



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **OVO OU GALINHA: CULTURA ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO**

**EMERSON HENRIQUE SANCHEZ CHENTA**  
FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

**PASCHOAL TADEU RUSSO**  
FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

**JULIANA VENTURA AMARAL**  
FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

## OVO OU GALINHA: CULTURA ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO

### 1. INTRODUÇÃO

A empresa no ramo de produção de moto peças, aqui denominada Metalmecânica, a fim de assegurar a sua confidencialidade, tem mais de 20 anos de existência, e foi fundada por dois sócios com idêntica participação societária, não familiares, Luiz e Rafael em uma cidade no interior do Estado de São Paulo.

Tanto Luiz como Rafael ocupavam posições operacionais nas empresas em que trabalhavam antes da fundação da Metalmecânica, e não tinham conhecimentos relativos à gestão. Dessa forma, a empresa cresceu por meio dos esforços e dedicação dos dois donos, mas sem contar com conhecimentos prévios sobre técnicas de administração. Aos poucos foram contratando novos colaboradores, entretanto o foco de um dos sócios eram as vendas e do outro a produção.

Rafael não teve filhos, mas Luiz teve dois, e, como acontece em grande parte das empresas, os filhos dos sócios começaram a trabalhar na empresa de seus pais. João, o mais velho passou a cuidar da área financeira da empresa, enquanto Eduardo da área comercial. De fato, Luiz pensa em deixar o negócio e está pensando em passar o negócio para os filhos. Nesse contexto Rafael se ressentia de Luiz, pois não está se sentindo bem em trabalhar com os filhos do sócio, e, pelo fato de não ter filhos, não enxerga a possibilidade de ter um sucessor para a empresa.

Começou, então, o surgimento de um impasse entre os sócios: Luiz tem interesse em comprar a parte de Rafael, uma vez que seus filhos já estão na empresa, e, conforme o contrato estabelecido entre eles, o sócio tem preferência na compra das quotas do outro sócio. Acontece que o valor que vem sendo oferecido por Luiz a Rafael não tem motivado que a venda ocorra.

Depois de algumas rodadas de negociação sem chegar a um acordo, os sócios foram aconselhados a contratar uma consultoria de gestão empresarial para que preparasse a empresa para venda, o que possibilitaria levar a empresa para o mercado e receber ofertas. Caso o valor conseguido fosse superior àquele que Luiz estivesse interessado em pagar, a venda ocorreria para um novo comprador, do contrário, Luiz faria a oferta no mesmo valor e ficaria com a empresa.

A Metalmecânica pesquisou e contratou uma empresa de consultoria especializada em preparar empresas para venda. Na linguagem popular, tal atividade é conhecida como preparar a noiva para o casamento. E assim foi. Emerson, o consultor, fez um diagnóstico prévio para identificar os principais elementos que configurariam a formação do preço da empresa, que é definido por alguns elementos, a saber:

- No mundo da compra e venda de empresas existem regras e critérios consagrados comumente utilizados no estabelecimento do preço de venda de uma empresa. Um dos mais conhecidos é o de múltiplos de EBTIDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) ou o equivalente em português o LAJIRDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização). No caso da Metalmecânica o mercado precificava seu preço de venda em oito vezes o LAJIRDA anual (tal situação é descrita como múltiplo de oito vezes)
- Obviamente a informação contábil deve ser assegurada pelo vendedor, o que pode ser conseguido por meio de uma adequada elaboração das demonstrações contábeis seguida de um parecer de auditoria. Acontece que a Metalmecânica encarou a elaboração da contabilidade como algo que servia exclusivamente para fins tributários, e, o escritório de

contabilidade que a atendia, manifestou a preocupação da consistência dos dados, uma vez que a qualidade das informações e documentos que eram disponibilizados era inadequada em função dos processos internos da empresa.

- Emerson foi então se aprofundar na análise dos processos internos da empresa e verificou que os controles internos possuíam muitas falhas, entre as quais, não havia uma segregação entre a entidade empresa e seus sócios, os controles de estoques não eram adequados, e dessa forma os custos calculados muito provavelmente não refletiam a realidade que ocorria na empresa.
- Além disso Emerson percebeu que não existia uma linha de gerência na empresa. Os donos Luiz e Rafael lidavam diretamente com os funcionários. Apesar de existirem encarregados em algumas áreas, os donos tratavam diretamente com os funcionários sem levar em conta a cadeia de comando e a segregação de funções. Os filhos do Luiz eram novos e não tinham experiências profissionais anteriores aos seus ingressos na Metalmecânica o que os desacreditava junto aos sócios quando propunham mudanças.
- Emerson se deparou com um contexto, no qual o modelo de gestão<sup>1</sup> se caracterizava pela concentração da autoridade na figura dos donos, visão de curto prazo, ausência de metas e planejamento formal, ausência de indicadores (KPIs), falta de políticas salariais.

Operacionalmente existiam problemas urgentes que precisavam ser resolvidos: a empresa não dispunha de uma área comercial ativa com objetivos claros de crescimento no mercado de atuação ou de abertura de novos mercados. O Sr. Luiz (sócio) e seu filho Eduardo procuravam novos clientes, porém, sem uma estratégia clara e definida.

A empresa estava focada no mesmo segmento e produto desde o seu nascedouro, apesar de que clientes de sua carteira ativa solicitavam ampliação da gama de produtos no portfólio, isto é, que a ela introduzisse produtos complementares. Porém, ela insistia em manter sua posição e se limitar ao mesmo produto. Isso impactava as receitas da empresa, pois, descontados os efeitos inflacionários nos preços de venda, já não apresentava crescimento real de receita nos últimos 3 anos. A Metalmecânica, aparentemente, buscava manter sua carteira de clientes, mas pelo visto ela não estava atentando ao fato de que estava perdendo mercado.

Passados quase trinta dias que Emerson tinha sido contratado ele apresentou aos sócios, e seus filhos, seu pré-diagnóstico, evidenciando que da forma como a empresa se encontrava ela não era vendável, pois: não havia confiança na informação contábil, não havia uma equipe que, no caso da venda, pudesse dar continuidade ao negócio com a saída dos donos, não haviam indicadores do desempenho atual com expectativas de um desempenho futuro que poderiam interessar a algum comprador. Em sua visão, não se tratava apenas de tentar implementar novas técnicas, mas sim, de promover uma mudança de cultura organizacional que possibilitasse que novas práticas pudessem ser assimiladas e mantidas na organização, assegurando assim, o potencial de gerar valor futuro para potenciais compradores.

Tal situação acirrou o interesse de Luiz em comprar a parte de Rafael, uma vez que identificou nas palavras de Emerson que a empresa, no estado em que estava tinha valor somente para os donos, e, portanto, a oferta que ele fazia para Rafael seria justa. Opostamente Rafael não aceitou a situação e pediu então para que Emerson propusesse um plano de ações, com dois cenários, em diferentes horizontes temporais (2 e 4 anos), com os investimentos e

---

<sup>1</sup> Modelo de Gestão é o conjunto de regras e princípios que orientam a forma de gerir a empresa e criam demandas por soluções gerenciais, especialmente em relação aos instrumentos de planejamento e controle” (Parisi, 2011, p.100)

possíveis benefícios que poderiam ser obtidos caso optassem em fazer as mudanças no modelo de gestão atual para um novo.

## **2. “NÃO QUERO SABER SE O PATO É MACHO, EU QUERO É OVO! ”: CULTURA ORIENTADA ÀS TAREFAS**

Para avaliar de que forma o modelo de gestão deveria ser alterado, Emerson primeiramente avaliou a cultura da Metalmecânica. De acordo com Schein (1984), a cultura pode ser definida como:

“um conjunto de premissas básicas que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com problemas decorrentes de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram de forma suficientemente bem a ponto de ser consideradas válidas e de dever ser comunicada a novos membros com forma adequadas de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas” (Schein, 1984, p.3).

Ainda de acordo com o Schein (1984), os principais elementos de uma cultura são: (1) os artefatos, definidos em seu modelo como manifestações comportamentais, físicas e verbais de um grupo; (2) as normas e valores, isto é, procedimentos e formas de perceber a realidade e de se portar diante dela, legitimada pela aceitação do grupo; e no seu mais profundo elemento que subjaz os anteriores, (3) os pressupostos da cultura, isto é, a visão do grupo a respeito dos indivíduos e do próprio grupo em relação ao ambiente, à natureza da realidade; à natureza da atividade humana e às relações humanas.

Uma das formas utilizadas para compreender os elementos que caracterizam a cultura de uma organização é por meio da utilização do modelo OCP - *Organizational Culture Profile*, desenvolvido por Chatman e O'Reilly (2016). Por meio dele é possível conhecer uma determinada organização, por meio de suas características culturais com base no grau de intensidade de cinco diretrizes, a saber: 1) cultura orientada à inovação; 2) cultura orientada a apoio; 3) cultura orientada a grupo/time; 4) cultura orientada ao aspecto humanístico e 5) cultura orientada a tarefas.

Em relação à primeira diretriz, cultura orientada à inovação, não se verificou na Metalmecânica os principais valores relacionados a essa orientação, a saber: busca contínua de conquistas, perseguição sistemática de resultados, desejo de incrementar continuamente os diferenciais competitivos da empresa, expectativa de alto desempenho, desejo de implementar novos produtos, processos e sistemas visando aumentar a competitividade da empresa, e tomada de ação rápida para tirar vantagens de oportunidades que aparecem.

Quanto à segunda diretriz, cultura orientada a apoio, verificou-se um baixo grau de aderência a esse tipo de característica. Em organizações com culturas voltadas ao apoio verificam-se valores, tais como: foco em resultado, responsabilidade social, boa reputação, estabilidade de emprego, expectativa de alto desempenho, orientação ao cumprimento de regras (Lee & Yu, 2004).

As seguintes constatações evidenciavam que a cultura da Metalmecânica não apresentava esses atributos, por exemplo: a) não existiam indicadores operacionais e financeiros que orientassem as ações dos administradores e colaboradores; b) baixo engajamento em ações que evidenciassem um posicionamento voltado à responsabilidade social, uma vez que eram constatados os acúmulos de faltas e afastamentos por adoecimento e acidentes de trabalho de seus colaboradores, somado ao fato de que a empresa descuidava dos aspectos relacionados à segurança do trabalho, tanto por sua deficiência na eliminação das

causas provenientes da inadequação dos sistemas de segurança dos maquinários nas linhas de produção, quanto pelo fato de negligenciar o uso equipamentos de segurança individuais aos funcionários (Equipamentos de Proteção Individual - EPIs); c) constatou-se ainda que a reputação da empresa não era positiva na região, o que implicava em dificuldade de contratação de mão de obra, mesmo com a oferta de salários mais altos do que os salários ofertados pela concorrência; e d) a ausência de políticas ambientais.

Com vista à terceira diretriz, cultura orientada a grupo/time, verificou-se que essa orientação também não estava presente na empresa cultura organizacional da Metalmeccânica. Lee e Yu (2004) explicam que culturas orientadas a grupo/time costumam apresentar as seguintes características: são flexíveis com seus membros, são orientadas às pessoas no sentido de considerá-las como elementos centrais e relevantes, focam na qualidade de seus produtos e processos, são focadas em resultados, são orientadas a enfatizar aos times a sua relevância, e focam em conquistas de objetivos claramente estabelecidos.

As observações de Emerson evidenciavam na Metalmeccânica: a) ausência de flexibilidade, na medida em que o funcionário não era incentivado a tentar novas formas de realizar suas tarefas; b) não havia possibilidade de trabalho em horários alternativos, uma vez que os horários dos turnos e designação de tarefas programadas eram fixos; c) não haviam políticas de estímulo ao cumprimento de metas individuais ou coletivas, d) os funcionários sofriam ameaças de demissões em casos de excesso de faltas, de baixa produtividade, ou pelo excesso de retrabalhos e refugos.

Quanto à quarta diretriz, cultura orientada ao aspecto humanístico, pelos elementos anteriormente trazidos, não foram identificadas características que permitissem associar a cultura da Metalmeccânica a esse enfoque cultural. Com efeito, a falta de clareza das políticas de segurança do trabalho, o alto índice de turnover, as dificuldades para a contratação de mão de obra, o alto índice de afastamentos por adoecimento temporário e por afastamento, somados a ausência de flexibilidade e de estímulo, por meio de prêmios a objetivos e metas alcançados, para com seus colaboradores, indicavam ausência de atributos caracterizassem uma cultura orientada ao aspecto humanístico.

Em relação à quinta diretriz, cultura orientada a tarefas, essa foi a que, aparentemente possibilitou melhor descrever a cultura organizacional da Metalmeccânica. Isso se deve ao fato que em organizações voltadas a essa cultura: as tarefas são rígidas, fixas e devem seguir determinados padrões, tendo em vista o zelo da empresa em produzir peças de qualidade. Esse posicionamento era claro na Metalmeccânica. Apesar de não querer ampliar o seu portfólio de produto, a empresa é muito clara em sua comunicação interna e externa de que o seu produto não pode ter qualquer problema de qualidade e que tecnicamente falando o seu produto é superior ao padrão da concorrência. A liberdade do funcionário em inovar os procedimentos, dessa forma, é restrita. Os pedidos devem ser executados estritamente conforme a programação; os recursos humanos, materiais, máquinas e infraestrutura geral devem ser empregados única e exclusivamente nas tarefas operacionais de produção; toda orientação e exigência está voltada a cumprir a execução do pedido do cliente.

### **3. CONHECENDO A CULTURA, MUDANDO O MODELO DE GESTÃO**

Considerando os aspectos culturais identificados na organização em análise, Emerson passa para identificar os atributos da cultura organizacional vigente que podem dificultar a implantação do novo modelo de gestão e de métricas operacionais e financeiras para tornar a empresa “vendável”.

Pode-se considerar que o modelo de gestão afeta a forma como o processo de gestão (planejamento, execução e controle) é realizado em cada empresa, por meio dos comportamentos e ações individuais e coletivas dos colaboradores sujeitos a esse modelo. Além disso, ele reflete também a forma como as organizações utilizam-se das práticas de gestão.

O modelo de gestão, em muitas organizações não é apresentado formalmente em um documento, mesmo que esteja presente em diversas dimensões da realização de tarefas e pode ser caracterizado pela velha frase “aqui sempre foi feito assim”. Os elementos que costumam estar presentes em um modelo de gestão e que o caracterizam em diferentes dimensões de atuação, são: a) o processo decisório: centralizado, descentralizado, informal, formalmente instituído, associado ou não ao processo de planejamento e controle; b) o estilo do gestor: participativo, não-participativo; c) a postura do gestor: chefe, técnico, parceiro; d) o foco: visão de curto prazo, visão longo prazo; e) os ritos de planejamento: estruturados, desestruturados, eventuais; f) a estrutura organizacional: funcional, matricial, por projetos, mista; g) as metas: inexistentes, fixadas com base no planejamento, fixadas de forma aleatória, desafiadoras, associados aos critérios de remuneração, sem associação com remuneração; h) a avaliação de desempenho: baseado em meritocracia, em critérios de controlabilidade, na avaliação orçado x realizado; e i) o sistema de remuneração: fixo, vinculado à metas e avaliação de desempenho, agressivo, pouco representativo.

Pode-se perceber a enorme possibilidade de combinações das diversas dimensões de atuação apresentadas e, conseqüentemente, as diversas formas como os modelos de gestão podem se constituir. Alguns autores identificam que os modelos de gestão são responsáveis por possibilitar ou impossibilitar a continuidade de negócios. Isso é particularmente observado em empresas familiares cujos modelos de gestão apresentam as seguintes características: centralização de poder pelo fundador; emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; ausência de metas e objetivos claros; resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes; inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; e composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial (Parisi, 2011).

Há, entretanto, empreendedores que cientes desses riscos e que se movem no sentido de profissionalizar a gestão de suas empresas, tendo em conta que o tipo de modelo de gestão pode influenciar diretamente na maior ou menor atratividade de uma organização para novos investidores, o mesmo valendo para processos sucessórios ou de venda de empresas.

De acordo com Parisi (2011), nas organizações que se diferenciam positivamente de seus pares, observam-se algumas práticas comuns relacionadas ao modelo de gestão, a saber: gerenciamento por objetivos; planejamento contínuo; descentralização e gestão por responsabilidade; orientação à estratégia e ao longo prazo; poder de execução das ações planejadas concentrado na gestão de projetos e na organização por processos; utilização de indicadores financeiros e não-financeiros; indicadores financeiros com foco na apuração de resultado econômico; avaliação de desempenho com base em benchmark de mercado; remuneração variável baseada no desempenho (individual e coletivo), com sistema de consequências criando oportunidades e penalidades.

Por fim, ainda de acordo com Parisi (2011), espera-se que o modelo de gestão reflita em seus processos e regras, pelo menos, os seguintes temas: definição e comunicação de objetivos corporativos; grau de agilidade na tomada de decisão adequado ao contexto em que a organização está inserida; descentralização do processo de decisão, por meio de gestores aptos; orientação à inovação e ao empreendedorismo; orientação à excelência empresarial; orientação a clientes e mercado; busca pelo desempenho sustentável.

Em outras palavras, à luz dos principais modelos de cultura organizacional, Emerson busca identificar as características atuais da cultura que impedem a implementação de modelo de gestão profissional e de métricas operacionais e financeiras do negócio. Na sequência, uma vez identificados esses elementos que impedem o atingimento dos objetivos definidos pelos sócios, propor novos elementos culturais ou qual modelo de cultura que contribuirão com o objetivo dos sócios; e, por fim, apresentar de que forma esses novos elementos poderiam e/ou deveriam ser implementados.

#### **4. VOLTANDO AO DILEMA DO CASO**

Emerson deve propor um plano de ações, com dois cenários, em diferentes horizontes temporais (2 e 4 anos), com os investimentos e possíveis benefícios que poderiam ser obtidos caso optassem em fazer as mudanças no modelo de gestão atual para um novo. Mas para que esse novo modelo seja adotado, a cultura organizacional também precisa ser modificada.

Em relação à maneira como os novos elementos culturais poderiam ser implementados em um processo de mudança cultural, uma sugestão seria a de seguir as recomendações de Kavanagh e Ashkanasy (2006) e com base em suas descobertas a respeito da influência dos líderes no processo gestão da mudança cultural, na aceitação e colaboração dos indivíduos com o processo de mudança cultural como um todo com base na forma e abordagem da mudança.

Para esses autores, o processo de mudança cultural é algo que deve ser imposto aos próprios líderes, e muitas vezes o que inibe a mudança bem-sucedida da cultura é o ritmo da mudança. Isso se deve ao fato de que o sucesso ou não de qualquer mudança cultural depende das percepções individuais sobre a maneira como o processo é conduzido e a direção na qual a cultura é movida. Nesse sentido, a comunicação e um processo de mudança transparente são importantes, pois muitas vezes determinam não apenas como um líder será considerado, mas quem será considerado como líder. Os líderes precisam ser competentes e treinados no processo de transformação das organizações para garantir que os indivíduos dentro da organização aceitem as mudanças provocadas por uma fusão.

Pela análise dos aspectos culturais da empresa em discussão, Emerson constatou a presença de elementos comuns em empresas familiares. Um caminho para potencial solução do dilema é contrapor os elementos culturais de empresas do mesmo setor que tenham sua gestão profissionalizada. Nessa contraposição, as características que impedem a implantação de gestão profissionalizada poderão ser evidenciadas com maior clareza.

O dilema consiste, portanto, em compreender em como transcender a atual configuração da cultura organizacional e mudar o modelo de gestão ou manter tudo como está.

#### **5. QUESTÕES PARA REFLEXÃO**

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Detalhe as características da Empresa Metalmecânica.
- 2) Caracterize o tipo cultural mais evidente da Metalmecânica com base no modelo *Competing Values Framework* (CVF) apresentado no artigo de Helfrich et al. (2007) e de Hofstede et al. (2006)

- 3) Compare as vantagens e desvantagens de identificar a cultura organizacional pelos CVF e por diferentes modelos.
- 4) Relacione de que forma a cultura organizacional impacta as mudanças na empresa, como aquelas relacionadas ao modelo de gestão.
- 5) Discuta como a cultura organizacional pode ser modificada para mudar o modelo de gestão e tornar a empresa vendável.

## 6. OBJETIVOS DE ENSINO

O presente estudo tem o objetivo de suscitar a discussão a respeito dos principais elementos de cultura organizacional, bem como apresentar um exemplo prático de como a cultura organizacional pode ser avaliada para entendimento e análise de problemas e casos práticos profissionais, como a mudança do modelo de gestão para tornar a empresa vendável.

## 7. FONTES E MÉTODOS DE COLETA DOS DADOS

As informações apresentadas no presente caso foram obtidas por meio de constatações em pesquisa de campo durante 12 meses de trabalho de consultoria, informações sistêmicas da empresa e entrevistas com seus sócios, administradores e gerentes.

## 8. PLANO DE ENSINO

Sugestão de plano de ensino: inicialmente devem ser apresentados os principais modelos e ferramentas de identificação e análise de cultura organizacional. Na sequência, propõe-se que o caso seja descrito com o maior detalhamento possível, tendo como referência o modelo de cultura organizacional apresentado. Em seguida, delimitar com os alunos, de acordo com o dilema proposto, os elementos culturais que deverão ser implementados e o método mais adequado de implementá-los.

Recomenda-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1. Tempo recomendado para as atividades do caso.

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

## 9. NÍVEL DE DIFICULDADE DO CASO

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três

níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2. Nível de dificuldade do caso.

Dimensão	Nível de Dificuldade	Razões
Análítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da cultura organizacional e seu impacto na alteração do modelo de gestão, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de cultura organizacional devem ser articulados a conceitos de modelo de gestão na tomada de decisão.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

## REFERÊNCIAS

- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379.
- Erskine, J. A., Leenders, M. R., & Mauffette-Leenders, L. (1998). *Teaching with cases*. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario.
- Helfrich, C.H., et al. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(13), 1-14.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (2006). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative study Across Twenty Cases*. Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Kavanagh, M.H., Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, S81-S103.
- Lee, S. K. J., Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organization Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Parisi, C (2011). *Planejamento e Controle*. In: Parisi C. & Megliorini, E. (2011). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas. pp. 99 – 125.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.