

## Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019

### Gustavo Yuho Endo

Professor da Business School - Universidade do Oeste Paulista (Brasil)

[gustavo\\_endo@yahoo.com.br](mailto:gustavo_endo@yahoo.com.br)

### Eric Vinicius Lucion

Professor da União Educacional de Cascavel (Brasil)

[eric\\_lucion8@hotmail.com](mailto:eric_lucion8@hotmail.com)

### Érika Mayumi Kato-Cruz

Professora da Business School - Universidade do Oeste Paulista (Brasil)

[erikakatocruz@gmail.com](mailto:erikakatocruz@gmail.com)

### Ítalo de Paula Casemiro

Pesquisador da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Brasil)

[itcasemiro@hotmail.com](mailto:itcasemiro@hotmail.com)

### Luana Pereira de França

Pesquisadora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Brasil)

[luana-pereirafranca@hotmail.com](mailto:luana-pereirafranca@hotmail.com)

## Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar as publicações científicas relacionadas à cultura organizacional nas bases de dados da Web of Science no período de 1969 a 2019. O procedimento de coleta de dados foi por meio de documentos. O journals com mais publicações foi o Journal of Business Ethics. Notou-se a evolução das publicações sobre a temática e os achados apontam a existência de diversos assuntos pesquisados, sob diferentes perspectivas, o que por um lado torna um desafio a sistematização dos estudos sobre o tema, mas que, por outro lado, representa um campo de análise com grandes possibilidades de investigações.

## Palavras-Chave

Cultura organizacional; Revisão bibliométrica; Web of science

## ***Analysis of scientific production on organizational culture for the period 1969 to 2019***

### **Abstract**

The aim of the research was to analyze scientific publications related to organizational culture in the Web of Science databases from 1969 to 2019. The data collection procedure was through documents. The journals with the most publications was the Journal of Business Ethics. The evolution of publications on the theme was noted and the findings point to the existence of several subjects researched, from different perspectives, which on the one hand makes it challenging to systematize studies on the subject, but which, on the other hand, represents a field of analysis with great possibilities for investigations.

### **Keywords**

Organizational culture; Bibliometric review; Web of science

## ***Análisis de la producción científica sobre cultura organizacional en el período 1969 a 2019***

### **Resumen**

El objetivo de la investigación fue analizar publicaciones científicas relacionadas con la cultura organizacional en las bases de datos de Web of Science de 1969 a 2019. El procedimiento para la recolección de datos fue a través de documentos. La revista con más publicaciones fue Journal of Business Ethics. Se notó la evolución de las publicaciones sobre el tema y los hallazgos apuntan a la existencia de varios temas investigados, desde diferentes perspectivas, lo que por un lado dificulta la sistematización de estudios sobre el tema, pero que, por otro lado, representa un desafío. campo de análisis con grandes posibilidades de investigación.

### **Palabras clave**

Cultura de la organización; Revisión bibliométrica; Web of science

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Gustavo Yuho Endo - Universidade do Oeste Paulista. R. José Bongiovani, 700 - Cidade Universitária, Pres. Prudente - SP, 19050-920. URL: <http://www.unoeste.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 30/08/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/03/2022

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.50296>

# INTRODUÇÃO

Uma organização apenas alcança resultados a partir da reunião adequada de esforços, processos e recursos que ocorre em seu interior. É de se observar que os recursos que compõem uma organização variam em estrutura, tecnologia, equipamentos, sistemas e, principalmente, pessoas. Também é importante se observar que as pessoas reunidas em uma organização não são homogêneas em suas convicções, valores e visões de mundo (CAMPBELL; PARK, 2017; KELLERMANNNS, 2016; ALVESSON; SVENINGSSON, 2015).

O resultado destas diferenças poderia ser estranho aos objetivos organizacionais se pensarmos que cada indivíduo aplicaria suas orientações culturais em seu trabalho, levando a um caos a estrutura administrativa da organização, dado que cada um se orientaria por meio de suas convicções (JONES, 2013).

Contudo, como demonstram diversos estudos e como podemos visualizar na prática, não é isso o que de fato ocorre, sendo a cultura individual substituída no ambiente de trabalho por uma cultura do grupo, algo que possivelmente já existira antes da entrada de um novo integrante, mas que acaba por conduzi-lo a adaptabilidade aos valores abstratos ali existentes (DRISKILL, 2018; HOGAN; COOTE, 2015; KÖRNER et al, 2015; SCHEIN, 2014).

Apesar de ser de difícil definição e visualização, os impactos da cultura nas atividades organizacionais são significativos, uma vez que ela é aceita pelos grupos e define a execução de suas atividades (SCHEIN, 2004).

Desta forma é possível afirmar que a cultura organizacional se apresenta como uma identidade do grupo, construída e executada no dia-a-dia por meio de seus líderes e da forma como a organização promove suas relações internas e externas (DRISKILL, 2018; HOGAN; COOTE, 2015; KÖRNER et al, 2015).

Diante da importância da temática cultura organizacional, foram encontrados oito estudos que tiveram como objetivo analisar a produção científica sobre cultura organizacional. Tais estudos tiveram como base de dados diversas fontes e foram considerados em média 10 anos analisados. Nesse sentido, a fim de contribuir com a temática sobre o assunto, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar as publicações científicas relacionadas à cultura organizacional na base de dados da *Web of Science* no período de 1969 a 2019.

Para alcançar o objetivo geral proposto, se fez necessário o estabelecimento de objetivos intermediários para nortear os caminhos a serem seguidos: (i) levantar os artigos sobre cultura organizacional publicados na base de dados da *Web of Science*; (ii) levantar o histórico de

publicações sobre cultura organizacional; (iii) levantar os principais *journals* que publicam sobre cultura organizacional; (iv) identificar os 20 artigos com mais citações; (v) discutir o que foi estudado nos 20 artigos com mais citações na *Web of Science*.

Nos achados da pesquisa notou-se a evolução das publicações sobre a temática e os achados apontam a existência de diversos assuntos pesquisados, porém sob diferentes perspectivas, o que por um lado torna um desafio a sistematização dos estudos sobre o tema, mas que, por outro lado, representa um campo de análise com grandes possibilidades de investigações.

O presente estudo está organizado da seguinte forma: na primeira seção é apresentada a contextualização do assunto, juntamente com o objetivo geral e os objetivos intermediários; na segunda seção é apresentado o referencial teórico sobre cultura organizacional e estudos que analisaram as produções científicas sobre a temática; na terceira seção é apresentada a metodologia que norteou a pesquisa; na quarta seção são apresentados os resultados juntamente com a discussão e; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais, além das limitações do estudo e as sugestões de trabalhos futuros.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção aborda-se o arcabouço conceitual básico da cultura organizacional, a influência da liderança sobre a cultura e os estudos já realizados sobre o tema, analisando as publicações científicas sobre a temática cultura organizacional, de modo a prover o entendimento significativo sobre o assunto.

Segundo Schein (2004), de maneira geral, a cultura surge em qualquer grupo socialmente conectado e que promove trocas de experiências em seu convívio. Assim como qualquer indivíduo exerce influência e é influenciado pelo meio onde vive.

A cultura organizacional, desse modo, pode ocorrer de duas formas. Uma de maneira natural em um grupo inicialmente desordenado e que passa a construir uma ideia comum sobre sua conduta. E outra por meio da imposição do líder, sendo aquele que cria o negócio e transfere seus valores, crenças e objetivos para o grupo, gerando confiança para realização das tarefas (DRISKILL, 2018; SCHEIN, 2004).

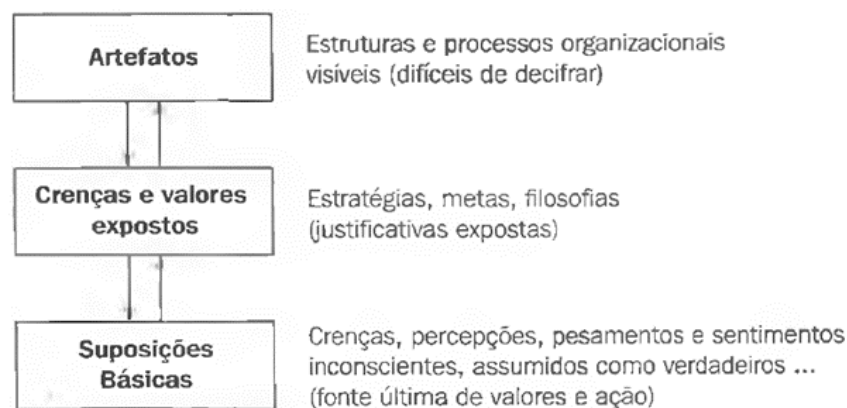
Nesta última ocorrência a cultura é formalizada na medida em que os indivíduos veem resultados satisfatórios para si e para o grupo, consolidando assim a cultura organizacional baseada em uma aceitação positiva de posição segura e estável, difícil de ser alterada. Em uma organização a

força de uma cultura existente dependerá diretamente de quanto seus participantes acreditam e partilham dela (ALVESSON; SVENINGSSON, 2015; SCHEIN, 2004).

A cultura organizacional é, então, o conjunto de artefatos, valores, crenças e percepções compartilhadas por todos em uma organização, e que ocorre de maneira inconsciente, segmentada em suas atividades, e que se encontra “abaixo da superfície” da empresa (DRISKILL, 2018; JONES, 2013).

De acordo com Schein (2009ab), a cultura organizacional possui três níveis: (i) artefatos; (ii) crenças e valores expostos; e (iii) suposições básicas. O primeiro nível, destaca a importância do nível de artefatos devido a facilidade de observação e a dificuldade de compreensão. Já em relação as crenças e valores expostos, observa-se a dificuldade de compreender alguns comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Para melhor entendimento da cultura organizacional se faz necessário compreender suas suposições básicas. Em relação as suposições básicas, deve-se atentar aos significados das coisas, a reação dos indivíduos e a forma como eles respondem de acordo com a situação.

**Figura 1 – Os três níveis de Cultura**



**Fonte:** Schein (2009)

Podemos encontrar fatores de definição da cultura na disposição e no visual de móveis e equipamentos, na vestimenta e no visual dos colaboradores, bem como nas comunicações diárias, ao que se dá o nome de artefatos (KÖRNER et al, 2015).

Autores ainda afirmam que componentes, como a missão da empresa, suas estratégias, políticas e valores definidos irão corroborar na construção da cultura, pois representam a forma de ser e agir da organização como um todo e dão o direcionamento de suas ações, que é resultado, como já mencionado, dos esforços conjuntos dos recursos da organização (DRISKILL, 2018; HOGAN; COOTE, 2015; KÖRNER et al, 2015; SCHEIN, 2004).

Corroborando tal afirmativa, estudos investigaram o impacto da cultura organizacional no desenvolvimento de trabalhos em grupo, na motivação dos colaboradores da organização (KÖRNER et al, 2015) e no desenvolvimento da inovação (HOGAN; COOTE, 2014; BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013), apresentando relação positiva na ocorrência destes fatores, uma vez que o ambiente de trabalho estabelecido é um reflexo dos conceitos culturais definidos.

Adentrando a liderança sob a perspectiva da cultura organizacional, Schein (2004) delimita que este fator está diretamente relacionado aos colaboradores e ao ambiente de trabalho estabelecido. A relação da figura do líder na constituição da cultura organizacional se manifesta no propósito deste indivíduo na empresa, que é o de realizar a ligação entre os diferentes níveis (estratégico, tático e operacional), transmitindo o que é definido e objetivado no nível estratégico e dissolvendo na organização, por meio de atitudes e orientações as condutas necessárias para tal (KÖRNER et al, 2015; SCHEIN, 2004).

Desta forma, os líderes atuam como controladores e executores da cultura organizacional, ao passo que o desenvolvimento de suas atividades irá demarcar o esperado frente ao que, de fato, ocorre em termos de identidade da empresa (ALVESSON; SVENINGSSON, 2015; SCHEIN, 2004).

Um líder que não é ativo ou que se contrapõe ao que a empresa é em seus valores, estratégias e atitudes por meio das suas crenças pessoais conduzirá os colaboradores a ações que não são construtivas ao ambiente organizacional, e que corrompem o alcance efetivo dos resultados mercadológicos buscados, sendo assim crucial para a formação da cultura organizacional, como aponta Schein (2004) em relatos sobre suas experiências pessoais no desenvolvimento de assessorias prestadas a grandes empresas.

O autor aponta ainda que a cultura da organização não é algo estático, e que eventos externos podem forçar a uma necessidade de transformação das relações e condutas internas; contudo, o autor apresenta que esta mudança cultural não pode ser instituída de maneira forçada, em simples ímpeto da alta gestão por mudança rápida nos processos (SCHEIN, 2004).

Diante da importância sobre a temática e para buscar identificar o estado das publicações no que se refere a análise da produção científica sobre cultura organizacional, foram identificadas oito pesquisas que objetivaram analisar as produções científicas acerca da temática. Nos próximos parágrafos são discutidas essas pesquisas.

Inicialmente tem-se a proposta de Alcadipani e Crubellate (2003) que analisou a produção nacional sobre cultura organizacional brasileira sob a perspectiva epistemológica pós-moderna. O banco de dados analisado abarcou artigos publicados em periódicos e congressos nacionais no período de 1990 a 2000. Os resultados com a pesquisa mostram que os estudos sobre a temática analisam

o tema de forma homogênea, deixando de lado a pluralidade e a heterogeneidade do país e das organizações.

Na pesquisa de Coelho Junior e Borges-Andrade (2004) o objetivo foi revisar os principais relatos empíricos entre os anos de 1996 e 2001 em periódicos nas áreas de Administração e Psicologia. Os achados apontam a existência de limitações de cunho teórico e metodológico.

Pereira, Passos e Carvalho (2010), por sua vez, tiveram como objetivo mapear a produção em periódicos nacionais sobre cultura organizacional de 1998 a 2009, após os critérios que os autores seguiram foram selecionados 27 artigos. Nos artigos analisados as três referências mais citadas foram Edgar Schein, Geert Hofstede e Linda Smircich.

O estudo desenvolvido por Silva e Fadul (2010) teve como objetivo analisar a produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas, considerando o período de 1997 a 2007. A base de dados envolveu os periódicos brasileiros mais conhecidos e os encontros promovidos pela ANPAD. Os achados foram 47 artigos sobre cultura organizacional em organizações públicas.

Já o objetivo do estudo de Fernandes et al. (2015) foi caracterizar o estado da arte que relaciona cultura organizacional e inovação. As bases de dados selecionadas foram: **Scopus**, **Ebsco**, **Compendex** e **Web of Knowledge**, a partir das quais foram identificados 22 artigos que tratavam de ambos os temas.

Souza et al. (2015) analisaram os artigos publicados em eventos da ANPAD no período de 2004 a 2013. Foram identificados 67 artigos sobre cultura organizacional, o maior número de artigos empíricos em relação aos teóricos, com predominância de estudos qualitativos com a utilização de estudo de caso.

Lourenço et al. (2016) analisaram a produção científica sobre cultura organizacional em periódicos e eventos nacionais no período de 2005 a 2014. Foram analisados 94 artigos. Os principais achados apontam que a maior reincidência de publicações ocorre nos eventos nacionais. Os autores internacionais que mais apareceram nas referências foram Edgar Schein, Geert Hofstede, Joanne Martin, Linda Smircich e Gareth Morgan.

Barale e Santos (2017) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre cultura organizacional no período de 2002 a 2015. As bases de dados foram SciELO e PePSIC. Foram selecionados 53 artigos sobre a temática. Os principais achados mostram que existe dispersão entre os temas abordados.

Por fim, Bento, Gomes e Tontini (2019) investigaram a produção científica relacionando a cultura organizacional com **Lean Manufacturing** nos últimos dez anos. Os principais achados da

pesquisa foram que para a adoção do *Lean Manufacturing* a organização deve passar por uma mudança cultural. Aspectos como o respeito aos colaboradores, a busca pela melhoria contínua, o desenvolvimento de liderança, o trabalho em prol da equipe e a aprendizagem contínua devem ser prioridades nessa nova cultura.

## 2. METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, pois tem como objetivo realizar a análise de conteúdo dos artigos publicados sobre cultura organizacional na base de dados *Web of Science*, além de aprofundar sobre a temática em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O procedimento de coleta de dados foi por meio de documentos de cunho científico publicados em periódicos internacionais. Uma vantagem de trabalhar com documentos é poder acessá-los no momento em que o pesquisador desejar (CRESWELL, 2010).

A pesquisa foi realizada em abril de 2019, ou seja, contempla parcialmente o ano de 2019. Ela foi realizada por tópico, o termo utilizado foi "*Organizational Culture*", o tempo estipulado foram todos os anos disponíveis. O primeiro resultado da busca gerou 7.851 documentos. Para filtrar a pesquisa foram estipulados alguns critérios descritos abaixo:

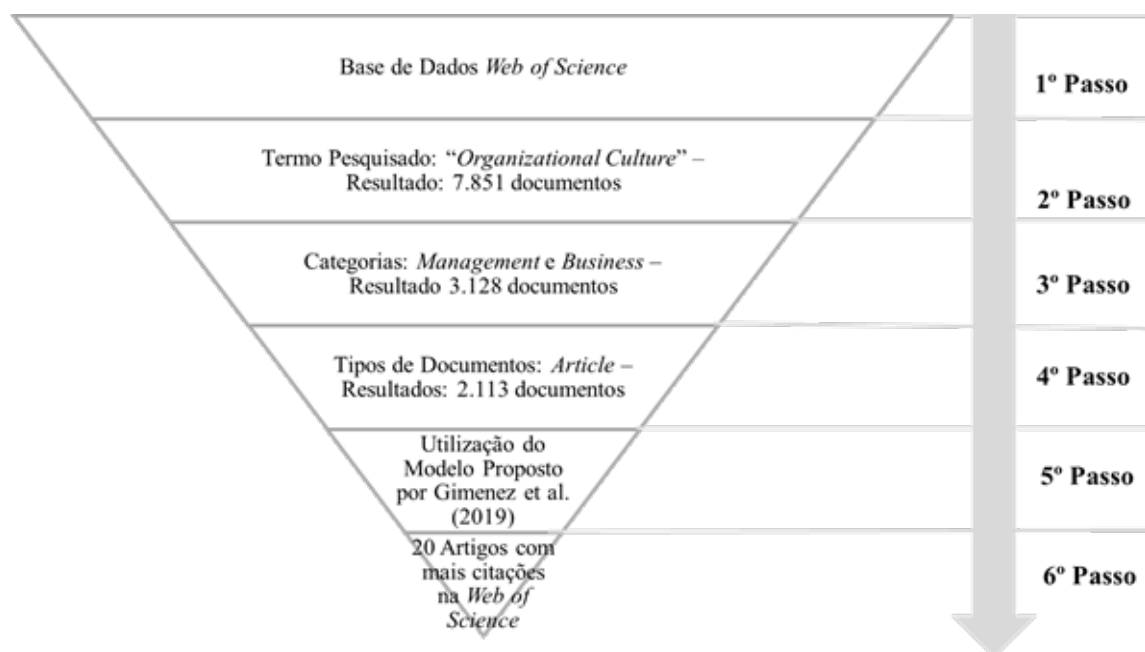
- Categorias *Web of Science: Management e business* – de 7.851 documentos foram para 3.128 documentos;
- Tipos de documento: *Article* – de 3.128 documentos foram para 2.113 documentos;

Para a tabulação dos dados foi utilizado o modelo proposto por Gimenez et al. (2019) que desenvolveu uma ferramenta no *Microsoft Excel* para a sistematização e automatização de estudos bibliométricos. A partir da ferramenta foi possível identificar o histórico de publicações, os *journals* com mais publicações sobre a temática, os artigos que possuem mais citações na base de dados *Web of Science*. A partir daí foram selecionados os 20 artigos com mais citações sobre a temática e estes foram analisados.

Para melhor visualização dos passos que foram percorridos para alcançar o objetivo proposto foi elaborada a Figura 2, na qual são apresentados os passos, os critérios utilizados e os resultados obtidos em cada etapa do processo.



Figura 2 – Passo a passo da coleta e análise dos documentos



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Na próxima seção serão apresentados os principais resultados após a realização da revisão bibliométrica a respeito de cultura organizacional, juntamente com a discussão a respeito do tema.

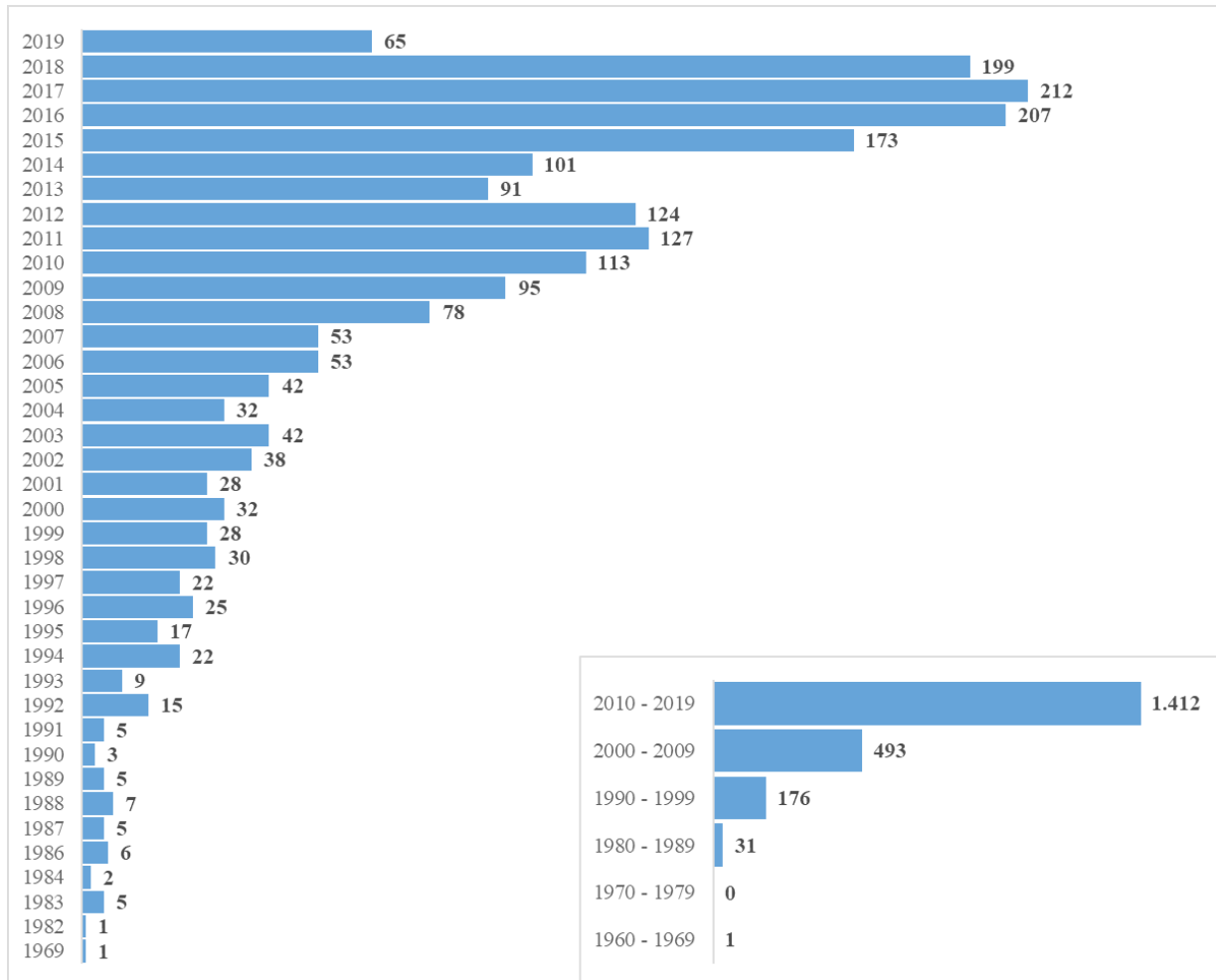
### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a realização da busca na base de dados *Web of Science*, foram encontrados 2.113 artigos sobre cultura organizacional. A Figura 3 apresenta a evolução das publicações sobre a temática em estudo. O primeiro artigo identificado foi publicado em 1969 e o segundo em 1982, entre o primeiro e segundo nota-se uma diferença de 13 anos. Os achados de Pereira, Passos e Carvalho (2010), que mapearam a produção científica brasileira, mostram que a primeira publicação sobre a temática ocorreu em 1938 e, posteriormente, em 1945.

Nos anos de 2016, 2017 e 2018 foram os anos com os maiores números de publicações sobre cultura organizacional, sendo publicados 207, 212 e 199 publicações, respectivamente. Nota-se, no geral, a evolução das publicações sobre a temática; o período de 1980 a 1989 contou com 31 publicações, no período de 1990 a 1999 houve 176 publicações, entre 2000 e 2009 foram 493 publicações e de 2010 a abril de 2019, 1.412 publicações.

Silva e Fadul (2010) destacam a importância da cultura organizacional para as organizações e identificaram também que os primeiros estudos sobre a temática tiveram início na década de 80, objetivando solucionar todos os problemas organizacionais.

**Figura 3 – Evolução das publicações sobre Cultura Organizacional**



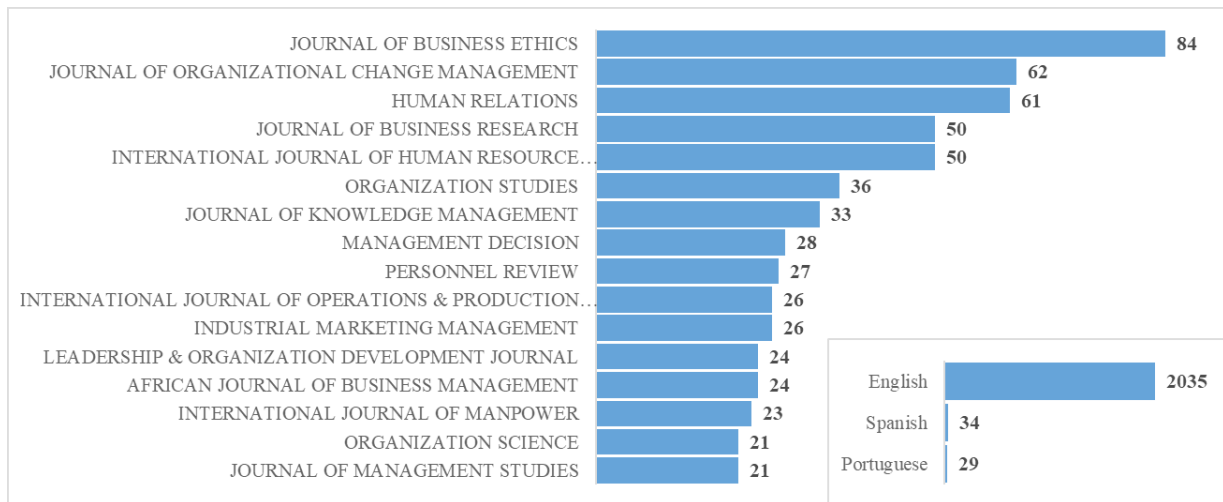
**Fonte:** Dados obtidos da plataforma *Web of Science* (2019)

As publicações sobre cultura organizacional foram publicadas em 397 *journals* distribuídos pelo mundo inteiro. Na Figura 4 são apresentados os 16 *journals* com os maiores números de publicações sobre a temática em estudo. Os *journals* com maiores reincidências de publicações foram o *Journal of Business Ethics*, o *Journal of Organizational Change Management*, o *Human Relations*, o *Journal of Business Research* e o *International Journal of Human Resource Management*, com 84, 62, 61, 50 e 50 publicações, respectivamente.

A língua inglesa é o principal idioma das publicações sobre cultura organizacional, foram identificadas 29 publicações com a língua portuguesa e os periódicos com mais publicações

foram a Revista Gestão & Tecnologia, com 5 publicações, e a Revista Gestão Organizacional, com 4 publicações, ambas com vínculos com instituições de ensino superior no Brasil.

**Figura 4 – Journals com mais publicações sobre Cultura Organizacional**



**Fonte:** Dados obtidos da plataforma *Web of Science* (2019)

A partir das 2.113 publicações sobre cultura organizacional foram identificadas as 20 publicações com mais citações na *Web of Science*, juntas essas publicações tiveram 11.831 citações, com destaque para os artigos: *“People and organizational culture – a profile comparison approach to assessing person-organization fit”*, com 1.506 citações, e *“Organizational culture – can it be a source of sustained competitive advantage”*, com 1.177.

Dentre os 20 artigos mais citados sobre a temática na *Web of Science*, chama a atenção dois autores que participaram de dois artigos sobre o tema, um deles é Daniel R. Denison, com um artigo publicado em 1995 e participação de Aneil K. Mishra, e outro publicado em 1996 de Jennifer Chatman, que também participou de dois artigos sobre a temática, sendo o primeiro em 1991, colaborando com Charles A. O’Reilly III e David F. Caldwell, e o segundo artigo publicado em 1998, com participação de Jeffrey T. Polzer, Signal G. Barsade e Margaret A. Neale.

**Tabela 1 – Os 20 artigos mais citados sobre Cultura Organizacional**

Ranking	Título	Autores	Citações <i>Web of Science</i>
1	<i>People and organizational culture - a profile comparison approach to assessing person-organization fit.</i>	O’REILLY III, CHATMAN e CALDWELL (1991)	1.506
2	<i>Organizational culture - can it be a source of sustained competitive advantage</i>	BARNEY (1986)	1.177

3	<i>Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis</i>	MCSWEENEY (2002)	829
4	<i>A personality trait-based interactionist model of job performance</i>	TETT e BURNETT (2003)	670
5	<i>Diagnosing cultural barriers to knowledge management</i>	DE LONG e FAHEY (2000)	664
6	<i>The antecedents of deinstitutionalization</i>	OLIVER (1992)	641
7	<i>What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars</i>	DENISON (1996)	609
8	<i>Toward a theory of organizational culture and effectiveness</i>	DENISON e MISHRA (1995)	574
9	<i>Design and devotion - surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse</i>	BARLEY e KUNDA (1992)	572
10	<i>Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources</i>	SURROCA, TRIBÓ e WADDOCK (2010)	489
11	<i>A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes</i>	HOMBURG e PFLESSER (2000)	485
12	<i>Coming to a new awareness of organizational culture</i>	SCHEIN (1984)	480
13	<i>Organizational culture as a source of high-reliability</i>	WEICK (1987)	456
14	<i>Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits</i>	MAIGNAN, FERREL e HULT (1999)	450
15	<i>Culture and congruence: The fit between management practices and national culture</i>	NEWMAN e NOLLEN (1996)	428
16	<i>Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture</i>	RAVASI e SCHULTZ (2006)	399
17	<i>The cross-level effects of culture and climate in human service teams</i>	GLISSON e JAMES (2002)	359
18	<i>Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes</i>	CHATMAN, POLZER, BARSADE e NEALE (1998)	354
19	<i>Climate strength: A new direction for climate research</i>	SCHNEIDER e SALVAGGIO (2002)	348
20	<i>Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture</i>	ZAHRA, HAYTON e SALVATO (2004)	341

Fonte: Dados obtidos da plataforma Web of Science (2019)

Na Figura 5 apresenta-se a nuvem de palavras com as palavras dos 20 artigos analisados, é possível observar que as palavras que mais apareceram nos títulos foram: **culture**, **climate**, **cultural**, **performance**, **analysis** e **management**. Com as palavras que mais se destacam é possível verificar que as palavras estão alinhadas com o foco da pesquisa.

Figura 5 – Nuvem de palavras dos 20 títulos dos artigos analisados



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o <https://www.jasondavies.com/wordcloud/> (2019)

Para melhor compreender o que foram estudados nos 20 artigos com mais citações na *Web of Science* foi realizada a leitura dos respectivos resumos. Inicia-se com a pesquisa apresentada por O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991) que investigou o ajuste entre pessoa e cultura, utilizando-se do instrumento conhecido como perfil de cultura organizacional. Os principais achados da pesquisa foram que as preferências individuais por culturas organizacionais e a existência das culturas são interpretáveis. Os autores destacam ainda a importância de se compreender as preferências dos indivíduos e as culturas organizacionais, uma vez que ocorrendo esse ajuste pode-se gerar satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Discutir se a cultura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva foi a temática discutida por Barney (1986), que discute se as organizações podem possuir uma vantagem competitiva sustentável se tiverem uma cultura valiosa, rara e imperfeitamente imitável. Em contrapartida, se as organizações não possuírem culturas com os atributos mencionados, estas não podem esperar que tenham uma vantagem competitiva.

O trabalho apresentado por McSweeney (2002) faz críticas ao modelo de Hofstede, que detalha que as questões estatísticas impressionam alguns, porém as suposições falaciosas levam a imprecisões empíricas. O modelo se baseia em suposições inválidas e o objetivo do modelo é provar suas convicções deixando de lado possíveis descobertas sobre a cultura organizacional.

Tett e Burnett (2003) descreveram a importância da compreensão da relação entre a personalidade do indivíduo e o trabalho desenvolvido por ele, uma vez que a personalidade é considerada como algo valorizado pelas organizações e que pode contribuir para melhores resultados.

Já De Long e Fahey (2000) buscaram diagnosticar as barreiras culturais à gestão do conhecimento; na pesquisa os autores identificaram as quatro maneiras pelas quais a cultura pode influenciar nos comportamentos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Os autores salientam a

importância de alinhar-se a cultura da organização para utilizar os conhecimentos dos colaboradores de forma eficaz.

O estudo apresentado por Oliver (1992) discute fatores ambientais e organizacionais que são vulneráveis ou a rejeição ao longo do tempo e que, conseqüentemente, acarreta na descontinuidade de atividades ou práticas organizacionais institucionalizadas.

Denison (1996) traz à tona a discussão sobre as diferenças conceituais entre cultura organizacional e clima organizacional. Além de apresentar as diferenças entre essas duas temáticas, o autor apresenta as semelhanças dos temas.

A pesquisa de Denison e Mishra (1995) discorre sobre como a cultura organizacional pode trazer importantes resultados organizacionais. Os autores apresentam quatro traços culturais que estão relacionados ao desempenho das organizações: o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão.

Barley e Kunda (1992) buscaram discutir o surgimento de ideologias racionais e normativas no discurso gerencial norte-americano. Os autores destacam que as questões culturais podem estabelecer fronteiras estruturais para o desenvolvimento desses discursos gerenciais.

O foco do estudo de Homburg e Pflesser (2000) foi a aplicação de um modelo de múltiplas camadas de cultura organizacional direcionada ao mercado. Os achados da pesquisa identificaram a relação dos artefatos com o comportamento do mercado, com o estabelecimento de normas organizacionais e os valores propostos pela organização.

A perspectiva apresentada por Schein (1984) é que devemos ir além dos artefatos visíveis para compreender a cultura da organização. O autor destaca que é possível explicar como a cultura pode ser aprendida, transmitida e modificada.

Já Weick (1987) discute a relação entre a confiabilidade e a cultura organizacional. As decisões dos gestores acontecem em ambientes estáveis e turbulentos, de modo que, em algumas situações, o gestor toma decisões equivocadas e, conseqüentemente, compromete os resultados da organização. Porém, quando essa situação acontece, o gestor deve possuir dentro da organização um suporte para lidar com tal situação.

A pesquisa de Maignan, Ferrel e Hult (1999) trabalha a cidadania corporativa e sua influência sobre os profissionais de marketing. Os principais resultados foram que culturas voltadas para o mercado levam a cidadania corporativa proativa, o que melhora o nível de comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, gera melhores resultados para as organizações.

Newman e Nollen (1996) utilizam o modelo das cinco dimensões de cultura organizacional de Hofstede, a partir do qual relacionam o desempenho financeiro com a cultura organizacional de organizações europeias e asiáticas e concluem que o desempenho financeiro está relacionado com a cultura organizacional.

A proposta da pesquisa de Ravasi e Schultz (2006) foi relacionar a identidade organizacional com a cultura organizacional. Foi possível compreender que a cultura organizacional pode gerar mudanças institucionais e, conseqüentemente, influenciar na identidade organizacional.

Já Glisson e James (2002) relacionam o clima organizacional com a cultura organizacional, na revisão realizada pelos autores eles notaram que faltavam evidências de que as temáticas são distintas ou semelhantes. Para fechar essa lacuna, realizaram uma pesquisa quantitativa, na qual identificaram que clima e cultura são construções separadas e que variam de acordo com a organização, porém identificaram que estão relacionadas nos quesitos atitudes, percepções e comportamento no trabalho.

Chatman et al. (1998) estudaram as questões demográficas e de cultura organizacional, bem como o seu impacto no processo de trabalho e nos resultados das organizações. Os achados foram que as questões demográficas podem gerar benefícios para a organização, uma vez que estas podem envolver uma cultura que interessa aos colaboradores da organização, deixando de lado comportamentos individualistas e a distinção entre os demais membros da organização.

A proposta de Zahra, Hayton e Salvato (2004) foi analisar a relação entre cultura organizacional nas empresas familiares e não familiares. Notou-se que a cultura organizacional pode ter um sentido estratégico em empresas não familiares.

Por fim, os trabalhos apresentados por Schneider e Salvaggio (2002) e Surroca, Tribó e Waddock (2010) foram descartados por não abordarem diretamente a temática em estudo.

Após a análise dos 20 artigos pode-se notar a divergência das temáticas pesquisadas, ou seja, a cultura organizacional vem sendo pesquisada, porém sob diferentes perspectivas. Resultado semelhante foi encontrado por Barale e Santos (2017), que destacam a dispersão de questões e temas sobre cultura organizacional. Apesar disso pode-se notar que, em geral, os principais artigos que tratam do tema procuram relacionar a cultura com outros aspectos organizacionais, bem como comparar diferentes dimensões da cultura organizacional ou simplesmente descrevê-la a fim de melhor compreender suas características e relações.

Na próxima seção são apresentadas as considerações finais do estudo, juntamente com as limitações e sugestões de trabalhos futuros.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adentramos as considerações finais do estudo e concluímos que o objetivo proposto por esta pesquisa foi alcançado. Foi possível analisar as produções científicas relacionadas a cultura organizacional na base de dados da *Web of Science* no período de 1969 a abril de 2019. Tal objetivo foi proposto uma vez que não foram identificados estudos que analisam as produções científicas sobre a temática com o período temporal de 50 anos.

Para que o objetivo proposto fosse alcançado foi utilizado o modelo proposto por Gimenez et al. (2019), a partir do qual foram identificados 2.113 documentos sobre a temática em estudo. Foi possível visualizar o histórico das publicações a respeito da temática nos últimos 50 anos, identificou-se os *journals* com mais publicações sobre cultura organizacional e os 20 artigos mais citados sobre cultura organizacional na base de dados da *Web of Science*. A análise desses artigos corrobora com os achados de Barale e Santos (2017) que destacam a dispersão acerca da temática cultura organizacional.

Os artigos estudam questões relacionadas ao perfil da cultura organizacional, a cultura organizacional como vantagem competitiva, a críticas ao modelo de Hofstede, a relação de cultura organizacional e gestão do conhecimento, as diferenças entre cultura e clima organizacional, a importância da cultura organizacional nos resultados organizacionais, a questões relacionadas aos artefatos e o comportamento do mercado, a relação confiabilidade e cultura organizacional, a relação da cultura organizacional com os resultados financeiros e as questões sobre cultura organizacional sob as perspectivas das empresas familiares e não familiares. A amplitude do tema e as diferentes possibilidades de análise de dimensões da cultura contribuem para tal heterogeneidade de publicações, o que por um lado torna um desafio a sistematização dos estudos sobre o tema, mas que, por outro lado, representa um campo de análise com grandes possibilidades de investigações.

Dentre as limitações identificadas no estudo tem destaque: (i) ter consultado somente a base de dados *Web of Science*; (ii) analisar somente os 20 artigos mais citados na *Web of Science*; (iii) não foi possível identificar quem são os principais autores que pesquisam sobre a temática; (iv) a pesquisa no banco de dados da *Web of Science*, ocorreu em abril de 2019, não contemplando o ano de 2019 por completo.

Por fim, como sugestões de trabalhos futuros tem-se: (i) ampliar as bases de dados a serem analisadas; (ii) elencar subcategorias da cultura organizacional e organizar quais são as principais temáticas estudadas; (iii) elaborar uma rede sóciométrica para identificar as relações entre os autores; e (iv) identificar os principais autores que pesquisam sobre a temática.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, pp. 64-77, 2003.

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing organizational culture**: Cultural change work in progress. Routledge, 2015.

BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, pp. 129-136, 2017.

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

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, pp. 656-665, 1986.

BENTO, G. S.; GOMES, G.; TONTINI, G. O impacto da cultura organizacional no sucesso do Lean Manufacturing: uma análise sócio-bibliométrica. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 49 – 68, 2019. DOI: 10.15675/gepros.v14i4.2288

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of product innovation management**, v. 30, n. 4, p. 763-781, 2013.

CAMPBELL, J. M.; PARK, J. Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 302-308, 2017.

CHATMAN, J. A.; POLZER, J. T.; BARSADE, S. G.; NEALE, M. A. Being diferente yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, pp. 749-780, 1998.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Revista Psico-USF**, v. 9, n. 2, pp. 191-199, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, pp. 113-127, 2000.

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

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, pp. 204-223, 1995.

DRISKILL, G. W.C. **Organizational culture in action: A cultural analysis workbook**. Routledge, 2018.

FERNANDES, R. F.; LEMOS, D. C.; HOFFMAN, M. G.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, pp. 54-68, 2015.

GIMENEZ, M. F. L.; PEREZ, G.; MEDEIROS JR, A.; POPADIUK, S. Development of a tool for systematizing the bibliometric study process. In: 16th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, 16, 2019.

GLISSON, C.; JAMES, L. R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, pp. 767-794, 2002.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of Market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, 2000.

JONES, G. R. **Organizational theory, design, and change**. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013.

KELLERMANN, F. et al. The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 26-48, 2016.

KÖRNER, M. et al. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. **BMC health services research**, v. 15, n. 1, p. 243, 2015.

LOURENÇO, M. L.; MOISSA, E.; VENDRAMIN, M. E.; DARIO, V. C.; SILVA, A. M. T.; ROGGE, J. F. N. Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005 – 2014. **Revista UNIFAMMA**, v. 15, n. 1, pp. 47-68, 2016.

MAIGNAN, I.; FERREL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate citizenship: cultural antecedentes and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, pp. 455-469, 1999.

MCSWEENEY, B. Hofstede's modelo f national cultural differences and their consequences: a triumph of Faith – a failure of analysis. **Human Relations**, v. 55, n. 1, pp. 89-118, 2002.

NEWMAN, K. L.; NOLLEN, S. D. The fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 4, pp. 753-779, 1996.

OLIVER, C. The antecedentes of desisntitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, 1992.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, pp. 487-516, 1991.

PEREIRA, V. S.; PASSOS, J. C.; CARVALHO, L. Cultura o quê? Um estudo bibliométrico da produção científica brasileira em administração sobre cultura organizacional da última década (1998-2009). In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais... SIMPOI**, 13, 2010.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identify threats: exploring the role of organizational culture. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, pp. 433-458, 2006.

SCHEIN, E. R. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Mangement Review**, v. 25, n. 2, pp. 3-16, 1984.

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

SCHEIN, E. R. **The corporate culture survival guide**. New and Rev. ed. 2009b.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N. Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, pp. 220-229, 2002.

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

SOUZA, C. M.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; MÁZARO, A. L. Bibliometria em cultura organizacional: um levantamento nos eventos da ANPAD. **Perspectiva em Psicologia**, v. 19, n. 2, pp. 115-133, 2015.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, pp. 463-490, 2010.

TETT, R. P.; BURNETT, D. D. A personality trait-based interactionist model of job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 3, pp. 500-517, 2003.

WEICK, K. E. Organizational culture as a source of high reliability. **Califórnia Management Review**, v. 29, n. 2, pp. 112-127, 1987.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in Family vs. Non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, pp. 363-381, 2004.