa, analisar concepções, conhecimentos e colocações que visam a produção de informações ilustrativas e aprofundadas sobre o tema, conforme afirmam Minayo; Deslandes e Gomes (2007, p.21).

2 CULTURA E COMPORTAMENTO

Segundo a psicologia, o comportamento é a forma como o indivíduo reage ao ambiente ao qual está inserido, podendo proceder de formas variadas de acordo com os estímulos, culturas ou padrões pré-definidos pelo ambiente e/ou seus integrantes. A psicologia destaca que a estabilidade do uso desses padrões é chamada de conduta.

O que reforça o pensamento de Chiavenato (1999) de que os indivíduos tendem a ter seu comportamento guiado por aspectos motivacionais e estímulos internos e externos, ou seja, do

círculo social ao qual pertencem e os processos psicológicos individuais que impulsionam suas ações, reações ou abstenções.

Santos (2012) complementa que a motivação de cada indivíduo provém de suas características particulares, como a personalidade que é o conjunto de qualidades que definem a individualidade de uma pessoa, determinando assim a perspectiva de diferenciação do comportamento pessoal. Para Skinner (1981, p.129):

O que denominamos comportamento evoluiu como um conjunto de funções aprofundando o intercâmbio entre organismo e ambiente. Em um mundo relativamente estável, o comportamento poderia ser parte do patrimônio genético de uma espécie assim como a digestão, a respiração ou qualquer outra função biológica. O envolvimento com o ambiente, contudo, impõe limitações.

Skinner (1981) argumenta que o comportamento do indivíduo está interligado a cultura, pelo fato de o próprio comportamento humano ser visto como produto de uma história cultural desenvolvida ao longo do tempo.

Sob esse olhar, o comportamento é uma variável que pode e vai ser transformada e modificada de acordo com cada etapa da vida, uma vez que durante o processo de desenvolvimento individual e coletivo o ser humano desde a infância até a fase adulta tem o comportamento moldado pelos valores e percepções culturais que são adquiridos. Até o momento em que haja uma certa estabilidade de comportamento denominada como conduta, que não implica na interrupção das transformações do comportamento, mas em uma redução significativa.

Uma vez que o comportamento é tido não apenas como ações ou reações, mas também como uma relação entre um organismo e o ambiente o qual o mesmo se encontra, sendo esse ambiente conduzido pelos contextos culturais, há uma necessidade de definição de cultura e como ela pode influenciar o comportamento do indivíduo.

Cultura possui vários significados, devido suas muitas formas interpretativas se tem um conceito extremamente complexo, o que torna inviável a ideia de definição única para o sentido da palavra. Variando assim de acordo com o contexto do tema o que está sendo discutido.

Para a antropologia, cultura é um conjunto de crenças, hábitos, valores, conhecimentos, costumes, leis e artes, podendo também significar o ato do cultivo de alimentos. Focaremos, no entanto, no primeiro significado citado que se refere a definição dada por Tylor (1871), como

o conjunto de conhecimento e quaisquer outros hábitos ou valores adquiridos pelo indivíduo como componente de uma sociedade, e como esse conjunto de conhecimento norteia o comportamento do indivíduo.

2.1 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO COMPORTAMENTO

Como já citado, Skinner argumenta que o comportamento do indivíduo está interligado a cultura, pois a cultura de uma sociedade é caracterizada como um padrão de comportamento, que une contextos sociais e gerações conforme o indivíduo evolui enquanto pessoa e amplia suas áreas de conhecimento. Ou seja, o próprio comportamento humano pode ser visto como produto de uma história cultural desenvolvida ao longo de gerações.

Seguindo esta linha de raciocínio, a cultura é um fator de extrema importância e interfere diretamente no comportamento individual e coletivo, sendo possível analisar a mudança de comportamento do indivíduo de acordo com a cultura do grupo ao qual ele está inserido em determinado momento.

Em outras palavras, o indivíduo tende a se comportar de maneiras diferentes no local de trabalho onde o comportamento é direcionado pelas políticas e culturas da organização seguindo uma linha de comunicação formal, de como se comporta em sua casa onde a cultura adquirida ao longo das gerações é geralmente mais informal, ou até mesmo rígida quando em comparação com outros grupos dos quais o mesmo participe.

Os antigos generais cultivavam a cultura de recompensar seus soldados em grandes vitórias. Sobre essa cultura, no livro *A Arte da Guerra* (2010, p.8) Sun Tzu argumenta que:

Quando recompensas teus homens com os benefícios que ostentavam os adversários eles lutarão com iniciativa própria, e assim poderás tomar o poder e a influência que antes tinha o inimigo. É por isto que se diz que onde há grandes recompensas, há homens valentes. Por conseguinte, em batalha de carros, recompensa primeiro o que tomar ao menos dez carros.

O autor demonstra um exemplo cultural milenar de influência comportamental mantida até os dias atuais por empresas, escolas e até clubes esportivos para que haja um maior desempenho do indivíduo em determinadas tarefas.

Conforme a psicóloga Ussénade Maria de Oliveira (2017) a cultura tem um fator de influência tão forte que não se limita apenas ao comportamento humano, podendo interferir inclusive em sintomas causadores de doenças psicossomáticas, desencadeando fatores que favorecem desequilíbrios emocionais e psicológicos, que por sua vez influenciam direta e indiretamente o comportamento humano.

Assim, a cultura influencia diretamente o indivíduo por ser a junção de costumes, música, arte, modo de pensar, experiências e hábitos adquiridos ao longo da vida. Ou seja, o indivíduo sempre terá em si aspectos culturais que nortearão seu comportamento diante das diversas situações as quais seja submetido, pelo fato de a cultura estar presente em todos os ambientes e acompanhando toda trajetória de vida do mesmo. Esses aspectos podem ser religiosos, familiares, sociais, organizacionais, geográficos.

2.2 CULTURA E COMPORTAMENTO PESSOAL

Cada pessoa possui características culturais que a difere dos demais, são essas características formadas pelo conjunto de todas as culturas e conhecimentos adotados e adequados para sua vivência.

Segundo Cobra (2003 *apud* SANTOS, 2012, p.54):

O comportamento das pessoas é influenciado pela cultura, uma vez que durante o desenvolvimento individual e grupal, a criança tem o seu comportamento moldado de acordo com os valores que adquire durante o crescimento.

A cultura e o Comportamento pessoal são norteados por uma série de contextos internos e externos da vida do indivíduo, o que demonstra então a impossibilidade de ser definidos por um único fator predominante, mas abrangentes a todas as áreas do conhecimento e interação social.

Conforme Kotler (1998 *apud* SANTOS, 2012, p. 54):

Quando crianças os indivíduos recebem do meio aprendizado, que influenciará determinadamente seus desejos e comportamento, portanto, uma criança que mora nos Estados Unidos provavelmente não sofrerá o mesmo tipo de influência cultural das que vivem na África Central.

Assim, torna-se perceptível que, desde o início de sua vida o indivíduo quando ainda criança já recebe suas primeiras influências culturais e geográficas que nortearão parte de seu comportamento e desenvolvimento.

Santos (2012, p.55) complementa:

Frequentemente os indivíduos se agrupam socialmente de acordo com suas classes sociais, essas são medidas e caracterizadas de acordo com a renda familiar ou individual, patrimônio, educação e ocupação que determinam alguns padrões de comportamento.

Assim, observa-se que a cultura pessoal sofre influência desde o nascimento do indivíduo, de acordo com a localização geográfica, os costumes familiares, religiosos, práticas locais e interação social. Todos esses fatores culturais que podem e são modificados ao longo das etapas de vida, são ajustados de acordo com a conduta adotada pelo indivíduo, formando sua cultura pessoal que será transmitida pelo mesmo ao longo das gerações posteriores e que interfere também direta e indiretamente na cultura de outros indivíduos que interagem com ele.

Seguindo a linha de pensamento da construção da Cultura Pessoal e sua influência no Comportamento, percebe-se que há diversas formas de expressão do comportamento individual, e um exemplo de influência externa é o comportamento social mundano que é descrito como resultante da interação cotidiana do indivíduo com diferentes pessoas, culturas e situações, que o induzem a ações impulsivas ou reflexivas em determinadas circunstâncias. Formando o que os psicólogos definem como conduta ou caráter individual.

2.3 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A Cultura organizacional tem grande relevância na vitalidade da empresa e principalmente na vida do colaborador, pelo fato de ser através dela que surgem as oportunidades de engajamento e sentimento de pertencimento à organização por parte do funcionário.

Segundo Kanter (1989 *apud* FINCHAM; RHODES, 1992, p. 404):

(...) administrar a mudança como uma forma normal de vida requer que as pessoas encontrem sua estabilidade e segurança não em arranjos organizacionais específicos, mas na cultura e na direção da organização. Requer que elas se sintam integradas com o todo, e não identificadas com o território em particular do momento.

Conforme complementa Marchiori (2017), o autor evidencia a existência de uma cultura forte, na qual existe um sentido de direcionamento e a busca pelo engajamento do colaborador, sugerindo que as organizações necessitam dessa premissa para que haja sucesso em seus

empreendimentos. Sendo vista também como produto composto pelos colaboradores nos contínuos processos de interação grupal. Para Smircich (1983 *apud* BAPTISTA, ET AL, 2009, p. 2):

Os enfoques da cultura organizacional foram resumidos em duas categorias. Na primeira, considera-se a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade. Nessa perspectiva, acredita-se que a performance da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados pelos membros da organização e pelo compromisso por eles assumido. Na segunda categoria, a cultura é compreendida como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Isso significa que o sentido dos 3 eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, onde as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos, interagem para conferir significado às manifestações de cultura.

Os conceitos de Cultura Organizacional se adequam ao assunto que está sendo abordado, na maioria das vezes tendo grande semelhança com o conceito mais aceito de Cultura social, diferenciando-se em alguns aspectos que estão presentes apenas no meio organizacional. Nassar (2000, p.28) define cultura organizacional como:

[...] o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

A Cultura tem então o papel de proporcionar aos colaboradores um sentido de identidade, pertencimento, definindo fronteiras. E atua como mecanismo de controle que norteia as ações e comportamento dos colaboradores, definindo assim, as regras que devem ser seguidas. (ROBBINS; JUDGE E SOBRAL, 2010).

Mas, para que a cultura cumpra com o papel para o qual foi designada, deve-se observar uma série de fatores determinantes, Santos (2012, p.46) explica:

Para otimização e fixação da cultura se faz necessário a formalização das diretrizes organizacionais e a disseminação das bases e princípios da mesma, através de ações nesta direção. Nesta linha há a possibilidade de direcionar os indivíduos para a formação de grupos coerentes e engajados nas realizações e alcances dos mesmos objetivos. Partindo do princípio da interação social e da identificação com indivíduos que possuem características comuns, a cultura organizacional pode ser determinante para o comportamento direcionado para a otimização de um ambiente de trabalho de qualidade e direcionado para a manutenção de um clima organizacional satisfatório.

Assim como analisado no comportamento individual, a Cultura Organizacional exerce influência sobre o comportamento dos colaboradores na organização. Como explicado por Santos (2012), é através da cultura que nascem possibilidades para o direcionamento dos indivíduos, a oportunidade de formação de grupos engajados que tenham como foco um mesmo objetivo. Possibilitando também as culturas motivacionais que visam o aumento de

produtividade dos colaboradores em conjunto como a satisfação pessoal no envolvimento das atividades organizacionais e um ambiente de trabalho propício a criatividade e desenvolvimento profissional.

Schein (1997 *apud* MARCHIORI, 2017, p.112) argumenta que: “A cultura se desenvolve a partir do aprendizado do grupo e que esse aprendizado ocorre quando os membros enfrentam problemas e oportunidades e trabalham a solução de forma conjunta”.

Assim, a interação entre Cultura e Comportamento faz com que ambos sejam desenvolvidos de forma proporcional. A medida que o colaborador interage com seu grupo organizacional a cultura é desenvolvida o que afeta diretamente na melhoria do comportamento, trazendo mudanças positivas ou negativas para a o indivíduo e a organização como um todo. Para Collins (2001 *apud* FUMAGALLI, 2008, p. 3):

Resultados substanciais e duradouros dependem da construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, que agem com responsabilidade, que envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas a liberdade e a responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema [...]. Neste processo definido como socialização, o indivíduo desenvolve um padrão de comportamento restrito em relação às suas possibilidades pessoais, adequado às normas da empresa e dos grupos que a compõem. O indivíduo, de seu lado, procura transformar a organização na expectativa de aumentar sua satisfação pessoal. Aqueles que transformam empresas boas em empresas excelentes são motivados por uma profunda ânsia criativa e uma compulsão interior pela pura excelência imaculada em si mesma. Já aqueles que constroem e perpetuam a mediocridade são mais motivados por medo de ficar para trás.

Complementando essa ideia Wood Jr (1995 *apud* FUMAGALLI, 2008, p. 3) afirma:

Quando entra em contato com a organização, o indivíduo se confronta com expectativas ambíguas: ao mesmo tempo em que vê na organização as possibilidades de suprir algumas necessidades, também se vê obrigado a renunciar a certa margem de liberdade.

Como abordado, o comportamento tanto individual quanto coletivo dos colaboradores tende a ser norteado pelos padrões e normas que são impostos através das culturas organizacionais. Por esse motivo as empresas têm mudado a forma como olham para o colaborador. O que outrora era visto apenas como mero objeto de produção passa a ser visto como um capital intelectual que se valorizado e motivado trabalhará de forma eficaz e proativa.

A visão do colaborador como parte indispensável da organização traz consigo a necessidade de coordenar suas ações de forma que cooperam para o crescimento organizacional e evitem os conflitos prejudiciais, é nesse ponto que as culturas, se aplicadas de forma correta, poderão colaborar para um clima organizacional propício ao desenvolvimento coletivo e o desenvolvimento motivacional para que os colaboradores sejam engajados em suas respectivas

áreas de atuação o que conseqüentemente auxilia no crescimento estrutural e humanístico da organização.

3 EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Como uma resposta à abordagem das teorias Clássica (Fayol) e da Administração Científica (Taylor), que tinham como principais enfoques: racionalização do trabalho a nível operacional, padronização de processos, estrutura organizacional, organização formal, funções administrativas e princípios gerais da administração. Elton Mayo trouxe a teoria das Relações Humanas que a ênfase está nas pessoas, demonstrando a crescente necessidade de valorização do capital humano e a influência dos fatores motivacionais e psicológicos na produtividade dos colaboradores, como comprovação da influência desses fatores foi feito um estudo que revolucionou a história da administração e foi chamado de Experiência de Hawthorne.

A experiência de Hawthorne foi um estudo coordenado pelo professor sociólogo e também formado em Medicina Elton Mayo, em uma das unidades da Western Electric Company, que se findou com a evidencia da contribuição de fatores psicológicos na produtividade dos colaboradores de forma individual e/ou grupal. Com base no conceito de que esses fatores possuem o mesmo grau de importância das necessidades fisiológicas.

A Western Electric Company da época, possuía um perfil de organização não muito comum, em que os funcionários recebiam salários satisfatórios e o ambiente de trabalho era propício ao bom desenvolvimento das atividades. Enquanto a maioria das organizações estava buscando o aumento eminente da produção a Western buscava conhecer melhor seus empregados. Desta forma, as experiências em Hawthorne idealizavam identificar de que forma fatores ambientais, como a iluminação influenciavam a produtividade dos operários. As experiências foram realizadas por membros da empresa e representantes da Escola de Administração de Harvard, sobre a coordenação de Elton Mayo, citado por Maximiano. (2005 *apud* SANTOS, 2012, p. 24)

É importante salientar que no início o estudo visava identificar como os fatores ambientais influenciariam o nível de produtividade. Entretanto, no decorrer do estudo mudaram o foco de pesquisa, como descreve Santos (2012, p. 25):

Assim que, os pesquisadores observaram que elementos psicológicos influenciavam a produtividade mudaram os rumos da pesquisa, pois mesmo ao tentar neutralizar e/ou eliminar fatores restritivos ou influenciadores, eles continuaram a existir e as experiências se estenderam por 5(cinco) anos.

A primeira fase teve início com a formação de dois grupos de colaboradores que executavam as mesmas tarefas em condições de trabalho idênticas, com o objetivo de analisar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. O grupo experimental foi designado para o

trabalho com intensidade variável de iluminação, enquanto o grupo de controle trabalhava sob intensidade constante de luz.

Os especialistas em produtividade “sabiam”, na época, que a melhor forma de aumentar a produção seria encontrar a medida ideal de luminosidade, temperatura, ventilação, altura da bancada de produção etc. e Estimular os empregados pela remuneração.
(LACOMBE, 2009, p.124)

Nesta fase, os pesquisadores não conseguiram comprovar a existência de uma relação entre a intensidade de luminosidade e a produtividade dos colaboradores. Notou-se, entretanto, que a oscilação no desempenho produtivo dos operários não estava ligada diretamente com a intensidade de iluminação, mas que os fatores psicológicos presentes no ambiente eram os responsáveis por essa variação no desempenho. Pois, em outras etapas do estudo onde as lâmpadas foram trocadas por outras de mesma potência, foi possível observar aumentos produtivos apenas com a alegação do aumento de iluminação através da troca das lâmpadas, evidenciando então a prevalência das condições psicológicas sobre os fatores fisiológicos. Com essa informação, os pesquisadores buscaram isolar e/ou eliminar os fatores psicológicos por considerarem inadequados para a experiência e na busca por uma maior exatidão dos resultados.

Na segunda etapa da experiência que se iniciou em 1927, foi criado um grupo experimental composto por 6 (seis) funcionárias que foram designadas ao setor de montagem de relés, das quais 5 (cinco) eram responsáveis pela parte de montagem e 1 (uma) responsável pelo fornecimento de peças para abastecer o trabalho. O grupo de controle era separado, e permanecia trabalhando sob as mesmas condições. Assim, a pesquisa objetivava a comparação do índice de produção entre os grupos experimental que era sujeito a mudanças e inovações aleatórias, e o grupo de controle que permanecia em constantes condições de trabalho, durante 12 (doze) períodos.

Durante os períodos as colaboradoras do grupo experimental eram informadas das inovações que seriam implementadas como mudanças no expediente de trabalho, aumento de salários, intervalos de descanso com durações variáveis e redução da jornada de trabalho. A finalidade era que as funcionárias mantivessem a constante produção de aproximadamente 5 (cinco) relés a cada 6 (seis) minutos, sem que os fatores psicológicos influenciassem, pelo fato de os fatores fisiológicos serem medidos de maneira mais eficaz. Entretanto o que se deu foi exatamente o oposto do esperado, os pesquisadores notaram que as funcionárias foram influenciadas mais pelos fatores psicológicos do que fisiológicos assim como na primeira fase. Diferente do grupo

de controle onde havia uma mais branda, o grupo experimental desenvolveu uma maior relação informal, pelo fato de não temerem ou se sentirem pressionadas pela supervisão, havendo o desenvolvimento de liderança e objetivos em comum, o que proporcionou o desenvolvimento de um clima organizacional amistoso que interferia positivamente na produtividade.

Na terceira fase do estudo, baseados nos resultados das duas etapas anteriores os pesquisadores mudaram o foco de estudo, e passaram a analisar as relações humanas e não mais as condições físicas de trabalho. Notou-se que o grupo de controle se sentia desestimulado ao trabalho, ao contrário do grupo experimental que tinha uma facilidade maior de acesso a seus supervisores o que proporcionava maior interação entre eles para otimização do trabalho.

Como resultado de uma maior interação entre os supervisores e operários, houve um aumento no índice de produtividade devido o sentimento de valorização adquirido pelos funcionários, isso pelo fato de as etapas anteriores terem permitido aos pesquisadores enxergar os reais anseios dos colaboradores e como eles influenciavam a produtividade dos mesmos.

Assim, teve início em 1928 um programa de entrevistas anuais, que objetivava conhecer os anseios e motivações que norteavam as diferentes atitudes dos colaboradores dos grupos experimental e de controle. Posteriormente se estendendo para todos os setores da fábrica, na busca de otimizações e sugestões que melhorasse a produtividade.

Com a boa aceitação do programa de entrevistas, em 1929 foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais, com a finalidade de assimilar e ampliar o programa de pesquisa. Então, dos aproximadamente 40.000 empregados da fábrica, entre 1928 e 1930 foram entrevistados um total de 21.126 mil funcionários.

Com algumas mudanças, em 1931 foi iniciado o modelo de entrevistas não diretiva, o que trouxe a possibilidade de livre expressão dos entrevistados, sem que o entrevistador interferisse ou estabelecesse um roteiro prévio, que permitia uma maior clareza sobre como os funcionários se sentiam e comportavam-se, o que identificou a existência de choques de objetivos, onde o colaborador tentava conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos de seus grupos pessoais ou informais. Nesta etapa de entrevistas notou-se a existência desses grupos informais, com vistas a se protegerem do que julgavam ameaças da Administração ao seu bem-estar e a

necessidade dos indivíduos em estarem associados a outros que compartilhem objetivos em comum.

A quarta e última fase dos estudos teve início em 1931 e se estendeu até maio de 1932, nesta etapa um grupo foi colocado para trabalhar em condições similares às do departamento, entretanto, eram observados por um pesquisador e periodicamente entrevistados por um entrevistador que ficava do lado de fora da sala. O objetivo desse estudo era como funcionava a organização informal dos colaboradores, assim seus salários eram pagos com base em suas produções e em casos de interrupções na produção o salário seria pago por hora. Então a base de aumento dos salários estaria ligada diretamente ao aumento de produtividade.

Dessa forma, foi possível observar que logo que os operários atingiam um ritmo que consideravam ideal, havia uma redução na produção, desenvolvendo entre si alguns métodos que sustentassem essa atitude, onde qualquer participante que não colaborasse e/ou prejudicasse os demais membros era considerado um delator. Assim, os pesquisadores notaram a existência de solidariedade entre os colaboradores. Devido à crise de 1929, a experiência de Hawthorne encerrou-se no ano de 1932 por motivos financeiros, ainda assim a quarta e última fase possibilitou o estudo das relações humanas e a influência dos fatores psicológicos sobre o colaborador, contribuindo para o avanço da administração em direção a valorização do capital humano e o uso de motivações como influência do comportamento.

3.1 COMO AS MOTIVAÇÕES ORGANIZACIONAIS INFLUENCIAM NO COMPORTAMENTO DO COLABORADOR

A teoria das Relações Humanas trouxe para o cenário administrativo uma visão diferente das teorias antecessoras, colocando o funcionário como centro de suas pesquisas e quais os estímulos que o motivava ou desmotivava. Através da Experiência de Hawthorne, foi possível identificar a influência dos fatores motivacionais e psicológicos no comportamento e produtividade dos colaboradores, assim as organizações notaram o potencial para crescimento através da valorização do capital humano.

Com base na premissa que, o colaborador é um indivíduo inserido em diferentes ambientes com as mais diversas culturas e que essas culturas, assim como os fatores psicológicos exercem influência sobre o mesmo, atualmente as organizações atentam para a importância da motivação

organizacional. Afinal, o nível de satisfação do colaborador influenciará diretamente no desempenho da realização das tarefas impostas, além de ser fator determinante do clima organizacional que afeta não apenas um indivíduo, mas a organização como um todo.

Então, não é possível para uma organização alcançar suas metas e objetivos, se os colaboradores, que são a essência da empresa estiverem desmotivados, ou a falta de motivação torne o ambiente de trabalho um lugar propício a conflitos, desavenças e discordâncias entre os funcionários. Em situações como essas, é natural que em resposta, as equipes tenham comportamentos como redução de produtividade, falta de engajamento com os novos objetivos da organização e/ou aumento na rotatividade de funcionários, os grupos informais citados na experiência de Hawthorne podem ampliar ainda mais esses fatores através de discussões internas sobre a insatisfação com a organização pela desvalorização do capital humano.

Ao longo dos anos, foi possível observar que há mais de um fator motivacional e cada colaborador possui diferentes modos de motivação a exemplos dos citados abaixo:

Plano de carreira – onde o colaborador é avaliado de acordo com seu desempenho e há oportunidades para o crescimento profissional, o que motiva o colaborador a executar suas tarefas de forma eficaz.

Reconhecimento profissional – o profissional sente-se valorizado através do reconhecimento de seu trabalho, o que o impulsiona a manter-se proativo e ter um bom relacionamento com a equipe.

Capacitação – em alguns casos, o colaborador desempenha bem a sua função e tem potencial para crescimento, entretanto não tem a pré-disposição em ampliar seus conhecimentos, assim como motivação a organização proporciona ao colaborador capacitações em sua área de atuação, visando aproveitar o potencial do funcionário, além de estar investindo indiretamente em melhorias para o setor em que o mesmo atua.

A bonificação nesse caso seria vista como um incentivo que está passivo de falhas, pelo fato de o colaborador se dispor a ajudar não pela motivação, mas apenas pelo incentivo monetário que irá receber, o que pode acarretar futuramente em desinteresse de melhorias em sua mão de obra

quando a organização não dispuser de bonificações monetárias, como explica Pontes (1996 *apud* SANTOS, E. 2010, p.28):

Aumento de salário, bônus e metas são apenas, na melhor das hipóteses, motivadores em curto prazo. Os incentivos à produtividade não substituem uma gerência eficaz. Não é um modo decisivo de aumentar a produção, e, as vezes é oferecido apenas como um presente para os operários e supervisores.

Reafirmando a fala de Vergara (2000 *apud* NEGRELLO, p. 7):

Há diferenciação entre motivação e condicionamento. O verdadeiro sentido do comportamento motivacional é de que ele está dentro de cada um de nós, e o que é condicionado, as pessoas apenas movimentam-se dentro da organização, essa movimentação ocorre através de recompensas ou punições que existem no ambiente em que trabalham e que estão à volta dos colaboradores. Tem sido mais fácil realizar os trabalhos pelo movimento e manipulação do que através de pessoas realmente motivadas.

Nota-se então, que os fatores motivacionais estão mais ligados à cultura da empresa, a forma como são tratados, o reconhecimento que lhes é dado, ou seja, as questões psicológicas. Evidenciando que apenas o salário pago pela organização não é razão suficiente para que haja motivação. Fischer (2002 *apud* ALMEIDA, 2017, P. 42) afirma que:

A mudança somente se efetiva por meio de ações dos indivíduos → sendo para isso fundamental a motivação e comprometimento de todos ou de pelo menos da maior parte dos funcionários. Nesse processo, as características da cultura organizacional têm importância fundamental, seja para acelerá-lo, seja para retardá-lo. Em outras palavras, se a cultura valorizar o ser humano e seu trabalho, os níveis de motivação e comprometimento tendem a ser mais altos.

Como analisado no estudo de Mayo, o resultado de uma maior interação entre os supervisores e operários, foi um aumento no índice de produtividade devido o sentimento de valorização adquirido pelos funcionários, demonstrando a importância do sentimento de pertencimento e a necessidade de líderes que trabalhem juntos de seus liderados, proporcionando diversas vezes motivações através do próprio trabalho. Sobre a importância da liderança, Sun Tzu (2010, p. 38) afirma:

Quando as ordens se dão de maneira clara, sensata e consequente, as tropas as aceitam. Quando as ordens são confusas, contraditórias e mudam a toda hora as tropas não as aceitam ou não as entendem. Quando as ordens são razoáveis, justas, sensatas, claras e consequentes, existe uma satisfação recíproca entre o líder e o grupo.

Levando em consideração a fala de Sun Tzu, e que a organização norteia sua cultura através dos valores, crenças e hábitos tanto de seus fundadores quanto de seus líderes, a mesma tem uma grande parcela de influência no comportamento de seus colaboradores, com motivações muitas vezes aplicadas em contextos rotineiros do dia a dia como ordens razoáveis e justas, sensatez nas tarefas, clareza nas comunicações etc. O líder exemplar e comunicativo é um

grande diferencial explorado atualmente pelas organizações visando a constante motivação dos funcionários.

O clima organizacional é um exemplo da importância da organização no engajamento de seus colaboradores, sobre isso Almeida (2017, p. 26) afirma: “Além disso, também deve considerar que o clima organizacional exerce influências diretas e indiretas sobre os comportamentos, motivação e produtividade dos indivíduos que atuam na organização.”

Reforçando assim, que os fatores motivacionais da organização estão diretamente ligados ao comportamento, e devem ser explorados de forma mais eficaz possível, auxiliando a organização a atingir suas metas.

Entretanto, vale ressaltar que os contextos internos não são os únicos que influenciam o comportamento do colaborador, na verdade são uma parte do todo que faz parte do indivíduo que é dividido entre profissional e pessoal.

4 A INFLUÊNCIA DOS CONTEXTOS CULTURAIS PESSOAIS E PROFISSIONAIS NO COMPORTAMENTO DO COLABORADOR

Como analisado na experiência de Hawthorne, todo indivíduo está sujeito aos fatores culturais, psicológicos e motivacionais proporcionados pelo ambiente organizacional. Entretanto, os fatores organizacionais não são os únicos que estão em jogo ao se falar da influência de agentes no comportamento do colaborador, assim, devem ser levados em consideração também os fatores culturais pessoais, ou seja, toda a gama de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo antes mesmo do primeiro contato com a organização. Hall et al (2000 apud Santos, 2012, p. 32) aprofundam esse pensamento ao afirmarem que:

Para Kurt Lewin, o comportamento humano é resultado de uma sequência de fatos interdependentes e se origina do ambiente em que vive. Desta forma, tanto o lado familiar, o profissional, a perspectiva política e religiosa, bem como outros fatores tem influência direta sobre o comportamento de cada indivíduo. Sobre esta perspectiva cada pessoa desenvolve uma rede psicológica, em que seu campo de visão e atuação no espaço gera uma relação dinâmica com interdependência dos fatos que o rodeia.

Torna-se então quase impossível que em determinadas situações não haja um choque de culturas e isso se dá pelo fato de haver divergências quanto aos valores da organização e os valores do colaborador, trazendo consigo conflitos internos sobre qual conduta adotar, de forma

que não venha a ferir ambos os princípios, ou analisar qual é mais importante para a situação em questão. Assim, Santos (2012, p.33) declara:

O homem enquanto ser presente em um contexto social, não possui o seu comportamento definido apenas por herança de carga genética e cultural, pois suas atitudes são reflexos de uma conjuntura de situações que incluem a vivência do presente e dos estímulos do meio, criados em seu campo de atuação, que segundo Lewin (1951) existe devido “a totalidade de fatos coexistentes que são concebidos como mutuamente interdependentes.

Assim, o comportamento do indivíduo na organização é o resultado do conjunto entre contextos pessoais e profissionais sobre os quais o mesmo está inserido, o que evidencia a necessidade de equilíbrio emocional do colaborador, possibilitando a harmonia entre ambos os fatores de influência.

Segundo essa perspectiva, os fatores culturais, psicológicos e/ou emocionais pessoais podem e vão sobrepor-se aos profissionais e vice-versa, o que possibilita ou impossibilita um melhor desempenho do profissional. Por esse motivo existem recomendações (que não são regras) em algumas profissões, como o exemplo do atendimento médico a familiares, onde em determinadas situações há uma recomendação do CREMESP de que o profissional a atender os pacientes não tenha vínculo familiar, como em cirurgias emergenciais pelo fato de os fatores psicológicos e emocionais influenciarem o desempenho do profissional. Entretanto, como informado essas recomendações não são regras e em situações em que não haja outro profissional ou em que o médico se sentir à vontade e pronto psicologicamente ele pode e deve atender a seus familiares.

Assim como algumas profissões necessitam de atendimento psicológico para que os colaboradores mantenham um nível eficaz de desempenho, e reafirma então que há uma preocupação por parte da organização quanto aos contextos pessoais do funcionário, pelo fato de esses fatores influenciarem diretamente seu comportamento e produtividade afetando também o clima organizacional ou seja, um colaborador que está inserido em um contexto pessoal de harmonia tende a ter um bom desempenho, porém esse mesmo colaborador quando inserido em um contexto de perda ou luto tende a ter sua eficácia de produção reduzida, por haver a presença de fatores psicológicos pessoais que desestimulam a concentração para determinadas atividades.

Então, pode-se afirmar que o comportamento do colaborador é dirigido de acordo com a junção das culturas pessoais e profissionais e como elas interagem em cada situação. Mas, assim como

demonstrada a influência da cultura pessoal na organização, a cultura organizacional tem papel fundamental no desenvolvimento das atividades laborais. Como citado anteriormente, é através da cultura que nascem possibilidades para o direcionamento dos indivíduos, a oportunidade de formação de grupos engajados que tenham como foco um mesmo objetivo. Possibilitando também as culturas motivacionais que visam o aumento de produtividade dos colaboradores em conjunto como a satisfação pessoal no envolvimento das atividades organizacionais e um ambiente de trabalho propício a criatividade e desenvolvimento profissional.

Assim, o comportamento do indivíduo para com a organização está relacionado ao sentimento de pertencimento que a cultura organizacional causa e o impacto da cultura pessoal em seu ambiente de trabalho, ou seja, ambas as culturas estão interligas e influenciando mutuamente o comportamento do indivíduo. Por essa razão as empresas buscam formas de controlar o máximo possível a influência de fatores externos, ao ponto que trabalham positivamente os fatores interno na busca de um ambiente ideal não apenas no sentido físico, mas também psicológico, como vem acontecendo após a experiência de Hawthorne.

Collins (2001 *apud* FUMAGALLI, 2008, p. 3) reafirma a influência das culturas profissional e pessoal ao explicar que:

Resultados substanciais e duradouros dependem da construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, que agem com responsabilidade, que envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas a liberdade e a responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema [...]. Neste processo definido como socialização, o indivíduo desenvolve um padrão de comportamento restrito em relação às suas possibilidades pessoais, adequado às normas da empresa e dos grupos que a compõem. O indivíduo, de seu lado, procura transformar a organização na expectativa de aumentar sua satisfação pessoal. Aqueles que transformam empresas boas em empresas excelentes são motivados por uma profunda ânsia criativa e uma compulsão interior pela pura excelência imaculada em si mesma. Já aqueles que constroem e perpetuam a mediocridade são mais motivados por medo de ficar para trás.

Então, segundo Collins a base para um bom desempenho do colaborador é o equilíbrio entre seus objetivos pessoais e profissionais e os objetivos da organização, onde um trabalha em prol do outro e ambos crescem. Assim, as culturas pessoais não necessariamente influenciarão negativamente, pelo contrário, se bem direcionadas irão impulsionar a produtividade do funcionário e seu comportamento dentro da organização, além de facilitar na resolução de conflitos ocasionados por choques culturais que podem surgir ao longo do tempo. Assim, segundo Negrello (p.3):

Sem pessoas eficientes, comprometidas e responsáveis, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos, portanto, é sempre necessário selecionar bem seus empregados, para que o serviço seja harmônico e todos sejam beneficiados desenvolvendo suas funções.

Demonstrando a importância de selecionar os colaboradores de acordo com seus objetivos pessoais e profissionais, de forma que os choques culturais não influenciem negativamente o clima organizacional, mas auxiliem no crescimento harmonioso da organização e dos funcionários através da influência cultural no comportamento dos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de discutir sobre o choque de culturas e a sua influência sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, visto que, as culturas organizacional e pessoal (formada pelo indivíduo ao longo da vida) influenciam direta e indiretamente o comportamento do colaborador, bem como seu rendimento de trabalho, impactando diretamente nos resultados da empresa.

Com essa linha de pensamento, percebe-se que a organização vai muito além da estrutura física e/ou organização de processos e demandas, e coloca o colaborador como peça chave para o funcionamento da empresa. Assim, torna-se necessário conhecer as motivações e desestímulos que influenciam o indivíduo.

A pesquisa evidenciou a importância dos fatores culturais, equiparando-os aos fatores físicos e/ou fisiológicos, na influência do comportamento dos colaboradores com base na experiência de Hawthorne, reforçando a importância da humanização e valorização do capital intelectual por parte das indústrias.

Além disso, verificou-se a direta influência dos fatores psicológicos e os motivos pelos quais esses se sobrepõem aos fatores fisiológicos, ou mesmo as recompensas financeiras como tentativa de estímulo ao aumento de produtividade dos colaboradores e a reação dos mesmos diante dessas influências comportamentais.

Demonstra-se, ainda, as mudanças na administração e no conceito de organização após o advento da escola das Relações Humanas e a experiência de Hawthorne, mudanças vistas desde o enfoque geral da administração (que até então era a estrutura física e as burocracias), até o comportamento dos gestores nas indústrias (que viam o colaborador como um ser movido unicamente pelo salário).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador: UFBA, 2017.

BAPTISTA, Luciene Lopes; et al. **Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível?**. São Paulo: 13 Encontro da ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/GPR2271.pdf>

COLLINS, J. C. **Empresas Feitas para Vencer**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

FINCHAM, Robin; RHODES, Peter S. **Os estudos comportamentais individuais, do trabalho e da organização para estudantes de negócios e administração**. Imprensa da Universidade de Oxford, Estados Unidos da América, 1994.

FUMAGALLI, Luis André Wernecke. **Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas**. Brasília: 25 Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/311354092>>_Intraempreendedorismo_um_estudo_das_relacoes_entre_cultura_organizacional_e_a_capacidade_de_empreender_nas_empresas>. Acesso em 25 de Março de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Calvins S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL, John B. **Teorias da personalidade**. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2000

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e Controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, F.J.M; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO, Felipe Cabacine Lopes; SARAIVA, Carolina; PEREIRA, Jussara Jéssica. **O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão À Luz Dos Estudos Críticos Em Administração**. Belo Horizonte: Reúna, p.76-92, 2018. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/328917956>_O_Conceito_De_Cultura_Organizacional_Em_Edgar_Schein_Uma_Reflexao_A_Luz_Dos_Estudos_Criticos_Em_Administracao>. Acesso em 28 de Março de 2021.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão, 2017. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183930/epub/0?code=djf+RGmtOERB1T19Rd7N0GUbNPkawH6jgnxFCJFuU4PoSxJGIffSgQIeEX4bpl0fmfD4f3YV4wjXi9G1VCaWjQ>>. Acesso em 25 de Março de 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Minayo, Cecília de Souza; Deslandes, Suely Ferreira; Gomes, Romeu. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial - Nº 36, 2000.

NEGRELLO, Adriana. **Comportamento humano nas organizações**. Disponível em: <<https://www.opet.com.br/faculdade/revista-pedagogia/pdf/n1/COMPORTAMENTO-HUMANO-NAS-ORGANIZACOES.pdf>>

OLIVEIRA, Ussénade Maria. **A cultura interfere no comportamento humano?**. Mundo Psicólogos, 2017. Disponível em: <<https://br.mundopsicologos.com/perguntas/a-cultura-interfere-no-comportamento-humano>>. Acesso em 2 de abril de 2021.

PEREIRA, I. M. O. et al. **Influência do clima organizacional na produtividade dos funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves–Crecan**. Rio de Janeiro: 11 Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia–SEGeT, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120216.pdf>>. Acesso em 04 de Abril de 2021.

SANTOS, Elton Ramon de Araujo. **MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**. Rio de Janeiro: UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 2. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SMIRCICH, Linda. **Conceitos de cultura e análise organizacional**. Trimestral de Ciências Administrativas, v. 28, p. 339-358, 1983.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Seleção por conseqüências**. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. 9, n. 1, p. 129-137, 2007. Disponível em: <<https://itrcampinas.com.br/txt/selecao.pdf>>. Acesso em 21 de março de 2021.

TYLOR, Edward Burnett. **Cultura primitiva**: pesquisas sobre o desenvolvimento da mitologia, filosofia, religião, arte e costumes. Londres: J. Murray, 1871.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Cultura Brasil, Geração Editorial, 2010. Disponível em: <<https://www.baixelivros.com.br/literatura-estrangeira/a-arte-da-guerra>>. Acesso em 18 de março de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed, São Paulo: Atlas, capítulo 2, 2000.
WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1995.