



INVESTIGAÇÃO HISTÓRICA DAS ABORDAGENS DA CULTURA ORGANIZACIONAL USADAS NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA BASE DE DADOS WEB OF SCIENCE

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Área: 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Resumo: O OBJETIVO DESTA ARTIGO 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 CULTURAIS, 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-chaves: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. CULTURA ORGANIZACIONAL. PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA. WEB OF SCIENCE.

HISTORICAL RESEARCH OF THE APPROACHES OF ORGANIZATIONAL CULTURE USED IN PRODUCTION ENGINEERING AT WEB OF SCIENCE DATABASE

Abstract: *THIS PAPER 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.*

Keyword: *PRODUCTION ENGINEERING. ORGANIZATIONAL CULTURE. SCIENTIFIC PUBLICATIONS. BIBLIOGRAPHIC RESEARCH. WEB OF SCIENCE.*

1. Introdução

O objetivo deste artigo 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 artigo 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 artigo 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 artigo.

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 (BAIRD; HU; REEVE, 2011; BATES et al., 1995; BRAUNSCHEIDEL; SURESH; BOISNIER, 2010; BRENTANI; KLEINSCHMIDT, 2004; BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013; CADDEN; MARSHALL; CAO, 2013; ÇAKAR; ERTÜRK, 2010; CAO et al., 2015; ČERNE; JAKLIČ; ŠKERLAVAJ, 2013; DOWTY; WALLACE, 2010; ETTLIE, 2007; FROHMAN, 1998; GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013; GREEN, 2012; HERNÁNDEZ-MOGOLLON et al.,

2010; HERZOG; LEKER, 2010; HIGGINS; MCALLASTER, 2002; HOPE; MÜHLEMANN, 2001; HURLEY, 1995; IRANI; BESKESE; LOVE, 2004; JABBOUR, SANTOS, NAGANO, 2010; JASSAWALA; SASHITTAL, 2002; KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007; KOUFTEROS et al., 2007; KULL; NARASIMHAN, 2010; KUMAR, 2014; KUO, KUO, 2010; LEMON; SAHOTA, 2004; LEONARDI, 2011; LIU et al., 2010; MCDERMOTT; STOCK, 1999; MCDONOUGH III; LEIFER, 1986; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008; NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004; NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; PULLMAN; DILLARD, 2010; SAMBASIVAN; YEN, 2010; SARROS; COOPER; SANTORA, 2011; SATURNINO NETO, A.; JABBOUR, 2010; SHIEH, 2011; STOCK; SIX; ZACHARIAS, 2013; SU; YANG; YANG, 2012; TURRÓ; URBANO; PERIS-ORTIZ, 2014; WEI et al., 2013; WILLIAMS; PONDER; AUTRY, 2009).

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*.

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

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	--
2. Dimensões Culturais de Schwartz	R	W	G
Há aspectos universais na estrutura e conteúdos de valores humanos? (SCHWARTZ, 1994)	1	1329	--
Uma teoria de orientações de valores culturais: explicação e aplicações	1	--	1208

(SCHWARTZ, 2006)			
3. Dimensões Culturais de Hofstede	R	W	G
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
4. Dimensões Culturais do GLOBE	R	W	G
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	--
5. Tipos de Cultura Organizacional de Quinn e Rohrbaugh	R	W	G
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	--
6. Tipos de Cultura Organizacional de Denison e Spreitzer	R	W	G
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	--
7. Mecanismos de controle de Ouchi associados aos Tipos de Cultura Organizacional	R	W	G
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	--
8. Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn	R	W	G
Diagnosticando e mudando a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006)	7	--	5285
9. Subculturas Organizacionais	R	W	G
Três culturas de gestão: a chave para a aprendizagem organizacional (SCHEIN, 1996a)	1	154	--
Identificando subculturas organizacionais: uma abordagem empírica	7	97	--

(HOFSTEDE, 1998)			
10. Congruência Cultural	R	W	G
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	--

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

Fonte: O próprio autor.

Os Níveis e Elementos da Cultura Organizacional propostos por SCHEIN (1985, p.14) buscam levar à compreensão da cultura organizacional 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. Esses níveis perpassam os vários elementos da cultura, dentre outros: ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processo de comunicação.

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 Culturais: Conservadorismos *versus* Autonomia Intelectual e Afetiva; Hierarquia *versus* Igualitarismo; e Maestria *versus* Harmonia (Figura 1).

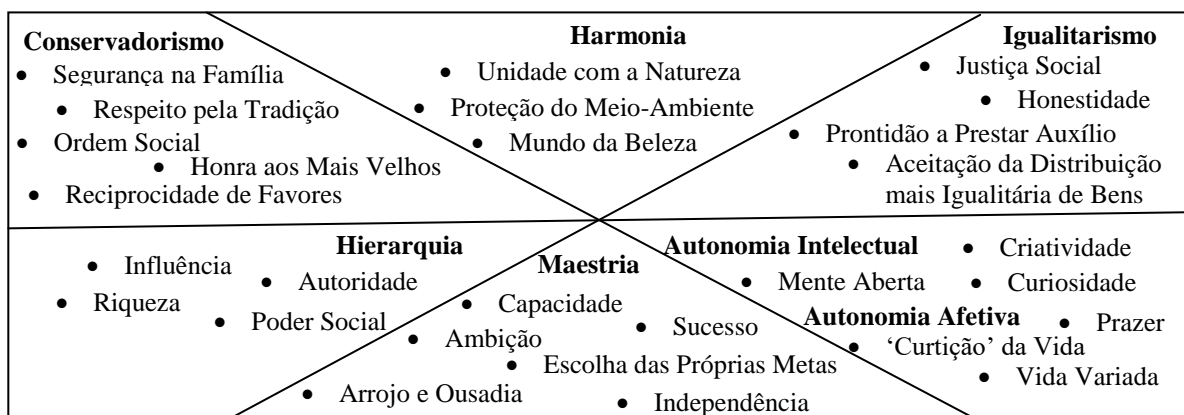


Figura 1 – Dimensões culturais de Schwartz

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

Os Valores e Dimensões Culturais 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).

De maneira análoga, Hofstede (1980b, p.45) propõe Dimensões Culturais 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 cultural social, cultura organizacional, processos organizacionais e liderança (HOUSE et al., 2002, p.4). De maneira similar às duas propostas de dimensões culturais anteriores, apresentam-se as dimensões culturais 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.

De maneira complementar, apresentam-se, brevemente, a seguir abordagens de Cultura Organizacional relacionadas a Tipos Culturais: Quinn e Rohrbaugh (1983); Denison e Spreitzer (1991); Ouchi e Price (1978); Cameron e Quinn (2006.)

Quinn e Rohrbaugh (1983) propõem quatro Tipos Culturais: Relações Humanas, Sistemas Abertos, Processos Internos e Metas Racionais (Figura 2).

Por sua vez Denison e Spreitzer (1991) usam abordagem como denominação idêntica de Tipos Culturais (Figura 3).

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 Culturais:

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.

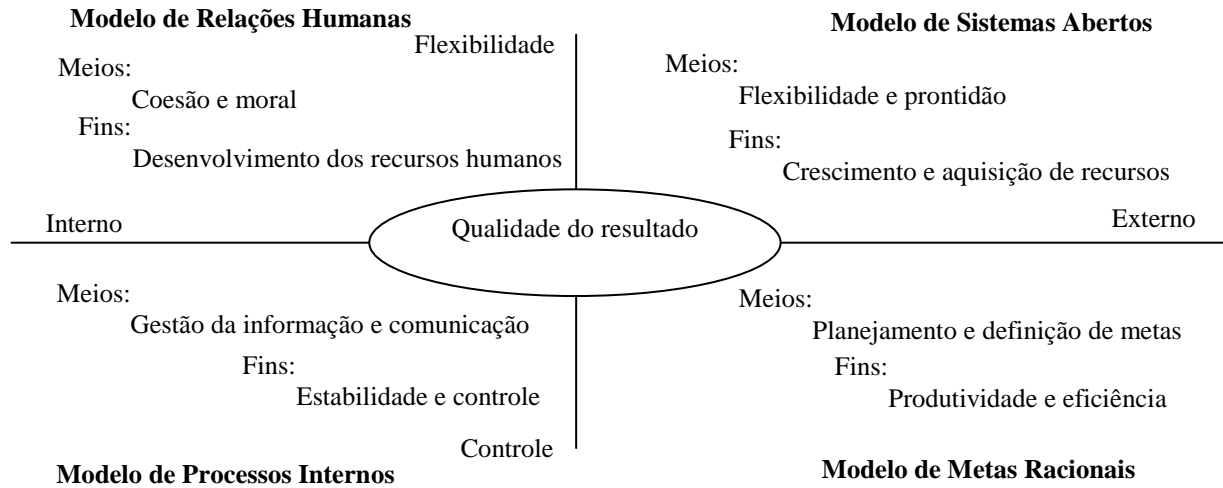


Figura 2 – Tipos Culturais de Quinn e Rohrbaugh

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

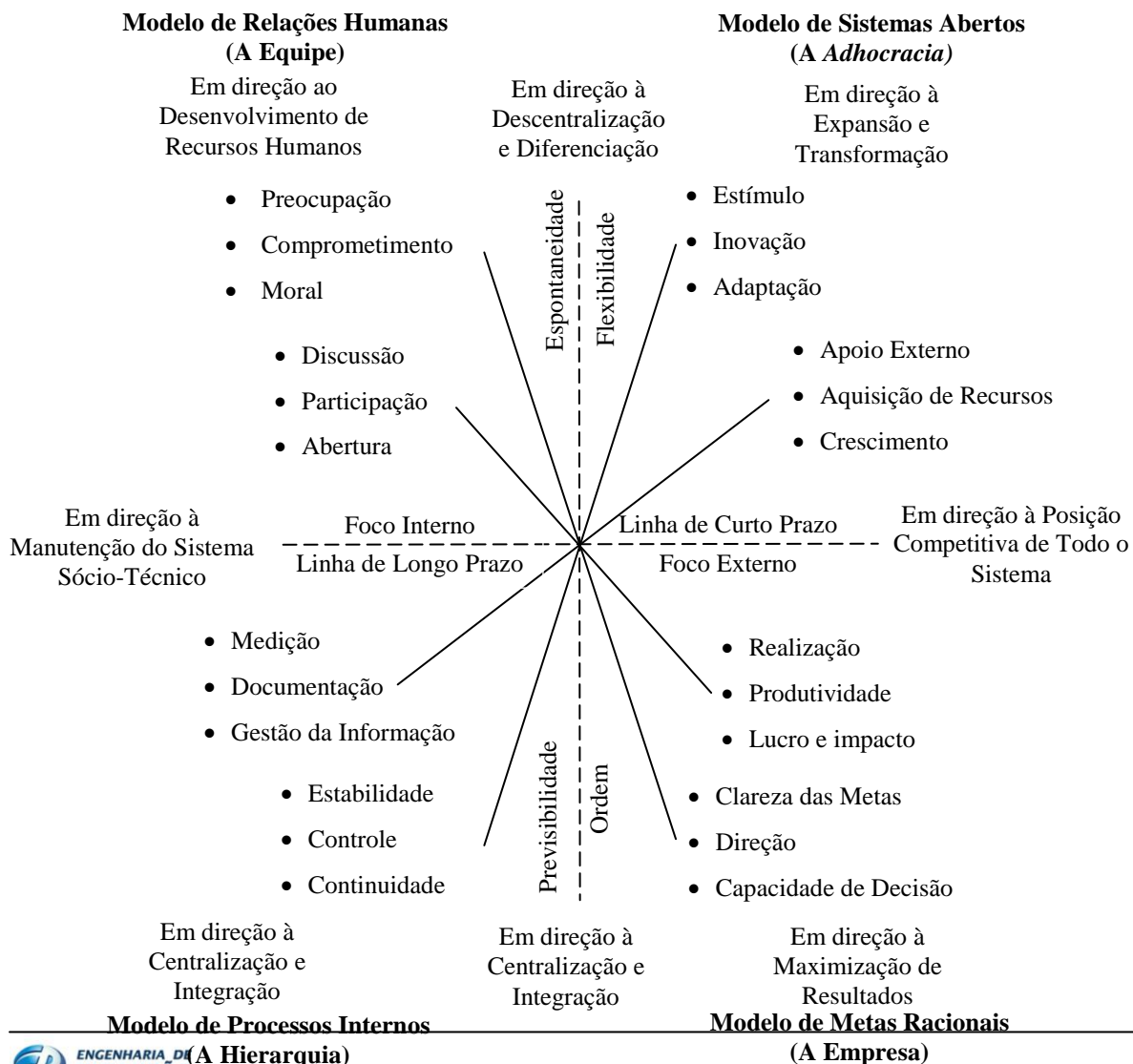


Figura 3 – Tipos Culturais de Denison e Spreitzer

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

Clã é uma cultural 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 Culturais: Hierarquia, Mercado, *Adhocracia* e Clã. Esclarece-se que a Cultura de Clã está ligada a organizações consideradas como uma família estendida em que as pessoas interagem bastante.

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.

A última abordagem de Cultura Organizacional identificada é a Congruência Cultural. 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 neste artigo 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 Hofstede (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.; VONDEREMBESE, 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.

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

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.

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, ao longo de toda sua vida acadêmica, criaram as bases para elaboração deste artigo.