

**O QUANTO É IMPORTANTE ENTENDER O CONCEITO DE CULTURA****Francisco Conejero Perez<sup>1</sup>****RESUMO**

A cultura organizacional tem sido investigada por diferentes formas ao longo do tempo e com muitos propósitos diferentes desde a primeira explosão de interesse no conceito há mais de quinze anos. Se está mais próximo agora de entender a natureza e os efeitos da cultura e pela primeira vez conclui-se que os gerentes são chave para o sucesso corporativo para ter uma cultura forte e, em seguida, prescreveram uma fórmula para tal cultura. Porém o valor do conceito de cultura para os gestores de hoje permanece problemático por duas razões principais: dificuldades em defini-la; e a ligação entre cultura e desempenho é tênue. O artigo avalia o valor do conceito de cultura para os gerentes de hoje.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Gestão de Empresas. Mudanças e Inovação.

<sup>1</sup> Professor Titular da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil, Professor Faculdade de Tecnologia AeroTD, formado em pedagogia pela Universidade Ibirapuera em 2002, Mestre em Educação pela Universidade Mackenzie em São Paulo, 2004, Doutor em Administração na UDE – Montevideo em 2017, realizou curso de Política e Estratégia na Associação de Diplomados na Escola Superior de Guerra em 2005, São Paulo Brasil, realizou MBA – FGV - Administração de Empresas de Transporte Aéreo em 2010, curso de especialização em Finanças Internacionais, Macroeconomia e Competências gerenciais pela FGV em 2008, MBA pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica ITA, na área de engenharia em aeronáutica e Técnico em aviões pela Escola de Especialistas de Aeronáutica - 1970, Piloto Internacional de Linha Aérea da LATAM. Piloto militar da Força Aérea Brasileira entre 1971 e 1977. E-mail: [francisco.c.perez@live.com](mailto:francisco.c.perez@live.com)

## HOW IMPORTANT IT IS TO UNDERSTAND THE CONCEPT OF CULTURE

### ABSTRACT

*Organizational culture has been investigated in diverse ways over time and with many different purposes since the first explosion of interest in the concept more than fifteen years ago. We are closer now to understanding the nature and effects of culture and, for the first time, we conclude that managers are the key to corporate success to have a strong culture and then prescribed a formula for such a culture. But the value of the concept of culture for managers today remains problematic for two main reasons: we cannot yet define it; and the link between culture and performance is tenuous. The article evaluates the value of the concept of culture for managers today.*

**Keywords:** *Organizational Culture. Business Management. Change and Innovation.*



Revista Brasileira de Aviação Civil

**1 INTRODUÇÃO** & Ciências Aeronáuticas

ISSN 2763-7697

As pessoas pretendem desenvolver a cultura organizacional, compreender a sua natureza avaliar a sua eficácia organizacional desde Peters e Waterman (1982) que disse aos gerentes que a chave para o sucesso da organização era ter uma cultura forte, e então procedeu à uma definição para tal cultura. É claro que Cultura organizacional existia muito antes da publicação de Peters e o livro de Waterman; mas como um conceito puramente acadêmico que era de pouco interesse para a comunidade empresarial.

Dezesseis anos após a explosão do interesse em cultura organizacional e 13 anos depois de Adams e Ingersoll (1985) primeiro exploraram as necessidades enquadrando uma perspectiva sobre a organização e a cultura, segundo Adams e Ingersoll (1985), onde somos nós que temos a compreensão de sua natureza, em

estudar os seus efeitos, e na compreensão do seu papel na mudança estratégica. Meu argumento é que muito pouco progresso foi feito, que estamos ainda tão longe de uma definição e de compreensão do significado da cultura, e que não é provável que o façamos progredir muito no futuro previsível.

O artigo fará uma breve história das tendências na literatura de cultura organizacional e argumentará que o conceito de cultura não foi tão "útil" para os gerentes quando no início dos anos 1980 e levou a acreditar que seria para duas principais razões. Primeiro, havia dificuldades em compreender a natureza da cultura devido à fato de que é um termo emprestado de uma disciplina e, no entanto, é em si um fenômeno interdisciplinar e que foi uma descrição desconhecida de uma organização, e essa cultura os componentes ainda são apenas compreendidos de forma imprecisa, seguindo a ligação entre a cultura e o desempenho, que são tênues. Por fim, será feita uma análise da cultura em geral, como uma ferramenta "útil" para visualização e alterar uma organização.

A consciência cultural é um pré-requisito necessário para a "excelência" e a "qualidade". A literatura cultural, começando modestamente com um artigo sob o título "Societário Cultural" no Índice de Periódicos Empresariais em agosto de 1982 e explodindo rapidamente a partir daí, tentou definir termo (SCHEIN, 1983 e 1984; SATHE, 1983 e 1985; SMIRCICH, 1983a, 1983b). De acordo com Lewis (1996a), pesquisadores posteriores começaram a perguntar: Que uso pode ser feito da informação? (HOFSTEDE, 1986). A literatura tentou explicar métodos de estudo, diagnóstico e mensuração; discutiu a viabilidade de mudança de cultura e estratégias de mudança frequentemente recomendados métodos para avaliar a extensão e o sucesso de mudança; e tentou casar cultura e TQM.

A cultura organizacional tem sido investigada ao longo de muitas diferentes linhas e com diferentes finalidades desde a primeira manifestação de interesse no conceito. Não se está mais próximo de compreender, apesar do vasto estudo, a natureza da cultura e efeitos do que se era quando Peters e Waterman disseram aos gerentes que a chave para o sucesso corporativo estava em ter uma cultura forte, e depois procedeu à recomendação de uma fórmula para tal cultura. O valor do conceito de cultura para os gestores de hoje continua a ser

problemático por duas razões principais: ainda não conseguem entender; e o link entre cultura e desempenho é tênue.

Através de todas essas transições, o conceito e os efeitos da cultura permaneceram problemáticos. O restante deste artigo explora as razões para a dificuldade na compreensão da natureza da cultura bem como avalia o valor do conceito de cultura para os gestores de hoje.

## 2 DIFICULDADES NA COMPREENSÃO DA NATUREZA DA CULTURA

Parte do problema com a cultura de *dening* reside no fato de que ele vem sob o guarda-chuva de comportamento organizacional, que é em si mesmo uma combinação de uma série de comportamentos disciplinas psicologia, sociologia, antropologia e ciência política. A cultura tem sido tradicionalmente vista como uma só faceta da antropologia (ROBBINS, 1983). No entanto, a classificação da cultura organizacional como puramente antropológica é muito limitada; o estudo da cultura é realmente um fenômeno interdisciplinar com contribuições da psicologia, sociologia, antropologia e psicologia social.

“A cultura é realmente um fenômeno interdisciplinar” tanto para a sociologia quanto para psicologia. De acordo com Manso (1988), problemas de definição sempre ocorrem quando um termo é emprestado de outro disciplina. O problema é ainda mais agravado com a cultura, que incorpora ideias de uma série de outras disciplinas como a antropologia.

Cultura é um conceito desconhecido de organizações outra parte do problema com a cultura é compreensão de sua natureza que ela representa, portanto, desconhecida no modo de ver das organizações. Teóricos da cultura, liderados e encorajados por Peters e Waterman, acreditam que a maioria das outras teorias organizacionais têm uma fraqueza inerente ao modelo no fato de que todos eles consideram as organizações geridas racionalmente e que qualquer pessoa trabalha apenas por dinheiro e que vão responder às mudanças no

ambiente e trabalhar em equipe em uma série de grupos inter-relacionados ou que são politicamente motivados e trabalharão para fins pré-determinados. Mesmo a escola de relações humanas, que reconhecia que as pessoas não são racionais, acreditava que se as pessoas fossem tratadas corretamente e seus superiores fossem gentis com eles, eles responderiam e seria motivado a trabalhar mais. E esta é uma decisão racional! os teóricos argumentam que há muito mais coisas que motivam as pessoas e afetam suas ações portanto todos estão procurando os significados por trás das ações.

Além da motivação racional das pessoas, os teóricos da cultura argumentam que cada uma das outras escolas de gestão que o pensamento tinha o local de trabalho como um conjunto de indivíduos interdependentes, em diferentes relações, no entanto, como indivíduos. A escola da cultura vê a organização como uma coletividade, uma entidade social à qual tanto os empregados como os gestores pertencem, assim como eles também pertencem à mais ampla coletividade da sociedade em que vivem.

As pessoas podem pertencer a várias coletividades ao mesmo tempo, à sua família, à sua escola, universidade, curso, clube social, igreja e organização desportiva.

## Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas

Cada uma delas têm uma cultura diferente e os indivíduos comportam-se de maneiras diferentes, dependendo do cultura ao seu redor, isso parece muito semelhante à visão antropológica da cultura e formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquirir e transmitir principalmente por símbolos, constituindo os distintos de grupos humanos, incluindo suas incorporações em artefatos; o núcleo essencial da cultura (ou seja, ideias historicamente derivadas e escolhidas) e, especialmente, seus valores associados (KLUCKHOHN, 1951, p. 86).

No entanto, assim como a antropologia e a psicologia ter achado a definição do significado de qualquer um destes componentes, portanto, a escola de cultura organizacional também encontrou nestas áreas as suas definições. Natureza imprecisa dos termos utilizados para definir cultura, pesquisadores investigando a natureza organizacional a cultura não está alheia a ser estudada. Frost, por exemplo, diz:



Alguns veem o termo "cultura organizacional" como metáfora... Outros veem como uma coisa . . . Há discordância quando e onde a cultura organizacional tem origem, quer a mente inconsciente desempenha um papel, se existe uma cultura organizacional única ou muitas culturas, sejam elas de uma organização cultura ou culturas podem ser geridas, se as organizações têm culturas ou são lugares para estudar culturas, se e como as culturas organizacionais podem ser estudadas e se eles devem ser estudados (FROST, 1985, p. 18).

A convicção é que não se conseguiu resolver estes problemas em 1998 que Frost e outros pesquisadores conseguiram em 1985. Todavia muitos pesquisadores tentaram, e alguns conseguiram esclarecer pontos e classificar outros.

Das muitas definições de cultura dadas na literatura, parece que a maioria dos componentes comuns são símbolos, processos, formas e comportamentos todos dos quais podem ser observados; sentimentos, crenças e valores dos quais devem ser inferidos a partir dos componentes observáveis, pressupostos de base que são o núcleo da cultura. E cada um destes componentes são conceitos imprecisos. Se considerarmos a adaptação de Lewis (1992) do modelo de Schein de três camadas de observáveis formas, que revelam sentimentos, crenças e valores, e que, por sua vez, revelam pressupostos básicos, estamos diante precisamente e de acordo com cada um destes termos, de modo a que qualquer estudo da cultura pode ser replicado por diferentes pesquisadores e rendimento confiável e válido resultados.

A primeira camada parece relativamente fácil de comunicação como argumentado anteriormente, enquanto o comportamento padronizado pode ser uma personificação da cultura, a cultura não é o único determinante do comportamento padronizado. Mesmo aqueles autores que veem o comportamento como parte da cultura e não como uma personificação dela estão reivindicando demais ao dizer que a cultura afeta o desempenho.

Autores que questionaram o valor de a hipótese da "cultura forte" é Saffold (1988), que vê nela fraquezas; e Schein (1989), que argumenta que culturas "fortes" não levam necessariamente a uma organização eficaz. De acordo com Schlesinger e Balzer (1985), nenhuma ligação direta é vista entre cultura e performance.

Contanto que as organizações são compostas por pessoas, resultados e nunca será totalmente previsível. O vínculo cultura + desempenho é, portanto, tênue, na melhor das hipóteses.

Análise da utilidade da cultura organizacional considerando os problemas com a definição da natureza da cultura e na avaliação dos seus efeitos sobre o comportamento pode ou não ser uma personificação da cultura. Como todas as teorias de gestão são prescritivas em oposição às teorias científicas, que são em grande parte descritiva, para uma teoria da administração ser uma boa teoria precisa ser uma boa teoria prescritiva (FULOP *et al.*, 1992). Isso é, ela precisa ser útil para os gerentes em seu comportamento. Outra consideração, muitas vezes negligenciada na gestão literata, é de ética. Nessas bases, como um conceito útil é a cultura organizacional? Há uma série de pontos fortes e fracos à teoria da cultura.

### 3 PONTOS FORTES

A teoria da cultura tem a força de destacar o significado simbólico de todos os aspectos da vida organizacional, e assim concentra a atenção em um lado humano da organização ignoram ou encobrem. “A abordagem racional de gerenciamento e ignorando assuntos intangíveis, com isso dando um novo significado à liderança e ao papel do líder, com a crença que é preciso um líder para criar, gerenciar e transformar uma cultura” (WEICK, 1987, p. 42).

Teóricos das relações afirmavam estar preocupados com o elemento humano, mas essa teoria era apenas muito superficial, concentrando-se em ser agradável para as pessoas, a fim de levá-los ao trabalho mas a teoria da cultura é muito mais profunda do que isso e as pessoas são vistas como seres muito mais complexos ela se concentra em outros aspectos além do *design* de organizar, por exemplo; linguagem, normas e cerimônias permitindo que os gestores tentassem gerenciar significados em vez de apenas estruturas.

## 4 FRAQUEZAS

No entanto, a cultura tem muitas fraquezas como a maneira de descrever e gerenciar uma organização e alguns deles foram descritos neste artigo. Uma das fraquezas mais óbvias é a compreensão imprecisa de seus componentes. A literatura cultural sustenta que a cultura é composta por sentimentos, crenças, atitudes (talvez), valores, pressupostos e comportamentos; no entanto, ninguém ainda foi capaz de dar uma precisão de acordo com a maior parte destes termos muitas das definições na literatura da cultura primitiva foram usadas e imprecisamente entendido, por exemplo:

Declarações de Rokeach (1968) e Sathe (1983) de crenças como pressupostos básicos, de Rokeach (1968) declaração de valores enquanto membros crenças e a definição de Schein (1981) de valores como regras, princípios, normas, valores, moral e ética. A literatura sendo escrita sobre estes tópicos ainda hoje usa as mesmas definições ou ligeiras variações de como fizeram os primeiros teóricos da cultura.

Os sentimentos, por exemplo, são dados por Birch (1995, p. 109) como "qualquer tipo de agir ou ser agiu de tal forma que a maquiagem ou a constituição do sujeito é afetada". Valores e as crenças são definidas com referência a Rokeach por exemplo; Olson e Zanna (1993, p. 125) "definir valores como de ordem superior para *padrões* avaliativos, referentes a *padrões* desejáveis meios e fins de ação" e Rokeach (1973) como referência. Dose (1997) admite o termo valores e diz que os valores são "padrões ou critérios escolhendo metas ou orientando a ação e são relativamente duradouros ou estáveis ao longo do tempo, também Rokeach (1968 e 1973) e Kluckhohn (1951) como referências, Ennis *et al.*, (1997, p. 74) cita Pajares (1992) como crenças de como "verdades pessoais incontestáveis que não são afetados pela persuasão". Pajares reconhece Rokeach (1968) como sua fonte de definição do termo e lidam especificamente com a organização e cultura, Gestão da Qualidade Total (TQM) ou Reengenharia de Processos de Negócios (BPR), provavelmente assumindo que já foram adequadamente definidos.



Assim, ao defender a mudança da cultura para alcançar TQM ou em BPR ou na criação de uma aprendizagem na organização, os teóricos estão trabalhando com muitas ferramentas frágeis e imprevisíveis e nas mãos de pessoas que não compreendem e não entendem. Inúmeros consultores lançaram juntos métodos rápidos para a organização de sucesso, trabalhando para mudar a cultura, mas como se pode mudar algo que não se pode entender completamente.

Além da natureza imprecisa dos componentes da cultura, muitos teóricos da cultura fazem a assunção do unitarismo; ou seja, que a cultura é uma entidade única, essa cultura é prerrogativa de e que os gestores têm o direito para alterá-lo. Sathe, por exemplo, diz:

. . . assim como é da natureza do gestor trabalho para em ãence comportamento organizacional de forma responsável e profissional, por isso é seu trabalho conscientemente moldar crenças e valores organizacionais na direção apropriada (SATHE, 1983, p. 17).

No que diz respeito à cultura ser um conceito único, porém, sem consenso. De fato, muitos pesquisadores Van Maanen e Cevada (1985); Martin e Siehl (1983); Gregório (1983); Krefting e Geada (1985); Lucas (1987); Saffold (1988); Curto e Ferratt (1984) acreditam que as organizações são compostas de muitas culturas, que cresceram ao longo do tempo e que fazem um estudo de qualquer global cultura. Riley (1983, p. 414) chega ao ponto de dizer que "não existe uma união ou conjunto de valores para o qual todos da organização atribuem, porque todos os membros organizacionais a cultura é composta de "subculturas integradas".

Se não há uma cultura, como pode ela ser mudada? As teorias unitaristas não dão plenitude ao reconhecimento da existência de metas heterogêneas nas organizações, mas considere que todas capazes de ser superadas pela presença de um líder transformacional, que seja capaz de unir pessoas com objetivos comuns e todos os membros da organização trabalharão como uma equipe em direção a essas metas e objetivos. Assim, o líder transformacional será capaz unir os membros da organização, moldar seus sentimentos, crenças e valores (o que

quer que seja esses termos podem significar), e levá-los à maiores alturas de autoconsciência e realização (LEWIS, 1996c).

Uma segunda suposição do unitarismo introduz uma consideração ética; que a cultura é a prerrogativa dos gestores e eles têm a direito de alterá-lo. O conceito de cultura levou muitos gestores tentarem se tornar ideológicos gurus, tentando mudar as crenças das pessoas e Valores; e, em desacordo com Sathe, Schein, Peters e Waterman, Deal e Kennedy, e a série de outras culturas prescritivas teóricas, eu questiono seriamente se alguém tem o direito de tentar fazer isso com qualquer pessoa, mas não contestou o fato da gestão ter o direito de gerir; mas certamente isso no controle do comportamento. Enquanto há valor em ter pessoas comprometidas e dedicadas trabalhando em uma organização, o controle da mente é totalmente diferente.

## 5 CONCLUSÕES

Talvez nunca se entenda a cultura organizacional. O filósofo Karl Popper disse que nunca se pode realmente chegar à "verdade"; só se pode aproximar cada vez mais dela; pois todo o conhecimento é provisório e sempre será. De acordo com Popperian, isso se aplicaria à teoria da cultura; e, dadas as dificuldades na compreensão e a natureza da cultura devido ser um termo emprestado de uma disciplina e aplicado a outra. Sendo uma descrição desconhecida e imprecisa da natureza de seus componentes, e uma tênue ligação entre cultura e desempenho, é improvável que se possa confiar em medições precisas de relacionamentos entre entradas e saídas no futuro previsível.

Não se está insinuando que a cultura é inútil, pelo contrário, mas sim que os gestores em particular necessitam ter cautela ao desejar implantar, com a finalidade de resolver todos os problemas da organização, mas sim deve ser tratada como recurso estratégico para o sucesso da organização.

## REFERENCIAS

ADAMS, G. B. and INGERSOLL, V. H. The difficulty of framing a perspective on organizational culture. In: P. J. Frost, L. F. Moore, M. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds), **Organizational Culture: The Meaning of Life in the Workplace**, p. 223-234. Sage Publications, Beverly Hills California, 1985. .

ASHKANASY, N. **Perceiving and managing emotion in the workplace. Management Paper Series #32**, University of Queensland Graduate School of Management, 1996.

BEER, M. and WALTON, A. E. Organization change and development. **Annual Review of Psychology**, 38, p. 339-367, 1987.

BIRCH, C. Feelings, UNSW Press, Sydney. Cook, M. (1979). **Perceiving Others: The Psychology of Interpersonal Perception**, Methuen, London & New York, 1995.

DEAL, T. E. and KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1982

DOSE, J. J. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70 (3), p. 219-240, 1997.

ENNIS, C. D., COTHRAN, D. J. and Loftus, S. J. The influence of teachers' educational beliefs on their knowledge organization, **Journal of Research and Development in Education**, 30(2), p. 74-86, 1997.

FESTINGER, L. **A Theory of Cognitive Dissonance**. Row, Peterson and Company, California, 1957.

FISCHER, K. W., SHAVER, P. R.; CARNOCHAN, P. (1990). How emotions develop and how they organize development, **Cognition and Emotion**, 4 p. 81-127, 1990.

FROST, P. J. **An allegorical view of organizational culture**. In: P. J. Frost, P. J. Moore, 1985.

M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds), **Organizational Culture: The Meaning of Life in the Workplace**, Sage Publications, Beverly Hills.

FULOP, G. E., FRITH, G. F. and Hayward, H. E. **Management for Australian Business: A Critical Text**. Macmillan, Melbourne, 1992.

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 86-99, out-dez. 2022.

GREGORY, K. L. (1983). 'Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations', **Administrative Science Quarterly**, 3, p. 359-376, 1983.

HOFSTEDE, G. Editorial: 'The usefulness of the "Organizational culture" concept', **Journal of Management Studies**, 23 (3), May, p. 253-257, 1986.

KLUCKHOLN, C. **The study of culture**. In: D. Lerner and H. D. Lasswell (eds), *The Policy Sciences*, Stanford University, Stanford, California, 1951.

KREFTING, L. A. and FROST, P. J. 'Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture'. In: P. J. Frost, L. F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds), *Organizational Culture: The Meaning of Life in the Workplace*, pp. 155-168. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1985.

LEWIS, D. 'Communicating organisational culture'. **Australian Journal of Communication**, 19 (2), p. 47-57, 1992.

LEWIS, D. 'Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance', **Journal of Organizational Change Management**, 7(5), p. 41-55, 1994.

LEWIS, D. 'The organizational culture saga-from OD to TQM: Part 1, concepts and early trends', **Leadership and Organization Development Journal**, 17(1), p. 12-19, 1996<sup>a</sup>.

LEWIS, D. 'The organizational culture saga-from OD to TQM: Part 2, applications', **Leadership and Organization Development Journal**, 17(2), p. 9-16, 1996<sup>b</sup>.

LEWIS, D. **'New perspectives on transformational leadership'**. In: K. Parry (ed.). *Leadership Research and Practice: Emerging Themes and New Challenges*, Pitman Publishing, Australia, 1996.

LEWIS, D. and CUNNINGTON, H. 'Power-based organizational change in an Australian Tertiary College', **Journal of Strategic Change**, 2(6), p. 341-350, 1993.

LUCAS, R. 'Political-cultural analysis of organizations', *The Academy of Management Review*, 12, January, p. 144-156, 1987.

MARTIN, J. and SIEHL, C. (1983) 'Organizational culture and counter-culture: an uneasy symbiosis', *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 52-64. Meek, V. L. (1988). 'Organizational culture: origins and weaknesses', **Organization Studies**, 9(4), p. 453-473, 1983.

OLSON, J. M. and ZANNA, M. P. 'Attitudes and attitude change', **Annual Review of Psychology**, 44, p. 117-154, 1993.

PAJARES, M. F. Teachers' beliefs and educational research: cleaning up a messy concept', **Review of Educational Research**, 62(3), p. 307-332, 1992.

PETERS, T. J. and WATERMAN, R.H. (Jr). In **Search of Excellence. Harper & Rowe, Sydney**. Popper, K. (1959). The Logic of Scientific Discovery, 6th impression, Hutchinson, 1982.

POPPER, K. **Conjectures and Refutations, Routledge & Kegan Paul**, London, 1963.

REBER, A. S. **The Penguin Dictionary of Psychology**. Viking, Penguin Books Ltd, Middlesex, England, 1985.

RILEY, P. 'A structuralist account of political cultures', **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 414-437, 1983.

ROBBINS, S. **Organizational Behavior**. 2nd edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

ROKEACH, M. Beliefs, Attitudes and Values: **A Theory of Organization and Change. Jossey-Bass**, San Francisco, 1968.

ROKEACH, M. (1973). **The Nature of Human Values**. Free Press, New York.

SAFFOLD, G. S. III 'Culture traits, strength, and organizational performance; moving beyond 'strong' culture', **Academy of Management Review**, 13(4), p. 546-558, 1988.

SATHE, V. 'Implications of corporate culture: a manager's guide to action', **Organizational Dynamics**, Autumn, p. 5-23, 1983.

SATHE, V. **Culture and Related Corporate Realities**. Richard D. Irwin, Homewood, IL.1985.

SCHEIN, E. H. 'Does Japanese management style have a message for American managers?', **Sloan Management Review**, Fall, p. 55-68, 1981.

SCHEIN, E. H. 'The role of the founder in creating organizational culture', **Organizational Dynamics**, Summer, p. 13-28, 1983.

SCHEIN, E. H. 'Coming to a new awareness of organizational culture', **Sloan Management Review**, Winter, p. 3-16, 1984.

R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 86-99, out-dez. 2022.



SCHEIN, E. H. 'Conversation with Edgar H. Schein'. Interview conducted by F. Luthans, *Organizational Dynamics*, 17(4), p. 60-76, 1989.

SCHLESINGER, L. A. and BALZER, R. J. 'An alternative to buzzword management: the culture-performance link', **Personnel**, Septem-ber, p. 45-51, 1985..

SHORT, L. E. and FERRATT, T. W. (1984). 'Work unit culture: strategic starting point in building organizational change', **Management Review**, 73, August, p. 15-19, 1984.

SMIRCICH, L. 'Concepts of culture and organizational analysis', **Administrative Science Quarterly**, 28(83), p. 339-359, 1983a.

SMIRCICH, L. '**Organizations as shared meanings**'. In: L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan and T. C. Dandridge (eds), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 55-65, 1983b.

VAN MAANEN, J. and BARLEY, S. R. 'Cultural organization: fragments of a theory'. In: P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds), *Organizational Culture: The Meaning of Life in the Workplace*, **Sage Publications**, Beverly Hills, CA, p. 31-53, 1985.

WEICK, K. E. 'Organizational culture as a source of high reliability', **California Management Review**, 29, Winter, p. 112-127, 1987.

WRIGHTSMAN, L. S. and SANFORD, F. H. **Psychology: A Scientific Study of Human Behavior**. 4th Edn, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California, 1975.

ISSN 2763-7697