



***REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA EM CULTURA ORGANIZACIONAL:
ABORDAGENS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS***

***SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE ON ORGANIZATIONAL CULTURE:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES***

Área Temática: Recursos Humanos.

LUCIO, Mariana de Oliveira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Existe ampla diversidade de conceituação, abordagens metodológicas e paradigmáticas em estudos que possuem a cultura organizacional (CO) como tema central. Por isso, o objetivo do presente artigo foi mapear quais as principais abordagens metodológicas e teóricas utilizadas por pesquisadores que conduziram estudos empíricos tendo a CO no cerne de sua pesquisa, entre os anos de 2016-2022, como objetivo específico buscou-se entender se a operacionalização das abordagens teóricas se fez presente na análise empírica destes mesmos estudos. Para isso foi realizada revisão sistemática de literatura, utilizando descritores, filtros específicos e critérios de exclusão antes e depois da leitura na íntegra, que atendessem aos objetivos de pesquisa. Utilizou-se como suporte teórico da presente pesquisa o conceito de cultura organizacional e sua manifestação no ambiente organizacional sob as perspectivas de Joanne Martin e Edgar Schein. A análise realizada permitiu constatar a predominância de estudos qualitativos, bem como maior ocorrência de abordagem funcionalista em estudos empíricos de CO. Além disso, permitiu observar heterogeneidade quanto a operacionalização de conceitos e clareza conceitual nas pesquisas que fazem parte da amostra final. Por fim, espera-se com este artigo contribuir para estudos a serem realizados em CO, bem como fornecer uma visão sobre a agenda de pesquisa em cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Revisão Sistemática; Pesquisa Empírica; Administração de Empresas.

Abstract

There is a wide diversity of conceptualization, methodological and paradigmatic approaches in studies that have organizational culture (OC) as a central theme. Therefore, the objective of this article was to map the main methodological and theoretical approaches used by researchers who conducted empirical studies with OC at the core of their research, between the years 2016-2022, as a specific objective, we sought to understand whether the operationalization of theoretical approaches was present in the empirical analysis of these same studies. For this, a systematic review of the literature was carried out, using descriptors,



specific filters, and exclusion criteria before and after reading in full, which met the research objectives. The concept of organizational culture and its manifestation in the organizational environment from the perspectives of Joanne Martin and Edgar Schein was used as theoretical support for this research. The analysis carried out showed the predominance of qualitative studies, as well as the high occurrence of a functionalist approach in empirical studies of OC. In addition, it allowed the observation of heterogeneity regarding the operationalization of concepts and conceptual clarity in the studies that are part of the final sample. Finally, this article is expected to contribute to studies to be carried out in OC, as well as provide an overview of the research agenda in organizational culture.

Keywords: Organizational Culture; Systematic Review; Empirical Research; Business Management.

1. Introdução

A Cultura Organizacional (CO) como campo de estudo começou a ganhar notoriedade por volta da década de 80, obtendo a partir daí relevância nos estudos organizacionais (FREITAS, 1991). Autores pioneiros como Edgar Schein, Joanne Martin, Linda Smircich, entre outros, dedicaram parte de seus estudos e carreiras a compreender o fenômeno da CO e como ela se manifesta no ambiente organizacional (BARALE E SANTOS, 2017).

A gama de trabalhos produzidos tendo a CO como tema central possui abordagens teórico-metodológicas distintas, razão pela qual há grande diversidade conceitual nas definições existentes (BARALE E SANTOS, 2017; JÚNIOR E BORGES-ANDRADE, 2004). Como consequência se vê a “impossibilidade de se agrupar conceitos de cultura e perspectivas epistemológicas e metodológicas tão diversas em um só marco teórico referencial” (JÚNIOR E BORGES-ANDRADE, 2004, p. 192). Contudo, tal variedade acaba por trazer contribuições para o campo de estudo, exibindo diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno.

Além da pluralidade existente na CO observa-se também, crescimento considerável nos estudos que utilizaram a cultura organizacional em seu escopo. Em uma revisão sistemática da literatura realizada por Barale e Santos (2017), de 2002 a 2015 foram detectados cerca de 353 artigos científicos. Em nova pesquisa realizada nas mesmas bases de dados utilizadas pelos autores citados no período de 2016 a 2022, foram mapeados 269 estudos.



A média simples anual do primeiro período citado é de aproximadamente 25 artigos científicos produzidos ao ano, contra pouco mais de 38 artigos científicos produzidos anualmente, no segundo período. Tais dados demonstram aumento significativo na produção de artigos científicos que empregaram a CO em seu escopo de pesquisa, evidenciando a importância em compreender a agenda de pesquisa em cultura organizacional, bem como o percurso teórico e metodológico aplicado nas pesquisas empíricas em CO realizadas nos últimos anos.

A revisão sistemática da literatura realizada por Barale e Santos (2017) mencionada anteriormente, foi conduzida nas bases de dados *SciELO* (*Scientific Electronic Library Online*) e *PePSIC* (Periódicos Eletrônicos em Psicologia), com o descritor “cultura organizacional” no campo “Todos os Campos”. Filtrando os resultados para estudos publicados como artigos científicos e abrangendo somente trabalhos publicados de 2002 a 2015 (BARALE E SANTOS, 2017). Os autores também acrescentaram aos seus critérios de filtragem, a imposição dos estudos caracterizarem-se como pesquisas empíricas realizadas em empresas brasileiras ou multinacionais instaladas no Brasil.

Exposto isso, a presente pesquisa buscou atualizar a revisão sistemática da literatura, realizada por Barale e Santos (2017) sobre a pesquisa em CO no Brasil, seguindo os mesmos critérios de filtragem. Como questão norteadora tem-se: Quais são as principais abordagens metodológicas e teóricas utilizadas pelos pesquisadores que realizaram estudos sobre cultura organizacional entre os anos de 2016-2022?

Como objetivo geral, buscou-se mapear quais são as principais abordagens metodológicas e teóricas utilizadas por pesquisadores que conduziram estudos sobre cultura organizacional entre os anos de 2016-2022. Como objetivo específico, o foco foi compreender se as abordagens teóricas utilizadas pelos pesquisadores foram ou não operacionalizadas nos artigos mapeados.

Por fim, o presente trabalho estrutura-se como segue: referencial teórico, abordando diferentes perspectivas da cultura organizacional, metodologia de pesquisa, análise e discussão dos resultados e conclusão.

2. Referencial Teórico



Como base teórica do presente estudo foram abordados dois autores e suas perspectivas sobre a cultura organizacional, Edgar Schein e Joanne Martin. Os autores foram selecionados considerando a natureza deste trabalho e a diversidade de autores detectada durante a análise dos resultados. Schein (2018) e Martin (2001) tiveram suas teorias utilizadas na presente pesquisa devido a sua recorrência nos artigos mapeados para definir e/ou operacionalizar a CO, bem como, foram usadas de modo a representar diferentes abordagens teórico-práticas e diferentes abordagens paradigmáticas na CO, como o funcionalismo e o interpretativismo (PARKER, 2000; PIETROVSKI et al., 2019; BURRELL E MORGAN, 1979).

2.1 Cultura Organizacional: Sob a Perspectiva de Edgar Schein

A cultura organizacional possui níveis, que se caracterizam como o grau em que um determinado fenômeno é percebido por aqueles que o observam. Os níveis de CO podem ser manifestações abertas, aquelas que podem ser vistas e sentidas ou pressupostos básicos que são inconscientes e dificilmente percebidos, estão profundamente enraizados no indivíduo e são vistos como certos pelos membros de um grupo (SCHEIN, 2018).

No nível das manifestações abertas, existem artefatos, crenças e valores. Estes, se situam na superfície e incluem todos os fenômenos observáveis, podem ser ouvidos ou sentidos ao explorar uma cultura desconhecida. Artefatos são facilmente detectados, mas dificilmente compreendidos. Estruturas físicas, códigos de vestimenta, processos ou descrições formais são exemplos de artefatos e ainda que tangíveis, seu significado para um grupo não pode ser imediatamente entendido (SCHEIN, 2018).

Schein (2018) julga arriscado depreender conclusões examinando apenas artefatos, uma vez que tais conclusões podem estar fortemente baseadas nas experiências e sentimentos do observador. Deste modo, diferentes observadores ao optarem por analisar diferentes artefatos, chegam a conclusões que não podem ser comparadas (SCHEIN, 2018).

As crenças e valores de uma cultura também podem ser consideradas manifestações abertas e são compostas pelas estratégias, objetivos e filosofias de uma companhia, sendo usados como um guia para o comportamento dos indivíduos. Crenças e valores estão baseados



em aprendizagens anteriores e quando alinhados aos pressupostos básicos podem servir como identidade ou missão central de um grupo (SCHEIN, 2018).

No nível mais profundo de uma CO estão os pressupostos básicos, estes resultam do processo de implementação ou aprendizagem das crenças e valores. Os pressupostos básicos são absorvidos por meio da socialização, da aprendizagem cultural e do enfrentamento de problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 2018).

Os pressupostos básicos de uma cultura precisam ser legítimos o suficiente para serem reconhecidos e compartilhados dentro de um grupo, sendo assim passados para novos membros que adentram determinada cultura. Os pressupostos básicos apontam fenômenos não claramente observáveis, ou seja, aqueles que são inconscientes (SCHEIN, 2018).

Como exemplo, pode-se realizar a comparação dos pressupostos básicos de uma CO a personalidade de um indivíduo. É possível notar um comportamento, mas não as motivações que levaram a ele. Assim como a personalidade de uma pessoa orienta seu comportamento, em grupos, a cultura orienta o comportamento de seus membros, através de regras validadas e compartilhadas por eles. Manifestações culturais, ainda que abstratas para os membros de um grupo, figuram nos comportamentos de maneira concreta (SCHEIN, 2018).

Quanto ao processo de concepção e desenvolvimento de uma nova CO, sua formação se dá com o surgimento de um novo grupo, que ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna gera regras de conduta e guias de ação como produto do desenvolvimento, busca por soluções e interação do grupo. Quando uma cultura já se encontra estabelecida, os membros recém-chegados absorvem a nova cultura por meio da socialização e da aprendizagem cultural (SCHEIN, 2018).

Posto isso, pode-se dizer que, sob a visão de Schein (2018) a CO caracteriza-se por um agrupamento dos pressupostos básicos, crenças e valores que foram concebidos por um grupo através da busca e desenvolvimento de soluções ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, onde tais soluções foram testadas e são suficientemente validadas dentro do grupo para serem passadas a novos membros.

2.2 Cultura Organizacional: Sob a Perspectiva de Joanne Martin

2.2.1 Elementos da Cultura Organizacional



A cultura organizacional é composta por formas culturais, práticas formais, práticas informais e temas de conteúdo. As formas culturais têm como principal característica a tangibilidade, são histórias, jargões, humor, rituais e elementos físicos. Formas culturais são manifestações mais abrangentes e que podem ser observadas detalhadamente, quando comparadas às práticas formais, informais e aos temas de conteúdo (MARTIN, 2001).

As práticas formais, para Martin (2001), são padrões de conduta formalmente registrados dentro de uma companhia, como estruturas hierárquicas, organogramas, controle financeiro, regras e procedimentos. Já as práticas informais têm o papel oposto, são regras, padrões de comportamento e processos não documentados formalmente. As práticas informais evoluem através da interação entre os membros de um grupo e podem gerar desalinhamento dos indivíduos quanto a cumprir as práticas formais da organização (MARTIN, 2001).

Quanto aos temas de conteúdo, estes compõem a camada mais profunda de uma cultura organizacional. São as crenças, valores, os pressupostos tácitos e atitudinais já inerentes aos membros de um grupo. As ações dos membros alinhadas aos temas de conteúdo não exigem reflexão, acontecem naturalmente (MARTIN, 2001).

2.2.2 Três Perspectivas Teóricas

Joanne Martin (2001) traz ainda em sua teoria três perspectivas teóricas distintas, sendo elas as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação.

A perspectiva da integração tem como foco principal as manifestações culturais que geram interpretações consistentes entre aqueles que observam uma cultura e dos membros do grupo. A cultura, quando retratada sob essa visão demonstra consenso em toda a organização, a CO "é o que é", não existe espaço para ambiguidade. Nesta perspectiva a CO é harmoniosa e homogênea, todas as manifestações culturais são consistentes e percebidas da mesma maneira pelos membros, criando uma rede de elementos de reforço mútuo (MARTIN, 2001).

Contudo, Martin (2001) aponta que tal perspectiva possui críticos e defensores. Aqueles que têm visão crítica sobre a abordagem de integração colocam que a harmonia e homogeneidade é dificilmente sustentada no dia a dia de uma companhia, dadas as



inconsistências, rupturas, conflitos e ambiguidades existentes nas organizações contemporâneas.

Aqueles que a defendem, rebatem tal crítica reconhecendo que os desvios de integração, como inconsistências, interpretações conflitantes e ambiguidades ocorrem, mas em níveis superficiais, não representando o nível mais profundo de uma cultura (MARTIN, 2001).

Direcionando o olhar para a perspectiva de diferenciação, esta concentra-se em manifestações culturais que geram interpretações inconsistentes. Sob essa visão, dentro da organização há consenso, mas apenas nas subculturas da companhia. Um exemplo que retrata tal perspectiva se faz real quando líderes promovem determinada política e logo se comportam de forma incompatível com o que promoveram a pouco. (MARTIN, 2001).

Quanto a perspectiva de fragmentação, a relação entre as manifestações culturais não apresenta consistência ou inconsistência, a interpretação de manifestações culturais é ambígua e pode apresentar contradições e ausência de consenso entre os membros de um grupo. Nesta perspectiva, a ambiguidade cultural é colocada no coração da CO, uma vez que inclui não apenas a ambiguidade resultante da ignorância ou confusão dos membros do grupo, mas também inclui tensões irreconciliáveis entre opostos, muitas vezes descritas como ironias ou contradições (MARTIN, 2001).

Na abordagem de fragmentação, o consenso entre membros é algo passageiro e particular a determinada situação “produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos, podendo ser rapidamente substituído por modelos diferentes, à medida que outras questões ou situações emergissem ou chamassem a atenção” (MILAN, LARENTIS, TONI, 2010, p. 4).

3. Percorso Metodológico

O objetivo do presente estudo foi atualizar a revisão sistemática de literatura em cultura organizacional realizada por Barale e Santos (2017). Uma revisão sistemática de literatura deve obedecer a determinadas etapas para ser concluída. Iniciando pela definição do conceito da revisão, em seguida é realizada a coleta de dados, bem como a análise dos resultados encontrados (SNYDER, 2019).



Posto isso, foi realizada a busca por artigos científicos completos indexados nas bases de dados *SciELO* (*Scientific Electronic Library Online*) e *PePSIC* (Periódicos Eletrônicos em Psicologia). Tais bases de dados foram utilizadas por Barale e Santos (2017) em sua revisão sistemática da literatura, bem como têm importante relevância nas áreas de Administração e Psicologia (BARALE E SANTOS, 2017).

Os filtros utilizados para busca nas referidas bases de dados foram o descritor "*cultura organizacional*" e o campo "Todos os Campos". Em seguida foram aplicados os filtros para materiais publicados como artigos científicos no período de **2016 a 2022**. Os filtros utilizados bem como o período foram definidos de acordo com a revisão sistemática realizada pelos autores mencionados. Barale e Santos (2017), realizaram sua revisão sistemática de literatura no período de 2002 a 2015. Assim, com a intenção de dar continuidade ao estudo e atualizar a revisão, o período mencionado acima foi definido para a presente pesquisa.

Baseando-se ainda no trabalho realizado por Barale e Santos (2017) e seguindo etapas determinadas para estudos de revisão de literatura (GALVÃO E RICARTE, 2019), o título, o resumo e as palavras-chave dos artigos encontrados após aplicados os primeiros filtros, foram lidos e analisados. Realizando em seguida, nova filtragem, para obter apenas os estudos que atendessem aos seguintes critérios adicionais, **a) estudos empíricos e b) coleta de dados realizada em organizações brasileiras ou multinacionais com subsidiárias operando no Brasil.**

Na **tabela 1** é possível visualizar os critérios de filtragem utilizados para realizar a pesquisa e atingir a amostra final:

Tabela 1 - Critérios de Filtragem

Descritor:	"cultura organizacional"
Campo:	Todos os Campos
Formato:	Artigos Científicos
Período:	2016 - 2022
Título/Resumo/Palavras-Chave – Leitura e Análise	
Método:	Estudo Empírico
Coleta de Dados:	Companhias Brasileiras ou Multinacionais Instaladas no Brasil



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Foram excluídos da análise os resultados que não atendiam aos critérios citados acima ou que tinham como enfoque outros temas que não estritamente a cultura organizacional. Seguindo este procedimento, os artigos científicos que atendiam aos critérios foram lidos na íntegra, para a realização da análise dos dados (GALVÃO E RICARTE, 2019).

Dada à natureza qualitativa do presente estudo (CRESWELL, 2010) e de modo a interpretar os resultados de acordo com os objetivos gerais e específicos de pesquisa, bem como responder à questão de pesquisa, a análise da amostra obtida foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), utilizando-se a técnica de análise de categorias.

A análise de conteúdo é realizada em três etapas, a primeira é a pré-análise, onde o corpus de análise é definido e as hipóteses e objetivos de análise são formulados. Na segunda etapa, ocorre a exploração e codificação do material (OLIVEIRA, 2008).

Por fim, a terceira etapa consiste em tratar os resultados, fazendo a inferência e interpretação do material que foi obtido, ressaltando tais resultados por meio da quantificação simples, que demonstra sua taxa de ocorrência. A análise das categorias, por sua vez, foi realizada por meio da interpretação dos resultados, colocando-os nas categorias determinadas e considerando suas taxas de ocorrência (OLIVEIRA, 2008).

Também se faz importante acrescentar que as categorias definidas para um estudo que emprega a análise de conteúdo devem ter algumas características importantes. Tais como seguir regras claras de inclusão e exclusão, sendo mutuamente excludentes, moderadamente amplas, objetivas e homogêneas (CARLOMAGNO E ROCHA, 2016).

Posto isso, para mapear as principais abordagens metodológicas, foram criadas três categorias: **a) abordagem metodológica, b) método de coleta de dados e c) método de análise de dados.**

Para detectar as principais abordagens teóricas utilizadas, os principais autores utilizados para definir a CO foram registrados durante a leitura dos artigos. Com base nisso, definiu-se uma categoria adicional, **d) autores utilizados para definir CO na seção referencial teórico dos artigos lidos na íntegra.**

Para esta categoria específica, vale ressaltar que vários dos artigos mapeados trouxeram mais de uma definição em cultura, sendo então considerados os autores que



representam as definições mais amplas dentro do referencial teórico ou os autores que tiveram seus conceitos operacionalizados no estudo. Esta categoria, por fim, também está relacionada ao objetivo específico do estudo, que buscou compreender se as abordagens teóricas utilizadas pelos pesquisadores foram operacionalizadas na pesquisa ou não. Para atingir o referido objetivo, foram utilizadas as seguintes categorias, que se excluem mutuamente:

- a) O(s) autor(es) deixou claro durante o texto como se daria a operacionalização do conceito de CO utilizado;
- b) A operacionalização do conceito não foi explicitada, mas durante a leitura e análise, principalmente nas seções de metodologia e análise de resultados, foi possível inferir que o(s) autor(es) utilizado(s) para definir a CO também foi utilizado na fase empírica do estudo;
- c) O(s) autor(es) não deixou claro durante o texto como se daria a operacionalização do conceito de CO utilizado, bem como, não foi possível inferir durante a leitura e análise, especialmente nas seções de metodologia e análise de resultados, que o(s) autor(es) utilizado(s) para definir a CO também foi utilizado na fase empírica do estudo.

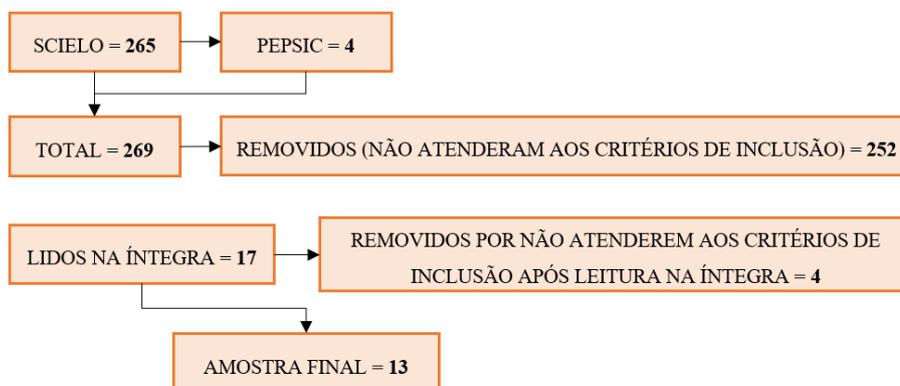
4. Análise dos Resultados

A busca realizada nas bases de dados resultou em 269 artigos, sendo 265 provenientes da base de dados SciELO e quatro da base de dados PePSIC, após a leitura do título, resumo e palavras-chave, 17 artigos atenderam aos critérios de inclusão e 252 foram excluídos, uma vez que não atenderam aos critérios de seleção listados na seção de metodologia do presente estudo.

Após a leitura na íntegra, mais quatro artigos foram retirados da amostra, por não atenderem aos critérios de inclusão. Resultando assim em 13 artigos científicos como amostra de análise final. Na **figura 1** é possível verificar o processo de filtragem:



Figura 1 - Processo de Filtragem

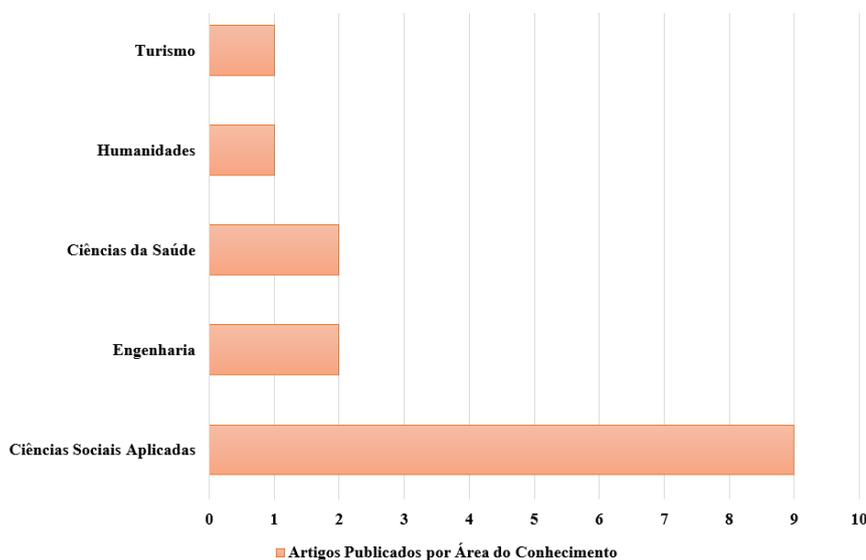


Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.1 Aspectos Gerais e Abordagens Metodológicas

Alguns aspectos da amostra final destacaram-se quanto à caracterização dos estudos mapeados. Observou-se certa variedade de áreas de conhecimento em que estavam situados os artigos científicos, como Ciências Sociais Aplicadas (n= 9), Engenharia (n= 2), Ciências da Saúde (n= 2), Humanidades (n= 1) e Turismo (n= 1), como mostra o **gráfico 1**. Além disso, pouco mais da metade (n= 8) dos trabalhos mapeados foram publicados em periódicos científicos com foco em administração e gestão de empresas em geral, representando aproximadamente 62% da amostra final.

Gráfico 1 - Artigos Mapeados por Área do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo Autor.



Ao voltar o olhar para as abordagens metodológicas utilizadas, pouco mais da metade (n=8) dos estudos mapeados na amostra final utilizaram a abordagem qualitativa. Para estudos de natureza quantitativa foi observada menor ocorrência (n=5).

As principais técnicas utilizadas para análise e coleta de dados nos artigos mapeados também foram identificadas, metade dos estudos qualitativos utilizaram a análise de discurso como método de análise, dois estudos utilizaram o estudo de caso como metodologia de pesquisa, um estudo utilizou a análise de modelos e um estudo utilizou a *Grounded Theory*.

Os métodos de coleta de dados mais frequentes dentro da abordagem de pesquisa qualitativa foram a entrevista semiestruturada e a observação não participante. Houve também uma única ocorrência de coleta de dados por meio de entrevistas de roteiro aberto utilizando a técnica de foto-elicitação, uma ocorrência de grupo focal e uma ocorrência de entrevista organizacional estruturada.

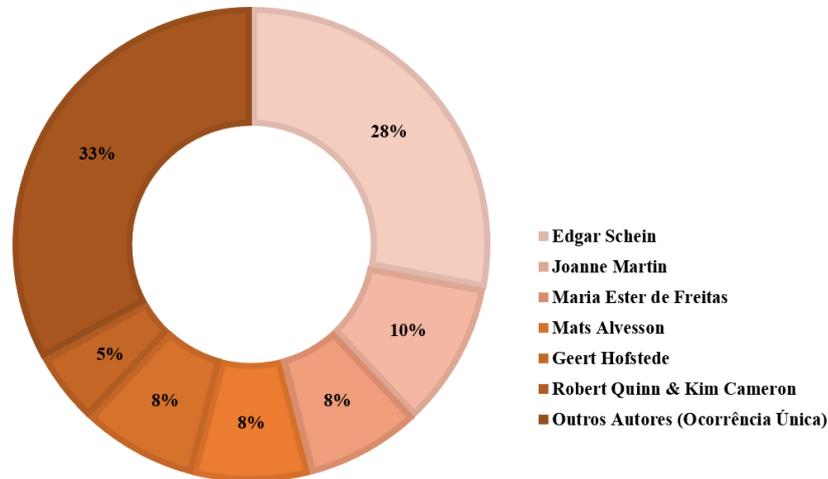
Na abordagem quantitativa, três estudos utilizaram o modelo de equações estruturais para realizar a análise dos dados, um estudo utilizou a análise estatística descritiva de parametrização simples e um estudo utilizou a análise de regressão linear. Dentre os métodos de coleta de dados, a técnica mais utilizada foi a aplicação de questionário, com variações, como a aplicação on-line ou o questionário interseccional. O uso de escalas apresentou ocorrência única.

4.2 Abordagens Teóricas

O autor mais citado nas conceituações de CO foi Edgar Schein com 11 ocorrências, a segunda autora mais citada foi Joanne Martin com quatro ocorrências, os seguintes autores, como mostrado no **gráfico 2**, foram citados duas ou três vezes e outros autores tiveram uma única ocorrência nos estudos mapeados.



Gráfico 2 - Ocorrência de Autores (Em Porcentagem)



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Parte dos estudos mapeados utilizaram mais de uma definição de cultura, trazendo dois autores com a mesma visão ou dois autores que têm perspectivas diferentes sobre a CO, com o objetivo de contrastar ideias. Portanto, nesta análise, foram considerados autores que representam as definições mais extensas dentro do referencial teórico, mesmo que isso significasse registrar mais de um autor, ou autores que tiveram seus conceitos de CO operacionalizados na análise empírica do estudo.

De acordo com os dados colocados, pode-se inferir que estudos que tiveram a CO como tema central e foram publicados como artigos científicos entre 2016 e 2022, apresentaram maior tendência em utilizar o paradigma funcionalista, dada a recorrência em que o autor Edgar Schein teve sua teoria utilizada (PIETROVSKI et al., 2019).

Sob a perspectiva funcionalista, um ambiente ou objeto são estudados com certa distância, de modo a não interferir no fenômeno sob observação. A abordagem funcionalista é direta e objetiva sobre o meio social (PIETROVSKI et al., 2019). Pressupostos teóricos objetivistas fazem parte das teorias que se enquadram no funcionalismo e sob esta visão a normatização é uma característica fundamental da sociedade, recebendo grande enfoque neste paradigma (BURRELL E MORGAN, 1979; SILVEIRA, 2005).

Com foco no ambiente organizacional, no funcionalismo, a realidade de uma companhia é considerada exatamente como se apresenta e a perspectiva do indivíduo não é considerada. Sob esse ponto de vista, para que as organizações sejam funcionais é necessário



que apresentem o desempenho esperado e planejado pela empresa de maneira linear (PIETROVSKI et al., 2019).

Sendo a CO intrínseca e enraizada nas organizações racionais modernas, sob a visão funcionalista,

"os membros de uma organização são expostos ao seu ambiente, à sua cultura e são capacitados para absorver a cultura da organização e sequencialmente replicar esse proceder cultural, da forma mais eficiente possível, uma vez que é entendido como algo racional instrumental, objetivo e replicável." (PIETROVSKI et al., 2019, p.6)

Voltando o olhar ao paradigma interpretativista, pode-se inferir que a abordagem se apresenta como uma segunda tendência nos estudos em CO. A segunda autora, com maior ocorrência entre todos os autores foi Joanne Martin. Sua teoria segue a linha interpretativa (BURRELL E MORGAN, 1979; PIETROVSKI et al., 2019).

No paradigma interpretativo, busca-se compreender o ambiente organizacional através de seus símbolos e signos, bem como através de seus significados sociais. Nesta abordagem há interdependência entre o indivíduo e a realidade, a realidade é influenciada pelo indivíduo e o oposto também ocorre, onde o indivíduo é influenciado pela realidade da organização. Esse paradigma considera a interpretação do indivíduo quanto a realidade em que está inserido (SACCOL, 2009; PIETROVSKI et al, 2019).

No interpretativismo, a perspectiva não é individualizada, centra-se no grupo, representando o processo de construção de significados. Os fenômenos sociais não são analisados ou explicados através de relações de causa e efeito, assim como não reagem a estímulos com linearidade. O mesmo ocorre para os indivíduos pertencentes ao grupo (SACCOL, 2009; PIETROVSKI et al, 2019).

Diante disso, na cultura organizacional o indivíduo apresenta relação complexa com o ambiente. Sob a perspectiva interpretativista, os membros de uma CO participam da organização e trazem consigo suas próprias origens culturais, como nacionalidade e família e ao adentrar uma nova cultura esta bagagem tem influência cultural, onde a identidade do indivíduo pode se fundir com a da organização (SACCOL, 2009; PIETROVSKI et al, 2019).

Assim, conclui-se que o funcionalismo tem uma visão objetiva da cultura, enquanto o interpretativismo tem uma visão subjetiva, demonstrando duas maneiras diferentes pelas quais é possível enxergar a realidade de uma organização por meio da CO.



4.3 Operacionalização de Conceitos

Um conceito é uma ferramenta essencial para o conhecimento científico, sem ele não há ciência ou mesmo pode-se reconhecer o que se busca (BECKER, 2008). Caracterizado por uma abstração, um conceito é concebido utilizando as generalizações geradas pela observação de determinado fenômeno, ou seja, ao ser desenvolvido juntamente com dados empíricos tem por objetivo resumir dados (BARROS, 2011; BECKER, 2008). Um conceito também é uma construção lógica, que organiza a realidade para aquelas que desejam conhecê-la, no entanto, um conceito não existe como um fenômeno tangível, ainda que represente fenômenos reais (BARROS, 2011).

A abstração conceitual também não deve ser confundida com a realidade que determinado conceito representa. Os conceitos podem sintetizar características essenciais de fenômenos de mesma natureza, não somente isso, podem ainda sintetizar propriedades, processos ou situações gerais que facilitam a compreensão do ambiente, sendo uma ferramenta que contribui para a concepção e construção de conhecimento sobre a realidade (BARROS, 2011).

Quando se trata de conceitos científicos, estes também devem apresentar clareza e precisão, “uma vez que são eles que irão definir a forma e o conteúdo da teoria a ser construída” (BARROS, 2011, p.8). Assim, a precisão conceitual coloca-se como essencial para a formulação de hipóteses científicas (BECKER, 2008).

Neste sentido, ao realizar uma análise empírica, se faz necessário, além da precisão conceitual operacionalizar o conceito discutido. A operacionalização de um conceito ocorre por meio da especificação e redução de variáveis empíricas, ou seja, os atributos explicitamente contidos e que foram observados no conceito abordado em determinada pesquisa. Operacionalizar um conceito é esclarecer como cada um dos conceitos essenciais à pesquisa, serão transformados em variáveis empíricas que serão analisadas empiricamente (BECKER, 2008).

Tal perspectiva sobre conceituação clara e sua operacionalização se faz necessária em estudos empíricos realizados tendo a cultura organizacional como núcleo conceitual. A conceituação da cultura depende de sua operacionalização e clareza conceitual. Ao adotar o conceito de CO proposto por determinado autor, a operacionalização de tal conceito deve ser aderente ao que foi executado no estudo (MIYAZAKI, HANASHIRO e IPIRANGA, 2018).



Posto isso, e com o objetivo específico deste estudo em mente, foi possível inferir durante a análise, que em cinco dos 13 estudos mapeados, o(s) autor(es) não deixaram claro durante o texto como o conceito de CO utilizado, seria operacionalizado, bem como, não foi possível inferir durante a leitura e análise, principalmente nas seções de metodologia e análise de resultados, se o(s) autor(es) utilizado(s) para definir a CO também foi utilizado na fase empírica do estudo (categoria C).

Apenas um dos artigos mapeados atendeu à categoria B, onde a operacionalização do conceito não foi explicitamente exposta pelo(s) autor(es), mas durante a leitura e análise, especialmente nas seções de metodologia e análise de resultados, foi possível inferir que o(s) autor(es) utilizado(s) para definir a CO também foi utilizado na fase empírica do estudo.

Finalmente os sete estudos restantes atenderam à categoria de análise A, onde o(s) autor(es) deixou claro durante o texto como o conceito de CO utilizado seria operacionalizado durante a fase empírica do estudo.

5. Conclusão

O objetivo do presente estudo foi mapear quais as principais abordagens metodológicas e teóricas utilizadas por pesquisadores que realizaram estudos sobre cultura organizacional entre os anos de 2016-2022. Além disso, visava especificamente compreender se as abordagens teóricas utilizadas pelos pesquisadores estavam ou não operacionalizadas nos estudos mapeados.

A abordagem metodológica predominante nos estudos de CO foi qualitativa, onde métodos de análise, como análise de discurso e estudo de caso apresentaram maior recorrência. A entrevista semiestruturada aparece dentro desta abordagem como o método mais utilizado para a coleta de dados.

Quanto às abordagens teóricas que surgem nos estudos culturais, a abordagem que apresentou maior ocorrência foi o paradigma funcionalista, que se caracteriza por ter uma visão mais objetiva do ambiente. A segunda abordagem mais frequente foi o paradigma interpretativista, que oposto ao funcionalismo, adota uma visão subjetiva do ambiente.



A operacionalização de conceitos em pesquisas que têm a CO como núcleo conceitual é um tanto heterogênea. Pouco mais da metade (53,85%) dos estudos mapeados na amostra final explicitaram como os conceitos seriam operacionalizados e de fato o fizeram.

Ainda, os resultados da pesquisa demonstram algumas contribuições para a área de estudo. A princípio, trouxe a compreensão do caminho que estudos realizados em cultura organizacional seguiram nos últimos anos. Dada sua relevância para o ambiente organizacional, a CO, se bem gerenciada torna uma empresa cada vez mais competitiva (SANTOS, 2014).

As revisões sistemáticas da literatura também têm se tornado importantes e cada vez mais procuradas por pesquisadores no desenvolvimento de pesquisas científicas. Seu uso evita a duplicação de estudos e permite que uma determinada aplicação de pesquisa seja utilizada em diferentes escalas e contextos. Contribui também para que as ferramentas necessárias para realizar pesquisas com características específicas sejam conhecidas por mais pesquisadores, ao observar falhas em pesquisas já realizadas e cobrir lacunas na literatura (GALVÃO E RICARTE, 2019).

Além disso, a pesquisa gerou um panorama dos principais métodos e teorias utilizados nos últimos anos (2016-2022) no Brasil, ponto que se conecta à sugestão de estudos futuros. Diante dos resultados apresentados na presente pesquisa, se faz interessante compreender por que a pesquisa empírica realizada no Brasil tem adotado com maior frequência a abordagem funcionalista, dada a gama de abordagens disponíveis para o olhar sobre a CO e menos exploradas em estudos realizados no país.

Também é pertinente mapear estudos em cultura que não se caracterizam por pesquisas empíricas, estabelecendo assim um paralelo de comparação, no que se refere às principais metodologias e abordagens utilizadas. Como sugestão, propõe-se compreender quais são as principais abordagens metodológicas e conceituais utilizadas em pesquisas empíricas realizadas em empresas estrangeiras ou que não atuam no Brasil. Estabelecendo parâmetro de comparação com as pesquisas produzidas internamente. Tal pesquisa permitiria uma compreensão ainda melhor da tendência em pesquisa seguida ao longo dos anos nos estudos culturais, entendendo assim se o país está alinhado com a agenda global de pesquisa.



Referências Bibliográficas

BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura Organizacional: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 129–136, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200008. Acesso em: 13/12/2022

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 223 p.

BARROS, J. D. Sobre o Uso de Conceitos nas Ciências Humanas e Sociais - Uma Contribuição ao Ensino de Metodologia. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 7, n. 2, p. 4-17, 2012. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/1130/1023>. Acesso em: 13/12/2022

BECKER, H. S. **Segredos e Truques da Pesquisa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. 184 p.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. 1 ed. New York: Routledge, 1979. 448 p.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. Como Criar e Classificar Categorias Para Fazer Análise de Conteúdo: Uma Questão Metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, Paraná, v. 7, n. 1, p. 173–188, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771/28756>. Acesso em: 13/12/2022

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 150 p.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional - Grandes Temas em Debate. **Rev. Adm. Empres.** São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73–82, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mKsTP5dPXY3gDvqtRHmhd7Q/?lang=pt>. Acesso em: 13/12/2022

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. **LOGEION: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1>. Acesso em: 13/12/2022

JÚNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Cultura Organizacional: Uma Análise Empírica da Produção Científica Brasileira. **Psico-USF**, Itatiba, v. 9, n. 2, p. 191–199, 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712004000200010. Acesso em: 13/12/2022

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. D. A.; PEREIRA, J. J. O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão À Luz Dos Estudos Críticos Em Administração. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 75–96, 2016. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/712>. Acesso em: 13/12/2022



MARTIN, J. **Organizational Culture: Mapping the Terrain**. 1 ed. London: SAGE Publications, 2001. 415 p.

MILAN, G. S., LARENTIS, F., & TONI, D. Múltiplas Perspectivas da Cultura Organizacional em uma Loja Exclusiva de Móveis: Um Estudo Etnográfico. In: Seminários Em Administração - XIII SEMEAD, 2010, São Paulo. **Anais de Congresso**, São Paulo: SEMEAD, 2010. p. 1–17. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/241.pdf>. Acesso em: 13/12/2022

MIYAZAKI, A. H. V.; HANASHIRO, D. M. M.; IPIRANGA, A. S. R. Perspectivas de Cultura Organizacional e Artefatos Físicos: Um Estudo em Escola de Equitação por Meio da Foto-Elicitação. **Rev. Eletrônica Adm.**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 46–76, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.212.84302>. Acesso em: 13/12/2022

OLIVEIRA, D. C. Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma Proposta de Sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569–576, 2008. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-512081>. Acesso em: 13/12/2022

PARKER, M. **Organizational Culture and Identity - Unity and Division at Work**. 1 ed. London: SAGE Publications, 2000. 273 p.

PIETROVSKI, E. F. et al. Análise Epistemológica da Cultura nas Organizações nas Abordagens Funcionalista e Interpretativista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2019, Ponta Grossa. **Anais de Congresso**, Ponta Grossa: APREPRO, 2019. p. 1-11. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10112019_091010_5da07afa4db57.pdf. Acesso em: 13/12/2022

SACCOL, A. Z. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250–269, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555>. Acesso em: 13/12/2022

SANTOS, É. M. A Importância da Cultura para as Organizações. **Caderno de Administração - Revista do Departamento de Administração da FEA**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 19–37, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/20226>. Acesso em: 13/12/2022

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 5 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. 309 p.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. 167 p.

SNYDER, H. Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, n. 11, p. 333–339, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>. Acesso em: 13/12/2022



Apêndice 1 – Referências Bibliográficas (Artigos Lidos na Íntegra)

BORTOLUZZI, D. A.; ANZILAGO, M.; LUNKES, R. J. La Influencia de la Cultura Organizacional en la Relación Entre Estrategia y Sistema de Control Gerencial. **Estud. Perspect. Tur.**, v. 28, n. 3, p. 675–695, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6973385>. Acesso em: 13/12/2022

COURY, C.; PEÇANHA, D. L. Liderança e Cultura Organizacional em Empresas Familiares - Estudo de Caso Sistêmico e Psicodinâmico. **Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 36, n. 91, p. 465–488, 2016. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2016000200014. Acesso em: 13/12/2022

DIÓGENES, J. R. F. et al. Cultura da Qualidade nas Concessionárias Automotivas Brasileiras. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 26, n° 2, p. 1–18, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2046-19>. Acesso em: 13/12/2022

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Cultura Organizacional e Marketing de Relacionamento: Uma Perspectiva Inter Organizacional. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 20, n° 01, p. 37–56, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>. Acesso em: 13/12/2022

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O Paradoxo da Reforma do Judiciário: Embates Entre a Nova Gestão Pública e a Cultura Organizacional do Jeitinho. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n° 6, p. 893–912, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612152761>. Acesso em: 13/12/2022

MARCHISOTTI, G. G.; DOMINGOS, M. D. L. C.; ALMEIDA, R. L. De. Decision-Making at the First Management Level: The Interference of the Organizational Culture. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n° 3, p. 1–26, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>. Acesso em: 13/12/2022

MIYAZAKI, A. H. V.; HANASHIRO, D. M. M.; IPIRANGA, A. S. R. Perspectivas de Cultura Organizacional e Artefatos Físicos: Um Estudo em Escola de Equitação por Meio da Foto-Elicitação. **Rev. Eletrônica Adm.**, Porto Alegre, v. 24, n° 3, p. 46–76, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.212.84302>. Acesso em: 13/12/2022

PAZ, M. G. T. et al. Personal Organizational Well-Being and Quality of Organizational Life: The Mediating Role of Organizational Culture. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 21, n° 1, p. 1–37, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>. Acesso em: 13/12/2022

SANTOS, B. R. P.; PEREIRA, E. P.; DAMIAN, I. P. M. Gestão da Informação e do Conhecimento e Teoria da Complexidade no Contexto Empresarial: um Estudo no Setor de Comunicação e Tecnologia. **Palavra Clave**, La Plata, v. 8, n° 1, p. 1–16, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/18539912e060>. Acesso em: 13/12/2022



SCHADECK, M. et al. Cultura Organizacional e os Sete Pecados Capitais: Uma Proposta Para Compreender os Sistemas Simbólicos. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 14, nº 1, p. 164–181, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395131515>. Acesso em: 13/12/2022

SCHULDT, K. S.; GOMES, G. Influence of Organizational Culture on the Environments of Innovation and Organizational Performance. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 27, nº 3, p. 1–26, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>. Acesso em: 13/12/2022

SILVA, L. P. Da et al. Comprometimento no Trabalho e sua Relação com a Cultura Organizacional Mediada pela Satisfação. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 20, nº 3, p. 401–420, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>. Acesso em: 13/12/2022

VASCONCELOS, C. R. M. De; DOURADO, C. J. M. Enterprise Culture and Managers' Motivation in a Textile Industry. **Dimens. Empres.**, Barranquilla, v. 16, nº 1, p. 147–163, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.1496>. Acesso em: 13/12/2022