

A CULTURA NO CONTEXTO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: Breve estado da arte¹

Alexandre de Pádua Carrieri²

RESUMO: O presente trabalho busca refletir sobre as pesquisas de cultura nas organizações. Com a passar do tempo pôde-se observar que, nos estudos organizacionais, assim como na teoria das organizações, constitui-se um grande mosaico de pesquisas sobre cultura que se pode verificar na quantidade de autores que escrevem sobre o tema. É a respeito a essa poluição simbólica e proliferação de estudos organizacionais sobre cultura que diversos autores realizam suas críticas. No Brasil, os trabalhos e pesquisas sobre cultura ganharam notoriedade no final dos anos 1980 e no começo dos anos 1990. Fischer & Mac-Allister (2001) relatam que, dos estudos realizados sobre cultura nas organizações, poucos tentaram assumir o desafio de associar cultura brasileira e cultura organizacional brasileira. Por fim, como aponta Denison (1996), as pesquisas sobre cultura estariam abandonando o estudo da realidade social e organizacional, voltando-se para pesquisas sobre o clima organizacional e estudando o impacto dos sistemas organizacionais sobre os grupos e indivíduos.

Palavras chaves: cultura nas organizações, teoria das organizações (TO), estudos organizacionais (EO)

ABSTRACT: This present work seeks reflection on the research works about culture in organizations. As time goes by, it can be observed that in Organizational Studies, as well as in the Organizational Theory, lies a great mosaic of research works on culture, which can be verified by the amount of authors who write about the subject. It is on this symbolic pollution and proliferation of organizational studies on culture, that several authors lay their criticism. In Brazil, works and pieces of research on culture had gained notoriety in the late 80's and early 90's. Fischer & Mac-Allister (2001) report that, from the studies carried out on culture in the organizations, few actually tried to take over the challenge of associating Brazilian culture to Brazilian organizational culture. Finally, as pointed out by Denison (1996) researches on culture would be turning away from the study on the social and organizational reality and heading towards the organizational climate instead, studying the impact of the organizational systems on both groups and individuals.

Key words: Culture in the Organizations, Organizational Theory (OT), Organizational Studies (OS)

1 A CULTURA NO CONTEXTO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: Breve estado da arte

As pesquisas sobre as culturas nas organizações passaram a receber maior interesse por parte dos teóricos da administração a partir da conquista de mercados pelos produtos japoneses. Whipp (1996) mostra que principalmente a visão sobre estratégia organizacional sofreu o impacto do avanço japonês. Esse autor observa que o ocidente, principalmente a indústria americana/ocidental, ficou “paralisado” em face da invasão dos produtos japoneses e buscou uma tábua de sustentação que, na maior parte dos casos, se caracterizou pela diminuição dos custos de produção. As estratégias traçadas passaram a incorporar essa diminuição de custos, manifestada concreta e principalmente pelo corte do fator

recursos humanos, por meio de técnicas como reengenharia, *downsizing*, entre outras usadas comumente. Da mesma forma, a cultura japonesa ganhou destaque e, pelas características de sua cultura, os nipônicos conseguiram sobrepor-se à maneira ocidental de produção e ganhar cada vez mais mercados. Assim, aspectos culturais da sociedade também passaram a ser analisados, em sua interpenetração com as formas de gerenciar/organizar a produção.

2 A PESQUISA SOBRE CULTURA E SUAS RAÍZES CONCEITUAIS

¹ Esse trabalho faz parte da tese: “*O FIM DO MUNDO TELEMIG*”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações”.

² Doutor em Administração pela UFMG, Mestre pela UFLA, professor do Cepead/CAD/UFMG, Membro do Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional (GGI/UFMG), alexandre@cepead.face.ufmg.br.

Segundo Sackmann (1991), o termo “cultura” surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871, com Tylor (1871)³. Esse autor definiu cultura como um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade. Para a autora, os estudos organizacionais sobre cultura revelam fortes influências da Antropologia. Por isso mesmo, deve-se buscar explicitar quais são as principais abordagens dessa ciência, assim como seus principais focos de estudo, interesses de pesquisas, suposições, bem como representantes.

Segundo a autora anteriormente referida, existem cinco abordagens antropológicas (ou escolas) principais, que influenciam os estudos sobre o fenômeno cultural: a primeira é a da *Evolução cultural*, que propõe uma linha evolucionista, tentando diferenciar as culturas primitivas das mais avançadas, explicar e justificar-lhes a existência. A segunda escola, a do *Particularismo histórico*, procedeu a estudos referentes à questão do método científico para a abordagem cultural. A escola *Funcionalista*, por sua vez, coloca a cultura como uma subfunção do sistema social e, como tal, instrumento pelo qual algumas das necessidades humanas podem ser satisfeitas. Autores como Redcliffe-Brown e Malinowski, filiados a essa escola, influenciam fortemente os estudos sobre cultura nas organizações empresariais. Há ainda os defensores do *Materialismo cultural*, que teriam desenvolvido pesquisas mais pragmáticas no campo da cultura, considerando-a como um comportamento. Por fim, existe a multifacetada escola denominada *Idealismo cultural*, à qual pertencem as escolas e autores citados a seguir, cujos trabalhos também têm influenciado os estudos de cultura na TO:

- antropologia psicológica é representada por autores como Benedict, Mead e Kroeber, que estudam a cultura como padrão de pensamento e reflexo de padrões da personalidade;
- etnografia faz descrições culturais baseadas principalmente na linguagem, nos discursos, tendo Garfinkel e Spradley como seus autores principais;
- estruturalismo é representado por Levi-Strauss;

- antropologia simbólica considera a cultura como um sistema de símbolos; Geertz e Turner são seus maiores expoentes.

Essas diferentes abordagens possibilitam a interpretação do fenômeno cultural sob várias facetas, pesquisando-o tanto por meio de métodos quantitativos como qualitativos e ampliando consideravelmente a compreensão do fenômeno.

Ainda para Sackmann (1991), tanto a abordagem do Funcionalismo como a do Idealismo cultural teriam influenciado mais significativamente a literatura gerencial. Segundo a autora, a abordagem funcionalista considera a cultura produto de operações simbólicas, ao contrário da Escola Idealista, que a vê como resultado de interações sociais. Em seu entendimento, a abordagem funcionalista somente se interessa pelas manifestações coletivas, tais como rituais, cerimônias e outras. Já a escola do Idealismo cultural reúne não só abordagens relacionadas com a evolução histórica dos valores, crenças, costumes, etc., que tornam cada organização única, mas também abordagens como a da Antropologia simbólica, que destacam a cultura como um fenômeno multifacetado, construído com base em um conhecimento acumulado sobre a realidade de cada indivíduo. De modo geral, cada uma das abordagens citadas exerce influência sobre os estudos de cultura na TO.

Alguns autores exploram a cultura oferecendo prescrições de ordem prática. Há aqueles que chegam a comparar e qualificar as culturas como fortes e fracas, como superiores ou não, lembrando a abordagem da evolução cultural. Outros já exploram o significado e as implicações que uma abordagem sobre a cultura nas organizações pode ter para os estudos organizacionais. Nesses casos, mostram grupos com suas culturas, jogos de poder e ambigüidades, bem como interações dos atores e agentes sociais que povoam as organizações.

Segundo Barley et al. (1988), já nos fins dos anos 1960 e começo dos setenta, havia sociólogos estudando organizações como culturas ou grupos de (sub)culturas. Muitos estudiosos, como, por exemplo, Schein, Trice e Van Maanen, já argumentavam que não se podia compreender totalmente uma organização e sua dinâmica interna sem se entender a importância das estruturas interpretativas desenvolvidas a partir de um contexto organizacional, e também que se deveria estudar as práticas, principalmente aquelas ritualizadas internamente na organização. Para esses autores, mesmo que os estudos não falassem sobre

³ TYLOR, E. B. **Primitive culture**: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom. London: J. Murray, 2 v. 1871.

cultura *per se*, eram pesquisas que possuíam já alguma “orientação cultural”.

Reportando ao trabalho de Berger & Luckman (1985, p. 83), observa-se a existência de um plano de representações simbólicas existentes nas instituições e também conectado à noção de cultura com a concepção de instituição. Segundo esses autores, a origem dos significados no desempenho de papéis está na cultura, ou seja, é o conhecimento primário que define a institucionalização e os papéis a serem desempenhados no contexto institucional. Os citados autores entendem que “qualquer instituição tem um corpo de receitas de conhecimento transmitido que provê as regras apropriadas de conduta” dos atores (Berger & Luckman, 1985: 83). Desse corpo fazem parte valores, crenças, mitos, provérbios, etc., constituindo um plano de representações simbólicas. Eles também consideram que as instituições devem ser entendidas a partir da consciência dos indivíduos que estão em contato com elas. Essa forma de ver a realidade parece influir na TO, principalmente nas pesquisas que estudam cultura como algo não-controlável, não apenas criada por interesses de uma alta administração, mas construída no dia-a-dia pela interação de todos os atores organizacionais.

Os teóricos institucionais contemporâneos, segundo Scott (1995), elegeram diferentes pilares para estudar as instituições, que podem ser vistas sob as perspectivas da regulação, da norma e da cognição. Cada uma dessas perspectivas teria como base, respectivamente, as leis, a moral e a cultura. A perspectiva da *Regulação* discute os limites e regras que incidem no comportamento dos atores sociais. Já a *Normativa* enfatiza as normas e valores que se deseja para esses atores. E, por fim, a perspectiva *Cognitiva* evidenciaria a importância dos símbolos e significados dos atores sociais e suas influências nas instituições. Para esse autor, os teóricos da regulação revelariam aspectos culturais através das convenções e dos papéis que devem assumir os atores na organização. Já os normativos evidenciariam esses aspectos pelos valores e normas. Por fim, os teóricos cognitivos destacariam os aspectos culturais nos sistemas simbólicos, na construção dos significados que podem aparecer nas tipificações, categorizações e distinções dos vários atores que povoam uma organização.

Podem-se observar, então, na TO, várias ascendências nos estudos sobre cultura. Mais precisamente, observa-se uma forte influência da Antropologia, no sentido de também influenciar,

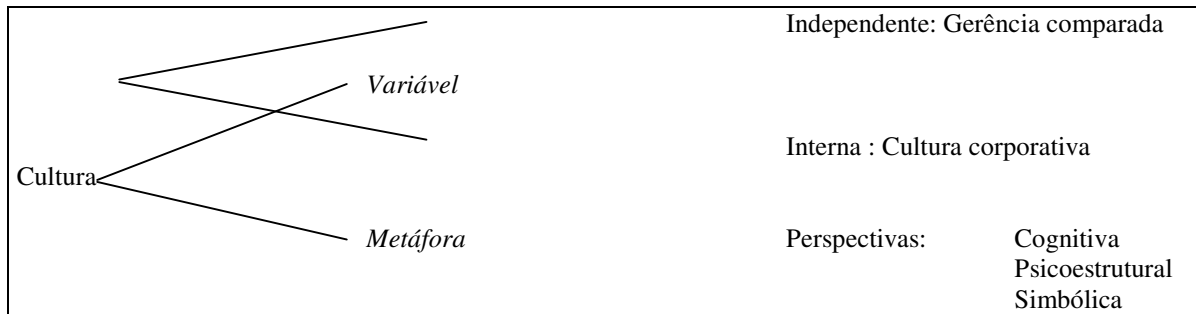
segundo Scott (1995), os teóricos cognitivos da TI e esses, por sua vez, acabam influenciando a TO. Há uma forte ascendência dessas correntes sobre os estudos organizacionais pertinentes à cultura, especialmente das perspectivas da regulação e da norma, que influenciam os estudos que evidenciam a cultura como cola, consenso, forma de regular a manifestação das diferenças existentes na organização e de moldar o desejo da alta administração de criar valores para os atores organizacionais. Outrossim, pode-se perceber que os elementos pelos quais se estuda a cultura na TO estão sendo evidenciados na TI. As convenções, os papéis, as normas, os valores e os símbolos ganham destaque para fazer a ponte entre atores, organizações e instituições. Se, de um lado, podemos contemplar um quadro de forte ascendência teórica, podemos também observar, quando estudamos o tema cultura, na própria TO, que essas influências são raramente mencionadas.

3 BREVE HISTÓRICO DOS ESTUDOS SOBRE CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Um dos primeiros trabalhos que procuraram delinear os caminhos que vinham tomando as pesquisas sobre cultura nos organizações foi o de Smircich (1983), abordando duas perspectivas (Figura 1): uma estuda cultura como uma *variável da organização*, algo que ela tem; outra interpreta cultura como uma *metáfora da organização*, o que ela é⁴.

⁴ Para Martin et al. (1985), a posição dos pesquisadores frente às duas perspectivas de Smircich apareceria na resposta à pergunta: pode-se administrar uma cultura?

FIGURA 1 Desdobramentos da pesquisa sobre cultura nas organizações



Fonte: Smircich (1983) – Adaptação

A primeira perspectiva confere instrumentalidade à cultura. Para Smircich (1983), essa instrumentalidade pode ser observada nas duas abordagens em que se divide a perspectiva mencionada: a da *Gerência comparada* – que tenta estabelecer padrões culturais gerais ou homogêneos e trabalha com a cultura como uma variável externa à organização – e a da *Cultura corporativa* (CC), também conhecida como *Cultura organizacional* (CO). Essa perspectiva da cultura como variável, segundo Barley & Kunda (1992), surge no sentido de ‘amparar’ os estudos americanos que priorizavam somente as questões técnicas e econômicas. A concepção básica é de que não seria somente pela técnica que o gerente controlaria seus subordinados e aumentaria a produtividade das organizações; o aumento da produtividade e do controle dar-se-ia somente se os gerentes compreendessem não somente o comportamento, mas também as aspirações, os pensamentos e as emoções dos trabalhadores. A proposição objetiva o estabelecimento de um controle moral sobre os empregados. Para os referidos autores, os primeiros trabalhos exortavam os gerentes a se tornarem guardiões dos valores organizacionais, heróis, produtores de sagas, lendas e mitos.

A cultura, na perspectiva da *Gerência comparada*, é tratada como uma variável independente, resultante da soma de várias variáveis dependentes que podem ser racionalmente “equacionadas”. Sua presença pode ser revelada pelos padrões de atitudes – medidas nas escalas – e ações dos membros organizacionais. As pesquisas que exploram essa abordagem ambicionam provar a relação direta entre cultura e aumento da produtividade organizacional. Nessa perspectiva, a cultura é vista como um “adesivo” comum, que mantém grupos unidos e que caracteriza modos particulares de gerenciar uma organização. Os trabalhos de Hofstede (1991), Hampden-Turner &

Trompenaars (1993), segundo Oliveira et al. (1999: 112), “podem ser vistos como exemplos significativos desta perspectiva”, no sentido de que tentam eleger grupos de valores relevantes para a realidade dos negócios (internacionais) e posicionar os gerentes de diversas culturas diante desses valores, construindo escalas e tipificações.

Sondergaard (1994) aponta os estudos de Hofstede (1980; 1991) e Hofstede et al. (1990) como estudos clássicos, em consonância com a perspectiva de ver cultura como variável, e os considera criadores de uma abordagem bastante popular sobre tipologias culturais. Todavia, autores como Yeh & Lawrence (1995) fazem severas críticas, inclusive de cunho metodológico, aos estudos citados. Talvez a crítica mais importante seja a relacionada à questão da ligação, quase que determinística, entre o crescimento econômico dos países e a variável cultura, considerada essencial para explicá-lo. Para esses autores, a cultura sozinha não explicaria tal crescimento; para tentar fazê-lo, deveriam ser somados fatores históricos, estruturais e internacionais. Tendo em nota esse entendimento, consideram que o modelo de Hofstede, por emitir alguns fatores importantes para o crescimento econômico, enfatizando somente o cultural, pode apresentar eventuais falhas.

Na perspectiva da *Cultura corporativa* ou *Cultura organizacional*, a cultura é usualmente definida com base na metáfora da “cola”, que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. A cultura é aqui estudada como uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, etc.

Os estudos da cultura nas organizações, entendida como uma variável (de união),

pressupõe o controle, a regulação, a busca de consenso social (Martin et al., 1985). Trata-se de uma variável que pode ser controlada e, portanto, como a tecnologia, pode influenciar diretamente o aumento do desempenho da organização. Para Calás e Smircich (1987)⁵, citadas por Martin (1992), a concepção da CO ou CC reflete uma visão e um discurso positivista. Todavia, segundo essas autoras e Van Maanen & Barley (1985), as pesquisas sobre cultura na TO começaram como estudos de CO, buscando resposta para as grandes frustrações geradas pelo domínio da abordagem positivista nos estudos organizacionais, considerados pertencentes a um novo paradigma que se colocava como uma “alternativa” ao funcionalismo. Clegg & Hardy (1996) e Reed (1996) argumentam que, a partir da dialética paradigma dominante *versus* paradigma alternativo na TO, acaba-se por impor ao dominante um curso de ação para a manutenção do *statu quo*. Para estes autores, essa busca de consenso era apenas uma reação conservadora para superar eventuais “gargalos” e restabelecer a hegemonia paradigmática. Dessa forma, pesquisadores que pertenciam ao *establishment* começaram a realizar pesquisas incorporando os novos caminhos considerados alternativos, como o caso da CO.

Mesmo tendo começado como uma alternativa para os pesquisadores, a CO foi sempre desenvolvida mediante abordagem funcionalista, normativa e instrumentalista. Alguns pesquisadores, como Martin (1992), afirmam que é também uma visão masculina, envolvendo noções de gênero e sexualidade na decodificação dos discursos, nos estudos dos valores, crenças e suposições que envolvem as organizações. Assim, essa visão funcionalista, normativa, instrumentalista e masculina ganha aos poucos *status* de abordagem dominante.

Já a perspectiva que vê cultura como uma metáfora procura promover uma visão das organizações como expressão de formas e manifestações da consciência humana. As organizações são analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos como, por exemplo, o uso da linguagem e a configuração dos discursos organizacionais. Na verdade, a organização é concebida como conjunto, rede de discursos simbólicos. Dessa forma, cabe ao pesquisador ler, interpretar e compreender a

cultura, assim como a organização. Segundo essa perspectiva, considerar a cultura como metáfora da organização é possibilitar ver o mundo social e organizacional não como um dado concreto, mas como uma criação das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura. Uma outra diferença é que, pela linguagem, a identidade, os mitos, os ritos, as histórias, etc., deixam de ser somente artefatos culturais e passam a existir como processos que produzem e formam significações as quais dão sentido à existência da organização (Smircich, 1983a).

Essa perspectiva compreende três abordagens: a *Cognitiva*, a *Psicoestruturalista* e a *Simbólica*, fortemente influenciadas pela abordagem antropológica do *Idealismo Cultural* e da TI. Na perspectiva *Cognitiva*, a cultura é vista como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhadas na organização. Nessa perspectiva, as organizações são estudadas como redes de significados subjetivos diferentemente compartilhados por seus membros. Ao pesquisador cabe decifrar essa rede e seus significados e, assim, deixar emergir a cultura. Ainda conforme Machado & Nogueira (2000, p. 3), “a abordagem cognitiva compreende cultura como um sistema de conhecimentos, de padrões de percepção, de crenças e de modelos de avaliação aprendidos que norteiam o modo de os indivíduos agirem”. Segundo a perspectiva *Psicoestruturalista*, a cultura é estudada como expressão manifesta do inconsciente humano. A proposta dessa perspectiva é o estudo da cultura como expressão do inconsciente e como revelação das grandes dimensões – estruturas – da mente humana. O interessante a se destacar é que essa perspectiva parece estar sendo mais influenciada pela Psicologia do que propriamente pela Antropologia. Por fim, a perspectiva *Simbólica* estuda a cultura como um sistema de símbolos e significados. As organizações são consideradas padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos. Para Machado-da-Silva & Nogueira (2000: 3), essa abordagem “refere-se a símbolos e significados compartilhados, que resultam das interações sociais, em face da necessidade de interpretar a realidade e de estabelecer critérios orientadores para a ação”. Nessa perspectiva, a análise organizacional focaliza a maneira como os indivíduos entendem suas experiências e como essas interpretações se relacionam com a ação.

Alvesson & Berg (1992), quase dez anos depois de Smircich (1983a), estudando também as

⁵ CALÁS, R. and SMIRCICH, L. *Is the organizational culture literature dominant but dead?* Paper presented at the 3rd International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, June. 1987.

raízes teóricas das pesquisas sobre cultura, apontaram a existência de doze perspectivas de estudos sobre cultura na TO. É preciso enfatizar que, na época em que Smircich realizou sua tipologia, havia poucos estudos sobre cultura, o que não aconteceu com Alvesson & Berg (1992). Essas perspectivas foram agrupadas no que esses autores denominam de convenções, isto é, uma designação coletiva para um grupo de perspectivas referentes ao elemento principal que cada perspectiva aborda. Na Figura 3, podem-se

observar as convenções, as doze perspectivas e alguns de seus representantes. Cumpre lembrar que a tipologia que esses autores estabeleceram vale apenas como uma orientação para novos estudos, tendo em vista o mosaico de pesquisas sobre cultura que se pode verificar nas mais diversas publicações. A popularidade dessas perspectivas associa-se diretamente aos autores que as desenvolveram, como mostrado na Figura 2.

FIGURA 2 Tipologia de Alvesson e Berg

| CONVENÇÕES | PERSPECTIVAS | REPRESENTANTES |
|----------------------------|--|---|
| Cultura | Cultura corporativa | Kilmann; Davis; Deal |
| | Cultura como sistema de valores e crenças | Schein; Dyer; Patterson |
| | Cognitivismo cultural | Brown, Ouchi |
| | Cultura como sistema de símbolos | Guagliardi; Louis, Pettigrew |
| Construção de significados | Significados compartilhados | Smircich, Morgan, Frost |
| | Construção e desconstrução de significados | Martin, Meyerson, Gray, Czarniawska-Joerges |
| Ideologia | Ideologia corporativa | Beyer, Harrison, Meyer |
| | Ideologia política | Deetz, Wilmott, Mumby |
| Psicodinâmica | Fantasia compartilhadas | Kets de Vries, Miller, Bion |
| | Cultura como arquétipos | Bird |
| Simbolismo | Particularismo simbólico | Feldman, March |
| | Universalismo simbólico | Berg, Cassirer, Langer |

Fonte: Alvesson & Berg (1992) - Adaptação

Os autores organizaram as doze perspectivas em cinco grupos que eles denominam de convenções, as quais representam uma visão comum de um grupo de pesquisadores na caracterização e construção de um objeto de pesquisa. Contudo, nada é estanque. As perspectivas podem se sobrepor ou mesclar.

A primeira convenção, denominada *Cultura*, congrega as seguintes perspectivas:

- cultura corporativa;
- cultura como sistema de valores e crenças;
- cognitivismo cultural;
- cultura como sistema de símbolos.

Essa convenção agrupa as perspectivas que assumem que as organizações têm uma única cultura. Para os autores, elas têm uma orientação instrumental, sendo predominantemente funcionalistas⁶. Vale ressaltar que a perspectiva

denominada *Cultura como sistema de símbolos* é mais preocupada com a ordem e a regulação no mundo social e sua abordagem se faz sob um ponto de vista subjetivo, ligando-se ao paradigma interpretativo⁷.

A *Construção de significados* é outra convenção que tenta compreender a realidade social e organizacional a partir de aspectos históricos. Essa convenção, próxima da

rigorosas. Também apóia-se na possibilidade de generalização dos conhecimentos empíricos. Teorias incluídas nesse paradigma se interessam pelo estudo de *statu quo*, ordem social, integração e solidariedade. São exemplos desse grupo a teoria de sistemas sociais, a teoria integrativa e a teoria da ação social (Burrell & Morgan, 1979).

⁷ O paradigma interpretativo baseia-se na visão de que a realidade social não tem existência concreta, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva. Para entendê-lo, é preciso captar a percepção dos participantes em ação, em vez do ponto de vista do observador. Assim como o paradigma funcionalista, preocupa-se com a ordem e a regulação no mundo social, contudo, de um ponto de vista subjetivo. Defende a ciência social como uma rede de jogos de linguagem, baseada em arranjos de subjetividade de determinados conceitos e regras que os participantes inventam e seguem (Burrell & Morgan, 1979).

⁶ O paradigma funcionalista está baseado nos supostos de que a sociedade tem uma existência real e concreta e uma orientação sistêmica para produzir um estado de relação ordenado e regulado. Os supostos ontológicos garantem a possibilidade da objetividade na ciência social; o cientista mantém-se distante e neutro do cenário que analisa através de métodos e técnicas

abordagem que estuda a cultura como metáfora das organizações, abriga duas perspectivas ligadas à visão subjetiva da realidade e com fortes influências do paradigma interpretativo:

- organização como significados coletivamente compartilhados;
- organização como construção e desconstrução de significados.

A convenção denominada *Ideologia* congrega perspectivas de autores que enfatizam a ideologia como elemento central dos estudos sobre cultura e não apenas como mais um elemento qualquer como ritos, mitos, cerimônias, etc. Fazem parte dessa convenção as perspectivas:

- ideologia corporativa;
- ideologia política.

A *Ideologia política* é uma perspectiva que se situa entre os paradigmas do humanismo radical⁸ e do estruturalismo radical⁹. Já a perspectiva da *Ideologia corporativa* baseia-se na concepção de que existe uma durabilidade e estabilidade de valores e que esses ordenam a realidade e têm significações nas ações da organização.

A cultura relatada como produto do inconsciente das pessoas é estudada na convenção *Psicodinâmica*, na qual se enfatizam e se instrumentalizam elementos culturais com o objetivo de diagnosticar ansiedades e impulsos agressivos dos indivíduos, que interferem em sua produção. Engloba as seguintes perspectivas, que

⁸ O paradigma humanista radical baseia-se no suposto de que a realidade social é socialmente criada e sustentada, passível de equívoco e/ou limitação restritivos. Busca investigar as possibilidades e modos de os homens atingirem com eficácia radical a mudança no sentido de transcender as limitações sociais alienantes. Orienta-se pelo entendimento da sociedade segundo uma perspectiva de mudança radical, ou seja, segundo os modos de dominação, privação e emancipação (Burrell & Morgan, 1979).

⁹ O Paradigma estruturalista radical está apoiado na visão de sociedade como potencialmente dominada; contudo, supõe que ela tenha uma existência própria, independente dos significados individuais do cotidiano. Orienta-se pelo entendimento da natureza da sociedade segundo uma sociologia da mudança radical, porém, diferentemente do paradigma humanista radical, de um ponto de vista objetivo (BURRELL e MORGAN, 1979).

correspondem, respectivamente, a estudos baseados em Freud e Jung:

- fantasias compartilhadas;
- cultura como arquétipos.

Os estudos agrupados na última convenção, qual seja, o *Simbolismo*, partem do princípio de que há muita confusão e ambigüidade na realidade organizacional. Assumem que há claros e insuperáveis parâmetros pelos quais a realidade pode ser moldada e, mesmo não havendo clareza nos parâmetros, eles constituem a base para que as pessoas percebam a realidade e construam significados. Essa convenção congrega duas perspectivas fortemente influenciadas pelo paradigma interpretativo:

- particularismo simbólico;
- universalismo simbólico.

A primeira aproxima-se do paradigma funcionalista, por dar atenção especial apenas a grupos de símbolos, tais como ritos, mitos e cerimônias, estudando-os independentemente e com a visão gerencialista de que é possível manipular e criar esses símbolos. A segunda perspectiva, que vê a organização como um universo de símbolos, aproxima-se da perspectiva da *Organização como construção e desconstrução de significados*, até muitas vezes mesclando-se com ela.

Todas as perspectivas abordam aspectos como: normas, atitudes, valores, emoções, cognição, significados, suposições, fantasias e símbolos. A diferença está no grau dessa abordagem, ou seja, alguns elementos são mais profundamente e fortemente estudados, enquanto outros são deixados de lado. Por exemplo, a perspectiva *Cultura corporativa*, segundo esses autores, tenta evidenciar uma cultura organizacional. Para isso, lança mão de uma compreensão superficial de todos esses aspectos, o que não acontece com a perspectiva da *Construção e desconstrução dos significados*, de acordo com a qual a cultura é a expressão de uma construção coletiva. Nessa perspectiva, aspectos cognitivos e emocionais são sempre evidenciados; freqüentemente também são abordados os elementos simbólicos e pouca atenção é dada aos aspectos considerados superficiais, como as normas e as atitudes.

Deve-se também destacar que Alvesson & Berg, já em 1992, mencionavam haver uma poluição simbólica produzida pelo processo de globalização, fazendo com que a realidade cultural

e simbólica – de quem tem poder – seja consumida como uma *commodity* qualquer. Essa poluição e esse consumo poderiam fazer com que os estudos sobre cultura nas organizações seguissem inúmeros caminhos – tanto teóricos como metodológicos. Nesse mesmo sentido, Fischer et al. (1993, p. 20), citando Schneider (1993)¹⁰, afirmam que “a expressão *garbage can* chega a ser usada para caracterizar a miscelânea de conceitos e interpretações” provenientes dos inúmeros caminhos tomados pelos estudos sobre cultura nas organizações.

É sobre essa poluição simbólica e proliferação de estudos organizacionais sobre cultura, que Aktouf (1994) realiza suas críticas. Para esse autor, existe abuso do termo, cultura principalmente no que tange à cultura organizacional e as pesquisas sobre cultura não podem existir sem uma identificação dos atos sociais dos indivíduos, o que é obtido por signos, mitos, valores, normas, etc. Sendo a cultura uma construção das experiências vividas pelas pessoas, ou seja, experiências subjetivas, não poderia ser compreendida como uma simples variável dependente, cujos fatores e componentes poderiam ser tratados, construídos como dados numéricos. Para esse autor, cultura é algo mais vasto, importante, inscrito muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano. Assim, os estudos referentes à cultura deveriam privilegiar a estrutura social (posicionamentos, mitos, valores, regulamentos, etc.), a história (relações com as pessoas e seu desenvolvimento) e as experiências vividas (práticas), ou seja, deve-se contextualizar a cultura de forma abrangente e não reduzi-la a uma variável dependente de um grupo, de uma organização.

Em 1992, Martin publica seu livro *Cultures in Organizations - Three Perspectives*, que, segundo Denison (1996), abre uma nova visão nas pesquisas sobre cultura. Na verdade, o livro publicado é resultado tanto de estudos como o de Martin et al. (1985), nos quais já se delineavam as perspectivas da *Integração* e da *Diferenciação*, como de Meyerson & Martin (1987) onde apareciam as três perspectivas, *Integração*, *Diferenciação* e *Fragmentação*. De maneira geral, Martin (1992) divide as formas de estudar cultura nessas três perspectivas, mediante as quais a autora tenta estabelecer “tipos ideais” (Fischer et al., 1993, p. 22), que envolveriam

opções teórico-metodológicas claras e distintas, passíveis de serem escolhidas segundo a subjetividade dos pesquisadores. Para a autora, aqueles que pesquisam sob o foco integrador estão realizando uma pesquisa sobre cultura organizacional; já aqueles que estudam cultura sob o foco da diferenciação ou fragmentação realizam uma pesquisa sobre as culturas na organização.

As pesquisas sobre culturas na organização (CNO) partiriam do suposto de que uma organização é também produto de um ambiente macros-social, composto por sociedade, classes, setor industrial, etc. Dessa forma, a organização não é um moto-contínuo capaz de criar culturas sozinhas, mas é co-produtora, assim como o são as pessoas que nela trabalham. E essas, por sua vez, são socializadas diferentemente e são socialmente diferentes e, por tudo isso, têm percepção diferente da realidade, do mundo que as cerca (Sackmann, 1991).

Alvesson, em seu estudo de 1993, aponta que poderiam ser consideradas então duas grandes abordagens nos estudos sobre cultura. Em seu trabalho anterior – Alvesson & Berg (1992) –, ele mostrou uma diluição das pesquisas sobre cultura em doze perspectivas. Neste trabalho atual, ele argumenta sobre a necessidade de identificar mais claramente (“dar nomes aos bois”) qual é o objeto empírico dos estudos realizados sob o nome de pesquisa em cultura. Para esse autor, é preciso parar de estudar cultura como *commodity*. Os diversos pesquisadores deveriam elucidar o termo cultura que usam e, em muitos casos, deveriam abandonar esse termo em favor de outros, tais com clima organizacional, ideologia corporativa, particularismo simbólico, etc., que são os verdadeiros objetos empíricos estudados. Para esta pesquisa, as duas abordagens referidas por Alvesson serão denominadas de cultura nas organizações (CNO) e cultura organizacional (CO).

Para pesquisadores como Alvesson (1993), Martin (1992), Frost et al. (1991), as diferenças entre CO e CNO permeiam distintas reflexões, formas diversas de ver o mundo social. Basicamente, Alvesson (1993) destaca que é preciso observar várias dimensões, tais como:

- grau em que a organização é considerada única produtora de padrões culturais;
- grau de como ela é tida como coerentemente homogênea;
- grau de independência dos fatores culturais externos – cultura da sociedade, cultura profissional e de classe;

¹⁰ SCHNEIDER, S. *The Production and Diffusion of Managerial Knowledge*. Paris: Egos, 1993

- níveis considerados apropriados para se estudar o fenômeno cultural – indivíduo, grupo, organização, sociedade.

As respostas apresentadas a cada uma dessas dimensões, por quem pesquisa cultura, refletem no tipo de pesquisa realizada na TO.

4 À GUIA DAS CONCLUSÕES: RECENTES CRÍTICAS E A PESQUISA DE CULTURA NO ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS

O trabalho de Denison (1996) intitulado “*What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars*” aponta, talvez, os preocupantes rumos que as pesquisas sobre cultura nas organizações estão tomando. Segundo o autor, inúmeros artigos recentemente publicados sobre cultura baseiam-se em métodos quantitativos, desenvolvendo dimensões comparativas entre culturas, procedimento que caracteriza um retorno a uma agenda retrógrada, ou seja, parecem caminhar epistemologicamente para trás, voltando ao modelo positivista/funcionalista, muito criticado nos anos 1980. As pesquisas sobre cultura estariam, nesse caso, abandonando o estudo da realidade social e organizacional e voltando-se para pesquisas sobre o clima organizacional, estudando o impacto dos sistemas organizacionais sobre os grupos e indivíduos. Na visão desse autor, o estudo na área da cultura requer métodos qualitativos, ao passo que, para o estudo de clima, usam-se questionários e registros impressos pelo computador. Enquanto cultura refere-se a identidade, valores, crenças, etc., historicamente construídas na interação entre indivíduos, grupos, tanto na organização como na sociedade, clima refere-se a algo temporário, que pode ser controlado, limitado por aspectos ambientais. Além disso, as influências teóricas são diferentes: enquanto cultura tem raízes na antropologia, na sociologia e até na psicologia, clima somente sofre influência da psicologia.

Outra grande restrição feita por esse autor é que as pesquisas que se aproximam dos estudos sobre clima têm sido pouco críticas à ideologia gerencial, legitimando os contextos organizacionais criados e manipulados pela gerência. Denison (1996) também comenta sobre pesquisas que realizam generalizações sobre as características ou dimensões de determinada cultura organizacional e, utilizando-se de grades de comparações, estabelece paralelo entre culturas

de países, de organizações (consideradas modernas), de gerentes, aproximando-se de pesquisas sobre clima, em que grades são também usadas para comparar o impacto dos sistemas organizacionais no desempenho e na produção dos grupos e indivíduos. A seu ver, no final dos anos 1990, as pesquisas sobre cultura perderam a fidelidade ao (re)tratarem a vida social e organizacional.

No Brasil, os trabalhos e pesquisas sobre cultura ganharam notoriedade no final dos anos 1980 e no começo dos anos 1990. Segundo Rodrigues (1997) e Rodrigues & Carrieri (2000), de 1990 até 1999 o segundo mais freqüente tema que apareceu nos anais dos congressos da ANPAD foi o da cultura organizacional, com o total de 51 trabalhos. Apontam como autor mais citado Morgan, com seus livros *Imagens da Organização* e *Social Paradigms and Organizational Analysis*. Schein, e seu trabalho *Organizational Culture and Leadership* (1985), aparece como o segundo autor mais citado nos trabalhos analisados. Conforme os autores citados, a influência dos trabalhos de Hofstede sobre os estudos organizacionais brasileiros aumentou no decorrer dos anos 1990. É importante destacar que, segundo Denison (1996), os trabalhos de Hofstede baseiam-se em metodologias quantitativas e estabelecem comparações entre culturas nacionais. Esse autor menciona que, mesmo tendo alcançado grande influência nos meados dos anos 1980, quando predominava a pesquisa qualitativa sobre cultura, os estudos baseados na lógica comparativa foram rejeitados por muitos pesquisadores, mas foram plenamente aceitos pelos “estudiosos” da cultura nacional. Ainda para Denison (1996), os trabalhos de Hofstede e de outros autores estariam muito próximos dos trabalhos sobre clima organizacional, tornando-se as similaridades maiores quando se busca fazer generalizações sobre as características e dimensões particulares de cada cultura.

Fischer & Mac-Allister (2001) relatam que, dos estudos realizados sobre cultura nas organizações (nos anos 1980 e começo dos 1990), poucos tentaram assumir o desafio de associar cultura brasileira e cultura organizacional brasileira; entre esses poucos encontram-se o livro de Fleury & Fischer (1992), intitulado *Cultura e Poder nas Organizações*. Nesse livro observa-se uma grande influência do modelo de liderança descrito por Schein (1985), enfatizando-se o papel dos fundadores no estabelecimento de uma cultura organizacional e o papel do gerente no monitoramento e administração da cultura. Apesar

de focar cultura como um produto gerencial, de liderança, o estudo das referidas autoras tem seu mérito por propor um modelo dinâmico em que as estruturas de poder, juntamente com o histórico da organização, pode e deve ser considerado nas análises. Para Fleury & Fischer (1992), o tema cultura organizacional apresentava-se, naquele momento, como uma oportunidade de busca de caminhos metodológicos inovadores.

Enquanto o modelo proposto por Schein predominava nos estudos sobre cultura nas organizações brasileiras, Rodrigues (1991) buscava aprofundar algumas questões, incorporando outros autores e, conseqüentemente, outras perspectivas teórico-metodológicas, como a de Trice & Beyer (1984), de Berger & Luckmann (1985), de Bourdieu (1989), Clarke et al. (1987) e de Geerts (1989). Essa pesquisadora propunha modos diferentes de estudar cultura, principalmente explorando a diversidade existente nas organizações, os indivíduos, os grupos e suas histórias.

De maneira geral, várias foram as abordagens de pesquisa sobre a cultura nas organizações usadas pelos pesquisadores brasileiros. Em artigo sobre a cultura da qualidade e as mudanças organizacionais, Fleury (1993, p. 27) já aponta um pequeno diagnóstico sobre os estudos organizacionais sobre cultura, de culturas na organização.

“o foco adotado pelos autores de diferentes linhas teóricas apresenta um zumbido de amplitude variada, desde os estudos sobre um país e sua influência sobre as práticas de gestão das empresas (...) aos estudos sobre cultura de uma determinada organização e às discussões mais recentes sobre a cultura dos subgrupos em uma organização (...). A empresa é constituída por um tecido de grupos que possuem suas formas próprias de representação, uma relação particular com a empresa e o trabalho, um patrimônio comum de experiência, não sendo possível, portanto, se falar de cultura de empresa, mas de cultura de grupos”²⁴,

É muito importante considerar a nota técnica sobre cultura organizacional elaborada por Fischer & Mac-Allister (no prelo). Essas autoras observam que o conjunto de estudos sobre cultura no Brasil, analisados no período de 1994 a 1998, pode ser visto como um “quebra-cabeças” (mosaico) organizacional e cultural:

²⁴ Esta também é a perspectiva desta pesquisa, quando aponta que o que existe são culturas na organização.

“Os conceitos de cultura organizacional se assemelham, encontrando-se grande parte dos trabalhos referenciados em alguns poucos autores e obras. Estes conceitos caracterizam-se por: uma multiplicidade de definições expressas pelas mais diferentes palavras, ainda que similares em seus significados; uma origem comum no campo da antropologia e, em alguns casos, uma derivação deste campo para o da psicologia, particularmente, da psicologia do conhecimento; e uma atenção para a dinâmica da cultura organizacional, identificando-se um estado ou padrão e remetendo-se para os processos de construção e mudança.” (Fischer & Mac-Allister: 4).

Por fim, uma questão importante é se os pesquisadores brasileiros que estudam cultura nas organizações constituem ou não uma “comunidade de discurso”¹¹.

Segundo Motta & Caldas (1997, p. 15),

“apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país, desde os fins da década de 80, ainda são poucos aqueles que se têm focado na análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira (...). Mais recentemente, entretanto, alguns autores têm pesquisado organizações com base na premissa de que o estudo da cultura das empresas no Brasil depende de entendermos melhor como a cultura brasileira é expressa e revelada em nossas organizações”.

Além disso, continuam os autores,

“toda sociedade, em maior ou menor medida, filtra e adiciona seu próprio “tempero” a idéias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões. Por sua vez, as organizações também refiltram e retemperam essas idéias, costumes e valores, globalizados, mas já nacionalizados, à sua própria maneira” (Motta & Caldas, 1997, p. 18).

¹¹ “Uma “comunidade de discurso” consiste num conjunto de atores sociais que se formam a partir de grupos de interesses com padrões de convivência; perseguem agendas específicas e mantêm uma dinâmica de produção e difusão do conhecimento entre os pares, que servem de referência” (Fischer & Mac-Allister, no prelo: p. 5).

Por fim, pode-se dizer que o tema “cultura nas organizações” é amplo, complexo e profundo. É amplo na medida em que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado, podendo também ser estudada como uma metáfora da própria organização e até da realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicos. É complexo, pois se pode apreender a cultura da organização como uma só, consensual, ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico. Ao pesquisador cabe escolher um foco (Martin, 1992) ou tentar agregar os vários modos de se ver as culturas nas organizações (Meyerson & Martin, 1987; Frost et al., 1991). É profundo, pois a cultura nas organizações não se pode “dominar enquanto objeto de análise, mas, no máximo, inferir e configurar” (Fischer et al., 1993, p. 21) para tentar melhor compreender as organizações e as pessoas que nelas estão inseridas.

Ao analisarem as culturas, vários estudos organizacionais têm sido criticados por seu caráter estático, gerencialista e manipulador. Esses estudos mais tradicionais acabam por caracterizar-se por uma certa superficialidade, por fazer um corte no tempo e por não compreender a dinâmica organizacional e os fatores históricos que a podem explicar. Concentram-se nos episódios, numa fase específica, e procuram justificar a mudança organizacional a partir dos fatores internos que a produziram, referindo-se aos líderes organizacionais e aos gerentes como os grandes responsáveis e impulsionadores dessa mudança. Essas abordagens buscam promover a coesão e integração da organização; a cultura é vista como “a cola” ou “o cimento” que mantém unida a organização, seus atores e que constrói sua identidade. De um objeto de estudo dinâmico, a cultura transforma-se em um modelo estático, no qual a estabilidade se coloca como elemento central da ciência administrativa.

Todavia, alguns estudos apontam uma possível perspectiva onde exploram-se três abordagens denominada de *Integração*, da *Diferenciação* e a da *Fragmentação*. Partindo-se do princípio de que não existe uma só cultura, mas várias. Essa perspectiva possibilita estudar as culturas como resultados da interação entre os atores organizacionais e sob uma perspectiva histórica de construção das culturas pelas pessoas e pelos grupos que compõem a organização. Busca-se, então, tornar a cultura novamente um objeto dinâmico para os estudos organizacionais.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 40-79.

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

ALVESSON, M.; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism: an overview**. New York: Walter de Gruyter, 1992.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 37, n. 3, p. 363-399, 1992.

BARLEY, S. R.; MEYER, G. W.; GASH, D. Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 33, n. 1, p. 24-60, 1988.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel/ Ed.Bertrand do Brasil, 1989.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CLARKE, J. et al. Subcultures, cultures and class. In: BENNETT, T.; MARTIN, G.; MERCER, C.; WOOLLACOTT, J. (Eds.). **Culture, ideology and social process**. London: Open University, 1987. p. 53-79.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction: organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 1-28.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na Pólis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 7-26, 1993.

FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2. No prelo.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, p. 26-34, 1993.

FROST, P. J. et al. (eds.). **Reframing Organizational Culture**. London: Sage, 1991.

GEERTS, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, A. **The seven cultures of capitalism**. New York: Doubleday, 1993.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Thousand Oaks: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 3, p. 286- 316, 1990.

MARTIN, J. **Cultures in Organizations - Three Perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; SITKIN, S. B.; BOEHM, M. Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). **Organizational Culture**. London: Sage, 1985. p. 99-124.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views.

Journal of Management Studies, Oxford, v. 24, n. 6, p.223-245, 1987.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds) **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 31-56.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas para a administração de empresas**. São Paulo: Iglu Edições, 2000.

RODRIGUES, S. B. Organization studies: anglo-saxon knowledge in Brasil. **Ensaio de Administração**, Belo Horizonte, n. 4, 1997.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 1991. (Tese para concurso de Prof. Titular)

SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind**. London: Sage, 1991.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.

SILVA, C.L.M. da; NOGUEIRA, E.P.S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: ENEO, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Cromos, 2000.

SMIRCICH, C. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J.

(Eds.). **Organizational culture**. London: Sage, 1985. p. 55-72.

SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

SMIRCICH, C. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Ed.). **Beyond method**. Beverly Hills: Sage, 1983b. p. 160-172.

SONDERGAARD, M. Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. **Organization Studies**, Berlin, v. 15, n. 3, p. 447-456, 1994.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of Culture**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.

MAANEN, J. VAN; BARLEY, S. R. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). **Organizational Culture**. London: Sage, 1985. p. 31-54.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 261-275.

YEH, R.; LAWRENCE, J. J. Individualism and confucian dynamism: a note on Hofstede's cultural root to economic growth. **International Business Studies**, Washington, v. 9, n. 3, p. 655-669, 1993.

