

**Relatórios Coppead** é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

**Comissão de Pesquisa**

Angela Rocha  
Rebecca Arkader  
Ricardo Leal

**Gerência de Publicações**

Regina Helena Meira de Castro

**Editoração Eletrônica**

Regina Helena Meira de Castro

**Revisão e Copidesque**

Maria Emília Barcellos da Silva

Referenciação e Ficha Catalográfica

Ana Rita Mendonça de Moura

Hilal, Adriana Victoria Garibaldi de.  
Cultura organizacional e subculturas / Adriana Victoria  
Garibaldi de Hilal – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.  
61p.; 27cm. – (Relatórios Coppead; 365)

ISBN 85-7508-051-2

ISSN 1518-3335

1. Organizações. 2. Cultura organizacional. I. Título. II.  
Série.

CDD – 658.4

**Pedidos para Biblioteca**

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão  
21941-970 – Rio de Janeiro – RJ  
Telefone: 21-2598-9837  
Telefax: 21-2598-9835  
e-mail: [biblioteca@coppead.ufrj.br](mailto:biblioteca@coppead.ufrj.br)  
Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

# CULTURA ORGANIZACIONAL E SUBCULTURAS

(Parte 2 de 4)

Adriana Hilal, D. Sc.<sup>1</sup>

O presente relatório tem por objetivo contextualizar o estado da arte da literatura sobre “cultura organizacional e subculturas” abordando as origens da cultura organizacional, as subculturas organizacionais, a cultura organizacional e a concordância cultura e dos dois arcabouços mais representativos de cultura organizacional.

## 1 ORIGENS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde o surgimento do Japão como potência industrial dominante, com a sua recuperação após a Segunda Guerra Mundial, os teóricos organizacionais têm ficado cientes do relacionamento entre cultura e gestão. A maioria dos teóricos concorda com o fato de que a cultura e o estilo de vida em geral têm tido um papel relevante na transformação do Japão.

A cultura se tornou um assunto amplamente discutido no âmbito das organizações durante a década de 80 e no início da década de 90, quando os teóricos organizacionais ocidentais se interessaram pela cultura de seus países e pelas ligações entre a cultura e as formas de vida organizacionais (Morgan, 1997). Isso coincidiu com a ênfase dos anos 80 em tentar explicar porque as companhias norte-americanas não tinham um desempenho tão bom quanto o das empresas em outras sociedades, notadamente as empresas japonesas. Ao observar as diferenças, alguns teóricos têm notado que a cultura nacional não fornece uma explicação suficiente (Pascale, 1981; Ouchi, 1981).

Assim sendo, entre os fundadores dos estudos sobre cultura corporativa podemos citar Peters & Waterman (1982) e Deal & Kennedy (1982) os quais, como já foi dito, perceberam a necessidade de celebrar as virtudes culturais das corporações americanas, talvez por acreditar que o sucesso econômico do Japão estava, em parte, relacionado com as características culturais de suas corporações (Alvesson, 1993). Esta popular versão da cultura corporativa (Willmott, 1993) tem

---

<sup>1</sup> COPPEAD / UFRJ - 2002

sido duramente criticada por, de certo modo, advogar o controle e a manipulação ideológica (Morgan, 1997). Os críticos da cultura corporativa têm afirmado que o que os executivos e gerentes dizem em palavras ou por escrito é tomado como fato, com pouca análise crítica.

Entretanto, de acordo com Schein (1990), o conceito de cultura organizacional tem sido útil para focalizar os conceitos que permitem diferenciar as organizações que existem na sociedade, especialmente com relação a diferentes níveis de efetividade (Wilkins e Ouchi, 1983).

Além da concorrência estrangeira, houve outras mudanças que afetaram o mundo dos negócios nos anos 80. Estas mudanças incluíram o aumento do grau de informação e de alternativas de escolha dos clientes, uma força de trabalho cada vez mais sofisticada, e tecnologias que aceleraram o desenvolvimento de produtos e encurtaram o ciclo de vida organizacional e também o ciclo de vida dos produtos (Adizes, 1979; 1988).

Ficou, portanto, claro para muitos líderes organizacionais que era necessário ter abordagens alternativas à tradicional gestão de comando-e-controle, sendo que alguns argumentaram que a chave para a competitividade estaria na possibilidade de mudança da cultura organizacional (Ouchi, 1981; Pascale, 1981; Deal e Kennedy, 1982; Sathe, 1985).

O arcabouço conceitual da cultura organizacional tem as suas raízes nas ciências sociais, na antropologia, na sociologia, na psicologia social e no comportamento organizacional.

Os sociólogos, antropólogos sociais e psicólogos sociais têm descrito a cultura como uma característica que faz parte do funcionamento da sociedade (Weber, 1930/1998; e Mead, 1934). Muitos destes teóricos consideravam a cultura como um aspecto crítico da adaptação das organizações sociais, e descreveram a cultura como um sistema de padrões de comportamento socialmente transmitidos que serve para relacionar as comunidades humanas com o seu ambiente ecológico (Keesing, 1974).

Os antropólogos produziram abundante literatura entre os anos 40 e 50, a qual lidava diretamente com os costumes e tradições das organizações do trabalho

(Chapple, 1941; Roy, 1952; Whyte, 1961). Esta tendência encontrou o seu paralelo em sociologia com Jacques (1951), entre outros, que escreveu sobre a cultura de uma fábrica. Katz e Khan (1978), na sua segunda edição de "A Psicologia Social das Organizações", faziam referência a valores, papéis e normas, mas não apresentavam a cultura como um conceito específico.

Os primeiros estudos específicos de cultura organizacional baseados no campo da teoria das organizações surgiram no início dos anos 70 (Clark, 1972; Pettigrew, 1973). Entretanto, podemos dizer que Edgard Schein (1981, 1983, 1984, 1985, 1990, 1994) articulou formalmente o arcabouço conceitual para analisar e intervir na cultura das organizações (Fisher, 1997).

## **2 ALGUMAS CONTROVÉRSIAS NOS ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Em geral, nos estudos sobre cultura organizacional há alguns assuntos que constituem controvérsias clássicas, amplamente debatidas: as diferentes perspectivas, as definições de cultura organizacional, a cultura organizacional versus o clima, a possibilidade de mensurar ou não a cultura organizacional, e a possibilidade de mudar ou não a cultura organizacional.

### **2.1 Diferentes Perspectivas**

Smircich (1983), distinguiu duas linhas entre os autores de cultura organizacional: aqueles que percebiam a cultura como algo que a organização "tem", e aqueles que a percebiam como algo que a organização "é". A primeira linha leva a uma abordagem analítica e à preocupação com a mudança (isto é, corresponde à corrente que considera a cultura como uma variável). A segunda linha apóia uma abordagem sintética e uma preocupação com entender a cultura das organizações (ou seja, a cultura como metáfora; principalmente a corrente do simbolismo organizacional).

De acordo com Schultz (1995), a cultura seria elaborada como uma variável na perspectiva racionalista de escritores populares como Peters e Waterman (1982) e Deal e Kennedy (1982), assim como na perspectiva funcionalista exemplificada por Schein (1985). A cultura seria usada como uma metáfora na perspectiva

simbólica (Schultz, 1995) expressa no trabalho de antropólogos, especialmente Geertz (1993). Do ponto de vista funcionalista, a pergunta mais importante seria “qual a função da cultura na organização?”, enquanto que a pergunta fundamental da abordagem simbólica seria “qual é o significado da organização para os seus membros?” (Schultz, 1995).

Alvesson e Berg (1992) consideraram inapropriado tentar dividir os estudos de cultura organizacional em campos mutuamente exclusivos. Para eles, os estudos de cultura organizacional consistiriam de três níveis de análise que se sobrepõem. No primeiro nível, a metáfora da cultura organizacional captura a organização como um todo coletivo. No segundo nível, a perspectiva do simbolismo organizacional permite a interpretação da importância simbólica de fenômenos que de outra forma passariam despercebidos ou seriam inexplicáveis. Finalmente, o discurso pós-moderno das organizações se preocupa com a forma pela qual as pesquisas são conduzidas e lança dúvidas sobre os pressupostos relativos à racionalidade de fazer pesquisa e usar a linguagem para expressá-la. Estes três níveis correspondem à diferenciação geralmente aceita entre cultura corporativa, simbolismo organizacional e pós-modernismo (Jeffcutt, 1994; Turner, 1990).

Schein é reconhecido como um dos autores mais influentes de cultura corporativa (Alvesson, 1993; Schultz, 1995). Seus trabalhos podem ser enquadrados dentro da abordagem funcionalista e são principalmente baseados em entrevistas. Schein se apóia em teorias psicológicas da conformação psicodinâmica dos líderes (1985) para descrever como as organizações começam a criar culturas através das ações dos fundadores, baseando-se no pressuposto de que cultura e liderança são duas faces da mesma moeda. Pettigrew (1973; 1985) é outro importante autor de cultura corporativa que emprega em suas pesquisas fontes documentais históricas e entrevistas. Em comum com Schein, tem o fato de privilegiar a importância dos fundadores na criação da cultura organizacional.

Os autores da linha do simbolismo organizacional se autodescrevem mais como puristas culturais em oposição aos pragmáticos (Martin, 1985) ou como *merchants of meaning*, ou seja, mercadores de significado (Czarniawska-Joerges, 1988). O simbolismo organizacional está associado ao ponto de vista dos cientistas sociais (Geertz, 1993; Giddens, 1986) que afirmam que para conhecer a realidade social precisamos nos preocupar menos com *prediction* ou profetizar e mais com os significados e interpretações dos atores que constituem as organizações. Para os

simbolistas organizacionais, a cultura não é a chave para prever o sucesso das organizações (Trice e Beyer, 1993).

Os simbolistas organizacionais têm criticado o pressuposto de que as organizações possuem uma cultura corporativa unitária que pode ser manipulada ou gerida (Trice e Beyer, 1993). Em vez disso, percebem as organizações como *containers* ou recipientes de subculturas que podem ser, por exemplo, nacionais, regionais ou ocupacionais, e que podem ser mais extensas e consistentes do que a cultura corporativa (Alvesson, 1993).

Seguindo a Geertz (1993), os simbolistas organizacionais advogam a descrição densa das organizações, envolvendo estudos de caso qualitativos em profundidade, em oposição às descrições não densas (*thin*) baseadas em algumas entrevistas com a gerência. Por outro lado, os críticos argumentam que este tipo de estudos (ou seja, as descrições densas) raramente pode ser replicado, e que o resultado é altamente subjetivo já que a pesquisa etnográfica considera que a objetividade na pesquisa organizacional é um mito (Ott, 1989) e que a pessoa do pesquisador é parte do processo interpretativo (Schultz, 1995).

## 2.2 As Definições de Cultura Organizacional

Encontramos diversas definições de cultura organizacional:

- Ouchi (1981) definiu a cultura organizacional (CO) como o conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores subjacentes e as crenças dessa organização aos seus funcionários.
- Deal e Kennedy (1982) afirmaram que a CO seria a forma como as coisas são feitas nas organizações específicas.
- Peters e Waterman (1982) afirmaram que a CO seria um conjunto dominante e coerente de valores compartilhados que são comunicados por meios simbólicos como histórias, mitos, lendas, slogans e anedotas.
- Kousez, Caldwell e Posner (1983) se referiram à CO como o conjunto de crenças compartilhadas comunicadas através de uma variedade de mídias simbólicas, criando significado na vida de trabalho das pessoas.
- Schein (1983) explicou que a cultura organizacional seria um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo através da aprendizagem, de modo a poder lidar com os

seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a tais problemas.

- Camerer e Vepsalainen (1988) definiram CO como a estrutura invisível da corporação.
- Quinn (1988) afirmou que quando pensamos na manifestação de valores nas organizações, estamos pensando na sua cultura. Dito de forma simples, CO seria o conjunto de valores e pressupostos que são subjacentes à afirmativa “assim é que as coisas são feitas aqui” (Quinn, 1988).
- Schneider (1990) se referiu à CO como o conjunto comum de significados compartilhados, ou de *understandings* sobre o grupo ou organização e seus problemas, objetivos e práticas. Denison (1990) sustentou que a CO se referia aos valores subjacentes, às crenças e aos princípios que servem como fundação para um sistema de gestão organizacional, bem como o conjunto de práticas gerenciais e de comportamentos que ambas exemplificam e reforçam.
- Morgan (1986) definiu CO como a cola normativa que estruturaria o *milieu* ou o ambiente social e tornaria possível que as pessoas pudessem dar significado ao seu trabalho, trabalhassem confortavelmente com outras, e permanecessem focadas nas principais tarefas organizacionais. De acordo com Morgan (1997), dentro das organizações existiriam mini-sociedades que teriam seus próprios padrões de cultura e subcultura que os distinguiriam uns dos outros.

Apesar das diversas definições, existem pontos em comum entre as mesmas. Fisher (1997) explicou que virtualmente todas as definições de CO se referem a algum conjunto de significados e de valores que têm as pessoas de uma organização. Em segundo lugar, os significados e valores que dão forma à CO freqüentemente se baseiam em pressupostos subjacentes aos indivíduos de cada organização. Em terceiro lugar, os pressupostos, significados e valores se manifestam em símbolos, comportamentos e estruturas (Fisher, 1997).

A definição de Schein de CO é a mais freqüentemente usada entre os pesquisadores da área de teoria das organizações. Schein (1990) descreveu a CO como normas compartilhadas, valores e pressupostos de que os grupos e organizações são compostos. Assim, a cultura organizacional seria composta por

crenças, valores, artefatos e pressupostos básicos, sendo que os pressupostos básicos teriam a chave para o entendimento e mudança da cultura (Schein, 1996). A definição de Schein de CO utiliza três níveis distintos nos quais se manifesta a cultura organizacional: (a) artefatos observáveis, (b) valores manifestos, e (c) pressupostos básicos subjacentes.

Os artefatos estão no nível superficial e incluem todos os fenômenos que as pessoas vêem, ouvem e sentem quando encontram um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluiriam os produtos visíveis do grupo, como por exemplo, a arquitetura e o ambiente físico, a sua linguagem, a sua tecnologia e produtos, e as suas criações artísticas (Schein, 1985). Este nível também inclui as práticas e os comportamentos visíveis do grupo, e os processos organizacionais dentro dos quais tais comportamentos se transformam em rotina.

Schein (1985) afirmou que os valores manifestos ou valores em uso seriam as normas e regras que forneceriam os princípios operacionais do dia a dia, mediante os quais os membros do grupo guiariam o seu comportamento. Os valores do líder formam os valores do grupo e, gradualmente, através do processo de transformação cognitiva, se tornariam valores compartilhados e finalmente pressupostos compartilhados (Schein, 1985). Os pressupostos básicos são realidades dadas como verdadeiras que, de fato, guiam o comportamento e indicam aos membros do grupo como perceber, pensar e sentir a respeito das coisas. Os pressupostos básicos como as teorias em uso (Argyris, 1976, e Argyris e Schon, 1974) são aqueles que as pessoas não questionam nem debatem e, de acordo com Schein (1985), seriam muito difíceis de mudar.

Entre os cientistas interculturais, na área de cultura organizacional, desponta Hofstede. Hofstede (1997) definiu cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização. Para ele, cultura nacional e organizacional são fenômenos de diferente natureza. A diferença seria devida aos diferentes papéis desempenhados por cada uma das seguintes manifestações culturais: os valores e as práticas, as quais englobam os símbolos, heróis e rituais. A nível nacional, as diferenças culturais residiriam, na maior parte, nos valores, enquanto que, no nível organizacional, as diferenças culturais residiriam, na maior parte, nas práticas. A cultura ocupacional estaria entre a cultura nacional e a organizacional, sugerindo

que o ingresso em um campo ocupacional implica na aquisição tanto de valores quanto de práticas.

Sempre de acordo com Hofstede (1997), a diferença entre a sua conceituação de cultura organizacional, a de Peters e Waterman e a de Schein, entre outros autores, seria que a literatura americana raramente distingue entre os valores dos fundadores e líderes importantes, e os valores da maioria dos membros da organização. Do ponto de vista de Hofstede (1997), os valores dos fundadores e líderes indubitavelmente dariam forma às culturas organizacionais, mas a forma como essas culturas afetam os membros comuns das organizações seria através de práticas compartilhadas.

Conforme Hofstede (1998), a cultura seria uma característica da organização, não de indivíduos, e se manifestaria e seria mensurada no comportamento verbal e não verbal de seus membros de forma agregada, não individual.

Para Hofstede (1991; 1997) falar sobre a cultura de uma empresa ou organização tem se tornado um modismo entre gerentes, consultores e acadêmicos. Embora não exista consenso sobre a definição de cultura corporativa ou organizacional, a maioria dos autores concordaria com que a cultura organizacional é:

“Holística”: referente a um todo que é maior do que a soma das partes

“Historicamente determinada”: reflete a história da organização

“Relacionada às coisas que estudam os antropólogos” como rituais e símbolos

“Socialmente construída”, criada e preservada pelo grupo de pessoas que compõem a organização.

*Soft*: embora Peters e Waterman assegurem que *soft é hard*

“Difícil de mudar”: embora os autores discordem quanto a quão difícil isto seria.

Assim, os sistemas organizacionais podem ser descritos em termos dos valores de seus membros e de suas práticas (Hofstede, Neujen, Ohayv e Sanders, 1990). Em alguns casos, os valores do discurso ou os valores exibidos diferem dos valores reais demonstrados nas práticas do sistema, às vezes chamados de valores em uso (Posner, Kouzes e Schmidt, 1985). Essa é uma distinção fundamental.

Enz e Schwenk (1989), consideraram que a performance organizacional estaria positivamente associada com os valores em uso ou práticas, mas negativamente associada com os valores do discurso organizacional. Hofstede et al. (1990) argumentaram que os valores individuais estariam mais fortemente relacionados a valores culturais (isto é, cultura nacional) que a valores organizacionais, mas que as práticas seriam vistas de modo mais similar pelos membros da organização. O estudo de Hofstede et al. (1990) também sugeriu que as práticas organizacionais seriam mais exclusivas ou *unique*, enquanto que os valores refletiriam normas sociais. Assim sendo, podemos concluir que é necessário examinar tanto os valores quanto as práticas organizacionais, tendo em mente que as práticas podem diferir grandemente dentro dos subsistemas ou subunidades organizacionais.

Por outro lado, na visão de Hofstede (1994), os valores organizacionais nem sempre estariam relacionados às práticas ou aos eventos que ocorrem nas organizações. Poderia haver três motivos para isto:

- 1 - Uma explicação poderia ser a de que os valores de uma organização são baseados na sua história, o que criaria um hiato ou espaço de tempo entre a ocorrência de eventos que possam demandar uma revisão do sistema de valores, e o período em que as ações baseadas nesse sistema de valores sejam efetivamente alteradas para incorporar o novo conhecimento.
- 2 - Esse hiato não seria somente de tempo, mas também por causa do conhecimento diferencial entre os membros da organização. Os eventos na vida da organização podem não ser do conhecimento de todos; os valores podem não ser compartilhados por todos, o que pode provocar um distanciamento entre valores e práticas. Neste sentido, os valores seriam compartilhados pela liderança e somente as práticas seriam compartilhadas pelos membros da organização, com as devidas limitações e diferenças entre subunidades (este posicionamento seria contrário à definição de Schein de cultura como valores compartilhados, embora em trabalhos mais recentes (Schein, 1996 b) ele reconheça a existência de heterogeneidade organizacional no nível de práticas e de sub-sistemas).
- 3 - A estrutura organizacional e as práticas de RH podem criar um *gap* ou hiato entre os valores e as práticas organizacionais que são consistentes com subsistemas de valores. Hofstede et al (1990) consideraram que a força

ou homogeneidade de uma cultura organizacional (mensurada como o reverso do desvio padrão da média da organização agregada) é um importante fator para prever práticas organizacionais.

Em resumo, compreender as relações entre os valores organizacionais e as práticas em organizações com atuação internacional, tem importantes implicações a nível gerencial e de teoria das organizações. Poder entender e prever estes relacionamentos e seus efeitos nas organizações pode ajudar a elucidar o sucesso ou fracasso das organizações como *global players*, isto é, dentro do ambiente global.

Como os valores afetam as percepções e o comportamento, eles também têm implicações nas interações interpessoais. Indivíduos com sistemas de valores similares tendem a perceber os estímulos externos de forma similar e a se comportar de forma similar. É bom lembrar que as organizações não têm valores como entidades, separadamente dos valores de seus membros. Portanto, especificamente no âmbito corporativo, quando os valores de um indivíduo são diferentes dos que prevalecem no seu ambiente organizacional, os valores da organização podem influenciar o discurso do indivíduo, mas podem não servir para prever como ele de fato irá se comportar.

### 2.3 Cultura Organizacional Versus Clima

De acordo com Denison (1996), cultura organizacional e clima não seriam dois fenômenos diferentes, mas diferentes perspectivas e formas de ver o mesmo fenômeno. Denison (1996) afirmou que as diferenças entre clima e cultura seriam mais diferenças de perspectiva do que diferenças de substância. As similaridades entre os dois conceitos incluiriam:

- Um contexto social compartilhado e coletivamente definido, o qual emerge ao longo do tempo enquanto a organização luta com problemas de adaptação externa e de integração externa (Schein, 1990).
- O contexto social como um produto da interação individual e como uma influência na interação individual (Riley, 1983; Ashforth, 1985; Poole, 1985),
- A natureza de camadas múltiplas de cada fenômeno (Glick, 1985; Schein, 1985, 1990), e

- A natureza holística ou global de cada fenômeno (Ekvall, 1987).

Existe um número cada vez maior de pesquisadores que opinam sobre o fato de que há uma sobreposição entre os conceitos de cultura e de clima. Ashforth (1985) observou a ligação entre cultura organizacional e clima e notou que, no seu entender, a diferença entre pressupostos compartilhados (ou cultura) e percepções compartilhadas (ou clima), não implica numa grande distância conceptual. Moran e Volkwein (1992), sustentaram que a CO seria influenciada pelo clima da organização, o qual por sua vez moderaria as percepções individuais, e de forma recíproca influenciaria os processos intersubjetivos. Enquanto que o clima daria forma à interação dentro da organização, tal interação não somente daria forma ao clima organizacional, mas eventualmente afetaria também a sua cultura (Fisher, 1997).

Hofstede, Neuijen, Ohayr e Sanders (1990), baseados em trabalho empírico, concluíram que, em contraste com os pressupostos teóricos, os elementos mais distinguíveis da cultura organizacional residem, principalmente, no nível das práticas como percebidas pelos membros. De acordo com Hofstede (1998), o que acontece é que o estudo da cultura organizacional através de questionários é freqüentemente confundido com os estudos sobre clima. Entretanto, as seguintes diferenças podem ser mencionadas:

- O clima deriva da sociologia; a cultura da antropologia; e isto afeta os métodos de estudo.
- O clima está mais relacionado com motivação individual e comportamento do que a cultura, a qual reside totalmente no nível organizacional.
- O clima tem uma conotação de avaliação e, em parte, se mistura com satisfação. As culturas podem ser diferentes sem ser objetivamente uma melhor do que a outra.
- O clima pode ser considerado como um *sub-set* ou subconjunto da cultura. A diferença entre práticas e clima é que as práticas podem ser puramente descritivas, enquanto que o clima tem uma conotação de avaliação.

#### **2.4 A Possibilidade de Mensurar ou Não a Cultura Organizacional**

A medição de algo tão complexo como a cultura de uma organização tem sido objeto de muitos debates entre pesquisadores. As duas linhas principais

defendem diferentes metodologias de pesquisa; qualitativa e quantitativa, sobre como a cultura deve ser estudada, e parece existir uma controvérsia epistemológica com relação a este fenômeno. Por um lado, há pesquisadores que têm desenvolvido métodos para medir a cultura (Hofstede, 1980; Sashkin, 1996; Denison, 1996); e por outro lado, estão os pesquisadores que consideram que a cultura não pode ser mensurada (Schein, 1984, 1996b; Martin, 1985). Entretanto existem pontos de concordância entre as duas abordagens, independentemente de como se opte por lidar com um construto tão complexo quanto a cultura.

Ambas abordagens focalizam, embora de forma diferente, o grupo de valores e crenças que estão no centro da cultura de uma organização, e as práticas que surgem desses valores básicos os quais reforçam (Hofstede et al., 1990 ; Schein, 1985 e 1996b).

Schein (1994) afirmou que a CO é um construto que precisa ser observado é que não é uma coisa que possa ser medida. Ele argumentou que, a menos que os valores mais profundos da cultura sejam analisados, não há forma de saber se as dimensões incluídas nos questionários tipo *survey* são relevantes para essa cultura. Para levar a cultura organizacional a sério, Schein (1990), argumentou que primeiro dever-se-ia adotar uma abordagem etnográfica ou clínica, de modo a identificar com clareza os tipos de dimensões e de variáveis que são mais adequadas para medição empírica e para teste de hipóteses. Schein (1990) considerou que o que estava sendo medido por pesquisadores da linha quantitativa seriam somente manifestações superficiais da cultura. De modo a encontrar explicações quanto a variabilidade dos achados, far-se-ia necessário penetrar nos conceitos mais profundos da cultura, e isso somente seria possível, de acordo com Schein (1984), mediante abordagens qualitativas. Estava também implícito em Schein que ele acreditava que a cultura de uma organização poderia ser mudada mediante a criação de valores e de crenças compartilhadas de modo a controlar e manipular as massas de funcionários.

Outros pesquisadores como Martin (1992) discordaram de Schein e afirmaram que a pesquisa fenomenológica tinha embutido um viés: ele ilustrou o seu ponto de vista com o exemplo de três pesquisadores de CO que chegaram a resultados diametralmente opostos sobre a mesma empresa, já que tentaram procurar por pontos em comum que, uma vez identificados, permitissem a explicação de uma série de outras coisas. Schein (1994) criticou Martin ao afirmar

que a sua falta de empenho em analisar as camadas mais profundas da cultura a fez identificar somente artefatos superficiais.

O uso de técnicas de *survey* para estudar a CO tem tanto vantagens quanto desvantagens (Denison, 1984). A maior vantagem residiria no fato de que, o mesmo método, pode ser aplicado a várias organizações da mesma forma, assim fornecendo bases para comparações ou generalizações. Uma das desvantagens dos métodos de *survey* é que não existe proteção contra a *over-generalization* ou excesso de generalização (Denison, 1984).

Aqueles que preferem a pesquisa qualitativa afirmam que os processos culturais são o resultado de construções sociais únicas e exclusivas de cada organização, e que, portanto, são impossíveis de serem mensuradas com medidas quantitativas padronizadas ou gerais (Cooke e Rousseau, 1988).

De fato, acreditamos que ambos os métodos têm as suas limitações. Hofstede parece manter uma posição intermediária ao concordar com que ambas abordagens metodológicas têm limitações e, conseqüentemente, devem ser vistas como complementares, modo como as empregou no seu estudo de 1990.

Assim sendo, Hofstede et al (1990) e Schein (1992), dentro do modelo de cultura de *layers* ou camadas, concordaram com o fato de que os pressupostos, crenças e valores constituiriam os elementos mais profundos da cultura, enquanto que os artefatos tangíveis e os padrões de atividades e comportamentos seriam as manifestações externamente visíveis da cultura. Dentro dessa visão, os valores culturais afetariam, em grande parte, o comportamento individual.

Para Hofstede, embora tradicionalmente, a cultura organizacional tenha sido estudada em estudos de caso freqüentemente incluindo observação participante, tais métodos podem fornecer *insights* (ou seja, percepções) profundos, entretanto, são subjetivos e não confiáveis no sentido de replicação (Hofstede, 1991/97). Hofstede (1998) tem considerado que o uso de *surveys*, sempre que claras quanto ao que pretendem medir, e os estudos de caso deveriam ser considerados, como já foi dito anteriormente, como metodologias complementares.

## 2.5 A Possibilidade de Mudar ou Não a Cultura Organizacional

Na década de 80 muitas organizações tentaram impor culturas de sucesso como as descritas por Peters e Waterman em 1982 no seu livro *In search of excellence* (ou “Em busca da excelência”). Algumas organizações tiveram sucesso, mas a maioria fracassou no intento (Kotter, 1996). Algumas culturas podem ser hostis a novas idéias e portanto mais difíceis de serem mudadas (Foil e Lyles, 1985), tendo freqüentemente que “desaprender” uma parte de sua aprendizagem compartilhada de modo a poderem mudar (Hedberg, 1997).

Embora a mudança cultural não seja impossível, há muita resistência e fatores inibidores contrários à mudança cultural. Portanto, a introdução de mudanças freqüentemente enfrenta barreiras (Dewey, 1967; Lewin, 1948, Schein, 1984). Schein (1990) também afirmou que a resistência a muitos programas de mudanças organizacionais teria suas raízes no fato de que os líderes às vezes optariam por ignorar as forças culturais que atuam nas organizações.

Entre os que advogam estratégias para a mudança cultural, o conceito de valores e a participação dos indivíduos na identificação desses valores são de vital importância. John Dewey (1967), pai da educação norte-americana, explicou que os homens seriam guiados por significados internalizados, por hábitos e valores. Mudanças no padrão das ações ou das práticas seriam, portanto, mudanças de hábitos e de valores no nível pessoal, implicando, no nível sócio-cultural, em mudanças na estrutura normativa, nos papéis e nos relacionamentos institucionalizados (Chin e Benne, 1967). Kurt Lewin (1948), pai do desenvolvimento organizacional, afirmou que o homem deveria participar de sua própria re-educação e que tal re-educação seria uma mudança normativa.

Schein (1985) afirmou que nos pressupostos básicos estaria a chave para a compreensão da cultura. Ele sustentou que os pressupostos poderiam ser alterados pela introdução de novos valores e pelo sucesso que lhes fosse atribuído. Se novos valores produzirem os resultados desejados, a sua manutenção ao longo do tempo levaria a que fossem *taken for granted* (isto é, considerados como “verdades” não questionadas), momento no qual se tornariam parte dos pressupostos básicos da cultura.

Entretanto, do ponto de vista prático, o *cultural management* ou gestão da cultura dentro da proposta de Schein (1990) pressuporia que considerável mudança possa ocorrer nas operações das organizações complexas sem que o paradigma cultural básico sofra qualquer alteração. Muitos pressupostos referentes à missão, meios, sistemas de mensuração, papéis e relacionamentos podem ser superficiais, dentro da estrutura total do paradigma cultural, mas muito importantes para o funcionamento das organizações. Conseqüentemente, as mudanças culturais periféricas seriam geralmente suficientes para resolver os principais problemas organizacionais (Schein, 1992).

Hofstede (1998), por sua vez, afirmou que as práticas seriam as partes visíveis da cultura, enquanto que os valores seriam a parte invisível, isto é, as práticas seriam menos básicas do que os valores e seriam passíveis de mudança planejada, enquanto que os valores também poderiam mudar, mas seguiriam a sua própria lógica, não sendo passíveis de mudança planejada.

### **3 SUBCULTURAS ORGANIZACIONAIS**

No ambiente global das empresas com operações no exterior, o tratamento da cultura organizacional é uma área de estudos particularmente importante (Adler, 1991). A estrutura diferenciada freqüente nas empresas com operações no exterior, especificamente com filiais no exterior, aumentaria a probabilidade de desenvolvimento de diversos pontos de vista culturais baseados na diferenciação vertical, horizontal ou geográfica. Estas empresas com operações em diversos países, freqüentemente têm a sua cultura organizacional afetada pelos diversos princípios de gestão e organização vigentes nas diferentes culturas nacionais ou inclusive regionais. Os membros organizacionais com diferentes antecedentes culturais nacionais ou regionais tendem a desenvolver suas próprias perspectivas culturais, ao tempo em que modificam e transformam as rotinas culturais da organização, de modo a adequá-la aos seus próprios vieses nacionais ou regionais (Kilduff, 1993). Assim sendo, o complexo ambiente interno deste tipo de organizações aumentaria a probabilidade de que a sua cultura seja bastante dividida, com múltiplos sistemas de significados existindo simultaneamente. Adicionalmente, a influência destes diferentes fatores também sugere que a nacionalidade, por si só, não explicaria o desenvolvimento dos vários sistemas de significado que coexistem na cultura organizacional de empresas com operações do

tipo FDI ou investimento direto no exterior (Sackmann, Phillips, Kleinberg e Boyacigiller, 1997).

Os diversos sistemas de significados que constituem a cultura organizacional dessas empresas têm importantes conseqüências para a organização e para suas operações. Grupos com diferentes perspectivas culturais tendem a interpretar e a responder às mesmas iniciativas organizacionais de forma diferenciada. Estes grupos culturais diversos podem inclusive desafiar, modificar ou ignorar diretivas traçadas pela cultura dominante (Jermier, Slocum, Fry e Gaines, 1991). Adicionalmente, o etnocentrismo, ou a tendência de avaliar os outros em termos de nossa própria perspectiva cultural (Rocha, 1991), aumenta a probabilidade de que se desenvolvam mal-entendidos e formas de conflito, já que as diferentes subculturas formam as suas próprias respostas às mesmas iniciativas organizacionais (Gregory, 1983). Apesar da relevância, até agora os estudos empíricos destes tipos de culturas organizacionais têm sido limitados (Van Maanen e Laurent, 1993).

Dado que as subculturas emergem quando o entendimento compartilhado se desenvolve em um grupo (Sackmann, Phillips, Kleinberg e Boyacigiller, 1997; Fine e Kleinman., 1979), o entendimento compartilhado pode ser considerado como a base para a formação de subculturas.

O mecanismo através do qual se chega ao entendimento compartilhado é chamado de concordância cultural ou *cultural agreement*. Com raízes na antropologia, a concordância cultural pode ser definida como até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre as práticas formais e informais de sua cultura organizacional. A teoria das redes ou *network theory*, e a teoria das organizações fornecem a fundamentação teórica para tentar entender porque alguns membros das organizações têm maiores probabilidades de terem concordância cultural do que outros; e também o que afeta a concordância cultural entre grupos, ou seja, como os grupos ou subgrupos desenvolvem pontos de vista culturais similares.

Dentro da chamada concordância cultural podemos identificar três perspectivas: a perspectiva da identidade, a perspectiva estruturalista, e a perspectiva social interacionista, as quais, de forma integrada, permitem vislumbrar os mecanismos subjacentes que influenciam a formação da concordância cultural (Gregory, 1983).

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL E CONCORDÂNCIA CULTURAL

De acordo com Martin e Meyerson (1988), qualquer descrição adequada de cultura organizacional deve focalizar a inter-relação entre significado (o qual representa idéias e valores) e a prática (a qual representa ação e estrutura). Ao focalizar tanto no significado tácito quanto nas práticas explícitas, os pesquisadores podem também descobrir importantes informações sobre a visão de mundo dos membros da organização e o grau em que tais visões se sobrepõem (Sackmann, 1992).

O acima exposto estaria em concordância com Hofstede et al (1990) e com Schein (1992), os quais afirmaram que pressupostos, crenças e valores constituiriam os elementos mais profundos da cultura, enquanto que os artefatos tangíveis e os padrões de atividades e comportamentos seriam as manifestações externamente visíveis da cultura. Dentro desta visão, os valores culturais afetariam em grande parte o comportamento individual. No ponto de vista de Hofstede (1997), reiteramos mais uma vez que, os valores dos fundadores e líderes indubitavelmente dariam forma às culturas organizacionais, mas a forma como essas culturas afetariam os membros comuns das organizações seria através de práticas compartilhadas.

A definição de concordância cultural está integrada com a definição de cultura, de modo que, como já foi dito, a concordância cultural é definida como até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre práticas formais e informais que se relacionam com um tema específico de significado. Estes temas de significado são chamados de domínios ou dimensões culturais. De acordo com alguns autores como Chavez et al. (1995); e Weller, Pachter, Trotter e Baer (1993), a concordância cultural poderia variar de acordo com a dimensão de cultura organizacional que estivesse sendo analisada.

Martin (1992) propôs que a cultura organizacional poderia ser examinada a partir de três perspectivas teóricas:

1. As pesquisas que seguem uma perspectiva de integração mostrariam a cultura como sendo consistente e universalmente aceita por todos os

membros da organização. A pesquisa integrativa tipicamente descreveria a cultura como uma força de solidariedade organizacional.

2. As pesquisas que seguem a perspectiva de diferenciação focalizariam as diversas vertentes culturais que existem na organização. Acredita-se que a concordância cultural somente exista dentro dos limites de pequenos subgrupos, ou seja, de subculturas organizacionais.
3. As pesquisas que seguem a perspectiva de fragmentação focalizariam a ambigüidade da cultura organizacional. Desta perspectiva não haveria padrões claros de concordância cultural nas organizações.

Dado que este estudo tentará focalizar a natureza multicultural das organizações, o mesmo poderia ser classificado como dentro da perspectiva de diferenciação. Alguns pesquisadores que estudam a cultura organizacional a partir da perspectiva de diferenciação verificaram que diversas subculturas se baseiam em fatores organizacionais como posição hierárquica, papel funcional, rede de relacionamentos, tempo de serviço e localização geográfica (por exemplo, Bartunek e Moch, 1991; Jermier et al, 1991; Sackmann, 1992; Lawrence e Lorsch, 1967). Outros pesquisadores têm encontrado que fatores como gênero, nacionalidade, etnia, indústria e ocupação também podem demarcar as subculturas organizacionais (por exemplo, Brannen, 1992; Phillips, 1994; Kleinberg, 1989). Estes fatores sociais que influenciam a cultura organizacional são freqüentemente chamados de trans-organizacionais ou de *feeder cultures* (Louis, 1985).

Faz-se necessário esclarecer a diferença entre subestruturas e subculturas. O termo subestrutura é usado para identificar um grupo onde o *membership* ou a afiliação se baseia em divisões estruturais formais, variáveis demográficas ou padrões de interação. Membros de uma subestrutura compartilham os mesmos traços individuais ou organizacionais, ou interagem no mesmo grupo informal. Em contraste, a afiliação subcultural se baseia no fato de que os membros mantêm um sistema de crenças e práticas compartilhadas (Fine e Kleinman, 1979). Para que uma subestrutura represente legitimamente uma subcultura, os indivíduos que fazem parte do grupo devem compartilhar mais do que atributos individuais. Os membros do grupo devem também ter um sistema de significados compartilhado (ou de práticas compartilhadas na visão de Hofstede et al., 1990).

## 5 A TEORIA DA *NETWORK* SOCIAL

A teoria da rede ou da *network* social está baseada na premissa conforme a qual as estruturas organizacionais mantêm um relacionamento superficial com os padrões efetivos de interação que ocorrem entre os indivíduos, grupos e organizações. Somente através da análise dos padrões emergentes de interação, que indicam como os membros de uma organização de fato se inter-relacionam, é que se pode compreender a estrutura social (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). A teoria da *network* social permite que essa estrutura social informal seja investigada, representando-a como um padrão inteligível e extremamente complexo de relacionamentos sociais que ligam as unidades sociais (Mardsen, 1990).

De acordo com Wellman (1988), o padrão de relacionamentos que existe em uma *network* social pode ajudar a explicar o comportamento, atitudes e crenças dos atores da mesma. Assim sendo, a teoria da *network* social fornece a base conceitual para pesquisar o relacionamento entre a interação social e a concordância cultural, já que a concordância cultural, o entendimento e as práticas compartilhadas não são propriedade do indivíduo, mas existem somente dentro do contexto dos relacionamentos (Erickson, 1988).

No contexto organizacional, os pesquisadores têm demonstrado que as interpretações dos membros de uma organização são influenciadas pelas informações que recebem através das interações com seus parceiros na *network* social (por exemplo, Krackhardt e Kilduff, 1990; Stevenson e Bartunek, 1996). Pesquisas anteriores têm também demonstrado que os relacionamentos da *network* social influenciam de forma significativa a ocorrência de comportamentos similares (Burt, 1987; Rice e Aydin, 1991), de crenças cognitivas (Walker, 1985), de percepções (Ibarra e Andrews, 1993), de atitudes (Burkhardt, 1990; 1994), e as interpretações culturais entre os membros de uma organização (Krackhardt e Kilduff, 1990).

Entretanto, de acordo Meyer (1994), a influência dos diversos relacionamentos da *network* varia dependendo das percepções, crenças, atitudes e comportamentos que o pesquisador estiver analisando. Assim sendo, não se pode pressupor “a priori” que os mecanismos de influência social que afetam as atitudes de forma similar, sejam os mesmos fatores que afetam a concordância cultural. Adicionalmente, as pesquisas sobre *network* social não identificam os processos

substantivos subjacentes ao relacionamento entre a similaridade da *network* e a similaridade de crenças. Dado que os membros de uma organização podem interagir de muitas formas diferentes, existem diversas maneiras mediante as quais a interação pode influenciar a ocorrência de atitudes e comportamentos similares (Hartman e Johnson, 1989). Por exemplo, em uma organização, um membro pode interagir com colegas, amigos, superiores, entre outros. Estes tipos diferentes de relacionamentos sociais são chamados de diferentes fontes de influência social.

Em uma organização, além de existirem diferentes fontes de interação, há também diferentes mecanismos de interação. Em uma *network* social, os membros podem interagir diretamente, ou de forma indireta ao interagirem através de terceiros. As diversas formas de interação são chamadas de diferentes mecanismos de interação, cada um dos quais depende de explicações teóricas diferentes com respeito à influência social da interação. Embora as pesquisas tenham identificado muitas fontes e mecanismos de interação que influenciam a similaridade quanto às crenças, modelos teóricos que expliquem a variedade de influências dos relacionamentos alternativos da *network* social na ocorrência de comportamentos e atitudes similares não têm sido desenvolvidos (Ibarra e Andrews, 1993; Meyer, 1994).

De acordo com Gartrell (1987), as pesquisas relativas à teoria da *network* social deveriam passar a se concentrar mais na explicação precisa de quais são os efeitos das *networks* sociais, como esses efeitos são produzidos, e o que, de fato, as *networks* acrescentam à explicação dos processos de avaliação social em geral.

## **6 PERSPECTIVAS DE CONCORDÂNCIA CULTURAL OU DE *CULTURAL AGREEMENT***

Dentro da chamada concordância cultural podemos identificar três perspectivas: a perspectiva da identidade, a perspectiva estruturalista, e a perspectiva social interacionista, as quais de forma integrada permitem vislumbrar os mecanismos subjacentes que influenciam a formação de concordância cultural (Gregory, 1983). Cada perspectiva é desenvolvida de acordo com uma fundamentação conceitual específica sobre como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional, e os fatores que influenciam esse processo de "entendimento" ou de compreensão do significado.

O contexto organizacional é um dos principais catalisadores para a gênese da cultura organizacional e das subculturas (Van Maanen e Barley, 1985). O contexto organizacional, em geral, se refere às formas em que são estruturadas as atividades direta ou indiretamente ligadas ao trabalho, sejam elas estruturadas formal ou informalmente. O contexto também se refere à composição demográfica e estrutural da organização.

A perspectiva da identidade, ou a também chamada de perspectiva demográfica, propõe que a identidade social do membro de uma organização é o principal fator que influencia a maneira como esse membro vai dar sentido ao contexto organizacional. O *background* cultural do membro de uma organização (isto é, os seus antecedentes culturais) e os valores associados com a sua cultura irão influenciar o modo como esse indivíduo vai dar sentido ao contexto organizacional. Como os membros de uma organização oriundos de uma mesma cultura ou subcultura teriam os mesmos valores culturais, eles tenderiam a desenvolver pontos de vista culturais similares com relação à organização. Desta forma, esta primeira perspectiva propõe que os membros de uma organização com o mesmo *background* ou antecedentes demográficos teriam maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros da mesma organização com diferente *background* demográfico.

A segunda perspectiva, a perspectiva estruturalista, propõe que o principal fator que influencia os pontos de vista culturais dos membros de uma organização é a diferenciação estrutural e a posição formal estrutural. De acordo com esta perspectiva, os membros da organização que ocupam posições organizacionais similares seriam afetados pelas mesmas pressões organizacionais, e teriam maiores probabilidades de estabelecer pontos de vista culturais similares. Assim sendo, esta perspectiva propõe que os membros de uma organização que ocupam a mesma posição formal, ou que ocupam o mesmo tipo de cargo, teriam maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros da organização que não ocupam o mesmo tipo de posição.

A última perspectiva, a perspectiva interacionista social, afirma que os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem através de suas interações com outros membros da organização. As informações que os membros da organização recebem através dessas interações lhes permitiriam dar sentido ao

contexto organizacional e identificar as formas apropriadas de agir. Compartindo informações e também através da influência recíproca, os membros da organização que interagem com frequência tenderiam a desenvolver pontos de vista similares. Esta perspectiva sugere que os membros da organização que interagem entre si teriam maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros que não interagem entre si.

### **6.1 A Perspectiva da Identidade Social ou Perspectiva Demográfica**

A identidade social se refere à identificação baseada na raça, na etnia, no gênero e na classe. De acordo com Mills (1988), os membros de uma organização não abandonam o seu *background* cultural quando passam a fazer parte da organização. Pelo contrário, o *background* cultural influencia as percepções que os indivíduos desenvolvem sobre a organização Mills (op. cit). Os membros de uma organização oriundos de diferentes *backgrounds* ou com diferentes antecedentes culturais têm grandes probabilidades de desenvolverem suas próprias e exclusivas normas comportamentais e seus próprios sistemas de significados, inclusive quando estes indivíduos estiverem situados no mesmo contexto organizacional (Kleinberg, 1989). Conseqüentemente, as diferenças culturais freqüentemente levam ao desenvolvimento de subculturas organizacionais únicas, as quais podem ser separadas por nacionalidade, raça, etnia ou identidade de gênero.

Cabe mencionar que a identidade social é somente um dos muitos fatores trans-organizacionais que têm sido identificados como demarcadores das subculturas organizacionais. Outros exemplos de fatores trans-organizacionais incluem o tipo de ocupação, a profissionalização e a indústria (Louis, 1985).

Entretanto, embora as pesquisas deixem claro o relacionamento que existe entre a identidade social e as subculturas organizacionais, elas não esclarecem porque as diferenças culturais, em geral, e as diferenças de nacionalidade, em específico, são relevantes para as percepções e ações dos indivíduos dentro do contexto organizacional (Boyacigiller et al., 1996; Lachman, Nedd e Hinings, 1994). Diferenças individuais como gênero, nacionalidade e raça podem ter implicações importantes nas crenças e ações dos indivíduos fora do âmbito organizacional, mas isso não necessariamente implica automaticamente que essas distinções sejam relevantes para as percepções, interpretações e ações dos indivíduos dentro da organização (Van Maanen e Barley, 1985).

Parece ser que o racional subjacente a esta perspectiva teórica seja o do determinismo cultural. Hofstede (1980) afirmou que os indivíduos originários de diferentes *backgrounds* culturais têm sido inscritos com diferentes formas de programação mental coletiva. Esta programação mental influenciaria as ações e interpretações dos indivíduos em todos os contextos e experiências, incluindo aquelas que ocorrem dentro de uma organização. Quando os membros da organização tentam dar sentido ao seu contexto organizacional, suas orientações nacionais, religiosas e étnicas vão afetar esse processo de atribuição de significado (Louis, 1990). Dado que os membros de uma organização com a mesma identidade cultural têm o viés decorrente de terem a mesma programação mental coletiva, eles teriam probabilidades de desenvolverem pontos de vista culturais similares dentro da organização. As duas teorias que apóiam esta perspectiva de concordância cultural são a teoria da identidade social e a teoria de gestão comparativa ou *comparative management theory*.

### **Teoria da Identidade Social**

A teoria da identidade social é uma teoria sócio-psicológica que afirma que os indivíduos se autoclassificam, e classificam os outros, baseados em categorias sociais específicas, e que tais categorias têm influência significativa nos pensamentos, sentimentos e ações desses indivíduos (Nkomo e Cox, 1996). Este processo de classificação permite que o indivíduo ordene o ambiente social e se autodefinha com relação a tal ambiente (Ashforth e Mael, 1989).

Quando um indivíduo se identifica com um grupo social específico, esse indivíduo percebe o destino do grupo como o seu próprio destino. A identificação com um grupo social determinado ocorre inclusive na ausência de forte coesão grupal, de interdependência de afiliação ou *membership interdependence*, ou de interação com outros membros do grupo. Embora esses fatores possam aumentar a identificação do indivíduo com um grupo social específico, eles não são condição necessária para que a identificação ocorra (Ashforth e Mael, 1989; Turner, 1984). Quando a identificação de um indivíduo com um grupo determinado aumenta, aumenta também a probabilidade de que esse indivíduo incorpore os valores, crenças e normas do grupo social ao seu autoconceito (Ashforth e Mael, 1989). Dado que os indivíduos que se identificam com um grupo determinado freqüentemente agem de formas que são congruentes com as crenças dominantes

do grupo, entre os indivíduos que pertencem ao mesmo grupo tendem a se formar atitudes e comportamentos homogêneos.

### **Teoria da Gestão Comparativa**

Esta teoria fornece uma explicação paralela de porque os membros de uma organização com a mesma identidade social tenderiam a manter concordância cultural. Nas organizações que têm formas de investimento direto em vários países, freqüentemente, a diferença mais aparente é a nacionalidade. A cultura “nacional” é definida como a programação mental de valores, atitudes e crenças que são compartilhadas por todos os membros desse grupo “nacional”. Esse sistema compartilhado de significados definiria e diferenciaria um grupo “nacional” de outro, considerando que os grupos nacionais teriam programas mentais, ao menos levemente diferentes (Hofstede, 1980;1984;1991).

Os programas mentais coletivos que são compartilhados pelos membros de um grupo nacional se desenvolvem ao longo de muitas gerações; sendo que a geografia, o clima, a economia e a história política e social contribuem também para o desenvolvimento do sistema de valores e das tradições culturais de uma nação (Hofstede, 1980; 1984). Os membros mais jovens internalizariam o sistema de valores nacionais no início de sua vida ao interagirem com seus pais, professores e com outros membros influentes da sociedade. Este período de aculturação é comumente chamado de socialização primária. De acordo com Hofstede (1980; 1984), esse seria o período durante o qual os indivíduos aprenderiam os valores e crenças básicos que levarão consigo pelo resto de suas vidas. A continuidade das interações dos indivíduos com outros membros do grupo nacional reforçaria a internalização desses valores. Este processo de internalização e de socialização não ocorreria conscientemente. Ocorreria no nível tácito, de modo que tais tradições se tornariam pressupostos profundos e básicos do grupo nacional (Hofstede, 1980; 1984).

Embora muitos pesquisadores tenham comparado e contrastado os valores centrais ou *core values* de diferentes culturas nacionais (por exemplo Hall, 1976; Hofstede, 1980, 1984; Triandis, 1972), a pesquisa de Hofstede (1980, 1984) é a que tem tido a influência mais profunda na teoria das organizações ao identificar as quatro dimensões culturais (distância do poder, evitar a incerteza, individualismo-coletivismo e masculinidade-feminilidade) às quais posteriormente foi adicionada

uma quinta dimensão: dinamismo confuciano ou orientação de longo versus curto prazo (Hofstede e Bond, 1988).

Em virtude das diferenças com respeito às dimensões culturais identificadas por Hofstede, diferentes países têm desenvolvido os seus próprios pressupostos sobre o que se considera bom com relação às organizações, à sua gestão e ao seu relacionamento com os seus membros. A própria concepção do que os membros de uma organização acreditam ser gerir, variaria com base em diferenças de nacionalidade (Hofstede, 1994 b; Kleinberg, 1994). Conseqüentemente, os indivíduos e as organizações em diferentes países adotariam práticas organizacionais e de gestão diferentes, as quais refletiriam e reforçariam os pressupostos básicos de cada nação (Laurent, 1986).

### **Síntese da Perspectiva Demográfica de Concordância Cultural**

De acordo com Greenberg (1999), as duas abordagens teóricas dentro desta perspectiva ajudam a explicar porque a identidade social influenciaria a concordância cultural entre os membros de uma organização. A teoria da identidade social sugere que os membros da organização que se identificam com o mesmo grupo social terão valores, crenças e normas similares. Adicionalmente, a teoria da gestão comparativa propõe que como as culturas nacionais, ou inclusive regionais, têm desenvolvido a sua própria visão do que são “boas” práticas organizacionais e “boa” gestão, os membros oriundos do mesmo grupo cultural terão pontos de vista similares de como a organização deveria funcionar.

Ao mesmo tempo em que os membros de uma organização originários de um mesmo grupo cultural dão significado ao contexto organizacional, suas crenças culturais similares tenderão a influenciar tal processo de dar significado ao contexto organizacional de forma também similar. Em decorrência dessas influências similares, os membros de uma organização oriundos do mesmo grupo cultural, tenderão a formar pontos de vista culturais similares a respeito da organização. Assim sendo, de acordo com Greenberg, (1999), a identidade cultural seria o fator primordial que influenciaria o desenvolvimento da concordância cultural.

É importante salientar que conforme esta perspectiva, a concordância cultural se forma porque os membros da organização originários do mesmo grupo cultural são influenciados pelos mesmos valores e crenças quando dão sentido ou

significado ao contexto organizacional. A base deste raciocínio não é a de que os membros da organização com o mesmo *background* ou antecedentes culturais tenham maiores probabilidades de interagir entre si, e que mediante tais interações esses membros da organização vão desenvolver pontos de vista similares sobre a organização.

Embora a interação social possa explicar como os membros de um grupo social inicialmente aprendem o sistema de significados desse grupo específico, a interação social não explica porque os membros da organização oriundos do mesmo grupo cultural desenvolvem pontos de vista organizacionais similares. O autoconceito como membro do grupo, e não as relações interpessoais com outros membros do grupo, é que criaria uniformidade de comportamento (Hogg e Abrams, 1988). Portanto, a concordância cultural se forma porque os membros da organização originários do mesmo grupo cultural compartilham os mesmos valores e tradições e esses valores e tradições afetam o seu processo de dar significado ao contexto organizacional. A concordância se formaria inclusive na hipótese de que esses membros da organização não interagissem entre si.

## **6.2 A Perspectiva Estruturalista**

Tanto a posição na organização quanto a identidade social são importantes para entender os efeitos da identidade nas experiências dos indivíduos dentro de uma organização (Martin, 1992; Nkomo e Cox, 1996). De acordo com Louis (1990), o *background* nacional, étnico e racial dos membros de uma organização poderia influenciar os pontos de vista culturais que tais membros trazem com eles quando entram no contexto da organização; entretanto, uma vez no contexto, a afiliação a um grupo organizacional específico tenderia a influenciar os indivíduos a desenvolverem novas formas de se comportarem e de compreenderem.

Quando as organizações crescem, elas gerenciam suas crescentemente complexas operações, tornando-se mais diferenciadas (Scott, 1992). Essas subunidades diferenciadas são criadas para lidar com as diferentes exigências ambientais que são impostas à organização. Ao segmentar a força de trabalho em unidades menores, de modo que os membros da organização possam estar focados nas tarefas que se relacionam com demandas ambientais específicas, as organizações esperariam conseguir os benefícios da eficiência e da produtividade (Scott, 1992). Entretanto, este mesmo processo de diferenciação também

promoveria o desenvolvimento de diferentes pontos de vista culturais e de sistemas de significados locais (Van Maanen e Barley, 1985). Conseqüentemente, o termo diferenciação não se referiria somente à segmentação estrutural baseada em fronteiras verticais, horizontais ou espaciais; também se referiria à diferenciação nas atitudes e comportamentos dos membros da organização (Lawrence e Lorsch, 1967).

Nos trabalhos de pesquisa sobre subculturas organizacionais, a posição formal ocupada pelos membros da organização pode ser considerada como o fator mais estudado para diferenciar subculturas organizacionais. Jermier et al (1991), em um estudo de subculturas numa organização policial, concluiu que a posição hierárquica formal era a variável discriminante mais importante para explicar pontos de vista culturais diversos. A afiliação a um determinado subgrupo organizacional em virtude de diferentes graus de responsabilidade de acordo com o cargo e em virtude da diferenciação horizontal ou funcional também tem demonstrado afetar o entendimento cultural. O estudo de Bartunek e Moch (1991) sobre uma intervenção no trabalho de uma organização concluiu que diferentes grupos funcionais tinham estabelecido diferentes interpretações culturais de tal intervenção. Embora estes estudos forneçam descrições interessantes das subculturas que existem em decorrência da diferenciação estrutural, eles não explicam porque a diferenciação afeta a formação de concordância cultural e de subculturas.

Pfeffer (1982) propôs uma justificação teórica para explicar a influência da diferenciação estrutural na concordância cultural: ele usou o conceito de controle externo do comportamento, o qual é oriundo da teoria psicológica e propôs que a influência do contexto social seria o suficientemente potente para influenciar os indivíduos a desenvolverem crenças e comportamentos similares, apesar das diferenças nas características ou traços individuais. Esta perspectiva teórica tem como insumos diversas teorias psicológicas como a teoria do condicionamento operante, a teoria da aprendizagem social e a teoria dos papéis.

A conceitualização do controle externo do comportamento também está implicitamente subjacente à influência da diferenciação estrutural sobre a gênese das subculturas organizacionais. A perspectiva estruturalista afirma que, em virtude da influência que o contexto organizacional exerce sobre o processo de atribuir significado, processo este pelo que passam os membros da organização, a diferenciação estrutural levaria à formação de subculturas. Os membros da

organização que se encontram em grupos estruturais similares sofrem o impacto de pressões organizacionais e ambientais similares: eles têm acesso a informações similares e sofrem o impacto de condições estruturais similares. Juntos, esses fatores contextuais influenciariam os pontos de vista culturais dos membros da organização, de modo que os membros da organização em grupos estruturais similares tenderiam a desenvolver pontos de vista culturais similares (Pfeffer, 1982).

As diversas tarefas e responsabilidades desempenhadas por membros da organização que se encontram em grupos estruturais similares é um dos fatores que contribuem a acentuar a influência da diferenciação estrutural sobre a formação de subculturas. Uma das conseqüências da diferenciação é que as tarefas organizacionais são separadas de modo que os membros da organização se tornem especialistas em áreas funcionais específicas (Lawrence e Lorsch, 1967). Os membros da organização que se encontram em áreas funcionais similares freqüentemente têm um *background* educacional similar e têm histórias de trabalho similares. Esta especialização costuma limitar os membros da organização a avaliarem e responderem à organização do ponto de vista da sua área específica de especialização. Os membros organizacionais têm dificuldade em considerar outros grupos e seus diversos pontos de vista. Dessa forma, os membros da organização que se encontram em grupos estruturais similares tenderiam a desenvolver interpretações similares do contexto organizacional (Pfeffer, 1982).

Outro fator que se encontra subjacente à influência da diferenciação estrutural na formação de subculturas é a pressão do papel ou do *role*. Como resultado da diferenciação estrutural, os membros da organização desempenham diferentes papéis na organização. Associadas ao papel de cada indivíduo se encontrariam as responsabilidades derivadas das tarefas específicas, bem como as exigências e expectativas que os outros membros teriam com relação à pessoa que desempenha um determinado papel (Pfeffer, 1982). Essas exigências e expectativas, as quais constituem as pressões funcionais de cada papel, estão relacionadas às responsabilidades e solicitações a que o ocupante do papel deve responder. As pressões dos papéis pareceriam ter influência significativa nas atitudes, comportamentos e entendimentos dos membros da organização que desempenham papéis similares (Pfeffer, 1982).

Devido a sua influência no acesso à informação, a diferenciação estrutural também afeta o ponto de vista, ou a perspectiva cultural. A posição de um membro

na estrutura formal influencia o tipo de informação a que esse membro está exposto. Os membros da organização têm pouco controle sobre as informações a que eles têm, ou não, acesso, com base nas suas posições organizacionais formais. Os membros da organização em diferentes níveis hierárquicos podem estar envolvidos em diferentes tipos de tomada de decisão. Assim, os membros da organização que se encontram no mesmo grupo estrutural formal tenderiam a desenvolver normas similares relativas a qual o comportamento e entendimento adequados, enquanto que os membros que se encontram em grupos estruturais diferentes desenvolveriam normas diferentes. Portanto, os membros da organização que têm acesso a informações similares tenderiam a desenvolver pontos de vista culturais similares (Pfeffer, 1982).

Por último, as diferentes características estruturais dos diversos grupos formais também permitem que a diferenciação estrutural influencie a formação de subculturas. Como as pressões ambientais a que os subgrupos organizacionais respondem diferem em termos de incerteza e mudança, tais subgrupos tenderiam a desenvolver diferentes estruturas (Scott, 1992). Essas estruturas podem diferir em termos de formalização, centralização, horizontes de planejamento e sistemas de compensação. Estas características estruturais servem tanto para reforçar o processo de dar significado ao contexto organizacional, quanto para redirecioná-lo. Desse modo, os membros da organização no mesmo subgrupo estrutural tenderiam a desenvolver pontos de vista culturais similares (Scott, 1992).

Juntos, as responsabilidades similares quanto às tarefas, as pressões do papel, os diferentes tipos de informação a que os indivíduos são expostos, e as características estruturais tendem a criar um campo poderoso no qual todos os membros da organização que se encontram no mesmo grupo formal se acham inseridos. Este campo é o controle externo do comportamento, o qual, quando internalizado, criaria uma pressão ainda maior em prol da conformidade do que a interação (Hartman e Johnson, 1989). A perspectiva estruturalista sustenta que os controles externos sobre um grupo organizacional terão uma influência mais forte no comportamento e no entendimento do contexto organizacional do que os atributos a nível individual como a personalidade, a inteligência ou a identidade social. Assim sendo, esta perspectiva sugere que a concordância cultural tem maiores probabilidades de acontecer entre membros da organização que estiverem no mesmo grupo estrutural formal.

É necessário salientar que a perspectiva estruturalista não se baseia no pressuposto de que a interação social é o mecanismo mediante o qual a diferenciação estrutural influencia a concordância cultural. Esta perspectiva não se fundamenta na argumentação teórica de que a estrutura leva a padrões diferenciados de interação social, os quais por sua vez influenciariam o desenvolvimento de pontos de vista culturais diferentes. O que esta perspectiva propõe é que os aspectos objetivos do contexto social influenciariam o desenvolvimento de concordância cultural e de subculturas organizacionais (Koene, Boone e Soeters, 1997). Assim sendo, dado que os membros de uma organização que se encontram no mesmo grupo estrutural respondem a responsabilidades similares quanto às tarefas, sofrem pressões similares derivadas do papel, estão expostos aos mesmos tipos de informação e compartilham características estruturais similares, então tendem a desenvolver similares pontos de vista culturais. Dentro desta perspectiva, os membros de uma organização podem estar no mesmo grupo estrutural formal e nunca interagirem entre si; entretanto, eles tenderiam a desenvolver pontos de vista culturais similares. Assim sendo, a perspectiva estruturalista sugere que as pressões ambientais, os interesses comuns e a similaridade quanto às tarefas, e não a interação social, é que levariam ao desenvolvimento de crenças compartilhadas (Jermier et al., 1991).

### **6.3 A Perspectiva Interacionista Social**

Embora a concordância cultural possa ser influenciada pela similaridade demográfica e pela similaridade estrutural, ela também é influenciada pelas interações dos membros da organização entre si. É um fato básico da existência humana que as atitudes e os comportamentos são influenciados pelo que outras pessoas dizem e fazem (Kilduff, 1990). Os indivíduos não nascem com atitudes nem desenvolvem as atitudes no isolamento (Erickson, 1988). A interpretação que um indivíduo faz de uma situação deriva fundamentalmente da maneira como a situação é definida pelo outro com quem tal indivíduo interage. O conhecimento e o entendimento que os indivíduos desenvolvem, transmitem e mantêm em situações sociais, ocorre como resultado da interação social (Erickson, 1988). De acordo com Erickson (1988), as idéias referentes à influência da interação social têm sido integradas à teoria das organizações mediante perspectivas teóricas diversas como o construcionismo social (Berger e Luckman, 1981), a teoria da comparação social (Festinger, 1954) e o processo de formação social (Salancick e Pfeffer, 1978).

A perspectiva interacionista social se baseia no pressuposto de que o intercâmbio de informação e a influência da interação recíproca entre os membros de uma organização levam ao desenvolvimento da concordância cultural. Quando os membros de uma organização interagem, eles invariavelmente intercambiam informações. Estas informações são relativas àquilo em que cada membro da organização acredita, a como se comportam, e ao que eles sabem. Ao intercambiar informações os membros da organização aumentam a quantidade de informação que possuem sobre o contexto organizacional, e eles aumentam o seu conhecimento (através de dicas ou de forma direta) de como outros estão interpretando e respondendo aos mesmos eventos. Portanto, a interação social forneceria tanto um guia direto de crenças, atitudes e necessidades socialmente aceitas, quanto um guia indireto, ao focalizar a atenção em determinada informação que for mais relevante para dar significado ao contexto organizacional (Koene et al, 1997).

Após aprender o que os outros membros percebem como relevante no contexto organizacional, e como esses outros membros interpretam esses eventos, o membro de uma organização ajustará suas próprias percepções de acordo com as dos outros membros. Se a informação for considerada verdadeira e relevante pelo receptor, ele terá maiores probabilidades de incorporá-la a seu próprio ponto de vista cultural (Salancick e Pfeffer, 1978). Com base nessa informação, o membro de uma organização receberá confirmação e reforço de seu ponto de vista cultural, caso o mesmo se encontre alinhado com o dos outros. Entretanto, se o ponto de vista do indivíduo não estiver alinhado com o dos outros, então ele tenderá a ajustá-lo de acordo. Mediante este processo de internalização das interpretações dos outros, se desenvolveria o entendimento compartilhado entre os membros da organização (Berger e Luckmann, 1981 apud Erickson, 1988).

A influência da interação social na concordância cultural não é necessariamente um processo consciente mediante o qual o membro de uma organização deliberadamente tenta moldar o entendimento cultural de outro membro. Os membros das organizações, especialmente os líderes, podem utilizar diferentes táticas para tentar influenciar o entendimento dos outros membros e a homogeneidade cultural (Pfeffer, 1982). Entretanto, a interação social normalmente influencia a concordância cultural como resultado de ações menos deliberadas. De acordo com Pfeffer (1982), a interação poderia gerar concordância cultural inclusive quando nenhum membro da organização tentasse conscientemente dirigir

ou ser dirigido pelas interpretações do outro. A concordância cultural tenderia a surgir quando os membros da organização espontaneamente adotam as interpretações de outros membros.

A influência da interação social no desenvolvimento da concordância cultural e do entendimento compartilhado tem sido abordada por muitos pesquisadores de cultura organizacional. As interações e negociações que ocorrem continuamente entre os membros do grupo permitiriam o surgimento da concordância cultural (Boyacigiller et al, 1996; Krackhardt e Kilduff, 1990; Trice e Beyer, 1993) Especificamente, a interação nas *networks* sociais seria um dos principais mecanismos através do qual a cultura organizacional é comunicada e mantida (Krackhardt e Kilduff, 1990; Rogers e Kincaid, 1981). Quando os membros de uma organização interagem entre si, tanto como resultado de relacionamentos formalmente prescritos quanto de relacionamentos informais, eles são expostos, e ao mesmo tempo influenciados, pelos pontos de vistas uns dos outros. Ao longo do tempo, os membros do grupo, ao interagirem, seletivamente tenderão a dar atenção aos mesmos elementos do ambiente, a experimentar com os mesmos arcaouços conceituais, e a desenvolver um entendimento compartilhado dentro do qual funcionarão (Van Maanen e Barley, 1985).

Embora seja geralmente aceito que a interação afeta a concordância cultural, devemos lembrar que existem muitas formas diferentes através das quais os membros de uma organização podem interagir e, portanto, influenciar os pontos de vista culturais uns dos outros. O pré-requisito para a influência social da interação é a troca de informação, e a troca de informação pode ocorrer em muitos tipos diferentes de interações (Mardsen e Friedkin, 1994). Colegas, amigos, supervisores e mentores, todos desempenham papéis na influência do processo de dar significado ao contexto organizacional (Louis, 1990). Esses "outros" são freqüentemente chamados de diferentes fontes de interação. A interação com qualquer uma dessas fontes, ou com todas, pode afetar a interpretação cultural do indivíduo. Adicionalmente, existem mecanismos diversos através dos quais ocorre a interação. Os membros da organização podem interagir indiretamente ao interagirem com terceiros através do mesmo grupo de "outros". Eles também podem interagir de forma direta numa relação um a um, ou por ser membros do mesmo subgrupo informal.

Adicionalmente, as formas diretas de interação social podem ser agrupadas em duas tipologias principais: as *networks* instrumentais, as quais envolvem os relacionamentos profissionais ou diretamente vinculados ao trabalho; e as socialmente expressivas ou *expressive networks*, as quais envolvem os relacionamentos pessoais e de amizade (Ibarra e Andrews, 1993). É importante distinguir entre os relacionamentos das *networks* instrumentais e o das expressivas, já que diferem na influência relativa que têm nas atitudes e comportamentos das pessoas. Os relacionamentos de amizade em geral são caracterizados por laços mais fortes e mais íntimos, os quais envolvem interações mais freqüentes e durante períodos de tempo mais longos, além do que as informações obtidas através de laços de amizade são normalmente aceitas como mais verdadeiras ou confiáveis do que as obtidas através de relacionamentos puramente instrumentais. De acordo com esse raciocínio, as *networks* expressivas tendem a ter uma influência mais forte no desenvolvimento de atitudes e percepções similares do que as *networks* instrumentais (Mardsen, 1988).

Concluindo, para compreender a complexidade da influência da interação na concordância cultural e na formação de subculturas, os pesquisadores se deveriam concentrar em estudar como este relacionamento varia dependendo das diversas fontes e mecanismos através dos quais ocorre a interação (Louis, 1990).

#### **6.4 Tentativa de Integrar as Três Perspectivas de Concordância Cultural**

Embora cada perspectiva de concordância cultural esteja baseada numa argumentação teórica única, que isola os diversos fatores que influenciam a concordância cultural e a formação de subculturas, na realidade, estes mecanismos provavelmente estão interconectados. Os membros de uma organização não têm a sua afiliação restrita a um único grupo cultural, já que as pessoas podem simultaneamente se identificar com o seu gênero, a sua nacionalidade, ou departamento, entre outros. Todos estes fatores culturais poderiam afetar ao mesmo tempo o contexto cultural de uma organização (Sackmann et al., 1997).

Conseqüentemente, as três perspectivas apresentadas provavelmente se sobrepõem e misturam ao tempo em que simultaneamente afetam a concordância cultural entre os membros de uma organização. Por exemplo, as subculturas que Bartunek e Moch (1991) identificaram no seu estudo sobre a qualidade de vida no trabalho, foram delineadas com base no gênero e na diferenciação estrutural. É

possível que a similaridade cultural, a similaridade estrutural e/ou os padrões de interação social, todos influenciem a concordância cultural.

Embora fatores múltiplos possam simultaneamente influenciar a concordância cultural, de acordo com Gray, Bougon e Donnellon (1985), a interação social é a que deveria ter a influência mais forte, já que para esses autores, a interação social seria o veículo principal através do qual as interpretações compartilhadas da realidade são criadas, transmitidas e sustentadas. O significado compartilhado, para Van Maanen e Barley (1985), se desenvolveria entre os membros de um grupo que interagisse, quando eles seletivamente atendessem às demandas ambientais, experimentassem com diferentes arcabouços conceituais e modificassem o seu entendimento coletivo. Através de contínuas interações, o significado compartilhado se tornaria “entrincheirado” entre os membros da organização ao mesmo tempo em que eles favoreceriam uma interpretação específica em vez de outra qualquer (Homans, 1950 apud Van Maanen e Barley, 1985). Para Van Maanen e Barley (1985) a interação deveria ser a base das subculturas organizacionais, já que os grupos somente poderiam desenvolver o significado coletivo através de suas contínuas interações.

Por outro lado, os pesquisadores que acham que a diferenciação cultural ou estrutural é a base das subculturas (como Hofstede, 1980, 1984; Hofstede et al., 1990; Kleinberg, 1989; Jermier et al, 1991), provavelmente consideram que a diferenciação demográfica ou estrutural conduz a padrões diferenciados de interação, e que é a partir desses padrões diferenciados de interação que se formam as subculturas. Como a similaridade demográfica e a estrutural levam a uma crescente interação, e dado que a interação influencia a concordância cultural, poder-se-ia dizer que a interação social mediaría o relacionamento entre a similaridade cultural e a concordância cultural, e entre a similaridade estrutural e a concordância cultural.

## **7 ARCABOUÇOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

O arcabouço mais representativo dentro da área de teoria das organizações é o arcabouço de cultura organizacional (CO) de Schein (1990,1996a, 1996b). Já dentro da área dos pesquisadores interculturais se destaca o arcabouço de CO de Hofstede (Hofstede, 1994; 1991; 1997 e Hofstede et al., 1990). Este último é a

opção metodológica que foi utilizada no decorrer deste trabalho, considerando a sua inserção na área de negócios internacionais.

## **7.1 O Arcabouço de Cultura Organizacional de Schein**

De acordo com Schein (1985;1992) a cultura de uma organização é a aprendizagem compartilhada e acumulada de um grupo dado, cobrindo elementos comportamentais, cognitivos e emocionais do funcionamento psicológico dos membros do grupo. Do mesmo modo que Parsons, Schein (op. cit) afirma que a cultura é o principal determinante do comportamento e das ações dos indivíduos que compõem uma organização. Cabe notar que a maior conexão entre Parsons e Schein é a função que Parsons (1960) denominou de manutenção de padrões latentes, a qual é , em essência, o que Schein chama de cultura.

Schein (1990) afirma que a abordagem chave para compreender o conteúdo da cultura está em procurar exemplos de como a cultura lida com assuntos universais encontrados em todas as sociedades. Ele (Schein, 1990) sugeriu sete dimensões que seriam subjacentes à cultura organizacional:

1. o relacionamento da organização com o meio ambiente
2. a natureza da atividade humana
3. a natureza da realidade e da verdade
4. a natureza do tempo
5. a natureza da natureza humana
6. a natureza das relações humanas
7. homogeneidade versus diversidade.

Schein (1985/1992) foi também um dos primeiros pesquisadores organizacionais a sugerir a importância da cultura no contexto organizacional. Ele achava que a compreensão da cultura organizacional era tão crítica para o sucesso do líder que talvez a única coisa realmente importante que os líderes fizessem fosse criar e gerenciar a cultura, e que o talento exclusivo dos líderes seria a sua habilidade para trabalhar e compreender a cultura.

Schein (1985; 1992) argumentou que a compreensão da cultura seria crítica por vários motivos, mas principalmente como uma ajuda para entender a dinâmica interna de uma organização. Adicionalmente, numa época de organizações

multinacionais e de globalização, a compreensão do impacto das interações culturais poderia influenciar diretamente o sucesso e talvez a sobrevivência organizacional. Talvez a conclusão mais importante seja o fato de que Schein salientou a importância de se ter consciência da cultura, isto é, de que a *cultural awareness* seria crítica porque a cultura de uma organização seria a principal fonte de resistência à mudança.

Schein (1992, p.12) definiu a cultura como:

“... um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu enquanto resolvia os seus problemas de adaptação e integração interna, um padrão que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”.

As dez categorias de Schein (1992) de fenômenos que são compartilhados dentro de um dado grupo cultural são:

1. As regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que evoluem, e os rituais que eles utilizam em diferentes ocasiões.
2. As normas do grupo: os padrões implícitos e os valores que evoluem nos grupos de trabalho.
3. Os valores manifestos: os princípios e valores publicamente enunciados que o grupo afirma que tenta atingir.
4. A filosofia formal: as políticas e princípios ideológicos que guiam as ações do grupo para com os acionistas, empregados, clientes e outras partes interessadas ou *stakeholders*.
5. As regras do jogo: as regras implícitas para viver na organização, as “coisas” que os membros novos devem apreender para se tornarem membros aceitos pelo grupo.
6. O clima: o sentimento que é transmitido ao grupo pelo *layout* ou ambiente físico e pela forma pela qual os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes, ou com outras partes externas à organização, isto é, com *outsiders*.
7. As habilidades inseridas ou *embedded skills*: as competências especiais que os membros do grupo demonstram para realizar certas tarefas, as

habilidades para fazer certas coisas que são passadas de geração para geração sem que necessariamente sejam articuladas por escrito.

8. Os hábitos de pensar, os modelos mentais, e os paradigmas lingüísticos: os arcabouços cognitivos compartilhados que guiam as percepções, o pensamento, e a linguagem utilizada pelos membros de um grupo e que são ensinados aos novos membros durante o início do processo de socialização.
9. Os significados compartilhados: os entendimentos que são criados pelos membros do grupo quando interagem entre si.
10. As metáforas básicas ou símbolos integradores: as idéias, sentimentos e imagens que o grupo desenvolve para se autodefinir, as quais podem ou não ser conhecidas no nível consciente, mas que se expressam nos edifícios, no *layout* dos escritórios, e em outros artefatos materiais do grupo.

As dez categorias acima listadas estão em ordem de profundidade, com os fenômenos ligados aos níveis mais profundos da cultura listados em primeiro lugar. Schein foi o primeiro a falar em níveis da cultura, sendo que “níveis” se referem ao grau em que os fenômenos são visíveis ao observador. Em geral, Schein agrupou os fenômenos em três níveis principais: artefatos, valores manifestos e pressupostos subjacentes. Os artefatos se referem a tudo o que os indivíduos vêem, ouvem e sentem dentro de um novo grupo. Este nível dos artefatos também inclui os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura, a linguagem, a tecnologia, produtos, estilos de se vestir, modos de comportamento, valores explícitos, etc. Schein diz que esses artefatos são fáceis de serem vistos mas difíceis de serem compreendidos. Os valores manifestos se referem ao que os membros da organização afirmam ser a maneira correta e “aceita” de fazer as coisas na organização. Os pressupostos básicos se referem ao nível mais profundo da cultura. Estes pressupostos derivam das crenças e valores básicos, ou *core beliefs and values*, dos membros, os quais serão firmemente defendidos pelos membros do grupo que acharão qualquer comportamento baseado em outras premissas inconcebível. Portanto, os valores guiarão o comportamento de fato ao definir como os membros pensam e sentem com relação a qualquer coisa, tarefa ou situação (Schein, 1985; 1992).

Hatch (1993) criticou o modelo de cultura organizacional de Schein porque deixaria *gaps* ou hiatos com relação à importância dos símbolos e processos para a avaliação da cultura de uma organização. Ela propôs um novo modelo chamado de dinâmica cultural, conforme o qual as culturas deveriam ser descritas dentro do arcabouço definido pelos processos de manifestação, realização, simbolização e

interpretação. Hatch afirmou que, embora o modelo de Schein continue sendo relevante, seria mais útil se fosse combinado com os conceitos derivados da perspectiva simbólico-interpretativa.

Em um artigo de 1996 (a), Schein afirmou que em toda organização existiriam três culturas entre as suas subculturas, duas das quais teriam as suas raízes fora da organização, estando, portanto, mais fundamentalmente “entrancheiradas” nos seus pressupostos específicos. Toda organização desenvolveria uma cultura interna baseada no seu sucesso operacional, que Schein chamou de “cultura operadora” ou *operator culture*. Mas toda organização também teria, nas suas várias funções, os tecnocratas que estão envolvidos com as tecnologias chave para a organização, que Schein chamou de “cultura de engenharia”, sendo que o seu grupo de referência seria a sua comunidade ocupacional mundial. Finalmente, toda organização também teria a sua gerência executiva, ou seja, o executivo chefe e os seus subordinados imediatos, que Schein chamou de “cultura executiva” e que também constituiria uma comunidade ocupacional de alcance mundial no sentido de que teria problemas comuns que são específicos de seus papéis. Essas três culturas muitas vezes não estariam alinhadas, mas a questão mais importante seria que, na maioria das organizações, estas três culturas ocupacionais não se entenderiam entre si, muitas vezes despendendo esforços em sentido contrário. Essas culturas, conforme Schein (1996a), se baseariam no que se convencionou em chamar de “comunidades ocupacionais”.

Como já foi explicitado anteriormente, a cultura se manifestaria, conforme Schein, em três níveis: o nível dos pressupostos básicos que seriam a essência da cultura; o nível dos valores manifestos que freqüentemente refletiriam o que o grupo deseja idealmente ser e como quer ser percebido publicamente; e o comportamento do dia a dia que representaria um compromisso (no sentido de ponto de concordância que poderia envolver concessões) entre os valores manifestos, os pressupostos básicos e as demandas imediatas da situação. Conforme Schein (1996a), o comportamento explícito não poderia ser usado sozinho para decifrar a cultura porque as contingências situacionais freqüentemente fazem com que os indivíduos se comportem de maneira inconsistente com seus valores e pressupostos mais profundos. Essa foi a justificativa dada por Schein (1996a) para o conflito ou as inconsistências que existiriam entre o comportamento e os valores manifestos.

Schein (1996a) considerou que para descobrir os elementos básicos da cultura se deveria observar o comportamento por um longo tempo, ou ir diretamente aos valores subjacentes e aos pressupostos que influenciam as percepções e pensamentos dos membros do grupo.

As culturas surgiriam, dentro das organizações, baseadas nas suas próprias histórias e experiências. Começando pelos fundadores, aqueles membros da organização que teriam participado de seu crescimento teriam desenvolvido pressupostos sobre o mundo e sobre como ter sucesso, e teriam ensinado tais pressupostos aos novos membros da organização (Schein, 1996a).

Pressupostos compartilhados também se formariam ao redor das unidades funcionais da organização. Usualmente eles estariam baseados no *background* educacional similar dos membros, ou em experiências organizacionais similares àquelas pelas quais tenham passado esses membros. As dificuldades de comunicação entre os grupos funcionais muitas vezes derivam não somente do fato de terem objetivos diferentes, mas também do fato de que inclusive as palavras que estes grupos usam carregam significados diferentes. Por exemplo, a palavra *marketing* poderia significar desenvolvimento do produto para o engenheiro, pesquisa de marketing para o gerente de produtos, *merchandising* para o vendedor e mudança constante de *design* para o gerente de fabricação (Schein, 1996a).

Outro tipo de subcultura, muitas vezes esquecido, reflete as experiências comuns de determinados níveis dentro da hierarquia. A cultura surge através de experiências de sucesso compartilhadas. Estas culturas hierarquicamente baseadas criariam os problemas de comunicação associados com colocar cada proposta destinada a um nível diferente da hierarquia na linguagem apropriada, de modo a refletir os valores e pressupostos desse nível considerado como destinatário da proposta, o que freqüentemente resultaria em “traduções” que distorceriam ou inclusive inverteriam o significado (Schein, 1996a).

Adicionalmente, conforme Schein (1996a), as comunidades ocupacionais também gerariam culturas. As várias culturas funcionais nas organizações são em parte o resultado de afiliação, no sentido mais amplo e *cross-organizational* ou interorganizacional do termo, em comunidades ocupacionais. Por exemplo, os vendedores, em todo o mundo, ou os engenheiros, compartilham alguns pressupostos tácitos sobre a natureza do seu trabalho, independentemente de quem

é o seu empregador. Este tipo de abordagem também se aplica à gerência executiva, isto é, todos os presidentes de empresas, por exemplo, enfrentam em algum momento de sua história, e em qualquer indústria, problemas similares. Assim sendo, eles tenderiam a ter pressupostos comuns sobre a natureza do negócio e sobre como obter sucesso.

Para entender como as três culturas ocupacionais se inter-relacionam, Schein (1996a) fez a seguinte análise:

### **A Cultura Operadora**

A cultura dos operadores seria a mais difícil de descrever porque ela evolui localmente nas organizações, dentro das unidades operacionais. Os operadores incluem os gerentes de linha e os trabalhadores que produzem e distribuem os produtos e serviços relativos à missão da organização. Na maioria das organizações os operadores são chamados de “linha”, em contraposição com o *staff* ou assessoria e com a gerência executiva.

A cultura operadora se baseia na interação humana e a maioria das unidades de linha aprende que altos níveis de comunicação, confiança e trabalho em equipe são essenciais para fazer o trabalho com eficiência. Os operadores aprendem a lidar com um certo grau de incerteza e, em geral, a usarem as suas habilidades inovadoras. As regras e a hierarquia muitas vezes atrapalham em situações imprevistas. Os operadores são altamente sensíveis ao grau em que qualquer tipo de processo de produção é um sistema de funções interdependentes, as quais devem funcionar juntas para serem eficientes e eficazes. A tragédia da maioria das organizações é que os operadores sabem que, para fazer o seu trabalho bem feito, devem aderir a tais pressupostos, mas nem o sistema de incentivos, nem o sistema de gestão de rotina apóia muitas vezes tais pressupostos.

### **A cultura de Engenharia**

Em toda organização haveria uma tecnologia básica ou principal que estaria subjacente ao que a organização faz, e essa tecnologia seria desenhada e monitorada por vários tipos de “engenheiros” que compartilhariam uma cultura ocupacional comum.

Os pressupostos básicos dessa comunidade (que inclui todo tipo de *design* e implementação de tecnologia como engenharia, tecnologia da informação, pesquisa de mercado, sistemas financeiros, entre outras) se baseiam na educação comum, na experiência de trabalho e nos requisitos dos cargos. Um tema chave na cultura de engenharia é a preocupação com eliminar a probabilidade de falha humana dos sistemas, fazendo-os tão automáticos quanto possível e, portanto, retirando o fator humano dos sistemas o quanto for possível.

Tanto os operadores quanto os engenheiros freqüentemente não estão alinhados com a terceira cultura crítica: a cultura dos executivos.

### **A Cultura dos Executivos**

A cultura executiva seria um conjunto de pressupostos tácitos com que os presidentes ou executivos chefes das organizações e os seus subordinados imediatos compartilhariam. Esta visão executiva mundial gira em torno da manutenção da saúde financeira da organização, e se preocupa com os *boards* ou conselhos das empresas, com os investidores e com os mercados de capitais, entre outras preocupações. Schein (op. cit.), entretanto, salientou que os fundadores de organizações ou os membros da família nomeados para exercer altas funções executivas teriam pressupostos diferentes dos encontrados na cultura executiva e, freqüentemente, um foco mais amplo.

Os membros da cultura executiva sentem uma necessidade crescente de saber o que ocorre na organização. Essa necessidade por informação e controle os leva a desenvolver complexos sistemas de informação junto com os sistemas de controle, e também a sentirem cada vez mais a solidão que geralmente está atrelada às posições mais altas da hierarquia.

Paradoxalmente, durante as suas carreiras os gerentes devem lidar com pessoas e assim, intelectualmente reconhecer que, em última instância são essas pessoas que fazem a organização funcionar. Entretanto, à medida que são promovidos na hierarquia ocorrem dois fatores que os tornam mais impessoais. Em primeiro lugar, vão tomando consciência de que não são mais gerentes operadores, fazendo com que seus padrões de pensamento e visão de mundo divirjam daqueles dos gerentes operadores. Em segundo lugar, ao serem promovidos, as unidades que gerenciam se tornam cada vez maiores até que se torna praticamente

impossível conhecer pessoalmente todos os que trabalham para eles. Assim sendo, tendem a desenvolver sistemas, rotinas e regras para gerir a organização. Eles passam a perceber as pessoas como recursos humanos que são tratados como um custo em vez de como um investimento de capital.

A cultura executiva, portanto, tem em comum com a cultura de engenharia, a predileção por perceber as pessoas como recursos impessoais que geram problemas em vez de soluções. Em outras palavras, tanto a cultura de engenharia quanto a cultura executiva percebem as pessoas e os relacionamentos como meios para obter eficiência e produtividade, e não como fins em si mesmos.

### **As Implicações das Três Culturas**

De acordo com Schein (1996a) haveria várias implicações dignas de serem mencionadas:

Em primeiro lugar, tanto a cultura executiva quanto a cultura de engenharia seriam comunidades ocupacionais com alcance mundial que têm desenvolvido uma visão de mundo comum baseada na sua educação, na tecnologia que compartilham e na sua experiência de trabalho. Em outras palavras, os grupos de referência dos executivos e dos engenheiros, freqüentemente, estão fora da organização, no grupo de seus pares, e a sua definição da "melhor forma de fazer as coisas" pode diferir drasticamente da forma que é aceita dentro da organização. Os executivos e os engenheiros aprendem mais uns com os outros que com os seus subordinados.

Em segundo lugar, cada uma das três culturas seria válida a partir de seu ponto de vista, no sentido de que fariam o que se supõe que devam fazer. Por exemplo, se supõe que os executivos devam se preocupar com a saúde financeira da organização e que os engenheiros devam se preocupar com produzir inovações cada vez mais livres da incerteza do fator humano. De qualquer forma, a efetividade e a eficiência geralmente são prejudicadas porque não há um plano comum que todos compreendam e com o qual todos se comprometam.

Em terceiro lugar, tanto a cultura executiva quanto a cultura de engenharia seriam fundamentalmente focadas na tarefa e operariam de acordo com o pressuposto implícito de que as pessoas são o problema, ou como custo ou como

fontes de erro. A despersonalização gradual da organização e a percepção de que os empregados são mais um custo do que um investimento de capital, passa, portanto, a ser uma resposta ocupacional.

Em quarto lugar, as culturas de engenharia e executiva poderiam concordar com o pressuposto de que as pessoas são o problema, mas elas discordariam completamente sobre como fazer a organização funcionar de forma mais eficaz. Os executivos reconhecem que o seu mundo é um mundo de informações imperfeitas, de constante mudança e onde, apesar dos prazos de decisão curtos, deve sempre ser mantido o foco estratégico. Os engenheiros, por sua vez, procuram elegantes e permanentes soluções que funcionem e que tenham alto grau de segurança. Assim sendo, geralmente produzem soluções que custam mais do que os executivos acham que podem gastar, levando a constantes disputas sobre como manter os custos competitivos mantendo a qualidade.

### **A Revisão do Pensamento de Schein por Schein**

Em outro artigo de 1996 (b), Schein afirmou que a psicologia organizacional estaria lentamente evoluindo de um ponto de vista individualista para uma visão mais integrada, baseada na psicologia social, na sociologia e na antropologia. Entretanto, de acordo com Schein (1996b), durante esta evolução alguns dos principais conceitos dessas áreas como papel, norma e *network* têm sido absorvidos, mas ainda o impacto da cultura não tem sido suficientemente compreendido.

Nas próprias palavras de Schein (1996b, p 229):

“Embora eu tenha trabalhado considerando a cultura uma variável por mais de dez anos, eu continuo sendo surpreendido por quão pouco eu compreendo a sua profunda influência em uma situação após a outra. Eu acredito que nosso fracasso em relação a tratar a cultura com a devida seriedade deriva de nossos métodos de pesquisa, os quais valorizam mais as abstrações que podem ser mensuradas do que a cuidadosa observação etnográfica ou clínica dos fenômenos organizacionais... Nós focalizamos a liderança carismática e nos tornamos prescritivos... Nós vemos as organizações de baixo para cima e aceitamos o ponto de vista dos empregados em vez de perceber o complexo sistema que consiste de muitos

pontos de vista conflitantes... Nós não entendemos que as normas tacitamente aceitas em grandes unidades sociais teriam maiores probabilidades de mudarem os líderes do que de ser mudadas por eles... Nós fracassamos ao não notar que a cultura, vista como formas de perceber, pensar e reagir que são consideradas válidas sem serem questionadas, era uma das forças mais poderosas e estáveis que operam nas organizações”.

De acordo com Schein (1996b), culturas surgiram nas comunidades ocupacionais e, portanto, partes das organizações seriam tanto um reflexo dos antecedentes ou *backgrounds* e das experiências de alguns de seus membros, quanto um reflexo de suas próprias histórias organizacionais (Van Maanen e Barley, 1985). Schein (1996b) foi mais além ao afirmar que ele não observou o fenômeno organizacional com o devido cuidado e que, conseqüentemente, se baseou no pressuposto de que a história única de cada organização eventualmente superaria os pressupostos culturais anteriores de todos os seus membros. Entretanto, ele continuou, isso poderia não ser verdadeiro para certas classes de trabalhadores ou para os executivos chefes.

O acima exposto nos permite fazer uma ponte com a visão de Hofstede et al. (1990), que afirmaram que a cultura ocupacional estaria entre a cultura nacional e a organizacional, sugerindo que o ingresso em um campo ocupacional implicaria na aquisição tanto de valores quanto de práticas. O arcabouço conceitual de cultura organizacional de Hofstede será explicitado a seguir.

## **7.2 O Arcabouço de Cultura Organizacional de Hofstede**

De acordo com Hofstede (1991;1997), a cultura organizacional poderia ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização.

De forma mais abrangente, de acordo com Hofstede (1994 c), a palavra cultura poderia ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos membros de outra categoria de pessoas. A “categoria de pessoas” poderia ser uma nação, uma região ou um grupo étnico, homens ou mulheres (culturas de gênero), pessoas velhas ou jovens (culturas de gerações), uma classe social, uma profissão ou ocupação (cultura

ocupacional), um tipo de negócio, uma organização ou parte dela (cultura organizacional), ou inclusive uma família.

Para Hofstede (1994 c), a cultura seria composta de muitos elementos, os quais poderiam ser classificados em quatro categorias, explicitadas a seguir:

1. Símbolos: são palavras, objetos e gestos os quais derivam seu significado de convenções. No nível das culturas nacionais, os símbolos incluem a linguagem. No nível da cultura organizacional, os símbolos incluem abreviações, gírias, formas de se expressar, códigos de comportamento e símbolos de status, todos reconhecidos somente pelos membros da organização ou *insiders*.
2. Heróis: são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou mortas, que servem como modelos de comportamento dentro de uma cultura. Os processos de seleção nas organizações freqüentemente se baseiam em modelos de heróis do “empregado ideal” ou do “gerente ideal”. Os fundadores das organizações às vezes posteriormente se tornam heróis míticos, e ações incríveis lhes são atribuídas.
3. Rituais: são atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas mas socialmente essenciais dentro de cada cultura específica. Nas organizações os rituais incluem não somente as celebrações mas também muitas atividades formais com bases aparentemente racionais, como reuniões, memorandos escritos, e sistemas de planejamento; além das maneiras informais em que atividades formais são desempenhadas (como por exemplo, quem pode chegar atrasado a uma reunião, quem fala com quem, etc.).
4. Valores: representam o nível mais profundo da cultura. São sentimentos amplos, freqüentemente inconscientes e não discutidos abertamente sobre o que é bom e o que é ruim, limpo ou sujo, bonito ou feio, racional ou irracional, normal ou anormal, natural ou paradoxal, decente ou indecente. Estes sentimentos estão presentes na maioria dos membros de uma cultura, ou ao menos nas pessoas que ocupam posições chaves.

A nacionalidade (e o gênero também) é um atributo involuntário: as pessoas nascem dentro de uma família, dentro de uma nação, e estão sujeitas à programação mental dessa cultura desde o nascimento. Ali as pessoas adquirem os seus valores mais básicos. A escolha ocupacional é parcialmente voluntária

(dependendo da sociedade e da família); isso leva à escolha de escolas, e na escola e nas universidades as pessoas são socializadas com os valores e práticas da ocupação que escolheram. Quando as pessoas entram num ambiente de trabalho, elas usualmente são jovens adultos com a maioria de seus valores firmemente entrincheirados ou firmados, mas, nas organizações do trabalho as pessoas serão socializadas com as práticas do novo ambiente de trabalho. Portanto, as culturas nacionais difeririam principalmente no nível dos valores básicos, enquanto que as culturas ocupacionais e, mais ainda as culturas organizacionais, difeririam de forma mais superficial: nos seus símbolos, heróis e rituais (Hofstede, 1994 c).

Hofstede (1991;1997) justificou a diferença entre a sua visão da cultura organizacional e a visão tradicional de Schein (1985;1992) e de outros autores da área de organizações ao afirmar que a literatura norte-americana de gestão ou de *management* raramente distinguia entre os valores dos fundadores e líderes importantes, e os valores da maioria dos membros da organização. As descrições de culturas organizacionais freqüentemente se baseiam somente nos relatos dos heróis corporativos. A visão de Hofstede, por outro lado, estaria empiricamente baseada na avaliação de até que ponto as mensagens dos líderes atingem os outros membros da organização. Os valores dos fundadores e dos principais líderes indubitavelmente dariam forma às culturas organizacionais, mas a forma como estas culturas afetam os membros comuns da organização seria através de práticas compartilhadas. Os valores dos fundadores e dos líderes se tornariam as práticas dos outros membros da organização. O que Hofstede et al. (1990) chamaram de práticas poderia ser também chamado de convenções, costumes, hábitos, tradições ou usos. De acordo com Hofstede (1994 c), esses termos já tinham sido reconhecidos como parte da cultura por Edward Tylor no século passado (ver Tylor, 1924 para referência).

Adicionalmente, para Hofstede (1991;1997) dado que os valores dos membros dependeriam principalmente de outros critérios que não a afiliação, a forma como esses valores entrariam na organização seria através do processo de contratação: uma empresa contrataria pessoas de uma certa nacionalidade, idade, educação e sexo. A sua subsequente socialização na organização seria uma questão de aprendizagem das práticas: símbolos, heróis e rituais. Os departamentos de pessoal que pré-selecionam as pessoas que serão contratadas teriam um papel muito importante na manutenção dos valores da organização, sendo que esse seria um papel do qual muitos gerentes de pessoal não estariam totalmente conscientes.

Hofstede (1994 c) chegou empiricamente a seis dimensões independentes que descrevem a grande variedade de práticas organizacionais:

1. Orientada para processos versus orientada para resultados: em geral as organizações ou unidades organizacionais orientadas para o processo seriam dominadas por rotinas técnicas ou burocráticas, enquanto que a outra orientação mostraria uma maior preocupação com os resultados. Esta dimensão foi associada com o grau de homogeneidade da cultura da unidade: em unidades orientadas para resultados todos percebiam as práticas da mesma forma; nas unidades orientadas para processos havia grandes diferenças nas percepções de cada unidade. Hofstede considerou a homogeneidade de uma cultura como a medida de sua força; sendo que culturas fortes seriam mais orientadas para resultados do que as culturas fracas, e vice versa.
2. Orientada para a tarefa versus orientada para as pessoas: as culturas orientadas para a tarefa assumiriam a responsabilidade somente pela performance relativa ao trabalho dos empregados; as culturas orientadas para as pessoas assumiriam uma responsabilidade mais ampla pelo bem-estar de seus membros. A posição de uma unidade organizacional ou de uma organização nesta dimensão pareceria ser principalmente o resultado de fatores históricos, como por exemplo, a filosofia dos fundadores e a presença ou ausência, na sua história recente, de crises históricas caracterizadas por demissões maciças de pessoal.
3. Profissional versus paroquial: nas organizações ou unidades organizacionais profissionais os membros, usualmente com alto nível educacional, se identificariam principalmente com a sua profissão. Nas paroquiais, os membros derivariam a sua identidade da organização para a qual trabalham.
4. Sistema aberto versus sistema fechado: esta dimensão se refere ao estilo de comunicação interna e externa, e à facilidade com que as pessoas de fora e os novos entrantes são aceitos ou admitidos.
5. Controle interno rígido versus controle interno mais flexível ou mais solto: esta dimensão lida com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organização. Seria parcialmente uma função da tecnologia da unidade: por exemplo, os bancos e as companhias farmacêuticas teriam uma tendência para controles rígidos, enquanto que os laboratórios de

pesquisa e as agências de propaganda tenderiam para formas de controle mais flexíveis; entretanto, inclusive unidades com a mesma tecnologia tenderiam a diferir quanto a esta dimensão.

6. Pragmática versus normativa: esta dimensão é indicativa da forma como a organização lida com o ambiente, em particular com os clientes. As unidades de serviços tenderiam para o lado pragmático ou flexível, enquanto que unidades envolvidas na aplicação de normas legais tenderiam para o lado normativo ou rígido; entretanto, Hofstede salientou que a realidade nem sempre corresponderia a este padrão.

Em resumo, de acordo com Hofstede (1994 c), o que o indivíduo teria que aprender quando passa a fazer parte de uma organização seria principalmente uma questão de práticas. Os valores dos empregados teriam sido desenvolvidos na família e na escola. O ambiente de trabalho somente poderia mudar os valores das pessoas de forma limitada. Na literatura popular, as culturas organizacionais são freqüentemente apresentadas como uma questão de valores. Como já foi dito, a confusão surge porque esta literatura não faz a distinção entre os valores dos líderes e os dos outros membros da organização. Apesar de sua natureza mais superficial, as culturas organizacionais seriam difíceis de mudar porque elas se transformariam em hábitos coletivos. A mudança de tais hábitos seria uma tarefa da alta gerência, a qual se deveria basear na análise estratégica e de custo-benefício, não existindo uma fórmula pronta para o sucesso (Hofstede, 1994 c).

Hofstede (2001) esclareceu que as dimensões de cultura organizacional, por ele identificadas não necessariamente se aplicarão a qualquer tipo de organização em qualquer país. As culturas organizacionais são *gestalts* ou totalidades, e o seu conhecimento somente pode ser totalmente apreciado pelos membros ou *insiders*. As pessoas de fora da organização ou os *outsiders* precisam de empatia para compreendê-las. Entretanto, um arcabouço conceitual permitiria uma visão da complexidade da cultura das organizações, viabilizando a comparação entre culturas de diferentes organizações ou de partes da mesma organização de forma significativa.

As seis dimensões descrevem a cultura organizacional, mas não são prescritivas: nenhuma posição em cada uma das seis dimensões é intrinsecamente boa ou ruim. Peters e Waterman no seu livro "Em busca da excelência" sugeriram que existiria "uma forma melhor" para atingir a excelência, isto é, a chamada *the*

*one best way*. Os resultados empíricos de Hofstede refutam isso. O que é bom ou ruim dependeria de cada caso, dependeria do que se quer para a organização, dependeria de opções estratégicas (Hofstede, 1991;1997).

Concluindo, já foi dito que as culturas organizacionais são *gestalts*, e uma *gestalt* pode ser considerada algo que a organização “é”. Mudanças nas práticas representariam a margem de manobra, ou os graus de liberdade, para influenciar esse “todo”, ou seja, para gerenciar a cultura organizacional (Hofstede, 1991;1997; 2001).

Complementarmente, no trabalho sobre a cultura organizacional, no que diz respeito a valores, Hofstede et al. (1990) extraíram três fatores:

- V1 = necessidade de segurança
- V2 = centralidade do trabalho, e
- V3 = necessidade de autoridade.

Os fatores V1 e V3 se parecem com as dimensões de cultura nacional “evitar a incerteza” e “distância do poder”. O fator V2 não aparece entre as dimensões de cultura nacional: ele expressa até que ponto para a maioria das pessoas do sistema, o trabalho tem uma importância central dentro de suas vidas. Os três fatores demonstraram estar fortemente associados com a nacionalidade da unidade organizacional.

Finalmente, com relação aos heróis, Hofstede et al. (1990) encontraram dois fatores: um mais forte denominado H1 (H de heróis) opondo promoção por mérito presente com promoção por méritos passados (diplomas e tempo de serviço); e um mais fraco denominado H2 opondo demissão por mau comportamento diretamente relacionado com o trabalho, com demissão por comportamento moralmente inadequado fora do trabalho.

## **8. CONCLUSÃO**

O presente relatório abordou o tema de cultura organizacional e subculturas, apresentando as diferentes perspectivas de modo a poder introduzir o conceito de

concordância cultural, o qual pode ser considerado chave para a identificação de *clusters* ou de subculturas.

Concordância cultura ou *cultural agreement* é o mecanismo através do qual se chega ao entendimento compartilhado. Com raízes na antropologia, a concordância cultural pode ser definida até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre as práticas formais e informais de sua cultura organizacional. A teoria das redes ou *network theory*, e a teoria das organizações fornecem o racional teórico para tentar entender porque alguns membros das organizações têm maiores probabilidades de terem concordância cultura do que outros; e também o que afeta a concordância cultural entre grupos, isto é, como os grupos ou subgrupos desenvolvem pontos de vista culturais similares.

Dentro da chamada concordância cultural foram identificadas três perspectivas: a perspectiva da identidade, a perspectiva estruturalista, e a perspectiva social interacionista, as quais, de forma integrada, permitem vislumbrar os mecanismos subjacentes que influenciam a formação da concordância cultural.

Complementarmente, foram analisados os dois principais arcabouços de cultura organizacional, que são o de Schein e o de Hofstede, de modo a elucidar a lógica subjacente às dimensões de cultura organizacional dentro da perspectiva intercultural e de concordância cultural.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. Organizational passages: diagnosis and treating life-cycle problems in organizations. **Organizational Dynamics**, v. 8, n. 1, p. 3-24, 1979.

\_\_\_\_\_. **Corporate lifecycles**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. Boston: Kent, 1991.

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

\_\_\_\_\_; BERG, P. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.

ARGYRIS, C. **Increasing leadership effectiveness**. New York: Wiley, 1976.

ARGYRIS, C. **Theory in practice**. San Francisco: Jossey Bass, 1974

ASHFORTH, B. Climate formation: issues and extensions. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 837-847, 1985.

\_\_\_\_\_; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p.20-39, 1989.

BARTUNEK, J.; MOCH, M. Multiple constituencies and the quality of working life intervention at Food Com. In: FROST, Moore; LOUIS, Lundberg; MARTIN (Eds.). **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991. p.104-114.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. London: Penguin Books, 1971

BOYACIGILLER, N. *et. al.* Conceptualizing culture in international cross-cultural management research. In: PUNNETT; SHENKAR (Eds.). **Handbook of international management research**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996. p.157-208.

BRANNEN, M. **Your next boss is Japanese: negotiating cultural change at a western Massachusetts paper plant**. 1992 – (Doctoral dissertation). University of Massachusetts, Amherst, 1992.

BURKHARDT, M. **Institutionalization of organizational and individual processes following a technological change**. 1992. (Doctoral dissertation) Pennsylvania State University. 1992.

\_\_\_\_\_. Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 869-898, 1994.

BURT, R. Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. **American Journal of Sociology**, v. 92, p. 1287-1335, 1987.

CAMERER, C.; VASPSALAINEN. The economic efficiency of organizational culture. **Scientific Management Journal**, v. 9, p.15-126, 1988.

CHAPPLE, E. Organization problems in industry. **Applied Anthropology**, v. 1, p.2-9, 1941.

CHAVEZ, L. *et.al.* Structure and meaning in models of breast and cervical cancer risk factors: a comparison of perceptions among latinas, anglo women and physicians. **Medical Anthropology Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 40-74, 1995.

CHIN, R.; BENNE, K. General strategies for effecting changes in human systems. In: BENNIS, Benne; CHIN. (Eds.). **The planning of change**. New York, NY: CBS College Publishing, 1967. p. 22-43.

CLARK, B. The organizational saga in higher education. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n. 2, p.178-184, 1972.

COOKE, R.; ROUSSEAU, D. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group and Organizational Studies**, v. 13, p.245-273, 1988.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. **Ideological control in non-ideological organizations**. New York: Praeger, 1988.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**. Reading, MA: Addison –Wesley, 1982.

DENISON, D. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: J. Wiley, 1990.

\_\_\_\_\_. Bringing corporate culture to the bottom line. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 20, p.4-22, 1984.

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

EKVALL, G. The climate metaphor in organizational theory. In: BASS; DRENTH. (Eds.). **Advances in Organizational Psychology**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p.177-190.

ENZ, C.; SCHWENK, C. Performance and the sharing of organizational values- **Meeting of the Academy of Management**, Washington D.C., Aug. 1989.

ERICKSON, B. The relational basis of attitudes. In: WELLMAN; BERKOWITZ (Eds.). **Social structure : a network approach**. Cambridge, England : Cambridge University Press, 1988.

FESTINGER, L. A theory of social comparison process. **Human Relations**, v. 7, p.117-140, 1954.

FINE, G.; KLEINMAN, S. Rethinking subculture: an interactionist analysis. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 1, p.1-20, 1979.

FISHER, C. **Corporate culture and perceived business performance**: a study of the relationship between the culture of an organization and the perception of its financial and qualitative performance. 1997. (Doctoral Dissertation) – California School of professional Psychology – Los Angeles. US, 1997.

FOIL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p.803-813, 1985.

GARTRELL, D. Network approaches to social evaluation. In: SCOTT; SHORT (Eds.). **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 49-66, 1987.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1993.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Cambridge: Polity, 1986.

GLICK, W. Conceptualizing and measuring organization and psychological climate: pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p.601-616, 1985.

GRAY, B. *et al.* Organizations as construction and destruction of meaning. **Journal of Management**, v. 11, n. 1, p.83-95, 1985.

GREENBERG, D. **Disentangling cultures: similarity, interaction and cultural agreement in the multinational organization** – Doctoral dissertation – Boston College – Carroll School of Management, 1999.

GREGORY, K. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 359-376, 1983.

HALL, E. **Beyond culture**. New York : Doubleday, 1976.

HARTMAN, R.; JOHNSON, J. Social contagion and multiplexity: communication networks as predictors of commitment and role ambiguity. **Human Communication Research**, v. 15, n. 4, p.523-548, 1989.

HATCH, M. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management**, v. 18, n. 4, p.657-690, 1993.

HEDBERG. Designing organizations to match tomorrow. **Perspective models os organizations**, p.171-181, 1997.

HOFSTEDE,G. **Culture's consequences**. Beverly Hills: Sage, 1997.

\_\_\_\_\_. Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, Summer 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Uncommon sense about organizations: cases, studies and field observations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

\_\_\_\_\_. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 4-13, 1994b.

\_\_\_\_\_. Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes. **UNESCO Courier**, v. 12, n. 5, p. 12-16, Apr. 1994c.

\_\_\_\_\_. Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477, Summer 1998.

\_\_\_\_\_. **Culture's consequences**. 2.<sup>nd</sup>. London : Sage, 2001.

\_\_\_\_\_; BOND, M. The Confucius connection : from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v.16, n. 4, p. 4-21, 1988.

\_\_\_\_\_; NEUJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across 20 cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOGG, M.; ABRAMS, D. **Social identifications: a social psychology of intergroup relations and group processes**. London: Routledge, 1988.

HOMANS, G. **The human group**. New York: Harcourt, Brace & World, 1950.

IBARRA, H.; ANDREWS, S. Power, social influence and sense making: effects of network centrality and proximity on employee perceptions. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 2, p.277-303, 1993.

JEFFCUTT, P. From interpretation to representation in organizational analysis: postmodernism, ethnography and organizational symbolism. **Organization Studies**, v. 15, n. 2, p.241-274, 1994.

JERMIER, J. *et. al.* Organizational subcultures in a soft bureaucracy : resistance behind the myth and façade of the official culture. **Organization Science**, v. 2, n. 2, p.170-194, 1991.

KATZ, D.; KAHN, R. **The social psychology of organizations**. New York: J. Wiley & Sons, 1978.

KEESING, R. Theories of Culture. **Annual Review of Anthropology**, Palo Alto, California, v. 3, p.73-97, 1974.

KILDUFF, M. The reproduction of inertia in multinational corporations. In: GHOSHAL & WESTNEY (Eds.). **Organization theory and the multinational corporation**. New York : St Martin's Press. p. 259-274, 1993.

\_\_\_\_\_. The interpersonal structure of decision making: a social comparison approach to organizational choice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 47, n. 2, p. 270-288, 1990.

KLEINBERG, J. Culture clash between managers: America's Japanese firms. In: **Advances in international comparative management**. Greenwich, CT:JAI Press. 1989. p. 221-243.

\_\_\_\_\_. The crazy group: emergent culture in Japanese-American binational work group. In: **Research in international business and international relations**. Greenwich, CT: JAI Press, 1994. p.1-45.

KOENE, B.; BOONE, C.; SOETERS J. Organizational factors influencing homogeneity and heterogeneity of organizational cultures. In: SACKMANN (Ed.). **Cultural complexity in organizations: inherent contrasts and contradictions** . Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. p.273-290.

KOTTER, J. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOUSEZ, J.; CALDWELL, D; POSNER B. **Organizational culture: how it is created, maintained and changed**. Presented at the OD Network National Conference – Los Angeles – CA, 1983.

KRACKHARDT, D.; KILDUFF, M. (1990), Friendship patterns and culture: the control of organizational diversity. **American Anthropologist**, v. 92, p. 142-154, 1990.

LACHMAN, R. *et. al.* Analyzing cross-national management and organizations: a theoretical framework. **Management Science**, v.40, n. 1, p. 40-55, 1994.

LAURENT, A. The cross-cultural puzzle of international human resource management .**Human Resource Management**, v. 25, n. 1, p. 91-102, 1986.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LEWIN, K. **Resolving social conflicts**. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1948.

LOUIS, M. An investigator's guide to workplace culture . In: FROST, Moore, LOUIS, Lundberg & Martin (Eds.). **Organizational culture**. London: Sage, 1985. p.73-94.

LOUIS, M. Acculturation in the workplace: newcomers as lay ethnographers. In: SCHNEIDER (Ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco CA : Jossey – Bass, 1990. p.85-129.

MARDSSEN, P. Network data and measurement. In: SCOTT; BLAKE (Eds.). **Network data and measurement**. Palo Alto ,CA: Annual Reviews Inc, 1990. p. 435-463.

\_\_\_\_\_. Homogeneity in confiding relations. **Journal of Social Networks**, v. 10, p. 57-76, 1988.

MARDSSEN, P.; FRIEDKIN, N. Network studies of social influence. In: WASSERMAN; GALaskiewick (Eds.). **Advances in social network analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p.3-25.

MARTIN, J. Can organizational culture be managed? In: **ORGANIZATIONAL Culture**. London: Sage, 1985. p. 95-98.

\_\_\_\_\_. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York : Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; MEYERSON, D. Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In: PONDY, B.; THOMAS (Eds.). **Managing ambiguity and change**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 1988. p.93-125.

MEAD, G. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MEYER, G. Social information processing and social networks : a test of social influence mechanisms and sources. **Human Relations**, v. 47, n. 9, p. 1013-1043, 1994.

MILLS, A. Organization, gender and culture. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p.351-370, 1988.

MORAN; VOLKWEIN. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v. 45, n. 1, p.19-47, 1992.

MORGAN, G. **Images of organization**. Thousand Oaks: Sage, 1986.

NKOMU, S.; COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, H. ; NORD (Eds.). **Handbook of organization studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p.338-356.

OTT, J. **The organizational culture perspective**. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1989.

OUCHI, W. **Theory Z: how American businesses can meet the Japanese challenges.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

PARSONS, T. **Structure and process in modern societies.** Glencoe, IL: The Free Press, 1960.

PASCALE, R. **Managing on the edge.** New York, NY: Simon and Schuster, 1981.

PETERS, T. ; WATERMAN, R. **In search of excellence.** New York, NY: Warner Books, 1982.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

\_\_\_\_\_. **The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries.** Oxford: Blackwell, 1985.

PFEFFER, J. **Organizations and organization theory.** Boston: Pitman, 1982.

PHILLIPS, G. Industry mindsets: exploring cultures of two macro-organizational settings. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 384-402, 1994.

POOLE, M. Communication and organizational climates. In: McPHEE ; THOMPSON (Eds.). **Organizational communications: traditional themes and new directions.** Beverly Hills, CA: Sage, 1985. p. 79-108.

POSNER, B.; KOUZES, J.; SCHMIDT, W. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. **Human Resource Management**, v. 24, n. 3, p. 293-309, 1985.

QUINN, R. **Beyond rational management.** San Francisco: Jossey Bass, 1988.

RANSON, S. *et. al.* The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n.1, p.1-17, 1980.

RICE, R.; AYDIN, C. Attitudes toward new organizational technology :network proximity as a mechanism for social information processing. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p.219-244, 1991.

RILEY, P. A structurationist account of political cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p.414-437, 1983.

ROCHA, E. **O que é etnocentrismo.** 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ROGERS, E.; KINCAID, D. **Communication networks: toward a new paradigm for research.** New York: Macmillan, 1981

ROY, D. Quota restriction and gold bricking in a machine shop. **American Journal of Sociology**, v. 57, p.427-442, 1952.

SACKMANN, A. Cultures and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.

\_\_\_\_\_. *et. al.* Single and multiple cultures in international cross-cultural management research: overview. In: SACKMANN (ed.). **Cultural complexity in organizations: inherent contrasts and contradictions**. Thousand Oaks, CA : Sage, 1997. p.14-29.

SALANCICK, G.; PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 2, p.224-253, 1978.

SASHKIN, M. **Organizational culture assessment questionnaire**. Washington, DC: George Washington University, 1996.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**. Homewood: R. D. Irwin, 1985.

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

\_\_\_\_\_. Does japanese management style have a message for american managers? **Sloan Management Review**, v. 23, n. 1, p.55-68, 1981.

\_\_\_\_\_. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p.13-28, 1983.

\_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p.3-16, 1984.

\_\_\_\_\_. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p.109-119, 1990.

\_\_\_\_\_. Cultures in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 103-128, 1994.

\_\_\_\_\_. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 9-12, Fall , 1996a

\_\_\_\_\_. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p 229-240, June 1996b.

- SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. Berlin: Walter de Gruyter, 1995.
- SCOTT, J. **Organizations: ration, natural and open systems**. Stanford online library, 1992.
- STEVENSON, W.; BARTUNEK, J. Power, interaction, position and the generation of cultural agreement in organizations. **Human Relations**, v. 49, n. 1, p.75-104, 1996.
- TRIANDIS, H. **The analysis of subjective culture**. New York: J. Wiley & Associates, 1972.
- TRICE, H.; BEYER, J. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- TURNER, B. The rise of organizational symbolism. In : HASSARD, J ; PYM, D. (Eds.) **The theory and philosophy of organizations**. London: Routledge, 1990. p. 83-96.
- TURNER, J. Social identification and psychological group formation. In: TAJFEL (Ed.). **The social dimension: european development in social psychology**. New York: Cambridge University Press, 1984. p. 518-538.
- TYLOR, E. **Primitive culture**. Gloucester MA: Smith, 1924.
- VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, Moore, LOUIS, Lundberg & Martin (Eds.). **Organizational culture**. Newbury Park CA: Sage, 1985. p. 31-53.
- \_\_\_\_\_; LAURENT, A. The flow of culture: some notes on globalization and the multinational organization. In: GHOSHAL & WESTNEY (eds.). **Organization theory and the multinational corporation**. New York:St. Martin's Press, 1993. p.275-312.
- WALKER, G. Network position and cognition in a computer software firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p.103-130, 1985.
- WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. New York : Scribners, 1958.
- WELLER, S. *et. al.* Empacho in four latino groups: a study of intra and inter cultural variation in beliefs. **Medical Anthropology**, v.15, p. 109-136, 1993.
- WELLMAN, B. Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance. In: WELLMAN ; BERKOWITZ (Eds.). **Social structures: a network approach**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1988. p. 19-61.

WHYTE, W. **Men at work**. Homewood IL: Dorsey Press, 1961.

WILKINS A. ; OUCHI W. Efficient cultures : exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY : 28, p.468-81, 1983

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is strength: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, 515-552, 1993.