

# A Engenharia de Produção na Contemporaneidade 5

Marcos William Kaspchak Machado  
(Organizador)



**Atena**  
Editora

Ano 2018

Marcos William Kaspchak Machado  
(Organizador)

# A Engenharia de Produção na Contemporaneidade 5

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M149e Machado, Marcos William Kaspchak  
A engenharia de produção na contemporaneidade 5 [recurso eletrônico] / Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (A Engenharia de Produção na Contemporaneidade; v. 5)

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.  
Modo de acesso: World Wide Web.  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-7247-002-5  
DOI 10.22533/at.ed.025180912

1. Engenharia – Educação. 2. Engenharia de produção.  
3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDD 658.5

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## SUMÁRIO

### GESTÃO ETRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES E A EDUCAÇÃO NA ENGENHARIA

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
INVESTIGAÇÃO HISTÓRICA DAS ABORDAGENS DA CULTURA ORGANIZACIONAL USADAS NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
Fernando César Almada Santos	
DOI 10.22533/at.ed.0251809121	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>21</b>
ESTRUTURAS, PROCESSOS E MODELOS DE AQUISIÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE MODA	
Leonardo Mangia Rodrigues	
Thiago da Silva Ferreira	
Rafael Paim Cunha Santos	
Raquel Gonçalves Coimbra Flexa	
DOI 10.22533/at.ed.0251809122	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>36</b>
ANÁLISE DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADA NA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	
Marco Antonio Cavasin Zabotto	
Alceu Gomes Alves Filho	
DOI 10.22533/at.ed.0251809123	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>50</b>
PROPOSTA DE MODELAGEM PARA PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	
Yuri Servedio	
Amanda Gomes de Moura	
Elias Barreto de Castro	
Simone Vasconcelos Silva	
Henrique Rego Monteiro da Hora	
Alline Sardinha Cordeiro Morais	
DOI 10.22533/at.ed.0251809124	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>65</b>
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DOS 35 ANOS DAS PESQUISAS SOBRE <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>	
Andressa Oliveira Pinheiro	
Karoll Haussler Carneiro Ramos	
Rogério Leal da Costa Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.0251809125	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>78</b>
OBJETIVOS DE DESEMPENHO NO PCP DO SUCO VERDE DETOX	
Joyce Aparecida Ramos dos Santos	
Daniela Althoff Philippi	
Hevellen Dayse da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.0251809126	

## INVESTIGAÇÃO HISTÓRICA DAS ABORDAGENS DA CULTURA ORGANIZACIONAL USADAS NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Fernando César Almada Santos**

Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção  
São Carlos - SP

**RESUMO:** O objetivo deste capítulo é identificar as abordagens da Cultura Organizacional usadas nas publicações da Engenharia de Produção. Inicialmente analisou-se o uso do conceito de Cultura Organizacional nas publicações científicas da Engenharia de Produção mais reconhecidas pela comunidade acadêmica mundial dessa área de conhecimento. Buscaram-se artigos diretamente relacionados à interface entre Cultura Organizacional e Engenharia de Produção na *Web of Science* sem restrição de data de início até 2015. No contexto dos 46 artigos encontrados foram identificadas 10 abordagens principais de Cultura Organizacional, relacionadas a Níveis e Elementos de Cultura Organizacional, Dimensões da Cultura, Tipos de Cultura, Subculturas e Congruência Cultural. Considera-se, assim, que foi realizado um mapeamento de pesquisa que permite uma efetiva compreensão de como o conceito de Cultura Organizacional têm sido usado na Engenharia de Produção ao longo de sua história. Futuramente pretende-se analisar a integração de todas as abordagens

aqui apresentadas, tanto pelo seu grau de similaridade, como em sua totalidade. Objetiva-se, assim, realizar um mapeamento de pesquisa mais consistente sobre como conceitos de Cultura Organizacional vêm sendo usados na área de conhecimento da Engenharia de Produção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Engenharia de produção. Cultura organizacional. Publicações científicas. Pesquisa Bibliográfica. *Web of Science*.

**ABSTRACT:** This chapter aims at identifying the Organizational Culture approaches used in publications of Production Engineering. At first the use of Organizational Culture concept was analyzed in the publications of Production Engineering most recognized by global academic community linked to this field of knowledge. Articles straightly related to the interface between Organizational Culture and Production Engineering were sought at Web of Science with no restriction of initial date until 2015. In the context of the 46 papers which were found, 10 main Organizational Culture approaches were identified, linked to Levels and Elements of Organizational Culture, Cultural Dimensions, Types of Culture, Subcultures and Cultural Congruency. It is considered that a research mapping was done in a way to allow the effective comprehension of how the concept of Organizational Culture has been used in

Production Engineering over its history. In the near future the author intends to analyze the integration of all the approaches here presented, not only by their similarity degree, but also considering them all. In this way, the objective is to conduct a more consistent research mapping about how the concept of Organizational Culture has been used in the field of knowledge of Production Engineering.

**KEYWORDS:** Production Engineering. Organizational Culture. Scientific Publications. Bibliographic Research. Web of Science.

## 1 | INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é identificar as abordagens da Cultura Organizacional usadas nas publicações da Engenharia de Produção. Inicialmente analisou-se o uso do conceito de Cultura Organizacional nas publicações científicas da Engenharia de Produção mais reconhecidas pela comunidade acadêmica mundial dessa área de conhecimento. Buscaram-se artigos diretamente relacionados à interface entre Cultura Organizacional e Engenharia de Produção na *Web of Science* sem restrição de data de início até 2015. No contexto dos 46 artigos encontrados foram identificadas 10 abordagens principais de Cultura Organizacional.

O objetivo deste capítulo é identificar as abordagens da Cultura Organizacional usadas nas publicações da Engenharia de Produção. Este trabalho de pesquisa foi realizado pelo majoritariamente tanto durante a elaboração de Tese de Livre-Docência intitulada “Cultura organizacional na Engenharia de Produção: limitações atuais e perspectivas futuras” (SANTOS, 2015), como no decorrer da realização de projeto de produtividade em pesquisa do Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento (CNPQ) intitulado “Dimensões culturais aplicadas à administração da produção: *survey* e estudos de casos na gestão da cadeia de suprimentos”.

Durante toda a vida acadêmica, de ensino e pesquisa, o autor se deparou com uma diversidade de obras, tanto nacionais como internacionais, que tratam a Cultura Organizacional, como um conceito em isolado, ou de maneira aplicada às áreas de conhecimento de Engenharia de Produção e Administração. Intrigado pelas múltiplas abordagens, o autor decidiu identificar as mais relevantes e sistematizá-las.

Na Seção 2 deste capítulo apresentam-se os métodos de pesquisa usados para buscar artigos relacionados à interface entre Cultura Organizacional e Engenharia de Produção na *Web of Science* (THOMSON REUTERS, 2015) sem restrição de data de início até 2015. Na Seção 3 mostram-se os 46 artigos encontrados, donde foram identificadas 10 principais abordagens de Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção. Na Seção 4 é realizada breve apresentação dessas 10 abordagens. Nas Considerações Finais apresentam-se as perspectivas de pesquisa abertas com este capítulo.

## 2 | MÉTODOS DE PESQUISA

Buscou-se identificar as publicações em que Engenharia de Produção têm usado centralmente o conceito de Cultura Organizacional na base de dados da Web of Science (THOMSON REUTERS, 2015). Esta busca foi realizada de 5 de janeiro a 30 de junho de 2015.

As expressões ou palavras-chave da Engenharia de Produção utilizadas simultaneamente com as de Cultura Organizacional foram: *Production Engineering, Industrial Engineering, Operations Management, Production Management, Operations and Production Management, Production System(s), Production Process(es), Product Development, Innovation, Production Planning and Control, Logistics, Supply Chain Management, Logistics, Quality Management, Operations Research, Ergonomics, Occupational Hygiene and Safety, Economic Analysis of Engineering, Cleaner Production and Sustainable Production*.

Acredita-se que essas palavras-chave abrangem todas as grandes áreas da Engenharia de Produção (ABEPRO, 2007 apud SANTOS, 2008, p.15), sem tratar particularidades dessas áreas apresentadas.

Para Cultura Organizacional foram usadas: *Organizational Culture, Organization Culture, Corporate Culture, Culture Dimension(s)* e *Cultural Dimension(s)*. Não se usou a palavra-chave Cultura Nacional, mas ela esteve muito presente durante esta pesquisa bibliográfica.

Com estas palavras-chave objetivou-se tratar o relacionamento entre Cultura Organizacional e Engenharia de Produção da maneira mais abrangente possível e identificar os artigos diretamente relacionados à Cultura Organizacional e Engenharia de Produção.

Foram desconsideradas publicações que não estivessem significativamente associadas à Engenharia de Produção como um todo a algumas de suas subáreas, ou ainda que fossem artigos publicados em anais de eventos científicos.

## 3 | ARTIGOS DIRETAMENTE RELACIONADOS À INTERFACE ENTRE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Foram encontrados 46 artigos diretamente relacionados à interface entre Engenharia de Produção e Cultura Organizacional (Quadro 1).

	Título do artigo	Número de citações em 04/07/2015
1.	Culturas apoiadoras da inovação: o impacto dos valores organizacionais no processo de inovação (KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007)	82
2.	O relacionamento crucial entre estratégia de produção e cultura organizacional (BATES et al., 1995)	73
3.	Inovação ou imitação? O papel da cultura organizacional (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011)	66
4.	Cultura corporativa e comprometimento: o impacto do desempenho de programas internacionais de desenvolvimento de novos produtos (BRENTANI; KLEINSCHMIDT, 2004)	63
5.	Cultura organizacional como <i>locus</i> da armazenagem de conhecimento para a capacidade inovadora (LEMON; SAHOTA, 2004)	59
6.	Culturas que apoiam processos de inovação de produtos (JASSAWALA; SASHITTAL, 2002)	55
7.	O impacto da cultura organizacional na produção baseada no tempo e desempenho (NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004)	54
8.	O papel dos recursos institucionais e da cultura organizacional na intenção de a empresa em adotar sistemas de gestão da cadeia de suprimentos apoiados na <i>Internet</i> (LIU et al., 2010)	36
9.	Gestão da qualidade total e cultura corporativa: construtos de excelência organizacional (IRANI; BESKESE; LOVE, 2004)	33
10.	Contribuições da gestão de recursos humanos ao longo dos estágios evolutivos da gestão ambiental: triangulação metodológica aplicada a empresas no Brasil (JABBOUR; SANTOS; NAGANO; 2010)	27
11.	Controle efetivo de projetos de novos produtos: a interação entre cultura organizacional e liderança de projeto (MCDONOUGH III; LEIFER, 1986)	24
12.	Cultura de grupo e seus efeitos na produtividade inovadora (HURLEY, 1995)	23
13.	Cegueira da inovação: cultura, abordagens e construção de problemas entre fronteiras no desenvolvimento de conceitos de novas tecnologias (LEONARDI, 2011)	21
14.	Comparando a capacidade de inovação de pequenas e médias empresas: examinado os efeitos da cultura organizacional e <i>empowerment</i> (ÇAKAR; ERTÜRK, 2010)	20
15.	Desenvolvendo uma cultura organizacional para facilitar a inovação radical (MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008)	18
16.	Gestão da qualidade total e cultura: Como eles se ligam? (GREEN, 2012)	15
17.	As relações entre cultura organizacional, gestão da qualidade total e desempenho operacional (BAIRD; HU; REEVE, 2011)	14
18.	Uma avaliação empírica da rede de ciência normativa dos construtos de projetos organizacionais: da cultura, para a estrutura, para a produção 'puxar' e para o desempenho (KOUFTEROS et al., 2007)	14
19.	Gestão da qualidade e valores cooperativos: investigações de influências de múltiplos níveis no desempenho do trabalho em grupo (KULL; NARASIMHAN, 2010)	14
20.	O relacionamento entre cultura organizacional multidimensional e desempenho (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011)	14

21.	Gestão da cadeia de suprimentos baseada em valores e estruturas organizacionais emergentes (PULLMAN; DILLARD, 2010)	13
22.	Quer inovação? Então use artefatos para suportá-la (HIGGINS; MCALLASTER, 2002)	12
23.	Investigando o impacto da cultura organizacional na integração da cadeia de suprimentos (BRAUNSCHEIDEL; SURESH; BOISNIER, 2010)	11
24.	Construindo uma cultura para inovação (FROHMAN, 1998)	10
25.	O papel das barreiras culturais no relacionamento entre mentalidade aberta e inovação organizacional (HERNÁNDEZ-MOGOLLON et al., 2010)	10
26.	Inovação aberta <i>versus</i> fechada: culturas de inovação diferentes para diferentes estratégias (HERZOG; LEKER, 2010)	9
27.	Alianças estratégicas em uma cadeia de suprimentos: influência da cultura organizacional da perspectiva do produtor (SAMBASIVAN; NGET YEN, 2010)	9
28.	A cultura de segurança da cadeia de suprimentos: desenvolvimento e validação de medidas (WILLIAMS; PONDER; AUTRY, 2009)	9
29.	Implicações da cultura organizacional no colapso e recolocação em funcionamento da cadeia de suprimentos (DOWTY; WALLACE, 2010)	7
30.	O impacto da cultura na gestão de melhores práticas da produção e gestão das operações (HOPE; MÜHLEMANN, 2001)	7
31.	O efeito da cultura corporativa e gestão da qualidade total no desempenho de projetos de construção em Taiwan (KUO; KUO, 2010)	6
32.	Ligando múltiplos níveis da inovação orientados pela cultura corporativa, nível de inovação de programas de produtos e desempenho dos negócios: uma abordagem contingencial (STOCK; SIX; ZACHARIAIS, 2013)	4
33.	Diretrizes para melhorar a adoção da produção mais limpa em empresas por meio da atenção a fatores não técnicos: uma revisão de literatura (SATURNINO NETO; JABBOUR, 2010)	4
34.	Cultura organizacional e inovação: uma revisão meta-analítica (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013)	3
35.	Os opostos se atraem: cultura organizacional e desempenho da cadeia de suprimentos (CADDEN; MARSHALL; CAO, 2013)	3
36.	Perspectiva: generalizações empíricas e o papel da cultura no desenvolvimento de novos produtos (ETTLIE, 2007)	3
37.	Desunindo as inovações de gestão das tecnológicas: resolvendo a controvérsia individualismo <i>versus</i> coletivismo (ČERNE; JAKLIČ; ŠKERLAVAJ, 2013)	2
38.	Cultura organizacional para gestão da qualidade total (GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013)	2
39.	Visão de liderança, cultura organizacional e apoio para inovação em empresas não lucrativas e lucrativas (SARROS; COOPER; SANTORA, 2011)	2
40.	Entendendo diferenças culturais na inovação: uma abordagem conceitual e futuras direções da pesquisa (KUMAR, 2014)	1
41.	Cultura organizacional e implantação de tecnologias avançadas de produção (MCDERMOTT; STOCK, 1999)	1
42.	Cultura e inovação: o efeito moderador dos valores culturais no empreendedorismo corporativo (TURRÓ; URBANO; PERIS-ORTIZ, 2014)	1

43.	O impacto da cultura organizacional na integração da cadeia de suprimentos: uma abordagem de contingência e configuração (CAO et al., 2015)	0
44.	Gestão da inovação, corporação e cultura corporativa: o impacto das relações (SHIEH, 2011)	0
45.	A sincronia entre a estratégia de eficiência <i>versus</i> flexibilidade e cultura organizacional (SU; YANG; YANG, 2012)	0
46.	O impacto da cultura inovadora individualmente nos empregados: o papel moderador do compartilhamento da informação (WEI et al., 2013)	0

Quadro 1 – Artigos diretamente relacionados à interface entre Engenharia de Produção e Cultura Organizacional localizados em pesquisa bibliográfica na *Web of Science – Social Sciences Citation Index (WoS/SSCI)* realizada de janeiro a junho de 2015

#### 4 | PRINCIPAIS ABORDAGENS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

No contexto desses 46 artigos que estão diretamente relacionados à interface entre Cultura Organizacional e Engenharia de Produção, foram identificadas as 10 principais abordagens de Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção (Tabela 1), principalmente por meio da quantidade de citações nos artigos recém-apresentados (R), por outros artigos na própria *Web of Science* (W) (THOMSON REUTERS, 2015) ou no *Google Scholar* (G) (2017), caso a publicação se tratasse de livro ou artigo de periódico que não constasse na *Web of Science*.

1. Níveis e Elementos da Cultura Organizacional	Número de citações em 04/07/2015		
	R	W	G
Cultura organizacional e liderança (SCHEIN, 1985)	18	--	31328
Cultura organizacional (SCHEIN, 1990)	3	717	--
Caminhando rumo a uma nova consciência de cultura (SCHEIN, 1984)	3	308	--
Cultura: o conceito faltante em estudos de organização (SCHEIN, 1996b)	2	301	--
<b>2. Dimensões da Cultura de Schwartz</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Há aspectos universais na estrutura e conteúdos de valores humanos? (SCHWARTZ, 1994)	1	1329	--
Uma teoria de orientações de valores culturais: explicação e aplicações (SCHWARTZ, 2006)	1	--	1208
<b>3. Dimensões da Cultura de Hofstede</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Consequências da cultura: comparando valores, comportamentos, instituições e organizações entre as nações (HOFSTEDE, 2001)	9	--	21408
Culturas e organizações: software da mente (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	6	--	40350
Medindo culturas organizacionais: um estudo qualitativo e quantitativo entre vinte casos (HOFSTEDE et al., 1990)	6	778	--
Motivação, liderança e organização: teorias norte-americanas aplicam-se lá fora? (HOFSTEDE, 1980b)	2	576	--

Consequências da cultura: diferenças internacionais em valores relacionados ao trabalho (HOFSTEDE, 1980a)	6	--	48350
<b>4. Dimensões da Cultura do GLOBE</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Cultura, liderança e organizações: o estudo GLOBE de 62 sociedades (HOUSE et al., 2004)	1	--	7007
Entendendo culturas teorias de liderança implícita ao redor do globo: uma introdução ao projeto GLOBE (HOUSE et al., 2002)	1	302	--
<b>5. Tipos de Cultura Organizacional de Quinn e Rohrbaugh</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Um modelo especial do critério de atingir o efeito desejado: rumo a uma Abordagem dos Valores Opostos para a análise organizacional (QUINN; ROHRBAUGH, 1983)	7	751	--
<b>6. Tipos de Cultura Organizacional de Denison e Spreitzer</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Cultura organizacional e desenvolvimento organizacional: uma Abordagem dos Valores Opostos (DENISON; SPREITZER, 1991)	3	--	G553
Rumo à teoria de cultura organizacional e eficácia (DENISON; MISHRA, 1995)	9	381	--
<b>7. Mecanismos de controle de Ouchi associados aos Tipos de Cultura Organizacional</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Uma abordagem conceitual para o projeto de mecanismos de controle organizacional (OUCHI, 1979)	6	989	--
Mercados, burocracias e clãs (OUCHI, 1980)	3	1373	--
Cultura organizacional (OUCHI; WILKINS, 1985)	2	132	--
Culturas eficientes: explorando a relação entre cultura e desempenho organizacionais (WILKINS; OUCHI, 1983)	1	350	--
<b>8. Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Diagnosticando e mudando a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006)	7	--	5285
<b>9. Subculturas Organizacionais</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Três culturas de gestão: a chave para a aprendizagem organizacional (SCHEIN, 1996a)	1	154	--
Identificando subculturas organizacionais: uma abordagem empírica (HOFSTEDE, 1998)	7	97	--
<b>10. Congruência Cultural</b>	<b>R</b>	<b>W</b>	<b>G</b>
Pessoas e cultura organizacional: uma abordagem de comparação de perfis para avaliar o ajuste da pessoa à organização (O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991)	7	1096	--

Tabela 1 – 10 principais abordagens de Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção

Legenda: Número de citações nos artigos recém-apresentados (R), na Web of Science (W) e Google Scholar (G).

Fonte: O próprio autor.

Considerando-se as similaridades entre as 10 abordagens de Cultura Organizacional, propõe-se uma síntese das Principais Abordagens de Cultura encontradas na Engenharia de Produção (Figura 1).



Figura 1 – Síntese das Principais Abordagens de Cultura encontradas na Engenharia de Produção

Fonte: O próprio autor

#### 4.1 Níveis e Elementos da Cultura Organizacional

Schein (1985, p.9) afirma que a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados e que foram aprendidos por um grupo ao resolverem seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, podem ser ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Os Níveis e Elementos da Cultura Organizacional propostos por SCHEIN (1985, p.14) buscam levar à compreensão da cultura organizacional como um todo, da forma mais ampla possível. Os três níveis da cultura organizacional, que partem de aspectos concretos e atingem alto nível de abstração são: artefatos, crenças e valores declarados e pressupostos implícitos (Figura 2).

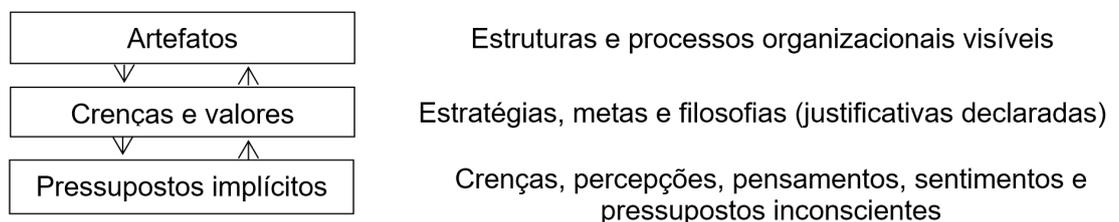


Figura 2 – Níveis Elementos da Cultura Organizacional

Fonte: Adaptada de Schein (1985, p.14).

Esses níveis perpassam os vários elementos da cultura: ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação, dentre outros.

Para Schein (2004, p. 25), “parte da confusão em torno da definição do a que cultura realmente é, resulta do fato de não se diferenciar os níveis em que ela se manifesta”.

Schein (2004, p. 25) sabiamente observa que pressupostos implícitos ou valores básicos descrevem o conceito de Cultura Organizacional em seus níveis mais profundos. Valores declarados são abertos à discussão e as pessoas podem concordar ou discordar deles. Os pressupostos implícitos ou valores básicos são tão assumidos como verdade, que alguém que não os assumiu é visto como um ‘estranho’ ou ‘louco’ e é automaticamente descartado.

## 4.2 Dimensões da Cultura

Schwartz (1999, p.24-25) define Valores como as concepções do que é desejável que guiam a maneira como os atores sociais selecionam ações, avaliam pessoas e eventos, e explicam suas ações e avaliações. Assim, Valores são critérios e metas que cruzam situações e são ordenados por importância como princípios que guiam a vida das pessoas.

Schwartz (1999, p.29) apresenta vários valores agrupados em três Dimensões da Cultura: Conservadorismos *versus* Autonomia Intelectual e Afetiva; Hierarquia *versus* Igualitarismo; e Maestria *versus* Harmonia (Figura 3).

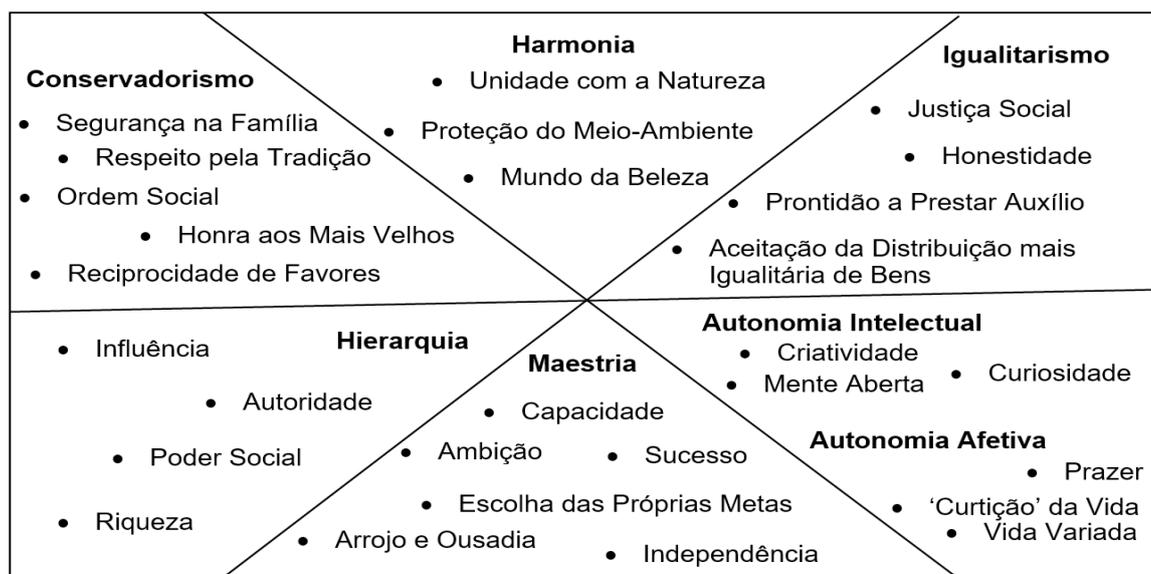


Figura 3 – Dimensões da Cultura de Schwartz

Fonte: Adaptada de Schwartz (1999, p.29).

Os Valores e Dimensões da Cultura de Schwartz (1999) podem tratar situações de contrastes, por exemplo, fenômenos sociais em diferentes países ou regiões, variação da forma de gestão em diversos setores da empresa, ocupações distintas (executivos, engenheiros, operadores, dentre outros), posturas de empresas em uma cadeia de suprimentos ou em setores industriais específicos (SANTOS, 2015, p.27).

Conservadorismo, ou seja, uma ênfase cultural na manutenção do *status quo*, na correção social, na restrição de ações ou inclinações que possam romper o grupo solidário ou a ordem tradicional (ordem social, respeito pela tradição, segurança familiar e sabedoria) (SCHWARTZ, 1999, p.27). O polo oposto dessa dimensão –

Autonomia – descreve culturas em que a pessoa encontra significado em ser única, busca expressar seus atributos internos (preferências, traços, sentimentos e razões) e é encorajada a agir assim. Dois tipos de Autonomia são propostos. A Autonomia Intelectual é uma ênfase cultural no desejo de os indivíduos perseguirem suas ideias e direções intelectuais (curiosidade, abertura de mentalidade e criatividade). A Autonomia Afetiva é uma ênfase cultural no desejo dos indivíduos independentemente perseguirem experiência afetivamente positiva (prazer, vida excitante e vida variada) (SCHWARTZ, 1999, p.27).

Por sua vez, Hierarquia expressa uma ênfase cultural na legitimidade de uma distribuição desigual de poder, papéis e recursos (poder social, autoridade, humildade e riqueza) (SCHWARTZ, 1999, p.27). No outro polo deste eixo cultural, Igualitarismo representa uma ênfase cultural na transcendência dos interesses egoístas em favor do comprometimento voluntário para promover o bem-estar dos outros (igualitarismo, justiça social, liberdade, responsabilidade e honestidade) (SCHWARTZ, 1999, p.28).

Finalmente Maestria representa uma ênfase cultural de seguir em frente com autodeterminação (ambição, sucesso, arrojo e competência). Uma resolução oposta a essa questão é aceitar o mundo como ele é, tentando mais ajustar do que mudar ou explorá-lo, ou seja, Harmonia que expressa uma ênfase em se ajustar adequadamente ao ambiente (unidade com a natureza, protegendo o meio-ambiente, mundo de beleza) (SCHWARTZ, 1999, p.28).

De maneira análoga, Hofstede (1980a, p.45) propõe Dimensões da Cultura semelhantes: Alta *versus* Baixa Distância do Poder que indica a extensão em que uma sociedade aceita o fato de que o poder nas instituições seja distribuído desigualmente; Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza indica a extensão em que a sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas e tenta evitá-las; Individualismo *versus* Coletivismo; Feminilidade *versus* Masculinidade que expressa a extensão de quais valores dominantes na sociedade são ‘masculinos’, como assertividade, aquisição de dinheiro e bens, a falta de cuidado com a qualidade de vida e com os outros; e Indulgência, que representa a tendência de permitir livre gratificação e desejos humanos relacionados ao ‘curtir a vida’ e ter diversão, *versus* Restrição, que reflete uma convicção de que tal gratificação precisa ser controlada, limitada e regulada por normas sociais restritivas. Essa última dimensão é proposta por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p.281).

O projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) preocupa-se em examinar as interrelações entre cultura social, cultura organizacional, processos organizacionais e liderança (HOUSE et al., 2002, p.4). De maneira similar às duas propostas de Dimensões da Cultura anteriores, apresentam-se as Dimensões da Cultura do GLOBE: Aversão à Incerteza; Distância do Poder Coletivismo I ou Coletivismo Social; Coletivismo II ou Coletivismo no Grupo; Igualitarismo de Gênero; Assertividade; Orientação Futura; Orientação de Desempenho; e Orientação Humana.

### 4.3 Tipos de Cultura

Apresentam a seguir as abordagens relacionadas a Tipos de Cultura.

Quinn e Rohrbaugh (1983) propõem quatro Tipos de Cultura: Relações Humanas, Sistemas Abertos, Processos Internos e Metas Racionais (Figura 4).

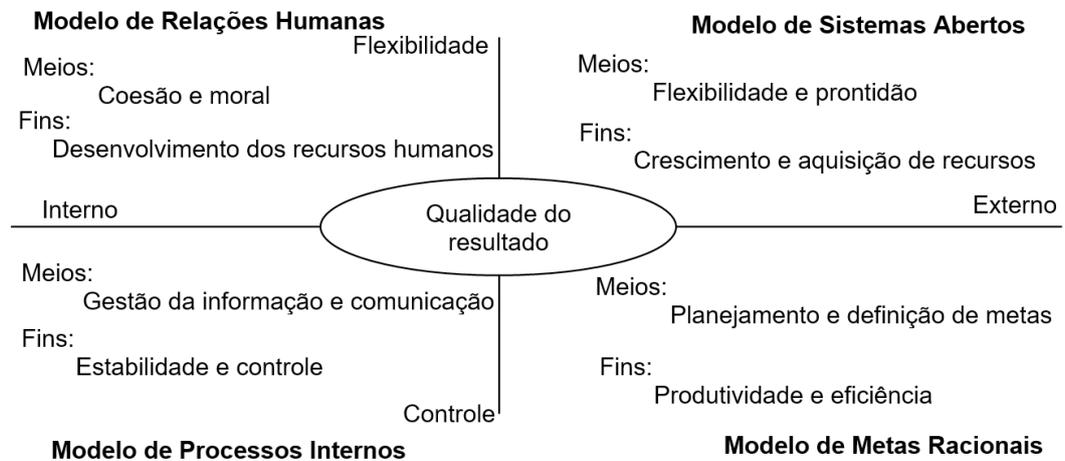


Figura 4 – Tipos de Cultura de Quinn e Rohrbaugh

Fonte: Adaptada de Quinn e Rohrbaugh (1983, p.369).

Para Quinn e Rohrbaugh (1983, p.369), os critérios de efetividade organizacional são podem ser classificados em três eixos ou dimensões de valores. A primeira dimensão de valores está relacionada ao foco organizacional, que varia do interno ao externo. A segunda dimensão de valores está relacionada à estrutura organizacional, partindo de uma ênfase em estabilidade e chegando à flexibilidade. A terceira dimensão de valores está relacionada aos meios e fins organizacionais. O relacionamento entre esses três conjuntos de valores e os critérios de efetividade é apresentado na Figura 3.

Por sua vez Denison e Spreitzer (1991) usam abordagem como denominação idêntica de Tipos de Cultura (Figura 5).

A Cultura da Hierarquia enfatiza eficiência interna, uniformidade, execução de regulações e avaliação. Fatores motivacionais incluem segurança, ordem, regras e regulações (DENISON; SPREITZER, 1991, p.6).

A Cultura de Metas Racionais enfatiza produtividade, desempenho, atingimento de metas e conquista. O propósito das organizações tende a ser a perseguição e o atingimento de objetivos bem definidos (DENISON; SPREITZER, 1991, p.5-6).

A Cultura de Equipe enfatiza flexibilidade e mantém um foco primário na organização interna. Pertencimento, confiança e participação são os valores centrais e os fatores motivacionais incluem ligação, coesão e pertencimento (DENISON; SPREITZER, 1991, p.5).

A Cultura da *Adhocracia* enfatiza o crescimento, a aquisição de recursos, criatividade e adaptação ao ambiente externo. Fatores-chave motivacionais incluem

crescimento, estimulação, criatividade e variedade (DENISON; SPREITZER, 1991, p.5).



Figura 5 – Tipos de Cultura de Denison e Spreitzer

Fonte: Adaptada de Denison e Spreitzer (1991, p.4).

Ouchi e Price (1978) analisam Mecanismos de controle de Ouchi associados aos Tipos de Cultura Organizacional, que de certa maneira podem ser entendidos como Tipos de Cultura: Hierarquia Burocrática; Mercado; e Clã.

Cultura da Hierarquia Burocrática se apoia criticamente no uso da autoridade legítima. Para Cultura de Mercado, o mecanismo básico de controle é preço e resultados de negócios. Clã é uma cultura homogênea, em que a maioria de seus membros compartilha um conjunto comum de valores e objetivos (OUCHI; PRICE, 1978, p. 64).

Cameron e Quinn (2006) propõem quatro Tipos de Cultura: Hierarquia, Mercado, *Adhocracia* e Clã (Figura 6), apresentando as seis dimensões-chaves: características dominantes da organização; liderança organizacional; gestão dos empregados; ‘cola organizacional’, equivalente à congruência cultural a ser apresentada neste capítulo; ênfase estratégica; e critérios de sucesso. Apresentam-se a seguir os Tipos de Cultura com foco nas características dominantes da organização.

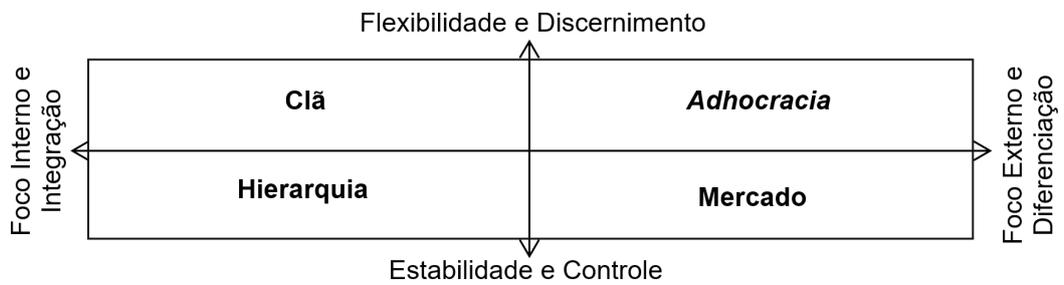


Figura 6 – Abordagem dos Valores Opostos

Fonte: Adaptada de Cameron e Quinn (2006, p.35).

Cultura da Hierarquia associa-se à “organização (que) é um local muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem de importante” (CAMERON; QUINN, 2006, p.26). Cultura de Mercado decorrem da situação em que a “organização é muito orientada a resultados de negócios. A principal preocupação é conseguir terminar o trabalho para os clientes. As pessoas são muito competitivas e orientadas pela obtenção de resultados” (CAMERON; QUINN, 2006, p.26). Cultura da *Adhocracia* está ligadas ao fato de que a “organização é um local muito dinâmico e empreendedor. Pessoas estão sempre tomando iniciativas para realizar ações de risco”. Cultura de Clã relaciona-se com “a organização (que) é um local muito pessoal. Ela é como uma família estendida em que as pessoas interagem bastante”.

#### 4.4 Subculturas Organizacionais

A abordagem de Subculturas Organizacionais (SCHEIN, 1996a; HOFSTEDE, 1998) decorre do fato que agentes organizacionais possuem diferentes modos de operar. Subculturas, para Schein (1996a, p.13-15), são as de Operadores, Engenheiros e Executivos e, Hofstede (1998, p.7-8), são as Profissional, Administrativa e de Interface com os Clientes.

Inicialmente sintetiza-se o *modus operandi* da Subcultura dos Operadores (SCHEIN, 1996a, p.13):

- Dado que a ação de qualquer organização é, em última instância, a ação de pessoas, o sucesso da empresa depende do conhecimento, da habilidade, da capacidade de aprendizagem e do comprometimento das pessoas;
- O conhecimento e a habilidade são ‘locais’ e baseados na tecnologia essencial da organização;
- Não importa o quanto ‘engenheirado’ seja o processo de produção ou quão cuidadosamente regras e rotinas foram especificadas, operadores devem ter sempre a capacidade de aprender a lidar com surpresas. Operadores, assim, aprendem a subverter o que lhes é imposto como verdade com o objetivo de atingir o sucesso e melhorar a produtividade; e
- A maioria das operações envolvem interdependências entre os elementos separados do processo. Assim, os operadores devem ser capazes de trabalhar como uma equipe colaborativa em que comunicação, abertura, confian-

ça mútua, e comprometimento são altamente valorizados.

Em complemento, apresentam-se os pressupostos da Subcultura dos Engenheiros (SCHEIN, 1996a, p.14):

- Engenheiros são 'proativamente' otimistas de que eles podem reger a natureza;
- Engenheiros são estimulados por 'quebra-cabeças' e problemas e são perfeccionistas pragmáticos que preferem soluções livres de pessoas;
- O mundo ideal é um com máquinas elegantes e processos trabalhando em perfeita precisão e harmonia sem intervenção humana;
- Engenheiros são orientados pela segurança e projetam com cuidado excessivo com a segurança; e
- Engenheiros preferem o pensamento linear, baseado simplesmente na relação entre causa e efeito e o pensamento quantitativo.

As principais características da Subcultura dos Executivos (SCHEIN, 1996a, p.15) são mostradas a seguir.

- Executivos focam em sobrevivência e crescimento para assegurar retorno financeiro;
- A sobrevivência financeira é buscada em mercados altamente competitivos e hostis;
- O executivo-chefe está isolado e sozinho, ainda que pareça onisciente e com total controle;
- Executivos não podem obter dados confiáveis dos subordinados, dessa forma, eles devem confiar no seu próprio julgamento;
- A organização muito grande tem que ser conduzida com regras, rotinas, sistemas e rituais;
- O valor inerente dos relacionamentos é perdido, assim que o executivo progride na hierarquia;
- O mundo ideal é aquele em que a organização opera como uma 'máquina bem lubrificada', precisando somente de manutenção e de reparo ocasional;
- Pessoas são um mal necessário, não um valor intrínseco; e
- A organização 'lubrificada' não precisa de pessoas, somente de atividades e serviços que podem ser contratados.

Em pesquisa empírica Hofstede (1998, p.7-8) identificou três subculturas distintas: Profissional, Administrativa e de Interface com os Clientes, que podem ser associadas respectivamente às Subculturas dos Executivos, Engenheiros e Operadores (SCHEIN, 1996a). Na Subcultura de Interface com os Clientes apresenta-se algo novo: a Subcultura dos Clientes, que talvez possa ser considerada como uma quarta subcultura. Isto estimula uma reflexão ampla sobre subculturas das várias instituições externas, como *shareholders* e *stakeholders*.

Schein (1996a, p.17) observa que é muito complexo gerenciar as interações

disfuncionais entre as subculturas e haverá que se tomar decisões importantes em detrimento dos interesses de representantes de subculturas. Alvesson (1989, p.329) faz uma observação extremamente pertinente ao afirmar que “o conceito de cultura de Schein (1985) parece se ajustar àquilo que ele tenta explicar e ilustrar, isto é, aos conflitos entre grupos”.

#### 4.5 Congruência Cultural

A última abordagem de Cultura Organizacional identificada é a Congruência Cultural. O relacionamento entre as preferências individuais e a cultura organizacional precisa ser avaliado por meio uma ampla gama de valores. Por isso, O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991, p.494) analisam o ajuste entre o perfil de valores da organização e o perfil das preferências dos indivíduos e de grupos (O’REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991, p.494).

### 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que foi realizado um mapeamento de pesquisa que permite uma efetiva compreensão de como o conceito de Cultura Organizacional têm sido usado na Engenharia de Produção ao longo de sua história.

Pretende-se analisar futuramente a integração de todas as abordagens aqui apresentadas, tanto pelo seu grau de similaridade, como em sua totalidade. Objetiva-se, assim, realizar um mapeamento de pesquisa mais consistente sobre como conceitos de cultura vêm sendo usados na área de conhecimento da Engenharia de Produção.

Planeja-se tanto analisar a distribuição do uso de conceito de Cultura Organizacional nas várias subáreas da Engenharia de Produção, como investigar quais níveis de análise, como propostos por Hosftede (1995), estão sendo utilizadas, tais como pessoas, equipes, unidades organizacionais, organizações e redes de organizacionais

### REFERÊNCIAS

ABEPRO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *Áreas da Engenharia de Produção*. Disponível em <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em 10 jan. 2007.

BAIRD, K.; HU, K. J.; REEVE, R. The Relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v.31, n.7, p.789-814, 2011.

BATES, K. A. et al. The Crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, v.41, n.10, p.1565-1580, 1995.

BRAUNSCHEIDEL, M. J.; SURESH, N. C.; BOISNIER, A. D. Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, v.49, n.5, p.883-911, 2010.

- BRENTANI, U.; KLEINSCHMIDT, E. J. Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. *Journal of Product Innovation Management*, v.21, n.5, p.309-333, 2004.
- BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, v.30, n.4, p.763-781, 2013.
- CADDEN, T.; MARSHALL, D.; CAO, G. Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management*, v.18, n.1, p.86-103, 2013.
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, v.48, n.3, p.325-359, 2010.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAO, Z. et al. The Impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, v.20, n.1, p.24-41, 2015.
- ČERNE, M.; JAKLIČ, M.; ŠKERLAVAJ, M. Decoupling management and technological innovations: resolving the individualism – collectivism controversy. *Journal of International Management*, v.19, n.2, p.103-117, 2013.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, v.6, n.2, p.204-223, 1995.
- DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, v.5, n.1, p.1-21, 1991.
- DOWTY, R. A.; WALLACE, W. A. Implications of organizational culture for supply chain disruption and restoration. *International Journal of Production Economics*, v.126, n.1, p.57-65, 2010.
- ETTLIE, J. E. Perspective: empirical generalization and the role of culture in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, v.24, n.2, p.180-183, 2007.
- FROHMAN, A. L. Building a culture for innovation. *Research Technology Management*, v.41, n.2, p.9-12, 1998.
- GIMENEZ-ESPIN, J. A.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, v.24, n.5/6, p.678-692, 2013.
- GOOGLE SCHOLAR. *Google Acadêmico*. Disponível em:< <https://scholar.google.com.br/>>. Acesso em: de 13 Mai. 2017.
- GREEN, T. J. TQM and organisational culture: how do they link?. *Total Quality Management and Business Excellence*, v.23, n.2, p.141-157, 2012.
- HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R. et al. The Role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, v.23, n.4, p.360-376, 2010.
- HERZOG, P.; LEKER, J. Open and closed innovation: different innovation cultures for different strategies. *International Journal of Technology Management*, v.50, n.3/4, p.322-343, 2010.

- HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. Want innovation? then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, v.31, n.1, p.74-84, 2002.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980a.
- HOFSTEDE, G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, v.9, n.1, p.42-63, 1980b.
- HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, v.35, n.1, p.1-12, 1998.
- HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, p.286-316, 1990.
- HOFSTEDE, G. Multilevel research of human systems: flowers, bouquets and gardens. *Human Systems Management*, v.14, p.207-217, 1995.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- HOPE, C. A.; MUHLEMANN, A. P. The Impact of culture on best-practice production/operations management. *International Journal of Management Review*, v.3, n.3, p.199-217, 2001.
- HOUSE, R. et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, v.37, n.1, p.3-10, 2002.
- HOUSE, R. et al. (Ed.). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- HURLEY, R. F. Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, v.12, n.1/2, p.57-75, 1995.
- IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, v.24, n.8, p.643-650, 2004.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A; NAGANO, M. S. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, v.21, p.1049-1089, 2010.
- JASSAWALA, A. R.; SASHITTAL, H. C. Cultures that support product innovation processes. *The Academy of Management Executive*, v.16, n.3, p.42-54, 2002.
- KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K.K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, v.25, n.4, p.871-884, 2007.
- KOUFTEROS, X. A. et al. An Empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: from culture to structure to pull production to performance. *International Journal of Production Economics*, v.106, n.2, p.468-492, 2007.
- KULL, T. J.; NARASIMHAN, R. Quality management and cooperative values: investigation of multilevel influences on workgroup performance. *Decision Sciences*, v.41, n.1, p.81-113, 2010.

- KUMAR, V. Understanding cultural differences in innovation: a conceptual framework and future research directions. *Journal of International Marketing*, v.22, n.3, p.1-29, 2014.
- KUO, T.-H.; KUO, Y.-L. The Effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan. *Total Quality Management and Business Excellence*, v.21, n.6, p.617-632, 2010.
- LEMON, M.; SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, v.24, n.6, p.483-498, 2004.
- LEONARDI, P.M. Innovation blindness: culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts. *Organization Science*, v.22, n.2, p.347-369, 2011.
- LIU, H. et al. The Role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, v.28, n.5, p.372-384, 2010.
- MCDERMOTT, C.; STOCK, G. N. Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, v.17, n.5, p.521-533, 1999.
- MCDONOUGH, E. F.; LEIFER, R. P. Effective control of new product projects: the interaction of organization culture and project leadership. *Journal of Product Innovation Management*, v.3, n.3, p.149-157, 1986.
- MCLAUGHLIN, P.; BESSANT, J.; SMART, P. Developing an organisation culture to facilitate radical innovation. *International Journal of Technology Management*, v.44, n.3/4, p.298-323, 2008.
- NAHM, A. Y.; VONDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. The Impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, v.35, n.4, p.579-607, 2004.
- NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The Role of organizational culture. *Management Decision*, v.49, n.1, p.55-72, 2011.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v.34, n.3, p. 487-516, 1991.
- OUCHI, W. G. A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, v.25, n.9, p.833-848, 1979.
- OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p.129-141, 1980.
- OUCHI, W. G.; PRICE, R. L. Hierarchies, clans, and theory Z: a new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, v.7, n.2, p.25-44, 1978.
- OUCHI, W.G.; WILKINS, A.L. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, v.11, n.1, p.457-483, 1985.
- PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The Relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v.31, n.7, p.712-735, 2011.
- PULLMAN, M. E.; DILLARD, J. Values based supply chain management and emergent organizational structures. *International Journal of Operations and Production Management*, v.30, n.7, p.744-771,

2010.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, v.29, n.3, p.363-377, 1983.

SAMBASIVAN, M.; YEN, C. N. Strategic alliances in a manufacturing supply chain: influence of organizational culture from the manufacturer's perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.40, n.6, p.456-474, 2010.

SANTOS, F. C. A. *Evolução dos cursos de Engenharia de Produção no Brasil*. In: Batalha, M. O. (org.). *Introdução à Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SANTOS, F. C. A. *Cultura organizacional na engenharia de produção: contribuições e limitações atuais e perspectivas futuras*. 125 p. Tese (Livre-Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

SARROS, J. C.; COOPER, B. K.; SANTORA, J. C. Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, v.32, n.3, p.291-309, 2011.

SATURNINO NETO, A.; JABBOUR, C. J. C. Guidelines for improving the adoption of cleaner production in companies through attention to non-technical factors: a literature review. *African Journal of Business Management*, v.4, n.9, p.4217-4229, 2010.

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

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

SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, v.45, n.2, p.109-119, 1990.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v.38, n.1, p.9-20, 1996a.

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

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v.50, n.4, p.19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of cultural value orientations: explication and applications. *Comparative Sociology*, v.5, n.2, p.137-182, 2006.

SHIEH, C. J. Management innovation, corporation core competence and corporate culture: the impact of relatedness. *Applied Economics Letters*, v.18, n.12, p.121-1124, 2011.

STOCK, R. M.; SIX, B.; ZACHARIAS, N. A. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: a contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.41, n.3, p.283-299, 2013.

SU, Z.; YANG, D.; YANG, J. The Match between efficiency/flexibility strategy and organisational

culture. *International Journal of Production Research*, v.50, n.19, p.5317-5329, 2012.

THOMSON REUTERS. *Web of science - social sciences citation index (WoS-SSCI)*. Disponível em:<<http://thomsonreuters.com/en/products-services/scholarly-scientific-research/scholarly-search-and-discovery/web-of-science.html>>. Acesso em: de 2 Jan. 2015 a 31 July 2015.

TURRÓ, A.; URBANO, D.; PERIS-ORTIZ, M. Culture and innovation: the moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, v.88, p.360-369, 2014.

WEI, Y. S. et al. The Impact of innovative culture on individual employees: the moderating role of market information sharing. *Journal of Product Innovation Management*, v.30, n.5, p.1027-1041, 2013.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, p.468-481, 1983.

WILLIAMS, Z.; PONDER, N.; AUTRY, C. W. Supply chain security culture: measure development and validation. *The International Journal of Logistics Management*, v.20, n.2, p.243-260, 2009.

O autor agradece imensamente ao CNPQ, à CAPES e à FAPESP pelo financiamento de pesquisas que criaram as bases para elaboração deste capítulo.