

## **A cultura organizacional no panorama investigativo internacional: O lugar da empresa e da escola como contextos de investigação**

*Leonor Lima Torres*<sup>1</sup>

### **1. Introdução**

O desenvolvimento da cultura organizacional como um objecto de estudo amplamente disputado pelas mais diversas áreas disciplinares assume, a partir da década de oitenta, contornos teóricos e epistemológicos complexos quanto à forma, ao conteúdo e ao seu próprio sentido ontológico. Ancorados em diversos (e por vezes contraditórios) quadros teóricos e disciplinares, os estudos sobre a cultura organizacional sofreram um aumento quantitativo, ao mesmo tempo que diversificaram igualmente os contextos e as unidades investigativas, proporcionando ao investigador um amplo e polifacetado campo analítico, só remotamente desvendável por via da reconstrução dos seus sentidos genealógicos.

Entre os diversos contextos organizacionais que têm constituído alvo de análise no domínio das abordagens culturais, a escola como organização emerge, no panorama internacional, como um dos contextos mais estudados, sendo mesmo difícil identificar com algum rigor o sector pioneiro no estudo desta problemática, se o sector económico (a empresa), se o sector educativo (a escola). Em qualquer dos casos, a instituição educativa pública, quer ao nível das escolas não superiores, quer, mais recentemente, ao nível das escolas superiores e/ou universidades, desde cedo se tornou num objecto privilegiado de análise sob o ponto de vista das suas especificidades culturais, o que contraria um certo senso-comum intelectual responsável pela naturalização da ideia de que a moda da *cultura escolar* constitui um fenómeno recente, uma espécie de reacção tardia aos paradigmas dominantes na empresa. A investigação bibliográfica por nós efectuada sobre a problemática da cultura organizacional permite-nos, com alguma segurança, equacionar algumas ideias frequentemente veiculadas na literatura (mais de natureza gestionária) em torno da sua génese e do seu percurso evolutivo.

No intuito de melhor esclarecer os sentidos evolutivos da cultura organizacional como problemática e a sua particular tradução nos domínios educativo e empresarial, partimos de um conjunto de dados empíricos recolhidos por via electrónica (UMI *ProQuest Digital Dissertations*, ISI *Web of Science*, ERIC *Database* e ABI *Inform/Social Sciences*), elegendo como principais pontos de discussão, o lugar ocupado pela escola e pela empresa no quadro mais vasto da afirmação e desenvolvimento do objecto cultura organizacional. Numa segunda instância, abordaremos as potencialidades e limitações teórico-conceituais subjacentes a dois movimentos concorrentes na análise da cultura organizacional, por nós identificados nesta pesquisa: o *movimento integrador* da cultura, como referencial hegemónico; e em contraponto, o desenvolvimento do *movimento crítico* da cultura organizacional.

### **2. Estratégias e opções metodológicas de análise**

No intuito de melhor esclarecer os sentidos evolutivos da cultura organizacional como problemática e a sua particular tradução nos domínios educativo e empresarial, recorreremos seguidamente à análise e interpretação de informações recolhidas em pesquisas bibliográficas realizadas em quatro bases de dados internacionais — UMI *ProQuest Digital Dissertations*, ISI *Web of Science*, ERIC *Database* e ABI *Inform/Social Sciences*.

A função que estes dados cumpre ao longo deste trabalho deve ser entendida como meramente ilustrativa de algumas tendências evolutivas da problemática da cultura organizacional, já que as bases electrónicas consultadas não integram o universo real dos trabalhos produzidos em torno daquela problemática, incidindo particularmente nos países anglo-saxónicos e, entre estes, com grande preponderância, nos Estados Unidos da América.

---

<sup>1</sup> Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia

Mesmo assim, e com as cautelas analíticas e interpretativas que tal procedência pode significar, tratando-se de bases de dados com alguma reputação na comunidade académica, pensamos que a opção por este recurso pode propiciar uma pertinente abordagem na discussão de algumas tendências sugeridas na literatura da especialidade, mas, no entanto, pouco fundamentadas empiricamente. Apesar de tudo, não sendo certamente uma amostra representativa do universo dos trabalhos produzidos sobre a cultura organizacional, é pelo menos a possível e a mais completa entre as disponíveis para um estudo desta natureza.

O recurso à Web permitiu eleger um conjunto de critérios que captasse uma diversidade de fontes documentais, de registos teórico-disciplinares e de contextos investigativos, assim como possibilitou uma abrangência temporal considerável, que cobriu as décadas mais próximas na produção e publicação de trabalhos no âmbito da problemática que estamos a estudar.

O conteúdo disponível nas quatro bases de dados foi alvo de uma leitura e de um tratamento detalhados, com vista à construção de categorias teoricamente relevantes. Como podemos verificar no quadro 1, nem todas as categorias seleccionadas estão disponíveis nas quatro bases de dados, não permitindo em alguns casos o acesso a algumas informações pertinentes. Por exemplo, a *ABI Inform/Social Sciences*, é, sem dúvida, a base de dados mais incompleta, a única que não dispõe de um resumo do trabalho, mas cuja integração na nossa amostra se justifica por duas razões: em primeiro lugar, pelo facto de integrar os mais importantes artigos científicos produzidos na área das ciências sociais entre 1977 e 2002; em segundo, pela nossa intenção de dar continuidade a um trabalho semelhante desenvolvido por Alvesson e Berg (1992) sobre a evolução da cultura organizacional, justamente a partir de uma leitura das informações disponíveis nesta base de dados (na altura até à década de noventa). Ao contrário, a base de dados *ISI Web of Science*, pela riqueza e diversidade das informações disponíveis, constituirá, sem dúvida, um importante suporte empírico para a problematização de algumas perspectivas teóricas da cultura organizacional, agora confrontadas com dados de diversa natureza, como artigos, análises e resenhas de livros, cartas, sumários de reuniões e seminários, notícias, entre outros, publicados entre 1969 e 2002.

**Quadro 1**  
**Categorias analíticas que orientaram a consulta das bases de dados**

<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS</b>	<b>UMI</b> ProQuest Digital Dissertations	<b>ISI</b> Web of Science	<b>ERIC</b> Database	<b>ABI</b> Inform/Social Sciences
Autoria				
Ano de publicação				
Área científico-disciplinar				
Tipo de documento/publicação				
<i>Tipo de organização estudada</i>				
<i>Perspectiva teórica</i>				
<i>Dilema teórico</i>				
<i>Metodologia utilizada</i>				
Número de trabalhos citados				
Residência do autor(es)				
Número de vezes citado				
Local da edição				
Autores mais citados				
Trabalhos mais citados				

SIM       NÃO

Obs: As categorias em *itálico* não constam originalmente nas bases de dados, tendo sido por nós construídas.

Os dados existentes na *UMI Proquest Digital Dissertations* possibilitaram-nos recolher 421 títulos onde a expressão "cultura organizacional" estava presente (93% de teses de doutoramento e 7% teses de mestrado), revelando-nos investigações de abrangência multidisciplinar, havendo registos situados entre 1965 e 2002. A pertinência destes dados assenta sobretudo na identificação de um *corpus* de informação proveniente de um contexto específico de produção científica — o contexto eminentemente académico, onde tem lugar o

desenvolvimento de investigações longas no tempo e de onde se espera alguma profundidade teórico-analítica, independentemente da perspectiva adoptada. Por fim, a *ERIC Database*, ao constituir-se como a base de dados electrónica mais específica do campo educativo e ciências afins, não podia deixar de ser aqui igualmente estudada, não só pela sua relevância científica e disciplinar, mas sobretudo pela diversidade das suas publicações, quer se trate de artigos, *papers*, actas de conferência, dissertações, livros, capítulos de livros, etc., publicados entre 1980 e 2002. Apesar desta multiplicidade de fontes oferecidas, o limite temporal em que os trabalhos foram publicados é mais afunilado, isto é, apenas podemos contar com estudos produzidos durante as últimas duas décadas (cf. quadro 2).

**Quadro 2**  
**Informações genéricas disponíveis nas bases de dados**

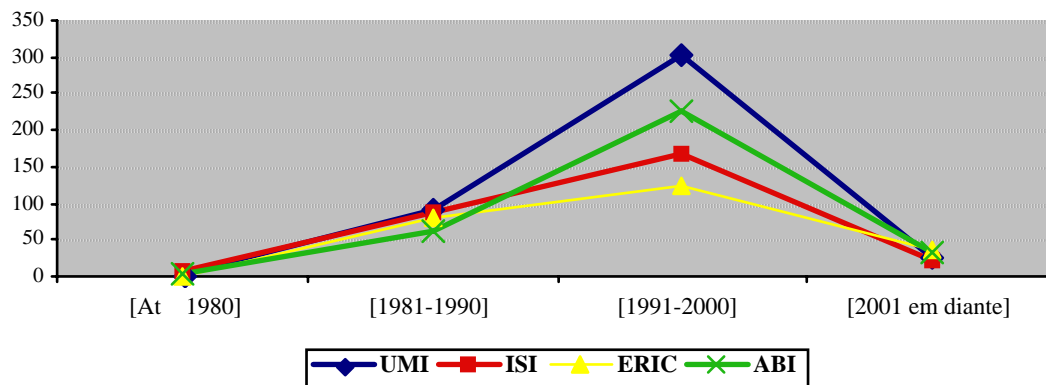
<b>INFORMAÇÕES GENÉRICAS</b>	<b>UMI</b> Proquest Digital Dissertations	<b>ISI</b> Web of Science	<b>ERIC</b> Data Base	<b>ABI</b> Inform/Social Sciences
<b>Nº publicações em cujo título existe a expressão “cultura organizacional”</b>	421	285	382	321
<b>Tipo de publicações</b>	Dissertações de Mestrado (7%) e de Doutoramento (93%)	Artigos, recensões de livros, correcções, material de editoriais, cartas, sumários de seminários, notícias	Artigos, papers, actas de conferência, dissertações, livros, cap. livros	Artigos científicos
<b>Área científico-disciplinar</b>	Abrangência multidisciplinar	Abrangência multidisciplinar	Educação e ciências afins	Abrangência multidisciplinar
<b>Limite temporal</b>	1965 — 2002	1969 — 2002	1981 — 2002	1977 — 2002
<b>Acesso ao resumo</b>	Sim	Sim	Sim	Não

Intencionalmente a pesquisa electrónica destas quatro bases de dados ficou efectivamente concluída no início do mês de Setembro de 2002, com o objectivo de garantir, o mais possível, a actualização dos dados. A busca de trabalhos que de algum modo utilizaram a cultura organizacional como objecto de estudo ou simplesmente se referiram e/ou se enquadraram teoricamente nessa problemática revelou-nos uma imensidão de possibilidades, pelo que nos cingimos apenas ao título do trabalho, devendo este obrigatoriamente contemplar a expressão "cultura organizacional". Esta opção eliminou certamente outros trabalhos passíveis de engrossarem o rol de contributos no âmbito desta problemática.

### **3. A empresa e a escola no quadro das abordagens culturais**

Tendo em atenção o número de estudos produzidos, a evolução da problemática da cultura organizacional caracteriza-se por uma concentração de trabalhos na década noventa, tendência esta registada a partir das informações disponíveis nas quatro bases de dados por nós consultadas. A observação da figura 1 incide sobre o número global de publicações, revelando-nos evoluções similares nas quatro bases de dados, o que parece querer significar que o interesse e o ritmo de produção de trabalhos sobre esta problemática não estiveram condicionados às especificidades dos seus contextos de produção.

**Figura 1**  
**Evolução das publicações sobre a cultura organizacional**  
**(análise comparada)**



Resta-nos insistir na ideia central de que terá sido ao longo da década de noventa que se alcançou o apogeu investigativo sobre a cultura organizacional, parecendo haver indícios, de acordo com os dados destas bases, de que o contexto de produção eminentemente académico, aqui representado pela UMI, se antecipou na investigação teórica e empírica desta problemática, já que é na primeira metade daquela década que mais dissertações de doutoramento e mestrado são produzidas. Outros trabalhos de menor envergadura teórica e empírica, que podem fazer *interface* com outros contextos de produção, como por exemplo, artigos científicos, actas de conferências, *papers*, recensões críticas, capítulos de livros, encontram o seu auge de publicação na última metade da década de noventa, nalguns casos já no início do novo século.

Quando, no quadro geral desta evolução quantitativa, procuramos indagar qual o lugar e o estatuto ocupado pela escola e pela empresa no debate das questões culturais, deparamo-nos com um cenário algo surpreendente face a algumas informações presentes em grande parte da literatura científica e, nomeadamente, na referente às *ciências da educação*. Se bem que não afastássemos a hipótese de uma relativa representatividade dos estudos mais relacionados com o domínio educativo, contudo não esperávamos que, especialmente no sector eminentemente académico (UMI), a sua proporção fosse tão significativa.

Através da análise comparada das informações constantes na figura 2<sup>2</sup>, podemos comprovar o lugar de destaque ocupado pela escola como contexto de investigação privilegiado no âmbito das dissertações de doutoramento e mestrado produzidas (UMI). Já no que concerne aos trabalhos integrados na ISI e na ERIC, a esfera da educação não aparece tão bem representada face ao destaque da empresa, que nos dois casos assume proporções mais significativas. Mesmo assim, parece-nos que no cômputo geral e, em particular, no contexto mais académico, quando não ocupa um lugar cimeiro, a educação aparece logo a seguir ao contexto empresarial como um dos contextos mais estudados.

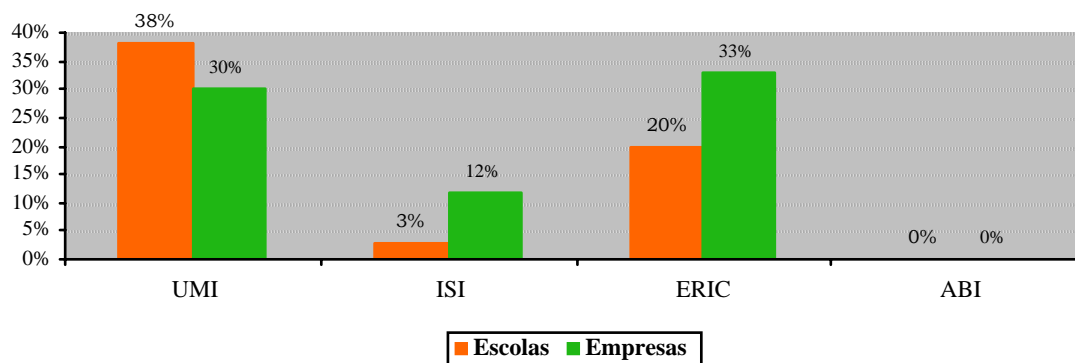
No contexto de produção eminentemente académico (UMI) constata-se o destaque conferido à organização escolar como objecto empírico de investigação, posição igualmente comprovável se recorrermos à observação dos trabalhos produzidos por área científico-disciplinar, em que estes se enquadram. Com efeito, apesar do carácter multidisciplinar da problemática da cultura organizacional, não se dilui a importância investigativa do campo

<sup>2</sup> Por uma questão de ilustração, esta figura apresenta apenas dois tipos de organizações de entre as estudadas pelos vários autores referenciados nas bases de dados: *escolas* e *empresas*. Nas primeiras incluímos escolas de todos os níveis de ensino, nas segundas considerámos apenas as organizações de cariz empresarial, não considerando neste momento da análise todas as outras instituições, nomeadamente, hospitais, administração pública, organizações judiciais, associações, etc. A Base de dados ABI, por não ser possível aceder aos resumos ou texto integral dos trabalhos, não apresenta neste gráfico quaisquer observações.

educativo, mas, pelo contrário, este sobressai comparativamente com os outros, contabilizando-se quase o dobro dos trabalhos produzidos se o compararmos com aqueles situados no domínio da administração e da gestão<sup>3</sup>.

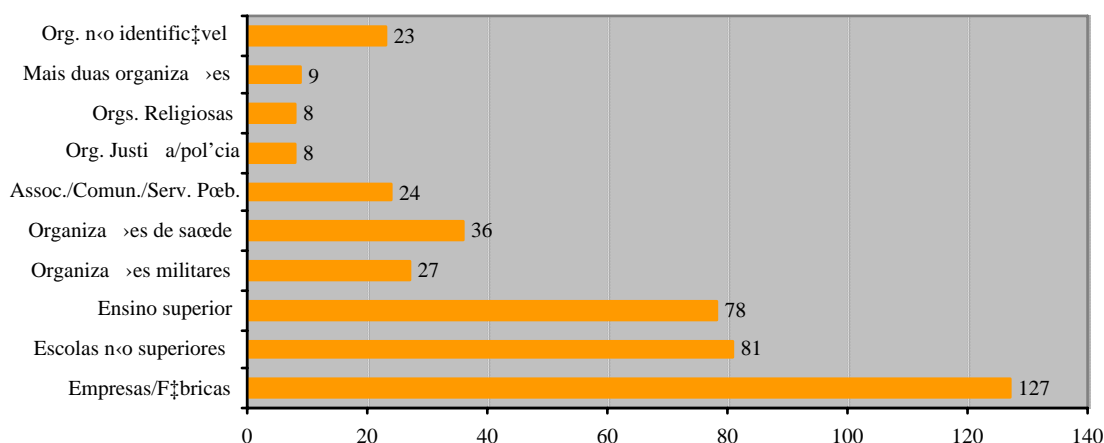
Nas três bases em que pudemos identificar com clareza o tipo de organização estudada (UMI, ERIC e ISI), a constatação mais importante que podemos reter é a tendência generalizada

**Figura 2**  
**Tipo de organização estudada**



para a diversificação crescente dos contextos investigativos. A figura 3, construída com os dados da base UMI, sustenta esta ideia de diversidade investigativa, muito embora o domínio empresarial/fabril se destaque individualmente se desdobrarmos o sector educativo. Note-se, entretanto, que o somatório dos três tipos de organização mais frequentemente estudados ascende aos 68% do total, tendo as organizações educativas neste valor um contributo de 38%, enquanto que as empresariais obtêm os restantes 30%.

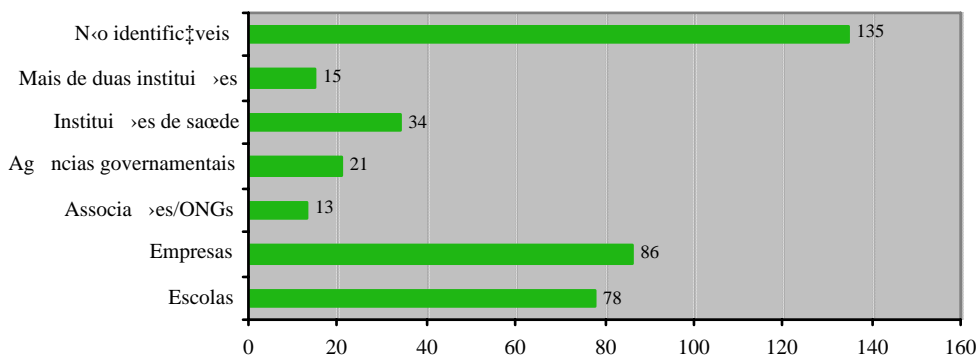
**Figura 3**  
**Tipo de organização estudada (UMI)**



<sup>3</sup> Esta evidência é tanto verdadeira para o caso em que se considera apenas a *keyword* principal em que o trabalho é catalogado, como para o exercício que junte outras *keywords*, nomeadamente as que aparecem em segundo, terceiro e quarto lugar, respectivamente.

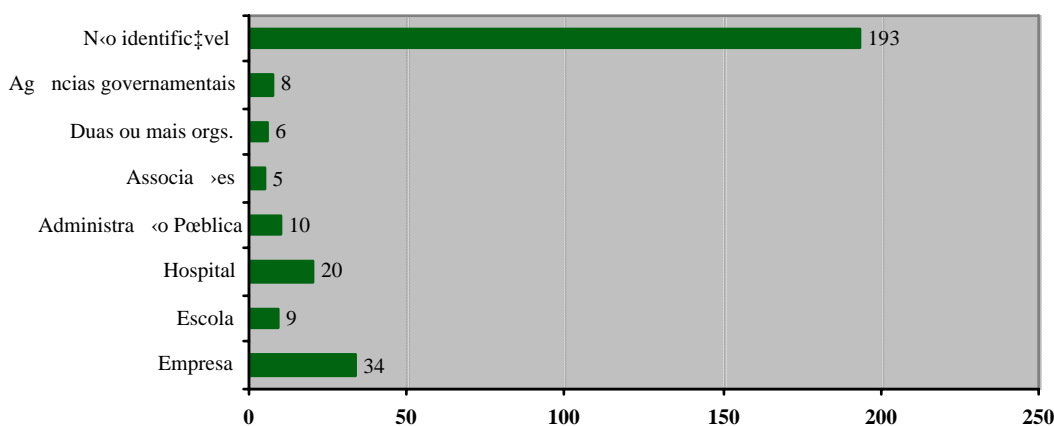
Relativamente ao tipo de organização estudada presente nas outras duas bases de dados, recenseámos uma menor variedade de contextos organizacionais investigados, sendo observável em ambas, como o aspecto mais relevante, a impossibilidade de os identificar num grande número de trabalhos (mais notório na ISI). Para além desta limitação, os restantes valores descrevem-nos a empresa como o local preferencialmente eleito para investigação, muito embora, no caso da ERIC, as escolas rivalizem com aquela (cf. figura 4) e, para a base ISI, surja

**Figura 4**  
**Tipo de organiza ção estudada (ERIC)**



o contexto hospitalar como um local propício para o desenrolar destes estudos organizacionais (cf. figura 5).

**Figura 5**  
**Tipo de organiza ção estudada (ISI)**



Deste modo, a problemática da cultura organizacional vai assumindo novos contornos à medida que os seus modelos vão sendo ensaiados, mas também reequacionados, em novos contextos empíricos então emergentes, nomeadamente nas esferas da saúde, da administração pública, nas agências governamentais e em diversas organizações sem fins lucrativos, entre outros. Este alargamento do campo investigativo ao descentrar a abordagem cultural do domínio quase exclusivo da empresa e da escola para outras esferas alternativas, contribuiu para ampliar a popularidade e a visibilidade desta problemática, ao ponto de ser relativamente comum rotulá-la de novo paradigma científico (Smircich, 1985: 57) na área das organizações ou, nas palavras de Adelino Gomes (1990:168), de "metáfora paradigmática".

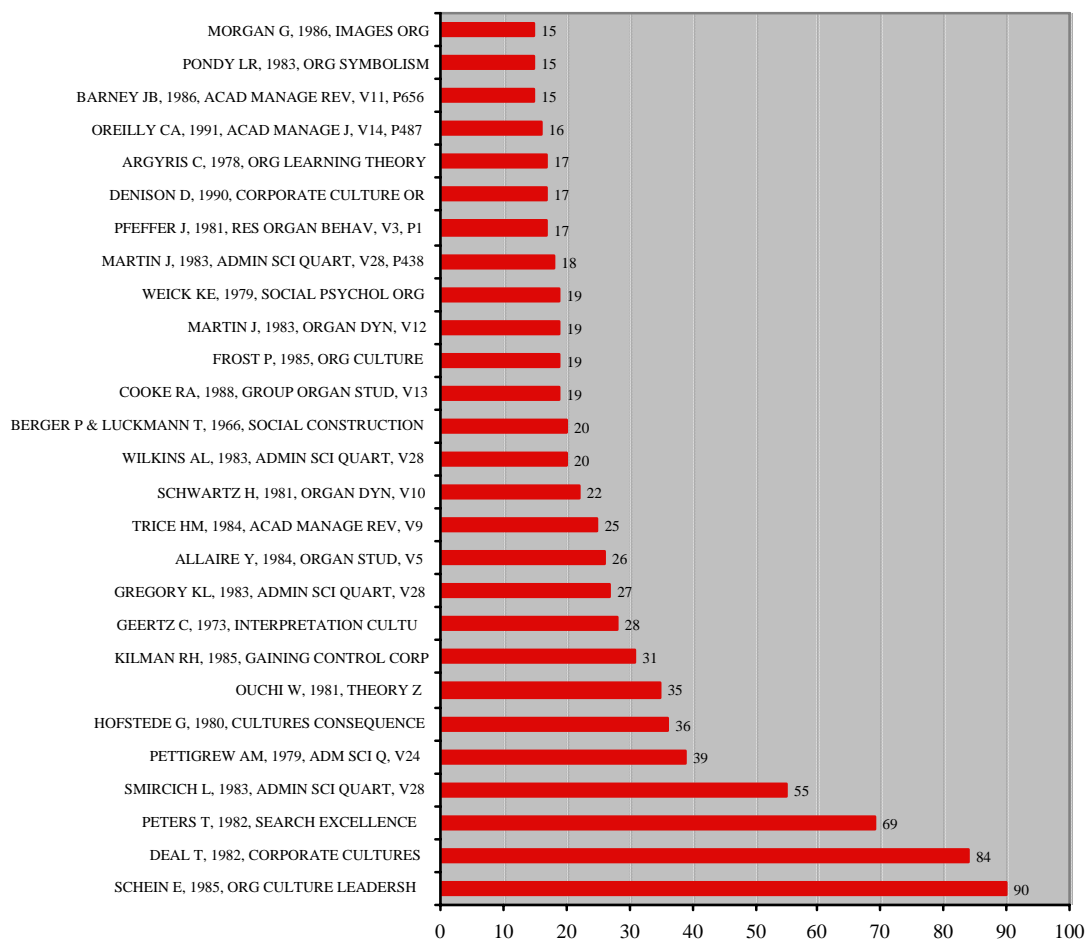
O aludido alargamento investigativo da cultura organizacional a diversos contextos organizativos a partir da década de noventa, poderá indiciar a existência de uma estreita relação entre esta problemática e o contexto político-económico vigente, eventualmente acentuada pela

emergência do *novo paradigma da gestão pública*, então em franca expansão aos mais diversos níveis. Entretanto, a nova década em curso, apesar de apenas contemplar cerca de dois anos de trabalhos produzidos, poder-nos-á aclarar quanto às tendências aqui sugeridas, já que parece manter-se a diversificação dos campos de análise organizacional. E desde modo, os dados inseridos nas bases ERIC e ISI registam já um número interessante de trabalhos sobre a cultura organizacional, por exemplo, em instituições de saúde, em agências governamentais, na administração pública e em organizações/associações sem fins lucrativos. Entre esta diversidade de contextos organizativos, a área da saúde (contexto hospitalar) parece destacar-se como o sector potencialmente mais expansivo na presente década, registando-se mesmo em ambas as bases de dados um número de trabalhos similar ao produzido no âmbito da organização escolar.

#### 4. Perfil dos autores, das publicações e das filiações teórico-disciplinares

A partir dos dados (em bruto) fornecidos pela ISI *Web of Science*, relativamente ao universo dos trabalhos citados por cada autor incluído nesta base, construímos alguns *rankings* das publicações e dos autores mais citados para melhor apreender os sentidos da evolução da problemática da cultura organizacional. Ao analisarmos a figura 6 relativa ao *ranking* das publicações mais citadas, deparamo-nos com um cenário totalmente dominado pela literatura de

**Figura 6**  
**Publicações mais citadas (ISI)**



tipo empresarial, o que denota a utilização prevalecente de um quadro de referência teórica inspirado na empresa e, porventura, reconvertido para outras realidades organizacionais.

Publicados, sobretudo, ao longo da década de oitenta, os trabalhos sobre a cultura organizacional mais citados internacionalmente apresentam a tipologia de obra ou artigo

científico (quase na mesma proporção), sendo de destacar, no entanto, que os três primeiros lugares são ocupados por obras americanas que ficaram celebrizadas neste domínio de estudo<sup>4</sup>.

Não obstante o evidente protagonismo das áreas da gestão e da sociologia das organizações, a pluralidade de posicionamentos teóricos, metodológicos e epistemológicos implícita neste *ranking*, revela bem a complexidade inerente ao processo de construção da problemática da cultura organizacional. Por um lado, e ocupando os lugares cimeiros, encontram-se trabalhos teoricamente inscritos numa *perspectiva integradora* da cultura, mais próxima de registos normativos e gestionários que privilegiam os processos de mudança organizacional; por outro lado, e numa proporção não desprezível, ressaltam os trabalhos que adoptam um enfoque fundamentalmente crítico e problematizador, mais próximos de *perspectivas diferenciadoras e fragmentadoras* da cultura<sup>5</sup> (por exemplo, Smircich (1983); Pettigrew (1979); Allaire e Firsirotu (1984); Berger e Luckmann (1990); Martin e outros (1983, 1988), Martin (1992, 2002), entre outras referências.

Se bem que o primeiro enfoque, ocupado pelos lugares cimeiros do *ranking*, apareça em *vantagem competitiva*, julgamos, no entanto, que outros trabalhos de sentido teórico inverso, quer em termos de representatividade estatística, quer em relação aos lugares ocupados, rivalizam e relativizam a hegemonia do paradigma funcionalista na análise da cultura organizacional. Esta tese ganha consistência quando confrontamos estas informações com os dados evidenciados pelo *ranking* relativo aos autores mais citados (Figura 7), onde, à excepção do destacado E. Schein, é possível encontrar autores de distintas filiações teóricas em lugares de significativa difusão.

Se é evidente que Edgar Schein se tornou numa espécie de *guru* da cultura organizacional (figurando no primeiro lugar nos dois *rankings*, ora como obra, ora como autor incontestavelmente mais citado<sup>6</sup>), não deixa de ser pertinente verificar que duas das autoras mais importantes no âmbito do paradigma crítico, ocupam o terceiro (Linda Smircich) e o quarto lugar (Joanne Martin). Objecto de distintas e antagónicas focalizações teóricas e epistemológicas, assim como de diferentes enfoques metodológicos por nós já amplamente discutidos num anterior trabalho (cf. Torres, 1997), a cultura organizacional tem vindo a construir-se como uma problemática de natureza multidisciplinar e multiparadigmática, espelhando bem as influências teóricas, políticas e ideológicas plurais a que tem sido sujeita. Os dados estatísticos que aqui apresentamos têm o condão de ilustrar empiricamente a natureza multiforme deste tema, ao revelar a coexistência de distintos e antagónicos contextos de produção (dos mais eminentemente académicos aos de índole mais gestonária e técnica), orientados por lógicas de produção, de divulgação e de consumo igualmente díspares e por vezes desconexas.

---

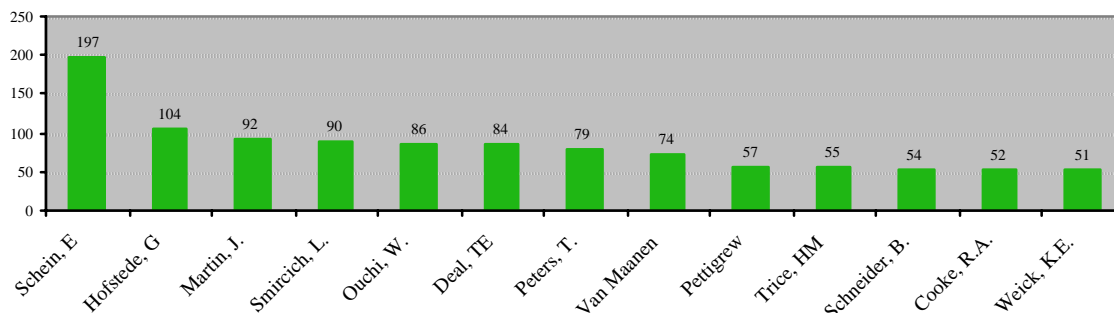
<sup>4</sup> A acrescer a esta informação, a análise do cruzamento entre as variáveis *número de vezes que o trabalho foi citado* e *país de residência dos autores*, relativas aos dados totais constantes na ISI, aponta para uma relação directa entre aquelas variáveis, isto é, os trabalhos sobre a cultura organizacional mais citados pela comunidade científica são tendencialmente produzidos por autores americanos. No entanto, na categoria que agrega os trabalhos citados entre 10 a 50 vezes, se juntarmos os autores residentes na Europa com todos os outros com residência fora da Europa, conseguimos obter valores próximos dos atingidos pelos autores americanos, o que poderá indiciar a existência de um conjunto de trabalhos sobre a cultura organizacional produzidos fora do contexto americano, que apesar de não ter atingido elevados índices de divulgação, não deixam de representar um contingente teórico e científico com alguma expressão a nível internacional.

<sup>5</sup> Sobre os pressupostos e o desenvolvimento teórico subjacentes a estas perspectivas, consulte-se Martin e Meyerson (1988), Meyerson e Martin (1987), Frost (1991) e Martin (1992, 2002). Para uma síntese crítica destas focalizações remetemos o leitor para os nossos trabalhos (1997, 2004), onde debatemos as várias correntes e focalizações teóricas em confronto.

<sup>6</sup> De facto, os valores alcançados por Edgar Schein distanciam-se significativamente dos demais autores, se compararmos o número de vezes que ele foi citado (197) com o número médio de vezes que os 158 trabalhos conseguiram reunir — 16 vezes. Refira-se também que num total de 285 trabalhos seriado na ISI, verificamos que 127 nunca foram alvo de qualquer citação.



**Figura 7**  
**Autores mais citados (ISI)**



Em relação à esfera educativa, é notória a sua similitude com o quadro de fundo que acabamos de traçar. Se os trabalhos sobre a cultura organizacional em contexto escolar não figuram entre os mais citados (logo, entre os mais lidos, divulgados e, supostamente, aprofundados), é lógico pensarmos que o processo de construção teórica que lhes subjaz poderá estar sujeito às pressões de um *corpus* teórico já academicamente instituído. Sobretudo quando detectamos que entre as duas dezenas de trabalhos que figuram nos *rankings*, apenas conseguimos identificar dois autores que têm reflectido sobre a área da educação, concretamente Terrence Deal e Karl Weick, mesmo que os seus trabalhos mais conhecidos não incidam sobre a cultura organizacional da escola<sup>7</sup>. Mesmo assim, ambos os trabalhos ao instituírem-se como

---

<sup>7</sup> De facto, apesar de Terrence Deal ter vindo a produzir importantes trabalhos na área da educação desde a década de setenta, de que são exemplo alguns estudos individuais (1975, 1982, 1985, 1988, 1994) e em co-autoria (1975, 1977, 1983 - vários), foi com a obra publicada em 1982 em parceria com Allen Kennedy com o título *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*, que o autor se tornou conhecido e divulgado na comunidade científica. Representando esta obra uma espécie de manual teórico e prático para o estudo da cultura organizacional, sobretudo inspirado nas organizações empresariais, o autor prossegue nos anos seguintes com o estudo desta problemática transferindo aquele quadro teórico (de índole gestionária) para a análise dos fenómenos culturais da escola, sobretudo numa perspectiva de inovação e mudança. Por sua vez, Karl Weick, um autor que desde a década de setenta tem vindo a dedicar-se ao estudo da escola, também figura como um dos autores mais citados, designadamente a sua obra publicada em 1969 e intitulada *A Psicologia Social da Organização*, que se instituiu como uma capital referência teórica para o estudo da cultura organizacional. Como já tivemos oportunidade de

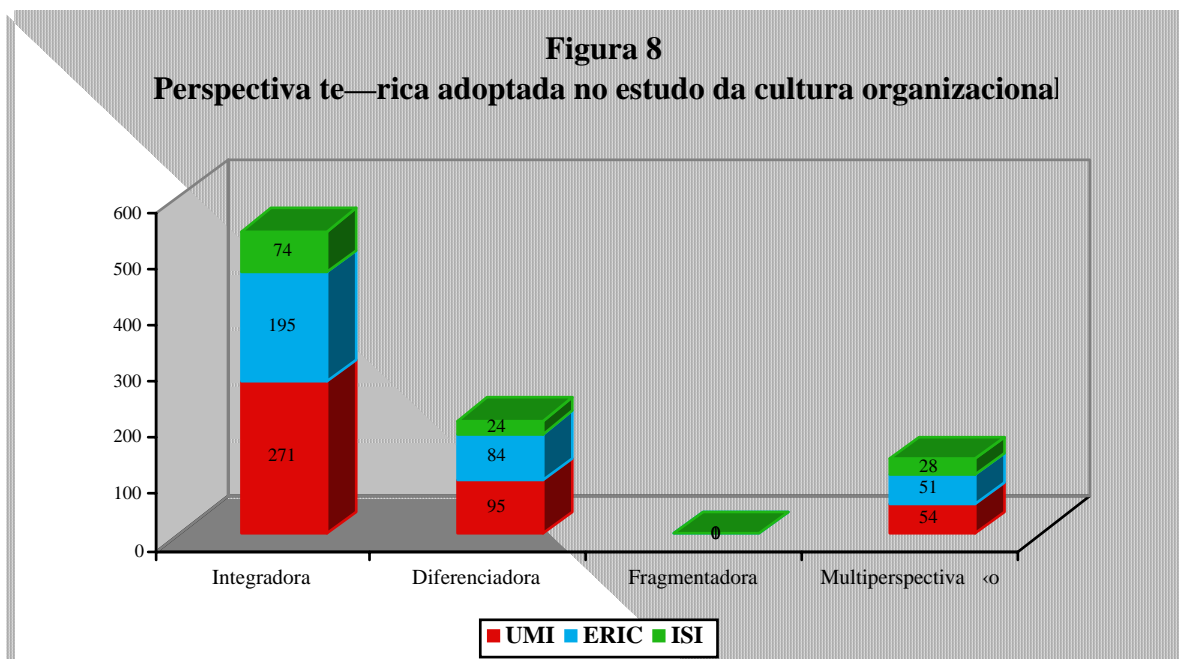
matrizes de referência teórica das abordagens organizacionais da escola, marcarão de forma indelével a construção da problemática da cultura escolar, não sendo alheio a este fenómeno o facto de simbolizarem dois paradigmas teóricos distintos na perspectivação deste tema: Deal e Kennedy inscritos num paradigma mais funcionalista, protagonizam uma leitura *integradora* e gestionária da cultura; Karl Weick, influenciado por uma paradigma mais interpretativo e crítico, defende e inaugura um enfoque cultural mais de natureza *fragmentadora*.

---

salientar, este autor dedicou-se nos anos seguintes ao estudo das organizações escolares, tendo mesmo eleito a cultura escolar como uma das dimensões de análise.

## 5. Tendências teóricas dos estudos sobre a cultura organizacional

Sempre que foi possível aceder aos resumos dos trabalhos inscritos nas bases de dados (UMI, ERIC e ISI), procuramos identificar as perspectivas teóricas subjacentes a cada estudo, com o fim de obter uma espécie de *retrato* que captasse as tendências teóricas mais globais, isto é, o grau e a intensidade de expressão assumida por algumas manifestações culturais<sup>8</sup>. Assim, a figura 8 evidencia-nos a preponderância da *perspectiva integradora* da cultura na orientação dos vários trabalhos produzidos, confirmando deste modo a supremacia do paradigma funcionalista na análise dos fenómenos culturais nas organizações.



Dado que os estudos sobre a *corporate culture* constituem uma linha investigativa fortemente inspirada nos pressupostos integradores da cultura (cf. por exemplo, Deal e Kennedy, 1982; e Killmann e outros, 1985), impôs-se no decurso da nossa investigação a curiosidade sociológica de saber qual a expressão dessa linha nas várias bases de dados trabalhadas. E conforme ilustra a figura 9, é sobretudo na ISI e na ABI que a *corporate culture* obtém um maior número de observações, com destaque para esta última onde se encontram mais de 500 trabalhos em cujo título o termo aparece (ultrapassando mesmo largamente o número de estudos incluídos na designação de cultura organizacional).

Sabendo de antemão da inspiração daqueles pressupostos e tendo presente que mais de 50% dos estudos recenseados nas três bases (cf. figura 8) adoptaram a *perspectiva integradora*, fica clara a supremacia desta corrente na abordagem dos fenómenos culturais nas organizações. Referência ainda para a discrepância entre as três perspectivas quando observamos as base de dados em que os trabalhos estão registados: a UMI, mais perto do contexto académico de produção, configura o enfoque integrador quase três vezes superior ao enfoque diferenciador e cinco vezes mais produtivo do que o enfoque multiperspectivacional; na ERIC os números e estas proporções são menos significativos, enquanto na ISI se destaca o enfoque

<sup>8</sup> A relativização das análises que fazemos deve obrigatoriamente levar em linha de conta o número de trabalhos que não dispunham de resumo ou, no caso de existir, este não conter as informações suficientes para se poder identificar a perspectiva teórica prevalecente. Assim, se na UMI apenas em um trabalho isto não foi possível, por sua vez na ERIC e na ISI tal aconteceu em 51 e em 159 situações, respectivamente. Como atrás referimos, na ABI tal tarefa tornou-se impossível por não podermos aceder aos resumos dos trabalhos registados.

multiperspectivacional com valores superiores ao diferenciador, muito embora constitua sensivelmente um terço dos trabalhos realizados sobre a orientação do enfoque integrador.



Quanto à *perspectiva diferenciadora*, identificamos a existência de um total de 203 trabalhos, número este bastante inferior aos 540 trabalhos alocados na *perspectiva integradora*, o que poderá indiciar algumas resistências teóricas ao avocar da natureza plural e diversificada das culturas organizacionais. Por fim, podemos ainda verificar que a *perspectiva fragmentadora*, enquanto enfoque exclusivo, não foi por nós detectada na análise que efectuámos, não obstante deprendermos a sua expressão difusa na constituição da abordagem multiperspectivacional, ainda que em termos de complementaridade e articulação com as outras duas perspectivas.

A informação disponível permite-nos igualmente o cruzamento de algumas variáveis pertinentes para o aclarar das tendências acima captadas, nomeadamente porque põe em evidência a relevância de algumas tradições teóricas radicadas em distintas culturas científico-investigativas. Por exemplo, apurámos a tendência de afirmação da *perspectiva integradora* nos Estados Unidos da América, enquanto que os trabalhos produzidos na Europa e noutros países denotam uma maior adesão ao paradigma crítico e interpretativo, submetendo estes as suas pesquisas a enfoques mais multiteóricos, onde a *perspectiva diferenciadora* e a multiperspectivação assumem um maior protagonismo analítico.

Paralelamente a um *movimento* teórico hegemónico e tipicamente americano, caracterizado pela adopção dominante da *perspectiva integradora* da cultura, desenvolve-se de uma forma quase subterrânea, porque mais discreta e mais difusa no espaço, um outro *movimento* concorrente e em contra-corrente, que se demarca do anterior pela versatilidade teórica, crítica e reflexiva.

Enquanto o primeiro se tornou mais popularizado e, por isso, com mais impacto ao nível das comunidades científica e gestonária internacionais — ao que não serão alheios os sucessos editoriais alcançados por alguns autores, nem tão pouco o facto de representar uma corrente teórica legitimada e legitimadora das ideologias políticas e económicas vigentes —, o segundo *movimento* representa porventura o desenvolvimento de linhas de investigação mais críticas e, portanto, não tão comprometidas com determinadas ideologias de mercado. Sediado sobretudo num contexto mais estritamente académico<sup>9</sup>, este segundo *movimento* tem concentrado os seus

<sup>9</sup> Por exemplo, nos dados fornecidos pela ERIC, podemos observar que os resultados obtidos pelo cruzamento entre as variáveis *tipo de documento* e *perspectiva teórica*, sugerem que o tipo de trabalhos

objectivos no aprofundamento da problemática da cultura organizacional, pondo à prova as potencialidades das várias perspectivas de análise<sup>10</sup>.

Face ao quadro atrás esboçado sobre o desenvolvimento teórico-conceitual da cultura organizacional no contexto internacional, interessa agora debater o modo como a esfera educativa tem reflectido ou não as mesmas lógicas e sentidos daqueles *movimentos* teóricos. Ou, no caso de verificarmos descontinuidades ou rupturas com aquele cenário, importa apreender, então, as especificidades que o domínio da investigação educativa tem sedimentado ao longo das últimas décadas.

Ao partirmos de uma dupla comparação que nos ilustra o grau de expressão que as diferentes perspectivas teóricas assumem no estudo da escola (por confronto com outras organizações) e no âmbito de duas bases de dados (UMI e ERIC), verificamos um cenário algo simétrico entre aquelas duas fontes de informação.

Apresentando a forma genérica de escada, cujos degraus ostentam níveis de proporcionalidade muito idênticos, a figura 10 aponta para a supremacia teórica da *perspectiva integradora* nas abordagens culturais de todas as organizações estudadas. A escola parece não escapar a esta orientação magna, ao não se vislumbrar qualquer traço distintivo (ou inflexivo) na matriz de referência teórica em que as investigações se inscrevem<sup>11</sup>. No entanto, ao analisarmos os dados da UMI, parece também ser verdade que, num segundo plano, a *perspectiva diferenciadora* e a *multiperspectivação* atingem valores mais elevados nas abordagens culturais da escola (e mesmo em outras organizações) do que propriamente nos estudos empresariais. Talvez por isso, as metodologias mais utilizadas no estudo da cultura organizacional em contexto escolar sejam de natureza preferencialmente qualitativa (com frequência recorre-se a mais de duas técnicas de investigação), ainda que o inquérito por questionário não deixe de ser uma opção a considerar em segundo plano, muito embora não tão utilizado como nos contextos empresariais<sup>12</sup>.

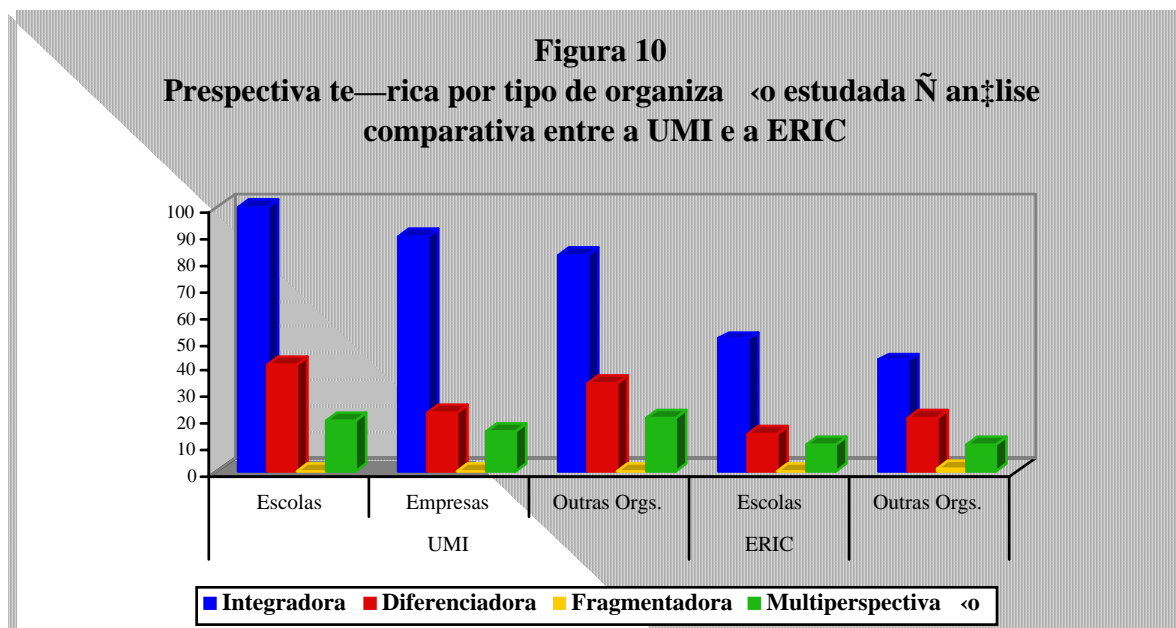
---

que adoptam preferencialmente as perspectivas mais críticas (*multiperspectivação* e *perspectiva diferenciadora*) se enquadram num tipo de literatura mais de cariz académica, tais como as dissertações de mestrado e de doutoramento, os capítulos de livros e, em menor proporção, os artigos científicos.

<sup>10</sup> Talvez por isso, o cruzamento entre as variáveis *perspectiva teórica* e *número de trabalhos citados*, nos revele resultados muito distintos consoante a óptica teórica: os estudos mais informados teoricamente (por exemplo, os que recorrem a um maior número de citações) são exactamente aqueles que se enquadram neste *movimento*.

<sup>11</sup> De igual modo, os resultados do cruzamento entre as variáveis *perspectiva teórica* e *área científico-disciplinar* em que o trabalho se inscreve (UMI), reforçam a tese acima enunciada. Contudo, merece registo também uma relativa afirmação da *perspectiva diferenciadora* e da *multiperspectivação* designadamente no campo disciplinar da Educação.

<sup>12</sup> Outros apuramentos de resultados por nós empreendidos confirmam aquela orientação metodológica, ao sublinharem a preponderância de opções mais qualitativas designadamente no domínio disciplinar da Educação e, com uma incidência menos relevante, nos domínios da Sociologia e da Psicologia. No que respeita à categoria agregada *outras organizações*, destacamos igual tendência metodológica, por exemplo, nos estudos das organizações militares e de saúde.



Uma das constatações mais pertinentes verificadas na figura 10 respeita à total ausência de estudos que adoptem a *perspectiva fragmentadora* como modelo privilegiado de referenciação teórica, quer no domínio da educação, quer ao nível da empresa e outras organizações. Tal cenário parece querer indiciar que os pressupostos em que ela assenta, não obstante o seu recente desenvolvimento, não têm conseguido afirmar-se como uma matriz explicativa do funcionamento das organizações. Ancorada em visões desconexas, ambíguas e contraditórias da vida organizacional, a proposta fragmentadora sugere uma agenda teórica pouco articulável com as actuais ideologias organizativas, muito inspiradas no mito do ideal comunitário, assente na partilha colectiva de valores, na ordem, na estabilidade, na solidariedade de grupo.

À medida que as tensões típicas das ideologias neoliberais vão penetrando nos mais diversos campos institucionais, com repercussões cada vez mais nítidas ao nível da reconfiguração do trabalho (deslocalização, precariedade, rotatividade, polivalência, efemeridade), da reestruturação do tempo e dos estilos de vida (cf. Sennett, 2001), amplia-se, correlativamente, a necessidade de reforçar o sentido comunitário nas organizações, apelando à interiorização de valores colectivos, investindo em estratégias de socialização convergente, apostando na construção de unidades identitárias simultaneamente fortes e competitivas. A expansão desta ideologia de gestão nas várias organizações sociais terá constituído provavelmente uma barreira à visibilização das dimensões mais desconexas e ambíguas das organizações. Para além destas dimensões serem consideradas como disfuncionais ao alcance da eficácia e da excelência e, portanto, impassíveis de se constituírem em instrumentos de gestão, a sua própria natureza incerta e provisória, torna difícil o ensaio da operacionalização empírica nos contextos concretos de acção organizacional.

No entanto, se parece ser inquestionável a pouca expressão da *perspectiva fragmentadora* enquanto matriz de referência dominante, quanto à sua utilização como modelo complementar a outros, verificamos um cenário relativamente diferente. Apesar de a sua adopção não atingir as mesmas proporções alcançadas pelas perspectivas *integradora* e *diferenciadora*, é possível identificar alguns trabalhos produzidos no âmbito da escola que

aprofundam a análise da cultura organizacional a partir de uma múltipla perspetivação, onde a proposta *fragmentadora* aparece representada<sup>13</sup>.

Parece-nos relativamente claro que a problemática da cultura organizacional em contexto escolar acompanhou o ritmo e os sentidos teóricos subjacentes ao objecto de estudo mais vasto de cultura organizacional, exigindo, por isso, uma leitura que salvasse o seu estatuto de co-constructora da própria problemática em que se inscreve, em vez de a tomar como uma espécie de *laboratório* de teorias concebidas noutros contextos, tempos e espaços organizacionais. Se parece consensual, para a generalidade dos círculos académicos, que a instituição escolar reagiu mais do que protagonizou a vanguarda do conhecimento no campo da cultura organizacional, no entanto, o que nos parece ser mais credível na presente fase deste trabalho é que, pelo contrário, esta instituição não só contribuiu para a ampliação deste campo investigativo, como também desde cedo conquistou o interesse dos investigadores para a análise dos fenómenos culturais. Ora, é justamente numa situação dilemática que procuraremos avançar: ou aceitar, por um lado, o senso comum académico que insiste na ideia de transposição dos quadros teóricos construídos em contexto empresarial, sendo a organização escolar um outro contexto específico em que a correspondente análise é possível; ou, por outro lado, procurar desmistificar em parte esta elocução a partir de um conjunto de pistas e tendências empíricas que apontam em sentido oposto.

A supremacia teórica alcançada pela *perspectiva integradora* da cultura na análise dos fenómenos escolares, sobretudo a partir da década de noventa, não pode deixar de ser correlacionada com o impacto que determinadas orientações político-ideológicas de feição neoliberal exerceram ao nível das reformas dos sistemas educativos. E a conjuntura político-educativa que marcou a última década do século XX, designadamente a que se traduziu nos movimentos apologeticos das escolas eficazes, competitivas e submetidas às leis do livre mercado, contribuiu para a eclosão de investigações várias que procuravam comprovar empiricamente a relação de causalidade entre a cultura organizacional escolar e o alcance da eficácia, do sucesso, da excelência e, embora com menor incidência, da qualidade total.

Este *movimento* teórico dominante na análise da cultura organizacional em contextos escolares, não obstante a sua sede de produção ser predominantemente de origem académica (dissertações de doutoramento, mestrado e artigos científicos, de acordo com dados incluídos na UMI e na ERIC), não deixa de reproduzir as lógicas e as imposições ditadas pelo *mercado*, mais vocacionadas para um registo gestor da cultura, com impacto duplamente significativo ao nível das esferas de ensino não superior e superior<sup>14</sup>.

## 6. As instituições educativas na vanguarda dos estudos críticos sobre a cultura organizacional

Em paralelo com a expansão e circulação de âmbito internacional do *movimento* integrador, assiste-se ao despontar de um outro, mais crítico e problematizador da cultura organizacional, sendo de destacar a sua crescente afirmação no domínio específico da educação, desde a última década do século XX. Os contextos escolares, tanto ao nível do básico e secundário como ao nível superior, ao mesmo tempo que se tornaram em objectos privilegiados

---

<sup>13</sup> São disso exemplo ilustrativo, a dissertação de doutoramento de Love (1990). *An Investigation Into the Organizational Culture of a Student Affairs Department*. Indiana University. PHD, 361 págs. (UMI) e as dissertações de mestrado de Enomoto (1993). *In-School Truancy in a Multiethnic Urban High School Examined Through Organizational Culture Lenses*. The University of Michigan, 256 págs. (UMI); de Dal Porto (1993). *Superintendent Leadership in the Organizational Culture: A Qualitative Study*. Washington State University, 223 págs. (UMI); e de Lewis (1997). *Shifting Bodies: A Study of Culture in an Ontario Secondary School*. Queen's University at Kingston (Canada), 168 págs. (UMI).

<sup>14</sup> Adoptamos as designações de *ensino não superior* e *ensino superior* apenas por razões meramente operativas, com o objectivo de identificar dois campos educativos que, na literatura da cultura organizacional, recobrem diferentes especificidades investigativas.

de investigação numa óptica mais funcionalista e gestionária, suscitaram em simultâneo o desenvolvimento de diversas propostas que permitiram análises mais críticas e holísticas dos fenómenos culturais.

Se bem que este *movimento* alternativo não represente um *corpus* teórico-científico homogéneo e uniforme, dadas as múltiplas filiações teóricas e ideológicas que encerra, é possível, mesmo assim, identificar um denominador comum que atravessa a maioria dos trabalhos integrados nesta linha de investigação. Esta matriz que intercepta os vários trabalhos assenta na rejeição de uma imagem exclusivamente integradora e uniforme de cultura, propondo, em contrapartida, a análise e interpretação de várias possibilidades de manifestações culturais. O desvelamento da natureza multiforme e desigual da cultura, apesar de constituir o móbil comum destas investigações, não deixa de contemplar distintos objectivos e diferenciadas posturas face ao objecto em causa. O questionamento, sob diferentes ângulos de análise, dos estudos de tipo monocultural, permitiu não só um alargamento teórico-científico da problemática, como visibilizou distintas e contraditórias modalidades de apreensão da cultura organizacional.

Uma primeira modalidade, menos expressiva em termos estatísticos e de pendor também menos crítico, é representada pelos trabalhos que, apesar de partirem de uma *perspectiva diferenciadora* de cultura, persistem numa agenda político-ideológica não muito distante daquela que caracteriza o *movimento* integrador. Muda o paradigma teórico mas mantém-se, quase na originalidade, a agenda política. Isto é, parte-se do *diagnóstico* das subculturas organizacionais recorrendo-se a tipologias várias, com o objectivo de identificar se a cultura dominante num determinado contexto corresponde ao ideal-tipo considerado mais ajustado ao alcance da eficácia, da *performatividade* e da excelência<sup>15</sup>. O processo de identificação destas subculturas torna-se importante tanto como instrumento prévio e anterior à preparação das reformas educativas<sup>16</sup>, como mecanismo de gestão e regulação *à posteriori* das mesmas, investindo-se neste caso na mudança da subcultura dominante<sup>17</sup>.

Face ao exposto, os trabalhos que inscrevemos nesta categoria não deixam ainda de reflectir algumas tensões teóricas, não obstante o seu potencial heurístico sugira já uma certa desvinculação dos paradigmas mais funcionalistas. Ao considerar-se a cultura como uma *variável dependente e interna* às fronteiras físicas da organização e de existência certa e diagnosticável, não se elege como objecto de análise a indagação dos processos que intervêm na

---

<sup>15</sup> A tipologia cultural mais utilizada nestes estudos é a de Cameron e Ettington (1988), que prevê a ocorrência de quatro *tipos culturais*: *Clã*, *adhocracia*, *hierarquia* e *mercado*. Também no que concerne à base de dados UMI, encontramos trabalhos que adoptaram esta proposta tipológica, de onde se destacam: uma dissertação de doutoramento realizada por Berrio (1999). *Organizational Culture and Organizational Learning in Public, Non-Profit Institutions: A Profile of Ohio State University Extension*. The Ohio State University. PhD, 149 págs. (UMI); duas dissertações de mestrado recentemente realizadas por Poppens (2000). *Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment at Midwestern Private Nonprofit Colleges*. University of South Dakota. EDD, 138 págs. (UMI); e por McGalliard (2001). *The Organizational Culture of Women's Colleges: A Multiple-Case Study*. The Florida State University. EDD, 127 págs. (UMI).

<sup>16</sup> Cf., por exemplo, a dissertação de doutoramento desenvolvida por Babione (1995). *A Case Study of the interaction Between Organizational Culture and Processes of Continuous Quality Improvement in the Community College Environment*. The University of Toledo. PhD, 223 págs. (UMI), onde o autor propõe um estudo aprofundado das subculturas escolares, fundado no pressuposto de que o sucesso da implementação dos programas/reformas educacionais está dependente da natureza e do grau de expressão assumida pelas diversas subculturas escolares. Na mesma linha de análise, a dissertação desenvolvida por Ferrell (1996). *Teacher Attendance, Organizational Culture, and Occupational Culture: A Qualitative Study* (ERIC), propõe uma análise das subculturas escolares, em particular da cultura ocupacional docente, passível de auxiliar a concepção de políticas e programas de combate às elevadas taxas de absentismo dos professores nos Estados Unidos da América.

<sup>17</sup> A título ilustrativo, registamos duas dissertações produzidas no mesmo ano: a primeira, de doutoramento, de Byrne (1995). *Experiencing Paradise, Living in a Paradox: A Cultural Study of an Academic Department*. The University of Nebraska (Lincoln). PhD, 161 págs. (UMI); a segunda, de mestrado, de Riddle (1995). *Organizational Culture and Restructuring: A Case Study of Journalism Department Reorganization*. Northern Arizona University. EDD, 425 págs. (UMI).



sua construção. Persiste, então, um registo ainda muito descritivo e de natureza confirmatória, centrado na comprovação empírica da coexistência de múltiplas subculturas no contexto organizacional e, correlativamente, no diagnóstico dos traços identificativos da subcultura dominante. Subjacente à adopção de tipologias clássicas para o diagnóstico dos *tipos culturais* da organização reside a crença no pressuposto de que, independentemente das suas especificidades estruturais e culturais, quanto mais os resultados da investigação confirmarem a hegemonia de um certo *ideal-tipo* cultural, maiores seriam as possibilidades de se alcançar a eficácia organizacional ao nível da gestão e administração<sup>18</sup>.

Celebrizando o registo mais crítico e problematizador de entre as três modalidades de apreensão da cultura incluídas no *movimento* crítico, os vários trabalhos produzidos no âmbito desta agenda investigativa constituem já um suporte teórico e científico relativamente sustentado. De facto, ao constatararmos que o contexto da educação escolar tem sido aquele que mais tem fomentado o aprofundamento teórico deste *movimento*, quer ao nível das instâncias do ensino superior, quer ao nível do ensino básico e secundário, somos tentados a admitir a hipótese de existência de uma correlação entre as especificidades da estrutura-acção da escola e os seus efeitos ao nível da construção da cultura organizacional. Isto é, as singularidades políticas e organizacionais da escola, ao alicerçarem-se sob diferentes "planos analíticos"<sup>19</sup> com impacto assinalável ao nível das práticas e interacções quotidianas, parecem exigir a convocação de modelos de análise alternativos, susceptíveis de melhor apreender o carácter holístico e multifactorial que subjaz ao "processo de construção e reconstrução da cultura da escola" (cf. Bates, 1987: 88-89; e Sparkes e Bloomer, 1993: 171).

### Referências bibliográficas

- ALLAIRE, Yvan & FIRSIROTU, Mihaela E. (1984). "Theories of Organizational Culture". *Organizations Studies*, Vol. V (3), pp.193-226.
- ALVESSON, Mats & BERG, Per Olof (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- BATES, Richard J. (1987). "Corporate Culture, Schooling, and Educational Administration", in *Educational Administration Quarterly*, Vol. 23, nº 4, pp. 79-115.
- BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas (1990). *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes (1ª edição original em 1966).
- DEAL, Terrence (1975). "An Organizational Explanation of Alternative Schools Failures", in *Educational Researcher*, Vol. 4, nº 4, pp. 10-16.
- DEAL, Terrence (1982). "Alternative Schools: Struggle for Identity", in *Changing Schools*, Vol. 10, nº 2, pp. 8-9.

---

<sup>18</sup> Admite-se e proclama-se, igualmente, a possibilidade de gerir as várias subculturas organizacionais a partir de processos de liderança eficazes e eficientes. Nestes casos, a agenda que subjaz a algumas abordagens apenas se torna distinguível da do *movimento* integrador, pelo facto de admitir a diferenciação cultural. Por exemplo, a obra produzida por Segiovanni e Carver, e editada em 1973, com o título *O Novo Executivo Escolar: Uma Teoria de Administração*, representa bem o alcance deste enfoque, ao procurar criar uma ciência administrativa aplicada à educação e, designadamente, ao propôr uma decisão de valor — "um padrão de crenças para a orientação da decisão educacional" (p. 37) — assente num modelo de eficiência administrativa que pressupõe a gestão da diversidade e conflitualidade cultural. Como já tivemos oportunidade de registar, o primeiro autor, duas décadas mais tarde, produz a obra *Building Community in Schools*, onde aprofunda a ideia de que "Community building is the secret weapon that can help domesticate the wild cultures that now seem so omnipresent in our schools" (Segiovanni, 1994: xiv).

<sup>19</sup> Referimo-nos, na esteira de Licínio Lima, ao "plano das orientações para a acção" e ao "plano da acção organizacional", regidos por distintas regras e lógicas organizacionais. Para uma análise mais aprofundada do modelo teórico construído por este autor, consultar Lima (1992).

- DEAL, Terrence (1985). "National Commission Reports. Blueprints for Remodeling or Ceremonies for Revitalizing Public Schools", in *Journal of Education and Urban Society*, Vol. 17, nº 2.
- DEAL, Terrence (1988). "The Symbolism of Effective Schools", in Adam Westoby. *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press, pp. 198-222.
- DEAL, Terrence & BALDRIDGE, Victor (Eds.) (1983). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corporation.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Allen (1983). "Culture and School Performance", in *Educational Leadership*, Vol. 40, nº 5, pp. 14-15.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Allan A. (1988). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books (1ª edição em 1982).
- DEAL, Terrence e outros (1977). *Linking Knowledge to Schools: The Process of Change in Six Sites*. Andover, MA: The Network.
- FROST, Peter J. e outros (Eds.) (1985). *Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- FROST, Peter J. e outros (Eds.) (1991). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- GOMES, Adelino D. (1990). *Cultura Organizacional. A Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*. Coimbra: Universidade de Coimbra (Dissertação de Doutoramento — policopiado).
- GREGORY, Kathleen, L. (1983). "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Cultures Conflicts in Organizations", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28, pp. 359-376.
- HOFSTEDE, Geert (1984). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- KILMANN, Ralph H. e outros (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. London: Jossey-Bass Publishers.
- LIMA, Licínio C. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Universidade do Minho.
- MARTIN, Joanne (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York, Oxford: Oxford University Press. London: Sage Publications, pp. 58-76.
- MARTIN, Joanne (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Sage Publications.
- MARTIN, Joanne & MEYERSON, Debra (1988). "Organizational Culture and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity", in L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr. e H. Thomas (Eds.). *Managing Ambiguity and Change*. New York: John Wiley, pp. 93-125.
- MARTIN, Joanne e outros (1983). "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28, pp. 438-453.
- MEYERSON, Debra & MARTIN, Joanne (1987). "Cultural Change: An Integration of three Different Views", in *Journal of Management Studies*, 24, pp. 623-647.
- OUCHI, William G. (1986). *Teoria Z. Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*, São Paulo: Nobel.
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. (1987). *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote (1ª edição de 1982).
- PETTIGREW, A. (1979). "On Studying Organizational Culture", in *Administrative Science Quarterly*, nº 24, pp. 570-581.
- PFEFFER, Jeffrey & SALANCIK, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resources Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

- SCHEIN, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, Edgar H. (1990). "Organizational Culture", in *American Psychologist*, Vol 45, nº 2, pp 109-119.
- SENNETT, Richard (2001). *A Corrosão do Carácter. As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- SERGIOVANNI, Thomas J. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SERGIOVANNI, Thomas & CARVER, Fred (1974). *O Novo Executivo Escolar — Uma Teoria da Administração*. São Paulo: E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- SMIRCICH, Linda (1983). "Concepts of Culture and Organizational analysis", in *Administrative Science Quarterly*, nº 28, pp. 339-358.
- SMIRCICH, Linda (1985). "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", in Peter J. Frost e outros (Eds.). *Organizational Culture*. London: Sage Publications, pp. 55-72.
- SPARKES, Andrew C. & BLOOMER, Martin (1993). "Teaching Cultures and School-Based Management: Towards a Collaborative Reconstruction", in John Smyth (Ed.). *A Socially Critical View of the Self Management School*. London: The Palmer Press, pp. 171-189.
- TORRES, Leonor (1997). *Cultura Organizacional Escolar: Representações dos Professores Numa Escola Portuguesa*. Oeiras: Celta Editora.
- TORRES, Leonor (2004). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico Numa Escola Secundária*. Dissertação de Doutoramento em Educação, na Área de Conhecimento de Organização e Administração Escolar. Braga: Universidade do Minho (policopiado).
- TRICE, H. & BEYER, J. (1984). "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", in *Academy of Management Review*, 9, pp. 653-669.
- WEICK, Karl (1973). *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Edgard Blucher Lda. (1ª edição em 1969).

### Dissertações referenciadas

- BABIONE (1995). A Case Study of the interaction Between Organizational Culture and Processes of Continuous Quality Improvement in the Community College Environment. The University of Toledo. PhD, 223 págs. (UMI).
- BERRIO (1999). Organizational Culture and Organizational Learning in Public, Non-Profit Institutions: A Profile of Ohio State University Extension. The Ohio State University. PhD, 149 págs. (UMI).
- BYRNE (1995). Experiencing Paradise, Living in a Paradox: A Cultural Study of an Academic Department. The University of Nebraska (Lincoln). PhD, 161 págs. (UMI).
- DAL PORTO (1993). Superintendent Leadership in the Organizational Culture: A Qualitative Study. Washington State University, 223 págs. (UMI).
- ENOMOTO (1993). In-School Truancy in a Multiethnic Urban High School Examined Through Organizational Culture Lenses. The University of Michigan, 256 págs. (UMI).
- FERRELL (1996). Teacher Attendance, Organizational Culture, and Occupational Culture: A Qualitative Study (ERIC).
- LEWIS (1997). *Shifting Bodies: A Study of Culture in an Ontario Secondary School*. Queen's University at Kingston (Canada), 168 págs. (UMI).
- LOVE (1990). An Investigation Into the Organizational Culture of a Student Affairs Department. Indiana University. PHD, 361 págs. (UMI).

- MCGALLIARD (2001). *The Organizational Culture of Women's Colleges: A Multiple-Case Study*. The Florida State University. EDD, 127 págs. (UMI).
- POPPENS (2000). Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment at Midwestern Private Nonprofit Colleges. University of South Dakota. EDD, 138 págs. (UMI).
- RIDDLE (1995). Organizational Culture and Restructuring: A Case Study of Journalism Department Reorganization. Northern Arizona University. EDD, 425 págs. (UMI).