

A UTILIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INTRODUÇÃO DE CONCEITOS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL AOS EMPREGADOS DE EMPRESAS DA REGIÃO DE BLUMENAU

PROF^a. DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO, M. A. (*)
VIVIANE GIOMBELLI (**)

RESUMO: *A preservação ambiental, gradativamente, está sendo uma preocupação das organizações, requerendo mudanças nos valores e na cultura organizacional. Os objetivos deste artigo consistem em mapear as manifestações concretas da cultura com relação a preservação ambiental, nas grandes e médias empresas de Blumenau, identificando a mudança da cultura organizacional, por meio de artefatos concretos, com relação a modificação de valores e comportamentos referentes a preservação ambiental. O design que caracteriza esta pesquisa é do tipo exploratório e o método de estudo é multicase. A população foram empresas com mais de 200 (duzentos) empregados. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários semi-estruturados e analisados de forma descritiva e interpretativa, a abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa. Concluiu-se que as empresas não estão investindo numa cultura de preservação ambiental, bem como nos artefatos concretos da cultura. Em alguns casos tem sido utilizados procedimentos de preservação ambiental e estão sendo inseridos conceitos da mesma nas empresas da região. As empresas estão mais preocupadas em adquirir certificados em virtude da exportação dos produtos do que possibilitar uma conscientização ambiental aos empregados.*

PALAVRAS-CHAVE: Preservação ambiental, cultura organizacional, mudança de comportamento.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas quanto a preservação ambiental é gradativa e intensa, devido a concorrência no mercado de trabalho, globalização da economia, a exigência dos clientes e da sociedade, a exigência dos órgãos governamentais pelo cumprimento das normas vigentes na legislação ambiental. A organização pode modificar a cultura de preservação ambiental por meio dos artefatos concretos

"PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA POSTURA DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL EXIGE-SE TAMBÉM UMA MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL"

(rituais, cerimônias, estórias, mitos, heróis, tabus, normas e símbolos). Neste trabalho procurou-se um diagnóstico da região de Blumenau para verificar até que ponto estes elementos estão sendo utilizados para calcar os valores referentes à preservação ambiental.

Segundo Donaire (1994), o ambiente atual em que as empresas operam tem presenciado o surgimento de novos papéis, que devem ser desempenhados pelos empregados como resultado de alterações nos valores e ideologias de nossa sociedade. Neste

* Prof^a. do Departamento de Administração e Pesquisadora da Universidade Regional de Blumenau.

** Acadêmica do Curso de Psicologia da Universidade Regional de Blumenau e Pesquisadora do CNPq.

contexto, pode-se afirmar que para o desenvolvimento de uma postura de preservação ambiental exige-se também uma mudança na cultura organizacional.

De acordo com Mazon (1992), há mais de uma década que a preservação ambiental está sendo discutida. Esta discussão é um processo lento e que exige um esforço corporativo da cúpula administrativa. Essa nova visão do meio ambiente vem trazer mudanças significativas no processo cultural da organização, objetivando a incorporação de uma nova postura voltada para a preservação ambiental.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E PRESERVAÇÃO AMBIENTAL

Cultura pode ser expressa pelo conjunto de costumes, comportamentos e normas presentes num grupo. É a interação entre os indivíduos. De acordo com Ullmann (1991:309), "dessa interação nascem aspectos novos, o que leva ao progresso, ao aperfeiçoamento, e até a mudanças." Pettigrew (apud Tomei e Braunstein, 1993) entende cultura como um conjunto de significados pertencentes a um grupo que a molda de forma dinâmica.

Todo indivíduo pertencente a uma empresa também desempenha papel na sociedade, na família, na religião e entre amigos. De certa forma, isso o caracterizará em alguns aspectos, pois o meio em que está inserido é foco de mudanças constantes, e estas se refletirão na empresa. Pode ocorrer uma mudança na cultura organizacional quando são inseridos novos indivíduos ou quando a própria interação entre o grupo responde as transformações sociais. Entretanto, a mudança cultural pode ser estratégica, provocada pelos líderes organizacionais. É um processo gradativo e lento, principalmente quando se trata de estruturar valores (Tomei e Braunstein, 1993).

Os artefatos culturais são os instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional, dando estimulação sensorial para executar atividades culturalmente expressas, tendo por objetivo disseminar a cultura dentro da

organização. Estes artefatos culturais classificam-se em ritos, cerimônias, estórias e mitos, heróis, tabus, normas e símbolos. Sahlins (1979) afirma que estas são as forças materiais usadas para determinar a cultura.

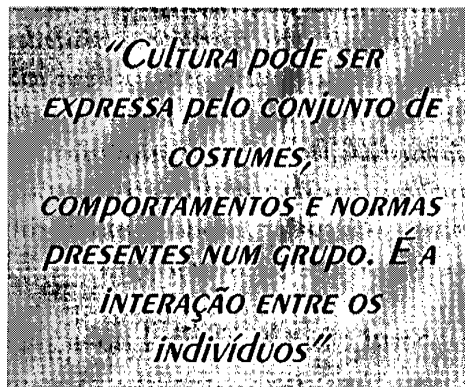
Os membros da organização assimilam a cultura vigente quando a entendem, e a internalizam. Damanpour et all (1989) salientam que os artefatos culturais são importantes, principalmente, num processo de inovação da cultura, estruturado a mudança cultural indiretamente, através de jornais de circulação interna, festas e comemorações, rituais e cerimônias, prêmios e cartazes, etc.

A implantação de novos paradigmas ambientais podem estar gerando mudanças nos valores, crenças, costumes e

comportamentos dos integrantes das organizações. A preservação ambiental nunca foi fator primordial de interesse dos meios de produção, pois a política organizacional geralmente desconsiderava os prejuízos que poderiam ser causados ao meio ambiente. No entanto, os crescentes prejuízos ecológicos que vêm ocorrendo no planeta tendem a pôr em risco a sobrevivência da espécie

humana. Este panorama coloca as organizações industriais como as principais causadoras do desequilíbrio ambiental, em virtude das substâncias químicas jogadas nos rios, ou lançadas no ar através de chaminés.

Mazon (1992) afirma que a publicação de regulamentos referentes a problemas ambientais possibilita a incorporação de novos padrões culturais pela população. Outra forma de disseminar a "nova cultura ambiental" é através do controle da produção, tendo como objetivo o controle das substâncias químicas jogadas nos rios, dos desmatamentos, bem como das queimadas. A visão tecnológica voltada à prevenção da poluição exige desenvolvimento do conhecimento, técnicas e materiais adequados. É praticamente fundamental a formação de indivíduos capacitados, desenvolvedores de novos processos e procedimentos, que visualizem os benefícios e as vantagens adquiridos dessa nova postura (Geiser, apud



Mazon, 1992). A reciclagem é uma destas alternativas, possibilitando a reutilização de materiais e produtos, e tem trazido uma grande economia de recursos para as empresas. Donaire (1995) afirma que a reciclagem pode ocorrer pelo reaproveitamento dos resíduos no processo de produção ou pela venda dos mesmos para outras empresas. Outra forma é o desenvolvimento de novos processos produtivos utilizando-se tecnologias limpas ao ambiente.

As preocupações com o meio ambiente tiveram ênfase a partir de uma exigência dos consumidores referente ao conteúdo e a forma como os produtos são feitos, rejeitando qualquer agressividade ao meio ambiente. Entidades como o Greenpeace e o Partido Verde influenciaram a posição dos consumidores frente a preservação ambiental. O Partido Verde, do Brasil, movimento ecológico de caráter social fundado por Fernando Gabeira em 1979, não tem por objetivo a obtenção do poder, mas age como transformador da cultura política. O processo consiste na conscientização ambiental da população de nível cultural médio e alto. O movimento de defesa da Amazônia difundiu-se através da divulgação acirrada promovida por intermédio do Partido Verde, promovendo uma mentalidade mais inclinada à defesa ambiental no público em geral (Pádua, 1987).

Assim, a preservação ambiental passou a ser um meio de atingir o mercado. Além de englobar a função produtiva, diz respeito, principalmente, a função administrativa.

Neste contexto, a presente investigação foi orientada pelo pressuposto de que a preocupação com o meio ambiente, principalmente a preservação ambiental, pode estar presente nas manifestações culturais, mais especificamente nos artefatos concretos da cultura representados pelos mitos, heróis, tabus,

estórias, rituais, cerimônias, normas e símbolos.

A cultura organizacional foi representada pelos artefatos concretos representantes da mesma. Estes foram operacionalizados conforme categorização de Kilman, et al (1988):

ARTEFATOS VERBAIS:

Mitos – por meio da identificação de estórias fictícias que condizem com os valores e as crenças da organização, narrando eventos referentes a preservação ambiental;

Heróis – através da identificação de pessoas que transmitem conceitos sobre preservação ambiental, inspirando os membros da organização a seguirem o exemplo;

Tabus – orientações subjetivas que delimitam áreas consideradas proibidas referentes a preservação ambiental;

Estórias – identificação de narrativas fictícias ou reais sobre preservação ambiental que circulam entre os membros da organização.

ARTEFATOS

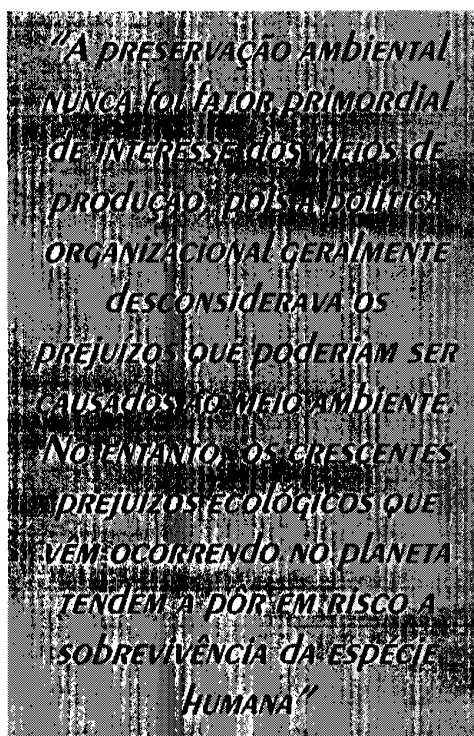
COMPORTAMENTAIS:

Rituais e Cerimônias – identificação de atividades coletivas realizadas na organização, tais como jogos, gincanas, festas, teatros, danças, treinamentos e seminários, que enfatizem os padrões de comportamento relacionados a

preservação ambiental.

ARTEFATOS FÍSICOS:

Normas – constatação da existência de documentos escritos que delimitem o modo de agir e tratar o meio ambiente;



Símbolos - verificação da existência de jornais de circulação interna, folders, cartazes, caricaturas, flâmulas e objetos como vaso de flores, decorações que servem como veículo informativo das concepções organizacionais referentes ao meio ambiente.

A variável ambiental foi estudada através da identificação de técnicas e políticas que visam a preservação do meio ambiente, que podem ser:

Resíduos da Empresa, representados por existência de estação de tratamento de resíduos líquidos; diminuição de produtos químicos pesados, utilizados no processo produtivo; diminuição da quantidade de resíduos líquidos a serem tratados; reutilização da água no processo produtivo e/ou diminuição da quantidade de água utilizada; reutilização de materiais e produtos pela empresa ou por outras organizações; utilização de filtros para controle de poluição do ar.

Política da Organização, através de Programas de Reflorestamento e/ou Treinamento para os funcionários.

Racionalização de Energia, por meio de Estudos de racionalização de energias, e/ou Utilização de baterias.

A população desta pesquisa compreende uma amostra das médias e grandes organizações de Blumenau (mais de 200 empregados), em número de 30. O critério de escolha baseou-se no número de empregados, 200 ou mais, e a listagem foi conseguida através de cadastro da Prefeitura Municipal de Blumenau, e englobam as organizações do ramo secundário da economia.

Destas 30 organizações, 25 mostraram-se receptivas aos questionamentos, fornecendo inclusive material acerca de sua posição referente ao problema ambiental. Os dados primários foram obtidos através de questionário constituído por perguntas abertas e fechadas, e os secundários através de informações disponíveis em documentos organizacionais.

3. DADOS OBTIDOS NA REGIÃO DE BLUMENAU

A preservação ambiental determina a preocupação com a destruição ecológica, tendo como objetivo a não agressão ao ecossistema. Conforme Donaire (1995), a preservação ambiental reflete atitudes e medidas utilizadas por uma empresa, que objetivam a proteção e conservação do meio ambiente, partindo do princípio da seleção da matéria prima, passando pelo desenvolvimento de novos processos e produtos, e culminando com o reaproveitamento da energia e a reciclagem de resíduos do processo produtivo.

A constatação da existência destas atitudes e medidas nas empresas da região, foi identificada pela ocorrência de

políticas e técnicas relacionadas com existência, tratamento, reutilização e diminuição de resíduos industriais, bem como a racionalização do processo envolvendo conservação, utilização e racionalização de energia.

Verificou-se, através dos questionários, que 52% das empresas pesquisadas mencionam questões referentes à preservação ambiental já na integração de novos empregados à empresa. Este percentual aumenta a partir do momento em que o empregado

é efetivado após o período de experiência. Após este prazo, o empregado é treinado para execução de suas atividades, e neste treinamento, 76% das empresas pesquisadas inserem conceitos relacionados à preservação ambiental. Ao longo da vida profissional de seus empregados as empresas podem continuar a reforçar os conceitos de preservação ambiental. Esta assertiva foi constatada em 60% das empresas, que ministram seminários, palestras, cursos ou reuniões referentes ao meio ambiente e formas de diminuir a agressão à natureza.

Constatou-se que as novas tendências de preservação ambiental estão sendo incorporadas pelas empresas de uma forma lenta, mas gradativa. Do total das empresas pesquisadas,

"AS PREOCUPAÇÕES COM O MEIO AMBIENTE TIVERAM ÊNFASE A PARTIR DE UMA EXIGÊNCIA DOS CONSUMIDORES REFERENTE AO CONTEÚDO E A FORMA COMO OS PRODUTOS SÃO FEITOS, REJEITANDO QUALQUER AGRESSIVIDADE AO MEIO AMBIENTE"

12% (doze por cento) preocupam-se com as normas de preservação ambiental devido as exigências do mercado externo, principalmente Europeu, Asiático e Americano. As normas mais citadas foram as constantes da ISO 14000. A divulgação para o público externo das novas técnicas e padronizações de preservação ambiental no processo produtivo, estão sendo efetuadas principalmente através da mídia escrita, em jornais locais. Considerando as empresas pesquisadas, 24% delas divulgam para a sociedade as modificações incorporadas em seu processo produtivo.

Artefatos Verbais: As estórias são consideradas as narrativas que se baseiam em eventos ocorridos na organização, objetivando informar sobre um comportamento esperado dos indivíduos no ambiente organizacional. As estórias relativas à natureza, incluindo neste conceito a preservação ambiental, em todas as empresas que as possuem, remontam a épocas anteriores as normas instituídas por órgãos governamentais ou pelas exigências de mercados externos. Sugere-se, neste contexto, que estas estórias fazem parte da cultura das organizações pesquisadas, constituindo-se num artefato concreto representante da mesma.

As estórias, como um artefato verbal representante da cultura organizacional, foram observados em 16% das empresas pesquisadas. Os assuntos constantes destas estórias referem-se principalmente à reciclagem de produtos e materiais; ao reflorestamento como uma técnica de conservação do ecossistema; a racionalização e a utilização de formas alternativas de energia; e estórias que apresentam dicas sobre o tratamento do lixo doméstico, o plantio de árvores, os cuidados para não se poluir os rios e a importância do depósito do lixo em locais apropriados. A divulgação destas estórias ocorre verbalmente, relatando fatos reais, ocorridos na própria empresa, repassadas aos empregados pelas chefias.

Somente em uma empresa foi constatada a existência de um herói relacionado à preservação ambiental. Este herói é o fundador da empresa, constituindo-se em um personagem

real participante da estória. Os mitos e os tabus, como artefatos verbais, não foram constatados nas empresas pesquisadas.

Artefatos Comportamentais: Os artefatos comportamentais, representados pelos ritos, rituais e cerimônias, podem ser observados nas atividades de integração, treinamento, seminários, jogos, gincanas, festas, teatros e danças. Todas estas atividades relacionadas com o comportamento ecologicamente correto.

A integração, visualizada como um rito de passagem, onde o indivíduo é apresentado aos primeiros conceitos da empresa, foi verificada em todas as empresas pesquisadas, mas somente 52% inserem nesta integração conceitos ambientais.

O treinamento, efetuado após o ingresso efetivo do empregado na organização, objetiva o fortalecimento dos conceitos utilizados pela empresa, situa-se em um rito de transição. Este rito, incorporando conceitos ambientais, foi observado em 76% das empresas pesquisadas.

Seminários, reuniões e palestras, onde os ministrantes recebem um "feed back" dos participantes acerca dos conteúdos ministrados, podem ser

considerados ritos de incorporação. Do total das organizações pesquisadas, observou-se que 60% possuem ritos e rituais de incorporação, através de seminários, reuniões, palestras e cursos esporádicos que objetivam a incorporação de conceitos voltados para a preservação ambiental.

Os ritos de integração objetivam o encorajamento de sentimentos comuns, através do entrosamento entre seus participantes. Através dos questionários, pudemos constatar a existência de alguns ritos de integração, como peças teatrais, danças e festas comemorativas relacionadas à postura ecologicamente correta. Do total de organizações pesquisadas, somente 8% utiliza ritos de integração para divulgação e incorporação de conceitos ambientais.

Artefatos Físicos: Os artefatos físicos são considerados os aspectos tangíveis que possibilitam aos integrantes da organização incorporar a cultura através da visão, audição e

***"ASSIM, A PRESERVAÇÃO
AMBIENTAL PASSOU A SER UM
MEIO DE ATINGIR O MERCADO.
ALÉM DE ENFOCAR A FUNÇÃO
PRODUTIVA, DIZ RESPEITO,
PRINCIPALMENTE, A FUNÇÃO
ADMINISTRATIVA"***

tato, utilizando-se de normas e símbolos. Os "folders", cartazes, murais, jornais, revistas, mascotes, caricaturas, vasos e músicas foram considerados artefatos físicos por representarem os aspectos tangíveis de preservação ambiental.

Do total de empresas pesquisadas, 24% utilizam o "folder" como disseminador de conceitos relacionados à ecologia, fazendo-os circular na empresa para que o empregado tenha contato com estes conceitos. Do total de empresas, 16% recebem dos empregados um "feed back" acerca do conteúdo destes "folders". Este "feedback" relaciona-se com a concordância e discordância de aspectos relacionados no respectivo "folder".

Os cartazes como um artefato físico, é utilizado por 44% das empresas para divulgação de conceitos emergentes sobre a postura ambiental. Estes cartazes divulgam diretrizes internas, e também, informações emergentes na sociedade local e mundial. Deste total, 36% recebem sugestões acerca das informações prestadas dos empregados. Caracterizando uma participação efetiva na questão ambiental, além da incorporação dos conceitos através da discussão dos mesmos.

Das 25 organizações pesquisadas, 13 possuem jornais de circulação interna com divulgação de conceitos e novidades na área ambiental. Temos então, que 52% das organizações divulgam através de jornais internos as informações acerca de condutas ecológicas que a empresa está adotando, e as que o indivíduo deveria adotar. Deste total, 70% das organizações obtêm opiniões dos empregados acerca das informações prestadas no jornal. Observou-se que as empresas ainda não investem na produção de revistas internas que divulguem questões ecológicas. Mas do total de organizações pesquisadas, 64% adquirem revistas externas que divulgam questões ambientais.

A utilização de símbolos específicos de proximidade com o meio ambiente, pode ser representado pela existência, na organização, de vasos decorativos contendo plantas. Estas podem ser ornamentais ou simplesmente objetivando a humanização do ambiente de trabalho. Constatou-se, nas organizações pesquisadas, que 76% do total pesquisado, possuem vasos com plantas naturais na área administrativa, e 52% na área industrial, ou operacional. Além destes dados, verificou-se que 60% das organizações incentivam os empregados a levarem para o local de trabalho vasos com plantas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preservação ambiental, como uma postura integral da organização, ainda mostra-se muito limitada e recente. Limitada no sentido de que na amostra pesquisada somente duas organizações estão voltadas para a obtenção de certificações que abrangem conceitos de preservação ambiental. E recente pelo aspecto da abertura de mercado, e principalmente pela capacidade de exportação das organizações. O mercado externo está atento aos aspectos referentes à não agressão ao ecossistema, transferindo ao produto e, conseqüentemente à empresa que o produziu, a responsabilidade pela utilização adequada de todos os recursos disponíveis.

Através dos questionários e das visitas às 25 organizações que participaram do trabalho, ficou clara a preocupação de algumas das organizações na busca da divulgação interna dos conceitos de preservação e educação ambiental. Verificou-se também, que muitos conceitos de preservação já estão difundidos na cultura antes mesmo da crescente divulgação pela mídia, de

*"ATRAVÉS DOS QUESTIONÁRIOS
E DAS VISITAS ÀS 25
ORGANIZAÇÕES QUE
PARTICIPARAM DO TRABALHO,
FICOU CLARA A PREOCUPAÇÃO DE
ALGUMAS DAS ORGANIZAÇÕES NA
BUSCA DA DIVULGAÇÃO INTERNA
DOS CONCEITOS DE
PRESERVAÇÃO E EDUCAÇÃO
AMBIENTAL. VERIFICOU-SE
TAMBÉM, QUE MUITOS
CONCEITOS DE PRESERVAÇÃO JÁ
ESTÃO DIFUNDIDOS NA CULTURA
ANTES MESMO DA CRESCENTE
DIVULGAÇÃO PELA MÍDIA, DE
UMA POLÍTICA AMBIENTAL"*

pela mídia, de uma política ambiental.

Constatou-se a necessidade das organizações viabilizarem, através de técnicas pedagógicas ou de apelo visual, a integração dos empregados aos princípios relacionados ao ecossistema. Esta necessidade resulta da visualização de que o empregado atuará mais conscientemente se incorporar os princípios propostos pela organização. Observou-se que na região de Blumenau vários artefatos concretos da cultura estão incorporando conceitos de preservação ambiental. Dentre os artefatos concretos, os verbais são disseminados, em algumas organizações, na forma de estórias, onde uma delas possui um herói como protagonista da mesma. Os artefatos comportamentais também apareceram em forma de ritos e rituais que simbolizem a preocupação com o meio ambiente. Observou-se que os ritos de passagem são utilizados pelas 25 organizações pesquisadas, porém 19 organizações referem-se às questões do meio ambiente. A integração, os seminários, os treinamentos e palestras estão presentes nas dinâmicas de contratação e atualização dos empregados. Os ritos de passagem, em seus três estágios representantes da cultura organizacional, já estão incorporando conceitos ambientais.

Os ritos de integração, representantes dos artefatos comportamentais, ainda estão sendo pouco utilizados para disseminação das informações ecológicas. Festas, peças teatrais e danças ainda não fazem parte da dinâmica organizacional de forma generalizada.

Os artefatos físicos, representados pelas normas e símbolos, disseminados na organização através de murais, jornais, revistas, cartazes, "folders", e vasos decorativos, possibilitam aos empregados a visualização da cultura.

Observou-se que não há preocupação na divulgação externa dos princípios ambientais adotados pelas organizações individualmente. Esta preocupação situa-se ainda no âmbito interno, como uma política que está sendo incorporada gradativamente e que necessita de uma maior estabilidade para que possa romper as barreiras externas. O rompimento destas barreiras poderá ser constatado a partir do momento que algumas das organizações pesquisadas consigam a certificação ISO 14000.

A postura mundial de preservação ambiental está pressionando as organizações a adaptarem seus sistemas operacionais à estas novas exigências. Neste contexto, pode-

se observar que os procedimentos mais utilizados pelas empresas estão relacionados ao reaproveitamento e diminuição de resíduos industriais. As políticas organizacionais estão voltadas para o treinamento do indivíduo como participante do sistema ecológico. O reflorestamento como um ponto de preocupação das organizações, ainda não é mencionado como prioritário por quase todas as pesquisadas. Somente uma organização enfatiza o reflorestamento como uma preocupação ambiental.

A racionalização dos recursos energéticos também faz parte da dinâmica organizacional, embora não para a totalidade das empresas. Mas, pode-se observar que inicia-se uma conscientização acerca de fontes alternativas de energia.

A postura organizacional frente às questões ambientais, fundamenta-se nas exigências do mercado exportador. As organizações que estão investindo maciçamente na qualidade ambiental, adotam esta postura devido à necessidade de resposta ao mercado externo.

Assim, mediante estas constatações, conclui-se que a preservação ambiental está sendo incorporada gradativamente nas organizações. Algumas organizações estão investindo mais fortemente em artefatos culturais para divulgação e consolidação de conceitos ambientais. Pode-se afirmar que os artefatos físicos, por serem mais facilmente observados e incorporados pelos empregados, são os mais utilizados para disseminação de uma cultura voltada para a preservação ecológica.

6. BIBLIOGRAFIA

DAMAMPOUR, Fariborz, BZABAT, Kathryn, EUAN, Willian. *The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance*. *Studie Journal of Management*, v.26, n.6, p.587-601, 1989.

DEAL, Terrence, KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporative Life*, Massachussets: Adissom-Wesbey, 1988

DONAIRE, Denis. *A Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Mudança*

Organizacional – Um Estudo de Caso da Toyota Kyushu.
In: Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais
19 ENANPAD, Recursos Humanos, n.9, v.1, set, 1995.

KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R., and
Associates. *Gaining Control of the Corporate Culture.* San
Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

MAZON, Rubens. *Em Direção a um novo Paradigma
da Gestão Ambiental – Tecnologias Limpas ou Prevenção de
Poluição.* Revista de Administração de Empresas, v.32, n2,
p.78-98, abr/jun 1992.

PÁDUA, José Augusto et al. *Ecologia e Política no Brasil.*
Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 2.ed, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. *On Studyng Organizational*

Cultures. Administrative Science Quaterly, v.24, n .4, dec,
1979.

SAHLINS, M.D. *Cultura e Razão Prática.* Rio de Janeiro:
Zahar Editores, 1979.

TOMEI, Patricia Amélia, BRAUNSTEIN, Marcelo
Lamancinsky. *Cultura Organizacional e Privatização à
Dimensão Humana.* São Paulo: Makron Books, p.10-26, 1993.

ULLMANN, Reinholdo Aloysio. *Antropologia: O
Homem e a Cultura.* Petrópolis: Vozes, 3 ed, 1991.

WOOD JR., Thomaz (coordenador) e outros. *Mudança
Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em
Administração de Empresas.* São Paulo: Atlas, 1995.