

O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM EDGAR SCHEIN: UMA REFLEXÃO À LUZ DOS ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO

THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDGAR SCHEIN: A REFLECTION LIGHT OF CRITICAL STUDY IN ADMINISTRATION

Filipe Cabacine Lopes Machado

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

Endereço: Rua Diogo de Vasconcelos, 122, Pilar, CEP 35400000 – Ouro Preto, Minas Gerais – Brasil

Fone: (31) 3559-1189

Email: filipe_kabasa@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6334290970863224>

Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

Endereço: Rua Diogo de Vasconcelos, 122, Pilar, CEP 35400000 – Ouro Preto, Minas Gerais – Brasil

Fone: (31) 3559-1189

Email: carola.maranhao@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0712097340474477>

Jussara Jéssica Pereira

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

Endereço: Rua Diogo de Vasconcelos, 122, Pilar, CEP 35400000 – Ouro Preto, Minas Gerais – Brasil

Fone: (31) 3559-1189

Email: jussarapira@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5183872724325052>

Submissão: 10 Jun. 2015 **Publicação:** 29 Mar. 2016. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712>



Resumo

É notório o grande interesse pelo tema cultura organizacional, no que tange as disciplinas e pesquisas em administração. Desta forma, percebe-se o grande enfoque acadêmico em descrever tal fenômeno como uma variável homogênea e gerenciável. Contudo, convém destacar que, apesar da existência de um esforço razoável em visualizar a cultura organizacional sob uma perspectiva crítica, nos estudos organizacionais, trabalhos com tal enfoque frequentemente aparecem em menor proporção. Neste sentido, este ensaio tem por pretensão analisar, sob a perspectiva teórica, o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009), inicialmente publicado em 1985. A análise pretendida centra-se na ótica dos Estudos

Críticos em Administração (ECA), cujo percurso epistemológico encontra-se essencialmente em contramão à abordagem funcionalista, sobretudo pela percepção da ciência administrativa como uma atividade meramente técnica e neutra. Para tanto, buscou-se apresentar, de forma não exaustiva, uma revisão literária sobre o conceito de cultura organizacional, em seguida apresenta-se um dos principais conceitos explorados na literatura *mainstream*. Por fim, realiza-se uma análise de tal conceito, sob os parâmetros dos Estudos Críticos em Administração (ECA), com o objetivo de tecer uma analogia crítica deste cenário conceitual, a fim de propor estudos mais aprofundados neste caminho.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Estudos Críticos em Administração, Estudos Organizacionais.

Abstract

It is well known the great interest in the subject organizational culture, regarding disciplines and research in administration. This way, it notice the great academic approach to describe this phenomenon as a homogeneous and manageable variable. However, it should be noted that despite the existence of a reasonable effort to visualize the organizational culture in a critical perspective, in organizational studies, work with such an approach often appear to a lesser extent. In this sense, this essay has the intention to analyze, from a theoretical perspective, the concept of organizational culture proposed by Schein (2009), first published in 1985. The analysis focuses on the perspective of Critical Studies in Administration (CSA), whose epistemological route is essentially against the functionalist approach, particularly the perception of administrative science as a purely technical activity and neutral. Therefore, it sought present, but not limited to, a literature review on the concept of organizational culture, then presents one of the key concepts explored in mainstream literature. Lastly, it performs an analysis of the concept on the parameters of Critical Studies in Administration (CSA), in order to make a critical analogy of this conceptual approach, in order to propose further study in this way.

Key-words: Organizational Culture, Critical Studies in Management, Organizational Studies.

Introdução

A temática cultura organizacional é notoriamente observada como um objeto de grande relevância aos estudos em Administração, em especial nos estudos organizacionais. Sob diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, autores como Smircich (1983), Schein (1985), Hofstede (1991) e Aktouf (1994) dedicaram parte de seus estudos a compreender este fenômeno, que se processa nos ambientes organizacionais. Não obstante, os estudos sobre cultura organizacional, apesar de despertarem interesse por parte de pesquisadores em longa data, ainda se apresentam relevantes à área da gestão, sobretudo pela visualização objetiva deste conceito. Schmidel, VomBrocke e Recker (2012), por exemplo, trabalharam a análise cultural, sob a perspectiva de adequação deste conceito à aplicabilidade em

um sistema de *BusinessProcessManaging* (BPM). Em suas análises, os autores determinaram que, para a adoção de um sistema de BPM, a organização deve possuir, em seus valores, elementos que sejam favoráveis à implantação deste modo de gerenciamento.

Tsai (2011), por sua vez, direciona seus estudos sobre cultura organizacional ao analisar a relação correlata entre liderança e satisfação no trabalho. A autora estabelece uma relação positiva entre o comportamento de liderança e cultura organizacional, assim estabelecendo-os como mecanismos propulsores à satisfação no trabalho.

Uma visão multidisciplinar da cultura organizacional com a área da comunicação é percebida em Rocco Júnior (2013), que apresenta o papel da cultura organizacional a partir do caso de um clube de futebol. Para o autor, o sucesso deste clube está atrelado aos valores organizacionais desenvolvidos pela instituição (através do processo de comunicação interna), absorvidos por seus membros e *stakeholders*. Tal medida possibilitou ao clube alcançar os resultados almejados, tanto em termos esportivos quanto mercadológicos.

Os trabalhos anteriormente mencionados trazem à tona a questão motivadora à realização deste ensaio. Apesar da grande relevância do tema à área da gestão, boa parte dos trabalhos tende a visualizar a cultura organizacional como uma ferramenta de gerenciamento, por meio de uma tratativa funcional e objetivada.

Alcadipani e Crubellate (2004), Junior e Borges-Andrade (2004) e Carrieri (2002), já destacaram tal situação. Os primeiros salientam que predomina na produção científica brasileira um viés gerencialista e uma perspectiva de engenharia social, quando das abordagens relativas à cultura organizacional. Neste sentido, subentende-se o foco dos estudos em atrelar a cultura de uma empresa ao gerenciamento da minimização de *inpust* e maximização de *outpust*, a fim de progredir suas respectivas margens de lucro. Nota-se, portanto, uma predominância na visualização deste fenômeno, como instrumento canalizado a favor de grupos dominantes. Trata-se de mais uma forma de controle organizacional e manutenção dos interesses das classes hierarquicamente superiores, que se configura em fruto de uma estrutura de dominação, presente no sistema capitalista. Sendo assim, este texto tem por pretensão resgatar e incentivar análises que venham em contramão a estas abordagens.

É perceptível, também na literatura sobre o tema, uma vasta diversidade, como também uma não conformidade ao conceituar-se cultura organizacional. Junior e Borges-Andrade (2004), em análise empírica da produção científica brasileira, constataram uma pluralidade de conceitos e uma não conformidade, no que se refere às bases utilizadas nos referenciais teóricos. Os autores ainda destacam divergências significativas nos estudos sobre cultura organizacional, quanto à metodologia de investigação. Diante da polifonia existente na conceituação do que seja cultura organizacional, este ensaio teórico focou suas análises em um dos conceitos mais presentes na literatura, qual seja o conceito abordado por Schein.

Certamente, a obra de Schein, intitulada de *Organizational Culture and Leadership* (1985), é um dos livros mais citados pela academia brasileira, visto que o autor, em sua proposta, buscou trabalhar simultaneamente a questão conceitual do termo, bem como o viés metodológico utilizado pela maioria das pesquisas (CARRIERI, 2002; FLEURY; FISCHER, 1996).

A análise crítica contida neste trabalho centra-se na ótica dos Estudos Críticos em Administração (ECA) ou Estudos Críticos em Gestão (ECG). Souza, Souza e Silva (2013) destacam que os ECA's pretendem romper com o caráter neutro da atividade de gestão, isto é, para esta corrente, as ciências administrativas têm o papel de analisar e alterar os ambientes organizacionais, sob a essência de torná-los mais justos e humanos. Sendo assim, a gestão passa a ser vista como uma atividade política, social e ativa. Davel e Alcadipani (2003), Fournier e Grey (2006) e Pinto e Maranhão (2013) salientam que para um estudo ser considerado crítico em administração, ele deve estar edificado sob os três parâmetros identificadores, que são: visão desnaturalizada da administração, intenções desvinculadas da performance e um ideal de emancipação.

A problemática que norteou este estudo está estruturada na seguinte questão: quais as relações que podem ser tecidas entre o conceito de cultura organizacional elaborado por Schein e os parâmetros definidos pelos Estudos Críticos em Administração, que permitam estabelecer facetas de distanciamento entre eles?

Vale ressaltar que o objetivo deste ensaio foi analisar, sob a perspectiva teórica, o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009) - inicialmente publicado em 1985. A tese defendida é que esta análise pode fornecer reflexões para uma visão desnaturalizada do fenômeno, que se processa não somente como ferramenta de gestão, mas também como um conjunto dinâmico de realidades e interpretações compartilhadas, movido por interações humanas e moldado por construções sociais. Destarte, neste ensaio foi realizado um levantamento teórico sobre o tema e em seguida apresentam-se algumas reflexões, com o intuito de tecer posteriormente maiores discussões sobre a temática.

O percurso adotado para a construção deste ensaio está apresentado da seguinte maneira: no primeiro tópico abordou-se o conceito de cultura organizacional e em seguida fez-se uma breve revisão conceitual acerca do fenômeno, de forma não exaustiva, a fim de apresentar os principais autores e suas delimitações. Aprofunda-se posteriormente no conceito de cultura organizacional mais difundido pela literatura, em Schein (2009). No quarto tópico, foi apresentada a perspectiva epistemológica adotada, explanando os princípios constituintes desta corrente, como também as características que identificam um estudo como sendo considerado crítico em administração. Em seguida, é feita a análise do conceito de cultura organizacional em Schein (2009) sob os parâmetros dos ECA, com o intuito de visualizá-lo sob esta perspectiva epistemológica crítica. Por fim, foram apresentadas as conclusões e considerações finais.

2 Sobre a Cultura organizacional

A temática cultura organizacional tornou-se, no final da década de 1970, um objeto de grande relevância à área da administração, em especial nos chamados Estudos Organizacionais. Aktouf (1994) destaca que, a partir deste momento, é perceptível uma grande gama de trabalhos, pesquisas e eventos que investigam esta temática. O autor ainda afirma: "(...) esta corrente da teoria da gestão continuou a se afirmar e a crescer até constituir, nos dias de hoje, quase uma área disciplinar

específica, com seus especialistas, suas escolas, suas tendências, seus clássicos.” (AKTOUF, 1994, p. 40).

Neste contexto, aponta-se o questionamento: mas que fato foi determinante ao surgimento da cultura organizacional? É nítida a influência dos estudos sobre o Japão nas diversas teorias constitutivas da abordagem cultural, em especial o conceito de gestão participativa (AKTOUF, 1994). Os elevados desempenhos das empresas orientais, atrelados à capacidade dos japoneses de atribuírem ao ambiente fabril elementos que valorizam a formalização de um caráter altruísta, instigaram e ainda instigam pesquisadores organizacionais. Nesta mesma linha, Vieira (2004) também faz um paralelo entre a influência oriental e os estudos sobre cultura, enfatizando o papel da crise de escassez do petróleo, que consequentemente gerou um declínio da empresa americana, ao compasso de uma grande emergência dos produtos japoneses.

Em similaridade, Carrieri (2002) atribui ao surgimento da ideia de cultura organizacional o forte desenvolvimento da economia japonesa, dadas as suas constantes conquistas de mercado. Citando Whipp (1996), o autor mostra que a noção de estratégia organizacional foi alterada, em face ao desenvolvimento da economia japonesa. A incorporação da ideia de qualidade total, redução substancial nos custos de produção, foi característica norteadora às novas concepções adotadas pelas empresas ocidentais. Carrieri (2002) pondera que, dessa mesma forma, a cultura japonesa ganhou destaque por suas características e peculiaridades, atributos que vieram a ser adotados nas novas concepções das teorias organizacionais.

Uma interessante visão a respeito da influência japonesa nos estudos sobre cultura é percebida por Freitas (1991). A autora propõe que a recuperação da economia japonesa, dados os efeitos da segunda guerra, ou mais precisamente a forma homogênea pela qual as empresas japonesas submetem o comportamento de seus funcionários, levantou o interesse de pesquisadores organizacionais, principalmente pelo caráter coletivista e holístico que se desenvolveu nas empresas orientais.

Aktouf (1994) inclui mais duas explicações ao sucesso do tema: o fracasso do modelo das relações humanas e das motivações, ao não obter sucesso na tentativa de estabelecer uma relação positiva entre dirigentes e dirigidos. Como também ao fracasso do modelo racional e do comportamento científico das organizações, em função da inibição do potencial humano, em virtude de sua hegemonia pela especialização do trabalho.

3 Cultura Organizacional: uma multiplicidade de conceitos

O desenvolvimento tecnológico e as constantes transformações do processo que se convencionou chamar de globalização realizaram uma espécie de fragmentação das organizações, expurgando de seus atributos a uniformidade e seus padrões culturais de maneira geral (FREITAS, 1991), isto é, as empresas, ao sofrerem influências das diversas culturas nas localidades a que vieram se desenvolver, perderam sua identidade cultural.

Neste contexto, o termo “cultura organizacional” ganha notoriedade dos pesquisadores que tendem a acreditar na perspectiva integralizada e homogênea de cultura organizacional, ao ser visto como um sistema de valores e crenças, de produção de significados, capaz de criar novamente este consenso e dar sentido às práticas organizacionais (SCHEIN, 2009; OUCHI, 1986).

Como salientado na introdução deste ensaio, diversos estudos comprovam a existência de uma pluralidade conceitual sobre cultura organizacional. Sob a influência de diferentes contextos, enfoques e paradigmas, a partir da década de 1980, encontram-se várias conceitualizações acerca do tema. Aktouf (1994) fazendo crítica a esta diversidade de conceitos, como também às inúmeras variantes constituintes desta abordagem, define cultura organizacional como “quarto de despejo”.

À primeira vista tem-se a impressão de que se trata de um quarto de despejo onde liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, maneiras de ser ou de vestir, determinantes inconscientes etc. se entrecruzam e colidem desordenadamente (AKTOUF, 1994, p. 43).

Carrieri (2002) enfatiza que um dos primeiros trabalhos que procurou delinear quais os possíveis caminhos das pesquisas sobre cultura nas organizações foi o de Smircich (1983). A autora propõe duas perspectivas para a análise cultural: uma estuda cultura como uma variável da organização, algo propriamente pertencente à organização; a outra interpreta cultura como uma metáfora, algo essencialmente constituinte à organização. Desta forma, a cultura como variável seria uma espécie de ferramenta, passível de ser utilizada na aplicação de estratégias que sejam propulsoras da efetividade organizacional. Neste sentido a cultura organizacional seria, para a primeira categoria, um objeto funcional de posse à manipulação de gestores aos seus comandados, em função de realizar uma espécie de balanceamento entre sociabilidade e desempenho. Na segunda categoria, a cultura é compreendida como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Isso significa que o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos, pertencentes à própria realidade organizacional. Logo os conhecimentos e os juízos sobre tais eventos colidem e resultam na percepção das manifestações culturais e traduzem a organização, algo constituinte a sua essência.

De fato, há um consenso da academia no que tange a existência do fenômeno da cultura organizacional e a importância de seus efeitos para a organização, entretanto a polifonia existente sobre sua conceitualização dificulta maiores reflexões acerca de sua complexidade, negligenciando variáveis sociais no que se refere aos impactos sobre os trabalhadores, sua subjetividade e valores individuais. Na tentativa de definir cultura organizacional, vários autores utilizam-se de categorias distintas (SCHEIN, 2009), estas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias usadas para descrever cultura organizacional

Categorias usadas para descrever a cultura	Autores
Regularidades Comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988), Trice e Beyer (1993, 1995); Van Maanem (1979.)
Normas do Grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum.	Deal e Kennedy (1982;1999).
Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Packard (1995).
Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional.	Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si.	Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990; Tagiuri e Ltwinn (1968).
Habilidades Natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração e geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters Waterman (1982).
Hábitos de Pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização.	Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994).
Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
Metáforas raízes ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes.	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 12)

Como apresentado no Quadro 1, diversas perspectivas teóricas são difundidas quando se trata da abordagem da cultura organizacional. Seria exaustivo, porém intelectualmente interessante, discorrer de forma aprofundada sobre todas as variáveis que constituem este tema. Entretanto, este ensaio se resumiu ao conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009), representado pela categorização de regras do jogo, ou conjunto de pressupostos básicos, assumidos pelos membros da organização como modos delineadores de conduta e ação.

3.1 O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein

O primeiro autor que merece destaque quando se trata da definição de cultura organizacional é Schein (2009). Os motivos pelos quais adotou-se a obra deste autor foram expostos na introdução deste ensaio.

Anteriormente ao aprofundamento da própria definição de cultura organizacional em Schein (2009), faz-se necessária a compreensão da proposta metodológica adotada por ele; já a adoção do autor se refere à postura clínica. Segundo Fleury e Fischer (1996) a postura clínica deriva de uma demanda da organização para com o pesquisador. Esta relação é possível somente, mediante uma demanda dos próprios clientes organizacionais, quando se sentem ansiosos e ameaçados, ou em outras palavras, quando a própria cultura organizacional passa assumir sua devida importância. Diante disso a cultura é consentida como uma abstração, incompreensível e irracional nas organizações (SCHEIN, 2009).

Fleury e Fischer (1996) ainda destacam mais quatro pontos, que configuram categorias teóricas, derivadas do modelo metodológico desenvolvido pelo autor. Schein (2009) propõe que para investigação do universo cultural de uma organização deve-se:

- Analisar o teor e o processo de socialização de novos membros;
- Analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização ao construir uma biografia organizacional cuidadosa. A partir de documentos, entrevistas, é possível identificar os principais períodos de formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado, é preciso determinar o que foi feito, por que foi feito. E finalmente, para interferir nos pressupostos subjacentes à organização, seria preciso procurar os temas principais nos motivos alegados para tomada de decisão;
- Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão de mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar resultados;
- Explorar e analisar junto a pessoas dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural. (FLEURY; FISCHER, 1996, p.21)

O aprofundamento do estudo de sua obra permite a afirmação de que para ele a cultura organizacional é criada, moldada e até modificada pela liderança - "(...) meu foco está no que considero exclusivamente associado à liderança – a criação e

gerenciamento da cultura” (SCHEIN 2009, p.1). Por conseguinte Schein (2009) acredita que cultura e liderança são lados de uma mesma moeda.

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda. (SCHEIN, 2009, p. 1).

O autor, assim, define cultura organizacional como um conjunto de representações e ideias propostas por um líder e, quando validada sua aceitação, é ensinada aos novos membros do grupo a maneira correta de pensar e agir.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Aprofundando-se na proposta realizada pelo autor, pode-se extrair três componentes básicos, que ele denota como essenciais à compreensão da cultura organizacional. Schein (2009) destaca que a cultura organizacional pode ser aprendida nos seguintes níveis:

Artefatos: Os artefatos são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. Schein (2009, p. 24) os define como: “Estruturas e processos organizacionais visíveis”. Pode-se exemplificar por artefatos culturais a arquitetura e linguagem de um ambiente organizacional. Segundo o autor, os artefatos traduzem a expressão da cultura organizacional de uma empresa, porém, à primeira vista, não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. Podem assim ser compreendidos como variáveis de fácil percepção, porém podem ser enganadores, na medida em que são difíceis de interpretar pela maneira correta.

Crenças e valores expostos: O segundo fator de uma análise de cultura são as crenças e valores expostos. Schein (2009, p.24) os define como: “Estratégias, metas, filosofias”. Pode-se afirmar que estas crenças e valores expostos são soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido. São manifestos racionais de comportamento que se apresentam de maneira idealizada. Neste sentido as crenças e valores expostos seriam a etapa de validação ao surgimento das suposições básicas.

Suposições básicas: Têm-se neste conceito o que autor considera de maior importância para a análise das culturas organizacionais. São em sua definição: “Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros (...)” (SCHEIN, p.24). O autor atribui às suposições básicas toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma empresa, pois destes se extraem todos os significados das ações e percepções daquele ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal. Em outras palavras, as suposições básicas seriam valores e crença abstratos, que emergem ao ambiente cognitivo de todos os membros da organização, traduzindo-se em um conjunto de percepções e ações padronizado.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que esta operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

Em similaridade ao pensamento de Schein (2009), Pettigrew (1996) também atribui ao conjunto de pressupostos básicos a variável mais determinante à análise da cultura organizacional das empresas. Segundo o autor, a cultura se manifesta em diferentes níveis. O nível mais superficial corresponde às manifestações mais perceptíveis nos ambientes organizacionais, ou seja, arquitetura, linguagem, comportamentos em comum, etc. Contudo, o nível mais profundo e de fundamental importância à análise cultural de uma organização é o conjunto de pressupostos básicos.

Schein (2009) atribui também grande papel aos fundadores da organização no processo de moldar seu padrão cultural, ou seja, seu conjunto de pressupostos básicos orientadores às crenças e atitudes organizacionais formalizadas. Fleury e Fischer (1996) destacam que, para o autor, os primeiros líderes, ao desenvolverem seu próprio conjunto de pressupostos básicos, ou a melhor maneira de se pensar na organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais. Neste sentido, Schein (2009) considera que uma forte cultura organizacional, moldada por estes líderes visionários, sobrepõe qualquer outra subcultura emergente nas demais classes organizacionais.

Em síntese pode-se concluir que, para o autor, a liderança é a fonte de criação, manipulação e até mesmo extinção de uma cultura organizacional. O autor ainda afirma que: “(...) Se o que o líder propõe funciona e continua a funcionar, o que antes eram apenas suposições do líder gradualmente passam a ser suposições compartilhadas (...)” (SCHEIN, 2009, p.34). Nestesentido, os indivíduos e grupos da organização interagem com estas suposições de maneira cognitiva, a criar mecanismos de defesa. Em conseguinte, o autor afirma que a mudança de cultura, quando acontece por meio da manipulação dos níveis das suposições básicas, consome muito tempo e provoca uma espécie de retração organizacional. Por

consequente, o tratamento deste processo de resistência, para o autor, é algo essencialmente relevante à liderança.

4 Estudos críticos em administração (ECA)

Embora o pensamento crítico já esteja presente nas ciências sociais há longa data, somente nos últimos 40 anos esta corrente de pensamento se desenvolveu nos estudos organizacionais (ALCADIPANI; TURETA, 2009). Há um crescente interesse acadêmico por estudos que centram em sua ótica a análise das organizações por uma perspectiva crítica. Esta corrente de análise foi originalmente denominada em solo inglês como *Critical Management Studies* (CMS) (FOURNIER; GREY, 2006).

Os ECA se apresentam como um movimento, de origem anglo-saxã, que procura envolver diversas perspectivas críticas, oriundas de diferentes bases epistemológicas e ontológicas, no intuito de desvendar as mais diversas áreas da administração (ALCADIPANI; TURETA, 2009). Ressalta-se a existência de um debate acadêmico quanto às perspectivas epistemológicas contidas nos ECA, principalmente quanto a sua devida inclusão neste viés. Souza, Souza e Silva (2013), citando os trabalhos de Adler, Forbes e Willmott (2007), apontam a presença das seguintes escolas, na constituição dos ECA: Teorias Estruturais Orientadas, a Sociologia Clássica, o Marxismo, a Teoria do Processo de Trabalho, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, o Pragmatismo e o Interacionismo Simbólico, o Pós-estruturalismo, o Feminismo e as Teorias Ambientais. Acrescenta-se ainda, com o auxílio de Alcadipani e Tureta (2009) o Pós-Colonialismo e a Teoria Ator-Rede.

Todavia, na construção deste trabalho, não se pretende adotar um percurso epistemológico específico, tampouco adentrar nestas discussões. Acredita-se que as diversas abordagens constituintes dos ECA permitem, no limite de seus conteúdos, enriquecer cada vez mais o saber crítico em administração. Diferentemente do distanciamento destas abordagens, necessita-se focar em suas aproximações (ALCADIPANI; TURETA, 2009).

A crítica em estudos organizacionais no Brasil, segundo Alcadipani e Tureta (2009), surge nas décadas de 1960 e 1970, a partir dos trabalhos de Maurício Tragtenberg (1971), Guerreiro Ramos (1981) e Fernando Prestes Motta (1986). Os autores retratam que os trabalhos destes pesquisadores brasileiros já abordavam temas caracterizadores dos ECA britânicos, principalmente no que tange a crítica das formas de dominação ocorrentes nos ambientes organizacionais e seu foco pela emancipação dos indivíduos. Davel e Alcadipani (2003) a partir da análise de publicações brasileiras nas décadas de 1980 e 1990 destacaram um avanço dos estudos críticos na área da administração, contudo, salientam a necessidade de maior difusão na utilização desta perspectiva de análise. A emergência se apresentou notória. Por iniciativa de Ana Paula Paes de Paula e Rafael Alcadipani, foi lançado em 2004, na publicação de uma revista de grande respeito acadêmico na área de administração, o Fórum de Estudos Críticos em Administração (PINTO & MARANHÃO, 2013).

Mas afinal, o que seria ser crítico para a análise das organizações, sob a perspectiva dos ECA? Davel e Alcadipani (2003), Fournier e Grey (2006), Pinto e

Maranhão (2013) e Souza, Souza e Silva (2013) compartilham a perspectiva de que ser crítico em administração seria estar condizente com dizer que algo na gestão está errado e que isso deve ser mudado. A administração é vista neste ponto como um mecanismo de opressão e dominação ideológica, ao exercer o papel de manutenção e controle da organização do trabalho. Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) acrescentam que os teóricos críticos em administração devem assumir, em seus propósitos, que a teoria e as práticas organizacionais têm responsabilidades para com o ambiente externo à organização, visto seu papel de transformação social. Os ECA se apresentam para este cunho como uma abordagem teórica que vai de contramão a este funcionalismo predominante às correntes administrativas. Em outras palavras, uma visão da administração como uma atividade meramente técnica e neutra. Ao contrário, a crítica é condizente justamente por acreditar em uma possibilidade de mudança neste cenário.

Os estudos de Davel e Alcadipani (2003) no Brasil comprovam a presença destes princípios nos ECA. Em análise das produções em ECA, os autores destacam que os principais temas em debate são: dominação, ideologia, controle, disciplina, gênero, exclusão social, cidadania e sofrimento psíquico e físico. Entretanto, os autores afirmam que os estudos críticos em administração não possuem em sua essência somente a crítica propriamente dita. Um pouco adiante, trata-se de uma posição política que tem a pretensão de tornar as organizações lugares mais justos e com possibilidades de emancipação social.

Se levarmos em conta a diversidade de abordagens e tradições teóricas que compõem a teoria administrativa, será que poderíamos considerar qualquer crítica da administração como engajada nesse campo de pesquisa? Será que ser crítico em administração significa apontar problemas e possíveis soluções? Será que mostrar que algo está incorreto e deve ser corrigido implica ser crítico? A tarefa de criticar algo ou apontar aspectos negligenciados pela abordagem funcionalista não significa ser crítico, nos termos dos ECA. (Davel e Alcadipani, 2003).

Neste sentido, o que caracteriza um estudo como sendo pertencente aos ECA? Os trabalhos que adotam essa ótica respeitam três princípios fundamentais, norteados pelos pilares da análise crítica, a saber: visão desnaturalizada da administração, intenções desvinculadas da performance e um ideal de emancipação (FOURNIER; GREY, 2006).

Visão desnaturalizada da administração: A visão desnaturalizada da administração significa uma ruptura com o processo naturalizado, amplamente utilizado pelas teorias tradicionais. A naturalização traz à tona a neutralidade da ciência administrativa ao conceber os problemas e disfunções organizacionais como naturais. Para se atingir uma visão desnaturalizada da administração, faz-se necessário à compreensão da organização como uma construção histórica, moldada por mecanismos de interações entre sujeitos e contextos, ao longo percurso de um movimento dialético. Este processo permite ao pesquisador apontar sua eminente criticidade a uma possível solução. Neste sentido, seria necessário compreender os processos internos e externos da formação e consolidação nas relações decorrentes da sociabilidade organizacional.

Intenção desvinculada da performance: Este pressuposto significa afirmar que as análises provenientes desta corrente epistemológica, em nenhuma hipótese, estão vinculadas ao desempenho econômico do objeto de análise, diferentemente da lógica objetiva, até então predominante nas ciências administrativas. Davel e Alcadipani (2003) afirmam que os estudos não críticos obedecem à objetividade do desempenho, em que o conhecimento gerado se propõe a gerar ferramentas que sejam propulsoras do desenvolvimento organizacional.

Intenção emancipatória: Os ECA têm como ponto nodal promover o potencial da consciência humana. Tal perspectiva visa nutrir, de potencial emancipatório, a consciência dos indivíduos, ao instigá-los a refletirem, de maneira crítica, sobre as práticas opressivas a que estão submetidos e lhes reservar o poder de serem proprietários conscientes de suas ações. Assim como apontam Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) a teoria, sob sua perspectiva crítica, deve nutrir os sujeitos de emancipação e os tornar participantes ativos de sua construção histórica e cultural na sociedade.

Em síntese, os ECA visam fornecer um potencial crítico reflexivo aos indivíduos, imersos nas organizações modernas, cujas determinações lhes impõem efeitos severos, dada a submissão à ordem política prevaiente. Davel e Alcadipani (2003) resumem que, desta forma, os estudos críticos objetivam, através de seu potencial emancipatório, desenvolver a capacidade racional e democrática das instituições modernas. O ponto nodal dos ECA é a valorização do humano nas organizações. Indivíduos responsáveis, conscientes de sua própria realidade, tornam-se progressivamente menos dependentes de receberem entendimentos sobre suas necessidades. Os mesmos autores abrem uma ressalva para afirmar que os ECA não são em sua essência propulsores de uma corrente antiadministração. Compartilha-se do que Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) argumentam: estudar criticamente a administração não significa romper nem retirar a importância do conhecimento já produzido.

O propósito deste trabalho é analisar o conceito de cultura organizacional, proposto por Schein (2009), sob as lentes dos ECA. Deste modo, pretende-se posicionar este estudo nos parâmetros que aproximam as diferentes abordagens críticas. Portanto, a proposta é de convergência às aproximações, ao passo de certo distanciamento das diferenças e conflitos existentes nos ECA. Ao analisar-se o conceito de cultura organizacional em Schein (2009), sob os pilares caracterizadores das abordagens em ECA, acredita-se em maior fluidez, dada a realização de um estudo caracterizado como crítico.

5 O conceito de cultura organizacional em Schein: uma reflexão sob os parâmetros dos estudos críticos em administração

O propósito deste ensaio é examinar o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009) sob os olhares dos ECA. Para tanto, fez-se necessária a análise da proposta pelo autor, sob os parâmetros identificadores às análises críticas nos estudos organizacionais. Neste sentido, será disposta abaixo uma análise da proposta de Schein (2009) sob os pilares: visão desnaturalizada da administração, intenções desvinculadas da performance e um ideal de emancipação.

Visão desnaturalizada da administração: O conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009) atribui fundamental importância à liderança na formação, mediação, modelação e até mesmo extinção do paradigma cultural. Subentende-se, portanto, que a cultura dos líderes visionários sobrepõe qualquer outra espécie de cultura ou subcultura emergente nas demais classes organizacionais. Neste sentido, poder-se-ia concluir que a cultura de operários e líderes é constituída sobre as mesmas bases paradigmáticas, ou, nas próprias palavras de Schein (2009), sobre as mesmas suposições básicas prevalentes. Seria um tanto racional, porém de certa forma desumano, neutro ou natural, pensar que a cultura de uma organização, através de seu conjunto de pressupostos básicos, propostos pelos seus líderes visionários, fosse de fato fonte de crenças e valores, assumidos como verdadeiros, pelos indivíduos que compõem a classe organizacional oprimida e explorada pelo sistema sóciopolítico vigente.

Intenção desvinculada da performance: Schein (2009), quando da sua definição de cultura organizacional, não enfatiza explicitamente o interesse econômico em suas tratativas sobre o tema. Todavia, atribui grande relevância à liderança na formação do paradigma cultural. Pensa-se, então: qual seria o objetivo máximo das lideranças em organizações capitalistas? Essencialmente, pode-se afirmar que toda e qualquer organização capitalista tem por via de funcionalidade e vitalidade os resultados financeiros. Necessariamente estes fariam parte da constituição do conjunto de pressupostos básicos, ou da formação cultural de seus líderes, sobretudo de seus fundadores. Sendo assim, a aplicabilidade do conceito de cultura organizacional em Schein (2009), mesmo que indiretamente, estaria atrelada à rentabilidade, uma vez que as organizações capitalistas e, por conseguinte, seus líderes possuem a necessidade de resultados econômicos.

Intenção emancipatória: Em sua própria definição de cultura organizacional, Schein (2009) afirma que o conjunto de pressupostos básicos tem funcionado bem o suficiente "(...) para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas" (p.16). Poder-se-ia concluir, portanto, que em dado ambiente organizacional, pensar de maneira diferente a este "modo correto" seria ir na contramão de toda filosofia empresarial. Neste sentido, os indivíduos desta dada organização somente seriam fonte de reprodução de valores e crenças que não lhes são próprios. A capacidade crítica estaria inibida. Uma reflexão sobre sua própria realidade seria imprópria. Em outras palavras, a reprodução de um discurso inconsciente, ideologicamente pré-determinado, faria parte da realidade deste ambiente organizacional. Paralelamente, estar-se-ia totalmente distante do conceito de emancipação individual.

Em vista das análises realizadas, pode-se afirmar que o conceito de cultura organizacional em Schein (2009), quando observado pelas lentes dos ECA, possui lacunas a serem preenchidas. Neste sentido, apresentam-se no quadro 2 as principais características que, sintetizadas, evidenciam as relações de distanciamento do conceito de cultura organizacional em Schein (2009) aos pilares dos ECA.

Quadro 2 – Análise do conceito de cultura organizacional em Schein (2009), sob as lentes dos ECA.

Parâmetros dos ECA	Características de distanciamento dos Estudos Críticos em Administração, ao conceito de cultura organizacional em Schein (2009)	Relações de distanciamento entre o conceito de Cultura Organizacional em Schein (2009) e os parâmetros dos ECA.
Visão desnaturalizada administração	Homogeneidade Cultural	Impossibilidade da existência de heterogeneidade cultural, ou a presença de subculturas em uma organização. As naturalizações dos interesses das classes dominantes fizeram perpetuar estudos que contemplem um olhar utilitarista sobre o fenômeno, negligenciando as relações sociais, os interesses dos sujeitos à margem deste processo e a complexidade do fenômeno. Assim torna-o um fenômeno objetivado e fixo.
	Sobreposição do papel da liderança na formação cultural	Desconsidera-se a possibilidade de influência da classe dominada no processo de formação cultural.
Intenção desvinculada da performance	Metodologia clínica e Papel da liderança na formação cultural	As descobertas sobre o conceito de cultura organizacional favorecem os interesses particulares e seccionais das organizações capitalistas em detrimento dos interesses coletivos. Logo, os interesses do coletivo são deixados à margem, para que a consecução dos objetivos financeiros seja alcançada e conseqüentemente o bem estar financeiro da organização capitalista. Por sua vez, os objetivos organizacionais estão fundamentalmente atrelados aos lucros, dado que os resultados econômicos são, por vitalidade, características de qualquer empresa capitalista.
Intenção emancipatória	A formalização de um conjunto de "regras do jogo", continuamente reforçado e ensinado aos novos membros como a maneira correta de conduta e ação na organização	Impossibilidade de questionamento dos indivíduos pertencentes à classe dominada no sistema social da organização, ao conjunto de pressupostos básicos adotados, ao inibir e até mesmo desconsiderar o papel da classe operária no processo de formação cultural.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme apontado no Quadro 2, entre as principais características do conceito de cultura organizacional em Schein (2009) pode-se citar o caráter homogêneo da proposta e a sobreposição da liderança, na função de criadores e manipuladores do universo cultural, como os principais componentes responsáveis pelo distanciamento do conceito a uma didática cultural crítica. O conceito proposto pelo autor é desenvolvido exclusivamente sob um paradigma hierárquico, de liderança para base. Sugere-se, portanto, um olhar diferente. Acredita-se que a cultura organizacional é formada por diversas origens e, se assim pode ser definida, como uma só, é constituída por valores, crenças e percepções de líderes a operários, dos escritórios ao chão de fábrica. Seu movimento cultural é contínuo, histórico e desnaturalizado, ao mesmo tempo é vertical e horizontal, de cima para baixo, de baixo para cima, da direita para esquerda e da esquerda para direita. É necessário pensar que a organização é constituída por pessoas de diferentes formações históricas, relacionando-se em ambientes ao mesmo tempo conflitivos e convergentes.

Desta maneira, a cultura organizacional constituída sob este olhar torna-se distanciada de seu objetivo lucrativo. Ao estudar a cultura de uma organização, pensando sua formação neste movimento base-topo, topo-base, limita-se o olhar unívoco ao desempenho econômico. A partir da consideração de que a cultura de uma organização é muito maior do que o pensamento de seus líderes.

Acredita-se que a cultura nasce nas relações e construção de significados dos sujeitos na organização, sendo edificada pelo todo organizacional e constitutiva deste todo. Nesse sentido é uma ação social construída coletivamente, moldada por mecanismos de interações sociais, por aqueles que partilham desse ideário. Não obstante, a apropriação da temática pelos capitalistas configurou-a em um instrumento de dominação e controle social, de modo que a cultura organizacional passou a formatar subjetividades, imbuindo valores aos trabalhadores, sem que estes pudessem refletir ou contrapor-se, embora muito se admita que em toda relação de opressão seja possível resistência e a adoção de uma postura crítica. Ao contrário do proposto por Schein(2009), que solidifica a função de criação e manipulação da cultura às lideranças organizacionais, sugere-se o olhar emancipatório, ao descortinar-se o véu que encobre a cultura organizacional, possibilitando a visualização das demais pessoas que compõem este tão vasto universo.

6 Conclusão

A intenção deste ensaio não foi discutir a assertividade do conceito de cultura organizacional em Schein (2009). Para tanto se fariam necessárias análises enraizadas dos conceitos de cultura, mais precisamente os mergulhados nas esferas teóricas e metodológicas da antropologia. A análise crítica, aqui pretendida, consistiu no objetivo da não visualização do fenômeno da cultura organizacional, como ferramenta de gestão centrando-se em estabelecer relações de distanciamento entre o conceito de cultura organizacional elaborado por Schein e os parâmetros definidos pelos Estudos Críticos em Administração.

Carrieri (2002) destaca que existe uma predominância acadêmica ao analisar a cultura organizacional sob o viés de seu caráter estático e gerencialista. Sendo esta a maior motivação deste estudo, utilizar-se de um arcabouço crítico, não usual, configurando-se com uma abordagem teórica que vai na contramão deste funcionalismo predominante às correntes administrativas. A contribuição deste ensaio teórico reside em expor, por meio dos Estudos Críticos em Administração, a instrumentalização do conceito de cultura organizacional, diante da ideologia historicamente situada pelo modo de produção capitalista. Assim, a importância deste ensaio reside em fornecer reflexões para uma visão desnaturalizada do fenômeno que se processa não somente como ferramenta de gestão, mas também como um fenômeno dinâmico de realidades e interpretações compartilhadas, movido por mecanismos de interações sociais historicamente construídas.

Por se configurar como um estudo de cunho essencialmente teórico, esta é uma de suas limitações. Destarte, sugere-se aos estudos futuros a abertura de uma agenda de pesquisa empírica por meio de metodologias antropológicas, que permitam maior aprofundamento nas análises e se contraponham à lógica instrumental gerencialista no tratamento da cultura organizacional. Sendo assim, este texto tem por pretensão resgatar e incentivar análises que venham em sentido contrário a estas abordagens. Há um consenso da academia no que tange a existência do fenômeno da cultura organizacional e a importância de seus efeitos para a organização, entretanto a polifonia existente sobre sua conceituação dificulta maiores reflexões acerca de sua complexidade, negligenciando variáveis sociais no que se refere aos impactos sobre os trabalhadores, sua subjetividade e valores individuais.

Aktouf (1994, p.7), fazendo crítica aos abusos conceituais sobre cultura organizacional, principalmente em sua visão como ferramenta de gestão, propõe a seguinte reflexão: “Tornar o explorado cúmplice ativo de sua própria exploração é um sonho milenar. Estaríamos nos aproximando disso?”. Se se tomar por conta a visão funcionalista do conceito de cultura organizacional pode-se dizer que sim, e que a cultura da organização seria o mecanismo ideológico que permite tal condição.

É neste contexto organizacional que a cultura é vista como uma forma de controle e a organização, como um sistema que mantém e protege os interesses das classes dominantes, em que se centra a maioria das pesquisas nas Teorias Administrativas. Por este motivo, optou-se neste ensaio por fazer uso dos Estudos Críticos em Administração, por se acreditar que estes não obedecem à ótica instrumental capitalista, arraigada na maioria dos discursos sobre cultura organizacional. Não se pode permitir que o modelo de acumulação capitalista e a regulação social em vigor impeçam o surgimento de estudos que contemplem a responsabilidade das organizações na promoção da emancipação intelectual, de um sujeito autônomo, capaz de decidir seu próprio destino.

A preocupação da literatura não deve centrar-se somente na melhoria da performance empresarial, na relação entre eficiência e eficácia, lucratividade e rentabilidade, visto que as organizações são constituídas, na sua maior parte, de pessoas. Assim, os modos de dominação presentes na ótica instrumental “inibem a realização do potencial humano” (PAULA, 2008, p.52).

Ao refletir sobre a importância de se resgatar a historicidade do conceito de Cultura Organizacional, percebe-se que a cultura é um fenômeno que se processa em movimento espiral e de forma contínua. É necessário pensar a organização como um constructo social, constituído de pessoas que imprimem interpretações e juízos de valor que diferem de pessoa para pessoa.

Desta forma, ao se pensar em Cultura Organizacional, por uma perspectiva dialética, evita-se a visão interessada pelas exigências do modelo de acumulação capitalista, aceitando que a Cultura de uma organização não se limita ao comportamento de seus líderes, mas se sobrepõe a este comportamento, ela se encontra nas trocas sociais históricas de construção de sentido, construção da personalidade e visões compartilhadas que levam os indivíduos a adotarem e aceitarem tal cultura.

Por fim, o presente estudo apresenta-se para uma nova discussão relativa ao conceito de cultura organizacional: por que não pensar este fenômeno sob a ótica de emancipação das pessoas que o compõem? Porque não utilizar a cultura organizacional como ferramenta propulsora a um ambiente de trabalho mais justo? Como visto, o conceito de cultura organizacional em Schein (2009) pode e muitas vezes é interpretado pelas organizações modernas como ferramenta ideológica, como um mecanismo de opressão às classes inferiores. Ressalta-se que estes argumentos não se centram no caráter acadêmico do conceito construído pelo autor, ao contrário, acredita-se que o proposto por Schein (2009) tem seus créditos na construção da teoria cultural. Entretanto, a crítica aqui consistente, canaliza-se na aplicabilidade de tal conceito nas empresas modernas.

Referências

ADLER, P. S.; FORBES, L. C.; WILLMOTT, H. *Critical management studies: premises, practices, problems, and prospects*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, 2007.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 2. p. 39-79, 1994.

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

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Perspectivas críticas no Brasil: entre a "verdadeira crítica" e o dia a dia. *Cad. EBAPE.BR* [online], v.7, n.3, p. 504-508, 2009.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. *Cad. EBAPE.BR* [online], v.7, n.3, p. 405-418, 2009.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: um breve estado da arte. *Revista de Administração da UFLA*. v. 4, n. 1. p. 38 – 50, 2002.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Administração: Produção Científica Brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*. v. 43. n. 4. p. 72-85. out.-dez. 2003.

DE SOUZA, E. M.; SOUZA, S. P.; DA SILVA, A. R. L.O Pós-estruturalismo e os Estudos Críticos de Gestão: da Busca pela Emancipação à Constituição do Sujeito. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, art. 4, p. 198-217, mar.-abr. 2013.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O desvendar a Cultura de uma Organização. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, p.15-27.1996.

FOURNIER, V.; GREY, C. Na Hora da Crítica: Condições e Perspectivas para Estudos Críticos de Gestão. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 1, jan-mar, 2006.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas, v.31, n.3, p.73-82. 1991

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

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

MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Rev. adm.contemp.* [online]. v.9, n.1, p. 193-210, 2005.

MOTTA, F. C. P. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. (São Paulo), Pioneira, 1986.

OUCHI, W. *Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10a ed. (São Paulo), Nobel, 1986.

PAULA, A. P. P. *Teoria Crítica nas Organizações*. (São Paulo), Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

PETTIGREW, A. É a cultura organizacional administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. (São Paulo), Atlas, p.145-153, 1996.

PINTO, M.; MARANHÃO, C. Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. *GESTÃO.Org* – Recife/PE – Brasil – v.10, n.3 p. 705- 726 set.-dez. 2012.

RAMOS, A. G. *A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

ROCCO JÚNIOR, A. J. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: O caso do FC Barcelona. *ORGANICOM* – ANO 10 – n.19 – 2º. SEM. 2013 – ARY JOSÉ ROCCO JUNIOR – P. 97, 2013.

SCHEIN, E. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. *Is your Organizational Culture Fit for Business Process Management*. In: BP Trends, 2012.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. v.28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TRAGTENBERG, M. *A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia?* RAE — Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.11, n.4, Out.- Dez. 1971

TSAI, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. In: *Tsai BMC Health Services Research*. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547/>, 2011.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v.1, n.1, p.25 – 45, 2004.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W. R (orgs.). *Handbook of organization studies*. (London), Thosand Oaks, New Delhi: Sage Publication, 1996, cap. 2.1, p. 261-275.

una

O MELHOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH

Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.