

A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO BRASILEIRO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

the scientific production on organizational culture in the brazilian's context: an integrative literature review

Daniela Gomes Alcoforado
Miriam Leite Farias
Jackeline Amantino de Andrade
João Henriques de Sousa Júnior¹

RESUMO

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam força na década de 1980 por meio do chamado “milagre japonês”. Quarenta anos após sua instituição, pesquisas sobre o tema ainda se encontram presente nas produções científicas brasileiras. O objetivo deste artigo foi realizar uma revisão sobre a produção científica brasileira acerca do tema cultura organizacional nos anos de 2009 a 2018. Para tanto, foi conduzida uma revisão integrativa dos artigos publicados na base de dados Spell durante o intervalo referido. 108 artigos foram analisados a partir de suas características principais e temas de conhecimento abordados. Os principais achados demonstram que a produção científica brasileira no que se refere à cultura organizacional é heterogênea, não havendo uma alta concentração dos estudos em autores, universidades ou periódicos específicos. Edgar Schein continua como principal teórico conceitual do tema e os estudos de cultura organizacional tendem a se relacionar com outras áreas de pesquisas mais atuais, como inovação, estratégia e sustentabilidade.

Palavras-chave: cultura organizacional; revisão integrativa; Brasil; produção científica

ABSTRACT

Studies on organizational culture gained traction in the 1980s through the so-called "Japanese miracle". Forty years after its institution, research on the subject is still present in Brazilian scientific productions. The aim of this article was to conduct a review on the Brazilian scientific production on the theme organizational culture in the years 2009 to 2018. Therefore, an integrative review of the articles published in the Spell database was conducted during the referred interval. 108 articles were analyzed based on their main characteristics and topics of knowledge addressed. The main findings show that the Brazilian scientific production regarding organizational culture is heterogeneous, and there is no high concentration of studies in specific authors, universities or journals. Edgar Schein continues as the main conceptual theorist of the theme and organizational culture studies tend to relate to other areas of more current research, such as innovation, strategy and sustainability.

Keywords: organizational culture; integrative review; Brazil; scientific production

¹ Autor correspondente: João Henriques de Sousa Júnior <sousajunioreu@hotmail.com>

1. INTRODUÇÃO

Oriundo dos fundamentos da Antropologia (GEERTZ, 1989), o conceito de cultura é também pertinente ao contexto organizacional (MARTIN; FROST, 2001). Segundo Deshpande e Webster (1989, p. 4), a cultura organizacional pode ser compreendida como “um padrão compartilhado de crenças e valores que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e provê a eles normas para o comportamento na organização”. Ou seja, por meio da construção de valores e crenças, a cultura organizacional representa expectativas normativas e sociais de como os membros de uma organização devem se comportar (HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). Na concepção de Schein (1984), os valores, como um dos níveis culturais, são considerados os elementos que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Para Hatch (1997), a cultura organizacional representa a forma de vida da organização.

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam força na década de 1980 por meio do chamado “milagre japonês”, referente à ascensão do poder industrial do Japão, mesmo com pouco recursos naturais. Os pesquisadores da área começaram a ter interesse em entender o segredo por trás do sucesso das empresas japonesas quando essas alcançaram lugar significativo no mercado norte-americano (FREITAS, 1991). Esse fato trouxe o entendimento de que as organizações que tivessem uma cultura organizacional forte conseguiriam aumentar sua eficiência e produtividade, logo obteriam maior lucro financeiro (SANTOS, 2000).

Assim, após a década de 1980, o tema cultura organizacional se estabeleceu na literatura acadêmica, sendo orientado por uma quantidade significativa de publicações e tendo destaque em revistas de caráter corporativo, as quais acabaram contribuindo para a sua popularização em relação ao público empresarial (FREITAS, 2007).

Quarenta anos após sua instituição, a pesquisa sobre cultura organizacional ainda está presente nas produções científicas brasileiras. O tema continua recebendo atenção por parte dos acadêmicos e profissionais da área de Administração, que o relacionam com outras temáticas relevantes para a área. Dentre estas, podemos citar inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; GOMES et al., 2015, 2017; FESTA, 2015); gestão de pessoas (SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009; SANTOS et al., 2014);

controladoria (BEUREN; SANTOS; SANTOS, 2010; KLANN; MACHADO, 2011); estratégia (PEREIRA; KICH, 2009; JACOMETTI, 2012); entre outras.

Tendo em vista a relevância do tema “cultura organizacional” no contexto brasileiro, este artigo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: quais são as evidências científicas sobre cultura organizacional na literatura nacional, no decênio de 2009 a 2018? O objetivo do artigo, portanto, consiste em realizar uma revisão sobre a produção científica nacional acerca do tema cultura organizacional nos anos de 2009 a 2018. Para tanto, foi necessário levantar e analisar os estudos que abordavam o tema “cultura organizacional” por autores brasileiros na última década.

O presente trabalho iniciou com uma breve introdução, segue com os principais conceitos sobre cultura organizacional, em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos para a execução da revisão integrativa da literatura, posteriormente os dados coletados são organizados e discutidos e, por fim, são descritas as considerações finais do trabalho.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS

A cultura é um campo que possui raízes na antropologia (GEERTZ, 1989). Na década de 1970, Geertz (1973), inspirado na sociologia de Max Weber, defendia um conceito semiótico de cultura, no qual a cultura era um conjunto de significados que funcionava como um guia para a ação humana.

O estudo da cultura também é importante para as organizações (MARTIN; FROST, 2001). Na literatura, o termo “cultura organizacional” foi introduzido por Pettigrew (1979). Para o autor, a cultura organizacional seria um sistema público de significados aceito coletivamente, operado por um determinado grupo em um tempo específico, permitindo, dessa forma, que as empresas pudessem ser exploradas como um sistema contínuo com um fluxo de passado, presente e futuro. Assim, a cultura organizacional se torna importante ao apresentar um conjunto de elementos pelos quais a forma da organização é estabelecida e mantida ao longo do tempo.

Na literatura há uma variedade de concepções teóricas sobre cultura organizacional. Dentre essas, existem as perspectivas que são mais funcionalistas, e aquelas mais simbólicas, que percebem a cultura organizacional como sistema

sociocultural (SMIRCICH, 1983; CARRIERI; LEITE-DASILVA, 2006). Segundo Smircich (1983), cultura organizacional pode ser definida em algo que a empresa tem ou algo que a empresa é. Na primeira, a cultura é considerada uma variável da organização, algo que seja passível de ser manipulado, gerenciado e transformado, nesse contexto, Schein (2009) pode ser considerado um bom exemplo. Já na segunda, a cultura é tratada como uma metáfora, como o resultado de uma construção social da realidade. Nesse entendimento, os significados dos acontecimentos organizacionais são coletivos, construídos a partir de percepções e conhecimentos.

Schein (1984, 2009) é um dos principais representantes da escola funcionalista que entende a cultura como uma variável. Para o autor, a cultura organizacional seria “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir” (SCHEIN, 2004, p. 17).

Schein (2009) afirma ainda que uma cultura organizacional possui diferentes níveis de profundidade, desde o mais visível, que seriam os “artefatos”, passando pelas crenças e valores que orientam os membros da organização, e terminando no nível do inconsciente e invisível, que seriam os pressupostos básicos. Estes estão relacionados às atitudes intrínsecas de como os membros da organização pensam, sentem, percebem e compartilham determinada experiência.

Com relação à heterogeneidade da análise cultural, Martin e Frost (2001) identificaram três perspectivas nas quais a cultura organizacional pode ser pensada, são elas: a da integração, diferenciação e fragmentação. A primeira considera que a organização possui uma única cultura, monolítica e integrada; na perspectiva da diferenciação, existem diferenças entre subculturas dentro da organização, e por fim, a da fragmentação, entende que a cultura é construída por diversos atores que partilham os mesmos valores temporariamente, sendo a ambiguidade algo inevitável.

Em outro nível de análise sobre a cultura organizacional aparecem trabalhos que consideram a importância do contexto da cultura local. Autores como Hofstede (1991) e Trompenaars (1994) destacaram que a cultura nacional influencia os valores organizacionais. Isto significa, que, a cultura organizacional tem suas raízes no processo de aprendizagem e compartilhamento de significados nos locais de trabalho.

Hofstede (1991) enfatiza a cultura nacional trabalhando as diferenças

transculturais entre países distintos. O autor realizou uma pesquisa em 53 países com unidades da empresa *IBM*, destacando valores culturais que podem ser encontrados nos ambientes de trabalho. Foram identificadas quatro dimensões de valores, que correspondem à: distância ao poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e controle da incerteza (HOFSTEDE, 1991).

Nos últimos anos, as abordagens sobre cultura organizacional têm vivenciado um renascimento. Inicialmente, na década de 1980, os pesquisadores focavam na compreensão dos valores e crenças organizacionais, o nível de análise era coletivo. Weber e Dacin (2011) denominaram essa fase de “primeira onda”. Já na “segunda onda”, referente a pesquisas mais recentes, a cultura organizacional não é o objeto de análise, mas sim, uma lente teórica e metodológica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi analisar a produção científica nacional sobre cultura organizacional na última década. Para atingir tal objetivo foi realizada uma revisão integrativa da literatura, uma vez que esta visa a compreensão de determinado tema a partir da análise sistematizada de outros estudos (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014). De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa permite que o pesquisador ao definir a problemática que deseja estudar, trace um panorama sobre a produção científica, assim poderá visualizar a evolução do tema ao longo dos anos e definir possíveis interesses para futuros estudos.

Esse método de revisão, originário das ciências da saúde, propõe, a partir de um protocolo de pesquisa previamente elaborado, o estabelecimento de critérios bem definidos para a coleta de dados, e posteriormente, a análise dos resultados (LANZONI; MEIRELLIS, 2011). Dessa forma, de acordo com Cooper (1984), foram cumpridas as seguintes etapas para a revisão: formulação do problema, levantamento de dados, avaliação dos dados coletados, análise e interpretação dos dados e apresentação com clareza dos resultados.

Inicialmente, para orientar a revisão integrativa, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as evidências científicas sobre cultura organizacional na literatura nacional, no decênio de 2009 a 2018? Com a pergunta em mente, a busca pelos artigos

foi realizada na base de dados *Spell*, com o objetivo de abarcar a produção científica, particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, durante o mês de Junho de 2018, utilizando como descritor na estratégia de busca o termo “cultura organizacional” no título do documento e/ou nas palavras-chave.

Com relação ao levantamento dos dados, foram adotados alguns critérios de inclusão. Inicialmente, considerou-se artigos completos publicados em português. Após a leitura dos resumos, foram selecionados 156 artigos. Um segundo filtro foi realizado como critério como referência para a identificação de periódicos bem avaliados. Dessa forma, foram selecionados apenas os artigos com Qualis/CAPES 2013-2013 nos estratos A1, A2, B1 e B2, excluindo-se os demais.

Da aplicação dos dois primeiros filtros de pesquisa resultaram 123 artigos, os quais foram lidos integralmente. Por fim, de forma mais minuciosa, destes 123 ainda foram removidos 15 artigos que estavam relacionados, porém não possuíam como foco principal o tema cultura organizacional. Com a execução deste último critério de exclusão, foi constituído um *corpus* final de 108 artigos.

Posteriormente à aplicação dos filtros, e com auxílio do *software Nvivo 12 plus*, as informações extraídas dos trabalhos selecionados foram sumarizadas e analisadas quanto à métodos utilizados, principais conceitos e autores, temas relacionados, etc. Assim, seguindo todas as etapas referentes aos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, de um *corpus* inicial de 156 artigos, chegou-se a um conjunto final de 108 trabalhos que tinham como objetivo analisar a cultura organizacional de determinada organização ou relacioná-la com outro tema do contexto organizacional.

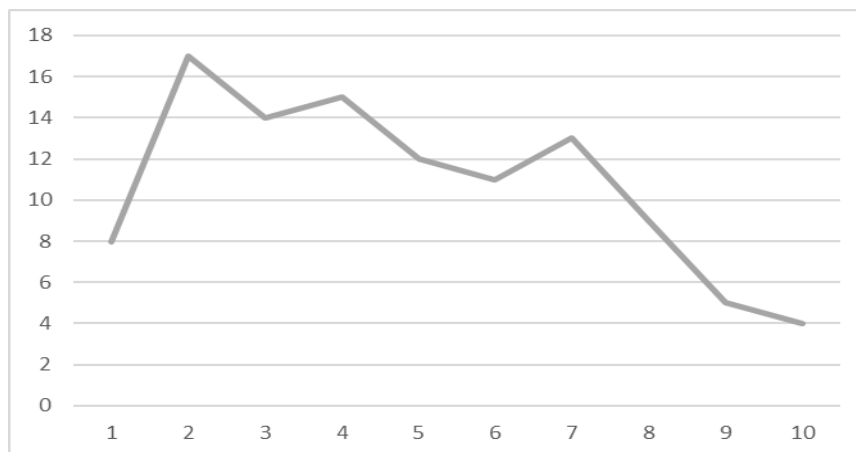
4. RESULTADOS

Como introduzido na seção anterior, 108 artigos foram selecionados para análise. Os artigos foram analisados segundo: ano de publicação, periódico em que foi publicado, qualis do periódico, autor, universidade do autor, região a qual a universidade pertence, método utilizado, autores utilizados na fundamentação teórica e temática que foi relacionada com a cultura organizacional. Os resultados serão apresentados a seguir.

4.1 Anos de Publicação

Na Figura 1 apresenta-se um gráfico com a produção nacional sobre Cultura Organizacional de 2009 a 2018. Pode-se perceber que há uma tendência decrescente da literatura desde 2015 até os dias atuais, sendo o triênio de 2010 a 2012 o período em que mais se produziu artigos sobre a temática em questão.

Figura 1 - Produção Nacional sobre Cultura Organizacional (2009-2018)



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2 Periódicos

Dos 108 artigos analisados, 55 foram avaliados como B2, 29 como B1 e 24 como A2, segundo o quadriênio 2013-2016 da CAPES. Foram identificadas publicações em 46 periódicos nacionais, ou seja, não há uma tendência de publicação da temática de cultura organizacional em um periódico específico. Os periódicos que mais se destacaram na quantidade de publicações estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de Publicações sobre Cultura Organizacional, por Periódico

Periódico	Qualis	Quant.
Organizações em Contexto	B2	07
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	B1	06
Cadernos EBAPE.BR	A2	06
Pensamento Contemporâneo em Administração	B2	05
Brazilian Business Review	A2	04
Revista Alcance	B2	04
Gestão & Planejamento	B2	04

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que quatro dos sete periódicos que mais publicaram sobre cultura

organizacional são de nível B2, sendo “Organizações em Contexto” o com maior quantidade de artigos publicados na área de cultura organizacional de 2009 a 2018, seguido pela Revista Eletrônica de Ciência Administrativa e pelos Cadernos EBAPE.BR (com seis artigos cada).

4.3 Autor

Nos 108 artigos, foram identificados 233 diferentes autores. A maior parte deles publicou em apenas um artigo. Isso representa que cultura organizacional provavelmente não é a área de pesquisa da maioria dos autores. A Tabela 2 ilustra quais autores publicaram mais de três vezes no decênio de 2009 a 2018.

Tabela 2 - Autores que mais publicaram sobre cultura organizacional

Autor	Artigos publicados
Denise Del Prá Netto Machado	08
Neusa Rolita Cavedon	05
Henrique Muzzio	04
Lindomar Pinto Silva	04
Leilianne Michelle Trindade da Silva	04
Valdir Machado Valadão Júnior	04
Dusan Schreiber	03
Élvia Fadul	03
Fernando Coutinho Garcia	03
Letícia Dias Fantinel	03
Lígia Maria Heinzmann	03
Luciana Resende Ávila	03
Valderí de Castro Alcântara	03

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pode-se perceber que Denise Machado foi a autora que mais publicou no decênio em questão. Parte dos autores acima descritos já foram abordados por Vilela, Lourenço e Rese (2017) por serem responsáveis por grupos de pesquisa em cultura organizacional na área de Administração. Sendo assim, infere-se que os autores listados na Tabela 2 representam participantes ativos de grupos de pesquisas envolvidos na temática de cultura nas organizações.

4.4 Universidades e Regiões

Dentre as 57 universidades as quais os autores dos artigos analisados estariam vinculados no momento da publicação, 27 encontram-se na região Sudeste (47,4%), 17 na região Sul (29,8%), 09 na região Nordeste (15,8%), 02 na região Centro-Oeste (3,5%) e 02 no exterior (Portugal e Espanha). Não foram registradas universidades da região Norte do país. Tais resultados convergem com os achados de Vilela, Lourenço e Rese (2017) e Silva e Fadul (2010), que demonstraram que a baixa quantidade de publicação das regiões Norte e Centro-Oeste pode estar relacionada ao fato de que o número de cursos de pós-graduação nessas duas regiões é consideravelmente menor quando comparado com as outras regiões do Brasil.

A Tabela 3 apresenta a produção de artigos sobre cultura organizacional por unidade da Federação. Ao se observar como os autores estão distribuídos geograficamente, verifica-se que apenas 12 estados possuem autores que publicaram pelo menos um artigo no período de 2009 a 2018. A maior produção encontra-se no Estado de Minas Gerais (21,8%), seguido dos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, com 18,2% e 14,5% do total de artigos publicados, respectivamente.

Tabela 3: Quantidade de Artigos Publicados, por Estado do Brasil

Estado dos Autores	Nº de Artigos Publicados	%
Bahia	04	7,3
Ceará	03	5,4
Distrito Federal	01	1,8
Espírito Santo	01	1,8
Mato Grosso	01	1,8
Minas Gerais	12	21,8
Paraná	05	9,1
Rio de Janeiro	04	7,3
Rio Grande do Norte	02	3,6
Rio Grande do Sul	08	14,5
Santa Catarina	04	7,3
São Paulo	10	18,2

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que se refere às instituições de ensino superior, a Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB) foi a universidade que mais se destacou, seguida da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Salvador e Fundação Getúlio Vargas-SP. Em seguida, apareceram Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal da

Bahia (UFBA) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

4.5 Método

Os artigos foram classificados de acordo com sua natureza, como exposto na Tabela 4, e de acordo com a estratégia principal de pesquisa empregada pelos seus autores, como exposto na Tabela 5. Vale salientar que um artigo não apresentou os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

Tabela 4 - Classificação dos Estudos dos Artigos Analisados

Tipo de Estudo	Nº de Artigos	%
Qualitativo	51	47,7
Quantitativo	35	32,7
Teórico	15	14,0
Misto	06	5,6
Total	107	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que diz respeito à natureza, os estudos qualitativos destacaram-se como modalidade mais utilizada, com quase metade do total dos artigos (47,7%). Em segundo lugar apareceram os estudos quantitativos (32,7%), seguidos dos teóricos (14%), ou seja, aqueles que não tiveram abordagem empírica e, por fim, o método misto foi o menos utilizado nos artigos (5,6%). Tais resultados estão consoantes com os achados de Silva e Fadul (2010), que relataram a predominância de artigos qualitativos na produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas de 1997 a 2007. Assim, percebe-se que a preferências por métodos qualitativos ainda permanece, dez anos depois.

Tabela 5 - Estratégia de Pesquisa nos Artigos Analisados

Tipo de Estudo	Nº de Artigos
<i>Survey</i>	34
Estudo de Caso	33
Entrevista	09
Ensaio Teórico	07
Revisão de Literatura	06
Estudos Etnográficos	05
Estudo de Casos Múltiplos	04

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 5 retrata as principais estratégias de pesquisa que foram adotadas pelos autores nos artigos analisados, porque a variedade de estratégias pouco ou unicamente utilizadas foi extensa. É importante ressaltar que dentro de uma mesma estratégia, outras podem ter sido utilizadas (Entrevistas dentro de Estudo de Caso, por exemplo),

contudo, na tabela acima apenas as principais foram classificadas. De forma geral, verifica-se que os autores adotaram preferencialmente os métodos de estudo de caso e entrevista (para aqueles qualitativos) e o *survey* para os quantitativos. Ademais, a quantidade de *surveys* foi semelhante à quantidade de estudos quantitativos, o que demonstra a relação direta entre as duas. A *survey* foi normalmente utilizada para se aplicar alguma escala de mensuração da cultura organizacional em empresas específicas. Por outro lado, os estudos qualitativos não se limitaram a apenas uma estratégia, da mesma forma que os estudos teóricos foram divididos em ensaio teórico, revisão de literatura, entre outros.

4.6 Citações de Autores

O referencial teórico de cada artigo foi analisado com o objetivo de se identificar os autores que foram utilizados para embasá-lo. Os autores, por quantidade de artigos em que foram citados, percentual respectivo e quantidade de citações totais, estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Autores mais citados nos Artigos Analisados

	Autor	Nº de artigos em que foi citado	%	Nº de citações
1º	Edgar Schein	84	78,0	420
2º	Maria Ester de Freitas	55	51,0	260
3º	Maria Tereza Fleury	53	49,0	153
4º	Linda Smircich	46	43,0	116
5º	Geert Hofstede	44	41,0	362
6º	Joanne Martin	42	39,0	208
7º	Livia Barbosa	27	25,0	98
8º	Neusa Rolita Cavedon	25	23,0	121
9º	Clifford Geertz	22	20,0	54
10º	Fons Trompenaars	20	18,0	125
11º	Mats Alvesson	16	15,0	72
12º	Mary Jo Hatch	16	15,0	47
13º	Stephen Robbins	11	10,0	39

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De forma evidente, Edgar Schein foi o autor mais citado e mais utilizado nos estudos brasileiros analisados, tendo sido referenciado em quase 80% dos mesmos. Schein é considerado um autor clássico e responsável pela definição de cultura organizacional mais citada no Brasil (BARBOSA, 1996). Pode-se observar a relevância do autor na Figura 2 que ilustra a relação entre os principais autores citados. Schein

serve como ponto inicial de interações teóricas com boa parte dos demais autores supracitados.

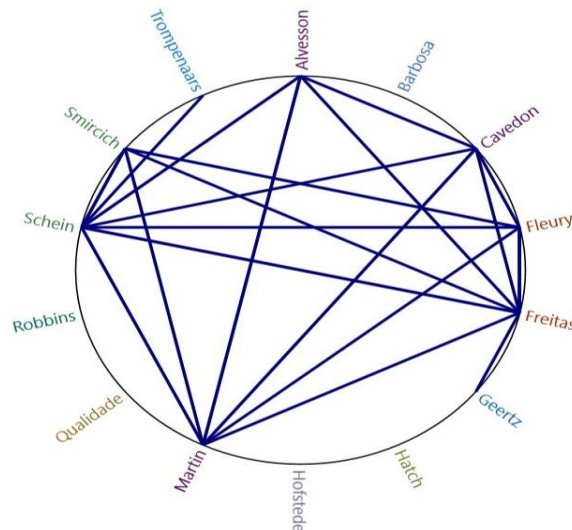


Figura 2 - Relação entre os Autores Citados

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em segundo lugar, destaca-se Maria Ester de Freitas, que foi abordada em mais de metade dos estudos e é a autora brasileira com maior número de citações. Ainda no âmbito nacional, a terceira autora mais utilizada nos estudos foi Maria Tereza Fleury (49%). Em seguida, aparecem Smircich (43%), Hofstede (41%) e Martin (39%), clássicos autores internacionais. Apesar de Freitas e Fleury terem sido citadas em cerca de metade dos estudos, a maior parte das citações totais ainda são de autores internacionais, especialmente os clássicos da década de 1980. Destaca-se, dentre eles, Geert Hofstede e Joanne Martin, com 362 e 208 citações totais, respectivamente. Hofstede é o autor responsável pelas dimensões de cultura nacional e Martin possui diversos livros e artigos publicados na área de análise organizacional, especificamente cultura organizacional.

Tal questão retrata a baixa renovação da literatura a respeito de cultura organizacional. Apesar de ser um tema ainda abordado nos artigos nacionais, a cultura organizacional é utilizada como algo a ser mensurado ou comparado com outra temática de interesse do pesquisador, não havendo muita produção científica focalizada na produção de novos (sub)conceitos para a temática em si, o que retrata a maturidade do conhecimento anteriormente gerado e a mudança nos temas de interesse dos

pesquisadores atuais.

Nesse sentido, o objetivo da seção seguinte foi averiguar quais principais áreas de conhecimento foram relacionadas à cultura organizacional, de forma a se identificar quais são as tendências de áreas de pesquisa atuais na literatura brasileira.

4.7 Temáticas

Em linhas gerais, muitos artigos tiveram como objetivo principal a mensuração da cultura organizacional de uma ou mais organizações em questão. Porém, uma parcela significativa buscou relacionar a cultura organizacional com outro tema de pesquisa. As principais áreas escolhidas são apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Temas de Pesquisa relacionados à Cultura Organizacional

Tema	Nº de Artigos
Inovação	11
Gestão de Pessoas	07
Controladoria	06
Estratégia	06
Sustentabilidade e Responsabilidade social	05
Conhecimento	04

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pode-se constatar que a principal temática utilizada pelos autores foi a inovação. A relação entre capacidades de inovação, esforços de inovação e o desempenho da empresa são significativos e fortes (RAJAPATHIRANA; HUI, 2018), por isso, o tema inovação tem recebido crescente atenção nos estudos atuais, principalmente os que tratam sobre ambientes mais complexos. Além disso, “são os comportamentos moldados pela cultura organizacional que vão criar condições para que se estabeleça um ambiente propício ou não à inovação, razão pela qual se torna importante destinar atenção ao seu gerenciamento” (FERNANDES et al., 2015, p. 66).

Nesse sentido, Fernandes et al. (2015) caracterizaram o estado da arte na produção acadêmica que articula os temas inovação e cultura organizacional sob um enfoque prescritivo, ou seja, as abordagens ou propostas voltadas ao gerenciamento da cultura com vistas à inovação. “A cultura de inovação é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores e práticos em todo o mundo, em grande parte em razão da relação com desempenho organizacional vinculado à competitividade no mercado” (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014, p. 32). Em um ensaio teórico, Bruno-Faria e

Fonseca (2014) buscaram descrever e analisar instrumentos de medida de cultura de inovação, assim como caracterizar instrumentos de cultura organizacional empregados para avaliar a associação com inovação.

No ano de 2015, cinco artigos foram publicados na temática de cultura organizacional e inovação. Scarpin e Machado (2015) analisaram o impacto da cultura organizacional sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações em uma empresa do setor metal mecânico.

Festa (2015) identificou práticas de gestão que contribuem para uma cultura organizacional capaz de gerar intraempreendimentos. Gomes, Machado e Alegre (2015) analisaram os determinantes da cultura de organizacional – estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, estímulo a inovação e comunicação – que influenciam a inovação nas indústrias têxteis de uma região do país, e Bessi (2015) verificou e analisou o posicionamento de pequenas e médias indústrias do no que se refere à inovação e às práticas de gestão que denotem uma cultura organizacional voltada à inovação.

O segundo tema mais recorrente nos estudos analisados foi o de gestão de pessoas. Silva, Albuquerque e Costa (2009) ressaltaram o papel estratégico da gestão de pessoas em responder aos desafios organizacionais impostos aos líderes, avaliando o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a cultura organizacional e chegando à conclusão de que as organizações brasileiras dão preferências a modelos mais flexíveis em ambas. Já Santos et al. (2014) efetuaram um estudo com 368 empresas brasileiras e constataram que a cultura organizacional está relacionada positivamente com modelos de gestão de pessoas e com o desempenho organizacional e que as empresas devem concentrar esforços na orientação para processos de negócio.

Alguns estudos colaboraram com a frente de pesquisa direcionada à temática de controladoria e cultura organizacional, por exemplo: os tipos de análise da cultura organizacional de Trompenaars (1994) predominantes na área de controladoria (BEUREN; SANTOS; SANTOS, 2010); a relação entre a cultura organizacional e as práticas de controladoria em uma empresa de capital aberto (TARIFA et al., 2014) e a influência da cultura organizacional no que se refere a melhorias nos controles gerenciais (KLANN; MACHADO, 2011). Com base nesses estudos, verifica-se que a cultura organizacional também pode ser utilizada como ferramenta no processo de

planejamento e controle orçamentários. Vale destacar que os estudos envolvendo controladoria e cultura organizacional foram publicados apenas entre 2010 e 2012, não sendo identificados artigos mais atuais.

No que se refere à temática de estratégia, cinco dos seis estudos analisados se utilizaram do método de estudo de caso. Pereira e Kich (2009, p. 75) constataram que a "a relação entre planejamento estratégico e cultura organizacional é íntima e se constitui em uma via de mão dupla, uma vez que se influenciam mutuamente", sendo o planejamento estratégico usado como meio de divulgação da cultura da empresa ou como instrumento para sua modificação. Em outro contexto, Silva e Baptista (2009) confirmaram em seu estudo que a aprendizagem é viabilizada pela cultura organizacional e que a cultura também pode viabilizar um ambiente propício para a aprendizagem organizacional. As autoras ressaltaram ainda o papel da aprendizagem no desempenho estratégico da organização.

De maneira geral, os estudos observaram a forte influência da cultura organizacional na definição do posicionamento estratégico das organizações (DANJOUR et al., 2016; JACOMETTI, 2012). Sustentabilidade e responsabilidade social são temas altamente discutidos nos últimos tempos devido ao impacto que as organizações geram nas comunidades nas quais estão inseridas (PADILHA; VIEIRA; MACHADO, 2016). O conceito de cultura organizacional tornou-se relevante no bojo da literatura acerca da sustentabilidade, havendo grande oportunidade para pesquisa, uma vez que os estudos existentes ainda são escassos (MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017). "Na era do conhecimento, é necessário que as instituições desenvolvam uma cultura de sustentabilidade para que, conscientes da importância das boas práticas ambientais, adotem novas posturas" (MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017, p. 39). Sendo assim, Rocha et al. (2011) verificaram a evolução do *disclosure* ambiental nas organizações que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) desde a sua primeira formação; enquanto Romano et al. (2015) investigaram as relações existentes entre a cultura organizacional e a sustentabilidade corporativa.

Ainda nesse contexto, Bianchi et al. (2013) identificaram a relação entre os elementos constituintes da cultura organizacional e a responsabilidade social de 171 empresas socialmente responsáveis. Os achados indicaram que as práticas sociais realizadas pelas empresas pesquisadas se concretizaram efetivamente como

responsabilidade social corporativa, uma vez que estavam inseridas na cultura organizacional. Por outro lado, após aplicação de um *survey* com 144 funcionários de uma empresa do ramo de confecção de pijamas e lingerie, Padilha, Vieira e Machado (2016) constataram que a cultura organizacional ainda estava em construção, no que diz respeito à responsabilidade social.

Em último lugar, 04 artigos abordaram o tema de cultura organizacional e compartilhamento ou gestão de conhecimento. Sobre o compartilhamento de conhecimento, Angeloni e Grotto (2009) perceberam que há elementos culturais que influenciam de maneira positiva e negativa o compartilhamento do conhecimento. Os que influenciaram de forma mais positiva foram os artefatos e criações visuais, o sistema de comunicação e o processo decisório.

Já os que influenciaram de forma mais negativa foram a política de gestão de pessoas, o sistema gerencial/administrativo e o processo de socialização de novos membros. De maneira semelhante, De Araújo Vasconcelos et al. (2013) evidenciaram uma estreita relação entre os artefatos visíveis, os valores compartilhados e os pressupostos básicos da cultura organizacional e criação de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento.

No que se refere à gestão do conhecimento, pôde-se perceber nos estudos analisados que a cultura organizacional e a gestão do conhecimento são fatores influenciadores na gestão de projetos (SOUZA; ZIBIANI; GOULART, 2014) e o processo de gestão do conhecimento é, também, influenciado pela cultura organizacional (SCHREIBER, 2015). O processo de gestão do conhecimento organizacional é construído a partir da interação social e as decisões, tanto em nível individual como coletivo, podem receber a influência das variáveis subjetivas decorrentes da cultura organizacional (SCHREIBER, 2015).

5. Considerações Finais

O presente artigo analisou a literatura de cultura organizacional publicada no contexto brasileiro no último decênio (2009 a 2018). Foi verificado que apesar de ser um tema já estabelecido na área de análise organizacional, ainda é trabalhado pelos pesquisadores nacionais. Nos últimos dez anos, 108 artigos publicados no *Spell* tiveram

como foco a cultura organizacional, sendo que o ano com maior número de publicações foi 2010 (17 artigos). Ademais, nota-se uma tendência decrescente na publicação de tais estudos.

Inicialmente, foi verificado que Denise Machado e Neusa Cavedon foram as autoras nacionais que mais publicaram nesta temática no período em questão, entretanto, 233 autores foram responsáveis pelos 108 artigos analisados, o que demonstra uma diversidade de autores de forma geral, não havendo a concentração dos estudos em um determinado autor, universidade ou periódico brasileiro. Contudo, um dado característico foi a centralização geográfica dos estudos, no momento em que quase metade deles adveio da região Sudeste do Brasil. Quanto aos métodos utilizados nos artigos, houve o predomínio dos estudos qualitativos, que se utilizaram principalmente de estudos de caso e entrevistas. Porém, uma parcela significava dos estudos se utilizou do método quantitativo e do *survey* para a mensuração da cultura organizacional de alguma organização ou grupo de organizações.

Um dos principais achados deste estudo foi a multidisciplinaridade, ou seja, a utilização da temática cultura organizacional em combinação com outras temáticas mais atuais da área de Administração. O predomínio de estudos combinado se deu com o tema inovação, porém também se sobressaíram as áreas de gestão de pessoas, estratégia, controladoria, sustentabilidade e responsabilidade social e gestão ou compartilhamento de conhecimento. Nesse ínterim, pode-se afirmar que a cultura organizacional é uma ferramenta estratégica, afetando o desempenho financeiro, humano e estrutural das organizações. Por meio da gestão da cultura organizacional, pode-se alcançar melhorias na aprendizagem, gestão de conhecimento e maior controle gerencial. Ademais, a cultura de inovação afeta diretamente a performance das empresas no tocante à utilização de sistemas de informações e aparatos tecnológicos mais atuais.

Uma necessidade que emergiu durante o estudo foi a renovação da literatura de cultura organizacional, principalmente no âmbito nacional. O autor mais citado e referenciado foi Edgar Schein, autor já consagrado desde o século passado. Além disso, poucos autores brasileiros foram citados nos artigos, o que é um retrato da carência de estudos na área. Assim, como indicação para estudos futuros, indica-se a geração de pesquisas que busquem novos (sub)conceitos na temática da cultura organizacional, de forma a atualizar a literatura às novas necessidades organizacionais, no momento em

que foi visto que a maior parte dos estudos utiliza a cultura apenas como uma ferramenta ou relacionada a outra temática.

Quanto às limitações deste estudo, ressalta-se a utilização de uma única base de dados (*Spell*), além da seleção de palavras-chave e filtros que podem ter restringido os resultados obtidos, acarretando a exclusão de artigos que poderiam ter sido inclusos no presente trabalho. Outrossim, reconhece-se a subjetividade das autoras no momento de seleção dos artigos após leitura dos textos completos.

Por fim, indica-se o estudo do presente trabalho em conjunto com as pesquisas efetuadas por Silva & Fadul (2010) e Vilela, Lourenço e Rese (2017), de forma a se comparar achados de ambos, visando a construção de um corpo de conhecimento mais sólido acerca da cultura organizacional no contexto brasileiro.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.; GROTO, D. **A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento**. Revista de Administração FACES, v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.

BARBOSA, L. N. H. **Cultura administrativa**: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, p. 06-19, 1996.

BESSI, V. G. **Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul**. Gestão & Planejamento – G&P, v. 16, n. 2, 2015.

BEUREN, I. M.; SANTOS, A. F.; SANTOS, V. **Tipologia de cultura organizacional dominante em empresas familiares do ramo têxtil**: um estudo multicase na área de controladoria. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 3, p. 53-72, 2010.

BIANCHI, M. *et al.* **A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis**: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 1, p. 160-191, 2013.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e sociedade, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. **Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação.** Revista de Administração e Inovação – RAI, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014.

COPPER, H. **The integrative research review a social science approach.** Beverly Hills, Califonia: sage, 1984.

DANJOUR, M. F. *et al.* **Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: um estudo em lojas de shopping centers.** Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 15, n. 4, p. 12-27, 2016.

DESHPANDE, R.; WEBSTER JR, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of marketing**, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. **Revisão integrativa versus revisão sistemática.** Revista Mineira de Enfermagem, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014.

FERNANDES, R. F. *et al.* **O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 4, p. 54-68, 2015.

FESTA, M. P. **Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação.** Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2015.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional grandes temas em debate.** Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; ALEGRE, J. Determinantes da Cultura de Inovação: Estudo na Indústria Têxtil de Santa Catarina. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 105, 2015.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677, 2011.

HATCH, M. J. **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives.** Oxford university press, 2018.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations** (intercultural communication and its importance for survival). Software of the mind, 1991.

JACOMETTI, M. **Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior.** Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 15, p. 137-160, 2012.

KLANN, R. C.; MACHADO, D. D. P. N. **Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas.** Revista de Contabilidade e Organizações, v.

5, n. 12, p. 90-108, 2011.

LANZONI, G. M. M.; MEIRELLES, B. H. S. Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 3, p. 651-658, 2011.

MARCON, G. A.; SORIANO-SIERRA, E. J. **Etnografia como estratégia investigativa da cultura organizacional para a sustentabilidade**. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 11, n. 1, p. 38, 2017.

MARTIN, J.; FROST, P. **Jogos de guerra da cultura organizacional**: a luta pelo domínio intelectual. Handbook de estudos organizacionais, v. 2, p. 219-251, 2001.

PADILHA, C. K.; VIEIRA, C. C. N.; MACHADO, D. D. P. N. **Responsabilidade social**: fatores culturais percebidos pelos atores da organização. Revista Gestão Organizacional, v. 9, n. 2, p. 39-53, 2016.

PEREIRA, M. F.; KICH, J. I. D. F. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 58-79, 2009.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

RAJAPATHIRANA, R. P. J.; HUI, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 3, n. 1, p. 44-55, 2018.

ROCHA, I. *et al.* **A evidencição da cultura organizacional voltada para a responsabilidade ambiental**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 4, n. 1, p. 108-132, 2011.

ROMANO, A. L. *et al.* **Avaliação da sustentabilidade corporativa e da cultura organizacional – survey no setor brasileiro de cosméticos**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 1, p. 142-158, 2015.

SANTOS, N. *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Stiliano, 2000.

SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. **O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. Revista de Administração e Inovação, v. 12, n. 1, p. 148-173, 2015.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREIBER, D. **A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D**. Gestão & Planejamento, v. 16, n. 2, 2015.

SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. **As interações da estratégia com a aprendizagem e a cultura**: um estudo em uma organização familiar. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 8, n. 2, p. 107-134, 2009.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. **O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009.

SILVA, L. P.; FADUL, E. **A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007**: um convite à reflexão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.

SOUZA, F. H.; ZIVIANI, F.; GOULART, F. M. F. **Interseção entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional**: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 5, n. 2, p. 51-67, 2014.

TARIFA, M. R. *et al.* **A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria?** Um estudo de campo baseado no *competing value model*. *Revista Ciências Administrativas*, v. 17, n. 2, p. 323-350, 2011.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, p. 13-28, 1994.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* **Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional**. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 12, n. 1, p. 13-31, 2013.

VILELA, N. G. S.; LOURENÇO, M. L.; RESE, N. **Cultura Organizacional no Brasil**: um estudo sistemático da relação entre grupos de pesquisa e produção científica nos principais periódicos e eventos em Administração nos anos de 2006 a 2015. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 48, 2017.

WEBER, K.; DACIN, M. T. The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 287-298, 2011.