

# CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Odacir Miguel Tagliapietra\*  
Geysler Rogis Flor Bertolini\*\*

*Resumo:* O estudo da cultura organizacional torna-se cada vez mais importante, na medida em que, com a facilidade de comunicação através do uso da tecnologia, países com culturas distintas cada vez mais trocam informações e mantêm intercâmbio comercial. Neste sentido, o sucesso em uma transação comercial depende do conhecimento dos hábitos e costumes para com isso, desenvolver produtos e serviços adequados à demanda. Como a cultura representa a base de valores aceito por uma sociedade, esses valores se refletem internamente nas organizações. A cultura forma a identidade organizacional que apresenta traços da sociedade onde está inserida. Neste sentido, o conhecimento dos hábitos e costumes da população de uma determinada região é fundamental para se entender certos comportamentos internalizados nas organizações, ou seja, os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores e os artefatos que caracterizam a cultura das empresas trazem a marca da cultura nacional. A cultura organizacional define comportamentos específicos que direcionam a maneira como as pessoas devem agir, como as decisões são tomadas pelos administradores, qual o estilo de liderança adotado, maior ou menor centralização.

*Palavras Chave:* cultura organizacional, modelos mentais e traço cultural

*Abstract:* The study of organizational culture has become more and more important, because countries with different cultures have changed more information and kept commercial dealing due to the easiness of communication through technology. Thus, the success in business depends on the knowledge of habits and customs in order to develop products and services appropriate to demand. As culture represents the base of values accepted by society, these values reflect internally in the organizations. The culture forms the organizational identity which shows features of the

dos hábitos e costumes da população de uma determinada região é fundamental para entender certos comportamentos internalizados nas organizações, ou seja, os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores os artefatos que caracterizam a cultura de umas empresas trazem a marca da cultura nacional. A cultura organizacional define comportamentos específicos que direcionam a maneira como as pessoas devem agir, como as decisões são tomadas pelos administradores qual o estilo de liderança adotado, maior ou menor centralização, etc.

*Palavras-Chave:* cultura organizacional, modelos mentais e traço cultural.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura é representada por comportamentos que identificam o modo como determinado grupo social estabelece normas de conduta que irá orientar o comportamento das pessoas no trabalho, na comunidade e na família. Neste sentido, a cultura é representada por modelos mentais consolidado durante determinado período. Esses padrões estabelecidos representam, na sociedade, comportamentos já aceito e, raramente questionados. Por isso, quando um agente externo interfere de maneira que, ameaça alguns preceitos é rapidamente rejeitado pelo grupo.

A compreensão dos preceitos culturais de determinada região, comunidade e organização é fundamental na medida em que se deseja aperfeiçoar ou inserir novas maneira de pensar e agir neste grupo social. No mundo globalizado as interferências dos “agentes externos”, a determinadas culturas é constante por isso, torna-se cada vez mais importante decifrar alguns enigmas presentes em determinado grupo ou por exemplo, no mundo dos negócios os vínculos estabelecidos no contexto organizacional.

As mudanças nas estruturas e a necessidade de readaptar constantemente estratégias administrativas, tendo em vista a competitividade global torna-se cada vez mais importante o rompimento de preceitos culturais relacionados com a certeza, o comodismo e a busca pela proteção em torno de referenciais criados pela mentalidade de um passado totalmente diferente do que a sociedade presencia hoje.

## 2. A MANIFESTAÇÃO DA CULTURA

Tudo no mundo social e histórico está indissolúvelmente ligado ao simbólico, que por sua vez está ligado ao imaginário, sem nele se esgotar. Existe também a dimensão racional e real, isto é, as atividades e práticas reais que desenvolvem as funções vitais que asseguram a sobrevivência da sociedade. Nenhuma sociedade pode sobreviver se não for capaz satisfazer essas necessidades

reais que o “econômico-funcional” deve suprir. Mas, sem o imaginário e o simbólico, a sociedade não teria podido “reunir-se” e continuar a existir como tal. Aquilo que é definido como problemas e as necessidades de uma dada sociedade fazem parte da própria definição dessa sociedade, do seu fazer e do seu fazer-se como sociedade (FREITAS, 2002).

De acordo Castro (2002), a cultura apresenta uma base-complexa de valores, padrões, modelos-comuns a uma sociedade, que nos permite identificá-la. O autor cita como exemplo o Brasil, que com seus componentes culturais integrados, têm uma cultura brasileira onde, no entanto, ocorrem variações regionais – expressões idiomáticas, vestuário característicos. O mesmo acontecendo com os comportamentos e os jargões profissionais.

Trompenaars (1994) define a cultura como um sistema comum de significados que nos mostra a que devemos prestar atenção, como agir e o que devemos valorizar. Ainda segundo o autor, cada um de nós leva dentro de si as forma que aprendeu de organizar as experiências para que estas tenham algum significado. Por isso, destaca o autor, empregados que trabalha na mesma empresa, mas que são de culturas diferentes, tem uma interpretação de significado dessa empresa, diferente dos outros.

Para Chiavenato (2004, p. 164), “cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticada do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente”.

Por isso, quando se identifica uma determinada cultura está se referindo a comportamentos gerais e que se repetem num determinado contexto, exigindo formas de atuação específicas e aceitas pelo grupo. De acordo com Motta e Calda (1997, p. 39), “quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros, ‘traços’ neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada individuo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”.

Para Motta e Calda (1997), a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas. Um movimento dialético inevitável entre o que chamamos de material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas, e o que denominamos de imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias e idéias.

Esse mundo imaterial, onde estão o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do individuo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização, é gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais. É evidente que as representações e a simbologia de nosso cotidiano são suportados e só existem à medida que nascem de um fato concreto das estruturas sócias, das experiências vividas, do mundo material. (AKTOUFF apud MOTTA E CALDA 1997, p. 40-41)

De acordo com pesquisas realizadas por Hofsfede citado por Motta e Calda (1997), existem quatro dimensões da cultura:

A primeira é relacionada às culturas tipicamente coletivistas, onde o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais.

A distância do poder é a segunda dimensão, que se refere à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder.

A terceira, refere-se ao nível em que se procura evitar a incerteza, mede o incômodo diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas, criando maior estabilidade de carreira, pondo em prática regras mais formalizadas.

A quarta dimensão refere-se à masculinidade, ou seja, os valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e coisas, não enfatizam particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como as medidas como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

A cultura se solidifica com o tempo, a partir da prioridade que determinados grupos estabelecem em determinados comportamentos e que são transmitidos cada vez que novos membros são inseridos neste grupo. De acordo com Castro citado por Hegel (2002, p. 45), “os homens não herdaram a cultura, adquirem-na no decorrer da vida. O grupo organizado conta com uma cultura dominante. Essa cultura é oficialmente transmitida pela educação formal e nas interações informais”.

Portanto, de acordo com Trompenaars (1994), a essência da cultura não é o que se apresenta aparentemente visível, mas como determinados grupos de pessoas entende e interpretam o mundo.

## 2. ASPECTOS CULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

No processo de colonização do Brasil o uso do poder foi uma característica marcante, onde determinados grupos que, a partir da exploração dos recursos naturais e humanos criaram a elite brasileira, ou seja, uma minoria possui a maior renda em detrimento da maioria que vive marginalizada. Esta característica da cultura nacional manifesta-se claramente na estrutura organizacional das empresas brasileiras. Percebe-se a partir das percepções errôneas que os administradores tem a respeito de seus empregados, de que é necessário uso do poder e, um controle rígido para que o trabalho seja realizado de maneira eficiente.

Johann (2004, p. 2) destaca que, “... como o ambiente das grandes corporações é uma espécie de microcosmo da sociedade, nele também se encontra presente a angústia do ser humano, com falta de sentido existencial e com as emoções muitas vezes sufocadas pelo mundo dos números e da razão”. De acordo com Stevens citado por Johann (2004), a própria palavra corporação suscita imagem de autoridade e burocracia. O termo também evoca imagens de

máquinas, em que prevalece a cadeia de comando entrelaçada por superiores dirigindo subordinados.

De acordo com Motta e Calda (1997, p.31), “as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata”.

Cultura organizacional tem significado diferente do conceito de cultura geral. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Neste sentido, ressalta o autor, a cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrão de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, construindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo o autor, ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras a cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Gil (2001), a cultura organizacional se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso através do seu layout físico e pela interação dos membros entre si e o público externo.

De acordo com Freitas (2002, p. 55), “as organizações modernas são produtos da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos”.

No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo o mesmo autor, a cultura exprime a identidade da organização. Ela é constituída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos objetivos e do mesmo modo de agir.

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. As organizações bem sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando ela atua em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensíveis, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente, para poderem trabalhar, lecionar, assessor, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar, etc. Também as pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2004).

Por isso, “a cultura corporativa quando bem trabalhada – ou gerenciada - oferece um sentido de pertinência às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivo e de metas desafiadoras”. (JOHANN, 2004, p. 2)

De acordo com Enriquez citado por (Freitas, 2002), a relação que os indivíduos mantem com as organizações não é meramente objetiva, passível de cálculo claro e racional, e sim mediatizada por laços psicológicos.

Freitas (2002), destaca que o imaginário organizacional propõe uma “carta imaginária” ou um “menu” de estruturação simbólica das representações mentais que vai permear as atitudes dos indivíduos e sua relação com o trabalho, consigo mesmo e com os outros, o indivíduo não se liga a organização por vínculos apenas materiais, mas também afetivos, imaginário e psicológicos.

As organizações atuais precisam que os funcionários e gerentes tenham a percepção global e sensibilidade cultural, ou seja, as pessoas devem estar conscientes de como os acontecimentos globais podem afetar o bem-estar das organizações, que saibam lidar com as pessoas de outras nações e culturas e que possam aprender rapidamente com as práticas organizacionais de outras partes do mundo (SCHERMERHORN, 1999).

A identificação dos traços culturais presentes nas organizações devem partir do conhecimento da cultura maior, ou seja, como a sociedade no decorrer da história evoluiu, ou seja, quais os valores foram priorizados na definição das normas e padrões de comportamentos.

Um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez a mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de umas empresas, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade (MOTTA; CALDAS, 1991, p. 18-19)

Ainda segundo o mesmo autor, os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores. Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e

formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado.

De acordo com Johann (2004, p.10), “cada empresa tem uma espécie de personalidade coletiva – ou de jeito – que transfere na forma como as pessoas que nela trabalham se relacionam, fazem críticas, se confraternizam, tomam decisões (ou as protelam), criam critérios para progressão de carreira, mantêm tabus e preconceitos, usam determinado jargão ou linguagem.”

De acordo com o autor, esses elementos comportamentais ajudam a materializar a cultura de uma empresa, cuja leitura também pode ser obtida pela arquitetura de seus prédios, pela distribuição de espaços e layout de seus diferentes setores, pela forma como as pessoas se vestem, por meio da tecnologia usada em seus processos, de seus símbolos – como logomarca e outros e de seus diversos artefatos materiais, produtos e serviços. Embora ambas as culturas – a comportamental e a material – façam parte de uma só, as ondas de uma mudança adquirem velocidades diferentes quando as atingem, ou seja, enquanto que a implantação física de determinada tecnologia é relativamente rápida, dobrar a resistência e a desconfiança das pessoas envolvidas torna-se muitíssimo mais demorado.

Ainda segundo o mesmo autor, na cultura de uma empresa, as pessoas compartilham costumes, crenças, idéias preestabelecidas regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais, cujo papel é fornecer-lhes um mapa, um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Neste sentido, ressalta o autor, não existem culturas idênticas.

Para Motta e Calda (1997, p. 26), “a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros”.

É possível estabelecer fronteiras entre culturas que estão inseridas numa mesma área geográfica, tendo em vista que, alguns traços da cultura são originados a partir de padrões estabelecidos por indivíduos que, de acordo com seus costumes oriundos da tradição familiar tende perpetuar alguns tipos de comportamento ou valores que são importantes para o sucesso da organização.

Motta e Calda (1997, p. 41), destacam que “cada organização delimita uma cultura única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado”.

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional é vista como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Neuhauser, Bender e Stromberg (2001), descreve a cultura corporativa como resultado de três camadas: 1. pressuposições subjacentes comuns e valores centrais do grupo: a camada mais profunda da cultura; 2. Condutas e hábitos: “a maneira como fazemos as coisas por aqui; 3. Símbolos e linguagem: o nível mais visível e simples da cultura.

As pressuposições, destaca o autor, estão tão enraizadas que as pessoas que fazem parte da organização tem dificuldade de expressá-las por meio das palavras. Trata-se simplesmente da maneira como as coisas são, e seria uma ofensa questionar essas convicções. Exemplo de pressuposições comuns pode ser representada quando determinado grupo tem maior importância que o indivíduo e vice versa.

Continua o autor, os valores centrais são mais fáceis de descrever, pois representam o nível mais consciente de convicções. Podem ser discutidos e transmitidos por escrito na organização. Exemplos: o cliente vem em primeiro lugar; a iniciativa individual é o segredo do sucesso.

As Condutas e hábitos das pessoas que trabalham na empresa formam a camada intermediária da cultura. As condutas e hábitos abrangem desde as políticas e os procedimentos formais até os hábitos informais e as táticas que os funcionários usam para atuar de forma eficaz na empresa.

Os símbolos e a linguagem das pessoas que trabalham numa empresa formam o terceiro elemento-chave da cultura. São representados a partir de símbolos e artefatos da empresa que por sua vez, são todos tangíveis, que se podem ver tocar e ouvir (por exemplo, as cores, logotipos, bonés, camisetas e músicas da empresa)

#### 4. CULTURA E ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Lacombe (2005), as decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas pela cultura, ou seja, cada organização possui prioridades de valores dando origem à cultura empresarial organizacional.

Ainda segundo o mesmo autor, o estilo de administração é, em grande parte, consequência da cultura da organização. Uma visão negativa e pessimista da natureza humana tende a ser associada a um estilo de administração dominado pelos valores de comando e controle. Ao contrário, as organizações que acreditam no empenho das pessoas tendem a refletir uma visão mais otimista da natureza humana. O estilo de administração se caracteriza por ampla comunicação nos dois sentidos, regras de trabalhos flexíveis, maior participação dos empregados nas decisões.

As pessoas ao ingressarem em uma organização necessitam conhecer quais são os valores que está prioriza. Para facilitar a integração e o conhecimento de alguns comportamentos que são importantes no contexto de determinada organização é necessário buscar informações sobre o que é permitido ou não permitido, conhecer seus valores, rituais e as práticas administrativas. Estas informações podem ser encontradas nos manuais ou podem ser obtidas a partir de reuniões conversas com os líderes e, também a partir de treinamentos oferecidos pela empresa. De acordo com Lacombe (2005, 231-232),

[...] as organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, no qual ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados, no entanto, a forma

mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de relação cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenho.

Ao transmitir os princípios e valores organizacionais a organização estará facilitando o aprendizado de seus funcionários, pois na medida em que as regras estão definidas as pessoas tornam-se mais responsáveis, possuem iniciativas e o potencial criativo é despertado.

## 5. CONCLUSÃO

O conhecimento da cultura organizacional cada vez mais se torna importante, na economia globalizada. Com a competitividade das organizações necessitam conquistar clientes em mercados totalmente diferentes dos tradicionais. Com isso, se depara com novas culturas com hábitos e costumes totalmente diferentes dos mercados que até então trabalhava. Nestes novos mercados, o conhecimento da cultura é decisivo para o sucesso das relações comerciais.

O conhecimento da cultura organizacional também é fundamental para a eficiência na tomada de decisão e na integração das pessoas no ambiente de trabalho. Uma cultura muito rígida e alicerçada em fatos e experiências passadas torna a empresa estática com dificuldade de se adaptar as novas necessidades e expectativas dos consumidores. No entanto, a criação de uma cultura organizacional própria pode também desenvolver uma identidade organizacional e com isso, facilitar a compreensão dos princípios e valores que a empresa prioriza.

Por isso, diante no contexto de mudanças e com o mercado altamente competitivo, cabe aos administradores gerenciar a sua cultura para que os valores que a empresa tem como prioritário se mantenha mas, ao mesmo tempo, que se crie um ambiente que permita constantemente a reavaliação dos preceitos culturais permitindo com isso, o desenvolvimento de pessoas com capacidade de inovação, criativas e com mente aberta para visualizar as necessidades atuais e futuras do mercado com quem a empresa mantém intercâmbio.

## 6. NOTAS

\* Mestre em Engenharia de Produção -UFSM, , Prof. Unioeste - Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Curso de Administração, Campus Cascavel, Rua Universitária, 2069, Cep: 85819-110 Cascavel PR . Prof. Pucpr - Pontifícia Universidade Católica do Paraná , Campus Toledo – Curso de Administração, Av. da União, 500 – Jardim Coopagro – cep 85902-532 – Toledo PR. E-mail: Odacir.tagliapietra@pucpr, tagliapietra@unioeste.br

\*\* Mestre em engenharia de Produção UFSC, Prof. Unioeste - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: geysler@unioeste.br,

## 7. REFERÊNCIAS

- CASTRO, Celso Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo Saraiva, 2005.
- MOTTTA, Fernando C. prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEUHAUSER; P. BENDER; R. STROMBERG, K. **Cultura.com**: como adaptar as empresas ao mundo.com. Barueri: Manole, 2001.
- SCHERMERHORN, Jr, Johnr. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Boockman, 1999.
- TROMPENAARS, **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.