

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIA DANIELLE SANTOS OLIVEIRA

SOBRE O QUE SE DIZ SER “CULTURA ORGANIZACIONAL”

CARUARU/PE
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIA DANIELLE SANTOS OLIVEIRA

SOBRE O QUE SE DIZ SER “CULTURA ORGANIZACIONAL”

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Marcio Gomes de Sá.

CARUARU
2010

FLÁVIA DANIELLE SANTOS OLIVEIRA

SOBRE O QUE SE DIZ SER “CULTURA ORGANIZACIONAL”

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 07 de julho de 2010

Prof. M.Sc Antônio César Cardim Brito
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Marcio Gomes de Sá
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Adriana Fernandes de Vasconcelos
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais Davi Gentil de Oliveira e Ginarajadaça Ferreira dos Santos, ao meu irmão David Felipe Santos Oliveira, e aos meus avós Maria de Lurdes de Oliveira (*in memoriam*), Mario Gentil de Oliveira (*in memoriam*), Ecilda Ferreira dos Santos e Hidelberto Ferreira dos Santos (*in memoriam*). Por tanto amor e carinho dedicados em cada momento da minha vida. Por acreditarem antes e mais que todos que este sonho um dia tornar-se-ia realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o meu criador, por ter me concedido o dom da vida e toda a minha inteligência, por sua tamanha misericórdia que se renova a cada manhã em minha vida, pela oportunidade de estudar e por ter me dado força e coragem para superar todas as dificuldades encontradas ao longo desse processo.

Aos meus pais, que tanto amo e admiro, e que são os meus melhores amigos, porque sem eles eu não conseguiria.

Ao meu querido irmão que tanto amor e paciência têm comigo. Ele é o meu maior fã e ídolo.

Aos meus amigos/as que estiveram sempre me dando apoio nesta jornada tão difícil. Especialmente a Denise, Erika e Laryssa minhas amigas de todos os momentos.

Aos meus mestres, especialmente ao meu orientador Prof. Marcio Sá, por toda a dedicação e atenção dispensada a mim na elaboração deste trabalho e durante toda a minha jornada universitária. Por tantas palavras de conforto, de incentivo e de estímulos oferecidas, além de ter contribuído para a minha formação, fornecendo sem medo, parte do seu conhecimento, me tornando não só uma profissional mais completa como também um ser humano melhor.

Não posso deixar de mencionar e agradecer a minha querida orientadora de pesquisa de iniciação científica e monitoria, Prof^a. Dra. Marion Teodósio de Quadros. Essa abençoada docente que me apresentou o maravilhoso mundo das pesquisas em ciências sociais que hoje faz parte do que sou e do que pretendo ser. Ela me mostrou o caminho por onde almejo seguir!

A todos aqueles que fazem parte do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram ao longo desses nove períodos para que meu sonho tornasse realidade

“Vamos encontrar um ou vários meios de fazer o maior esforço possível, para manter o estudo de cultura livre de conflitos destrutivos, de modo que possamos imbuí-lo de atributos que nos estimulem ao trabalho, compartilhando-o com paixão e entusiasmo, e procurando manter nossa compreensão rica e aberta” (MARTIN e FORST, 2001)

RESUMO

O presente trabalho é um estudo que busca verificar como se deu a construção e utilização do conceito de “cultura organizacional” na ciência administrativa brasileira. A metodologia empregada no trabalho para a consecução do objetivo quanto aos fins classificasse em conceitual e exploratória. Os meios empregados foram uma intensa pesquisa bibliográfica e documental. No desenvolvimento do trabalho foram descritos o conceito de “cultura organizacional” de acordo com os principais autores da área no Brasil. Foi examinado como se deu a construção e utilização desse conceito nos artigos publicados nos últimos dez anos nos artigos publicados no EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), assim como, foi resgatado o conceito de cultura na antropologia. Por fim, foi discutida a apropriação do conceito de cultura na antropologia. Observou-se assim que cultura não pode ser vista como uma variável integralizadora e gerenciável da organização, apesar de essa ser a visão mais utilizada. Os administradores e pesquisadores precisam estar conscientes de que os indivíduos não têm uma cultura e sim são um conjunto de padrões culturais que constituem a sua identidade e os fornecem elementos básicos da sua identidade. Observar a “cultura organizacional” como uma metáfora é o caminho mais sensato. Na realidade o que acontece na transposição do conceito de cultura da antropologia para a administração é uma colocação inapropriada. O conceito de “cultura organizacional” é amplamente utilizado para justificar a conformação de idéias e práticas dos membros das empresas que são propagadas por meio de discurso ideológico amplamente aceito e não questionado. O que impede que esses discursos e práticas sejam percebidos e analisados da maneira correta pelos trabalhadores, pesquisadores da área e por toda a sociedade comprometendo o esclarecimento, a autonomia de pensamento e a emancipação dos indivíduos que a introjetaram.

Palavras-chave: Administração. Antropologia. Conceito. Cultura organizacional.

ABSTRACT

This is a study that seeks to verify how was the construction and use of the concept of "organizational culture" in Administrative Science in Brazil. The methodology used at work for achieving the objective and purpose to classify in conceptual and exploratory. The means used were an intense research literature and documents. In developing this work were described the concept of "organizational culture" according to the principal authors of the area in Brazil. It was examined how was the construction and use of this concept in articles published in the last ten years in articles published in EnANPAD (Annual Meeting of the National Association of Graduate Programs in Business Administration), like, was rescued the concept of culture in anthropology. Finally, we discussed the appropriation of the concept of culture in anthropology. It is observed so that culture can not be seen as a variable integrated and managed the organization, although that is the view used. Administrators and researchers must be aware that individuals do not have a culture but are a set of cultural patterns that constitute their identity and provide the basic elements of their identity. Observe the "corporate culture" as a metaphor is the most sensible way. What actually happens in the implementation of the concept of culture from anthropology to business is an inappropriate placement. The concept of "organizational culture" is widely used to justify the forming of ideas and practices of members of companies that are propagated by means of ideological discourse widely accepted and not questioned. What prevents these discourses and practices are perceived and analyzed in the right way by workers, researchers in the field and throughout society compromising the clarity, the autonomy of thought and empowerment of individuals to introject.

Keywords: Administration. Anthropology. Concept. Organizational culture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 METODOLOGIA.....	14
2.1 QUANTO AOS FINS.....	14
2.2 QUANTO AOS MEIOS.....	14
2.2.1 Os Principais Autores Selecionados.....	14
2.2.2 Com Relação aos Artigos Selecionados.....	15
2.2.3 Cultura na Antropologia.....	16
2.3 A ANÁLISE.....	17
3 “CULTURA ORGANIZACIONAL”.....	18
3.1 O QUE SE DIZ SER “CULTURA ORGANIZACIONAL”.....	19
3.1.1 “Cultura Organizacional” como uma Variável.....	19
3.1.2 “Cultura Organizacional” como uma Metáfora.....	21
3.2 OUTRAS VISÕES SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL”.....	24
3.2.1 Os Jogos de Guerra da “Cultura Organizacional” Segundo Martin e Frost.....	25
4 O QUE SE DIZ SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL” NO PRINCIPAL ENCONTRO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO NO PAÍS – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD 2000-2009).....	29
5 CULTURA UM CONCEITO ANTROPOLÓGICO.....	34

6	UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL”?	36
6.1	CULTURA NÃO É UMA VARIÁVEL.....	36
6.2	CONSIDERANDO VÁLIDA A METAFORA DA CULTURA.....	37
6.3	A COLOÇÃO INAPROPRIADA DE CONCEITOS.....	39
7	CONCLUSÕES	41
7.1	LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE FUTUROS TRABALHOS.....	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE	51

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem aumentado o interesse sobre “cultura organizacional” nas organizações, sendo vista como fundamental para a sua análise. Segundo Morgan (1996) tal fenômeno deu-se com o sucesso do Japão como líder do poder industrial a partir da década de 70, pois mesmo sendo um país com uma superpopulação aglomerada em quatro pequenas ilhas, pôde chegar ao mais rápido nível de crescimento, baixo nível de desemprego e a população trabalhadora melhor remunerada e saudável do mundo.

O autor ressalta ainda que vários teóricos já discutiram as razões dessas transformações e que concordam que a cultura desse país teve um papel central para o seu sucesso. A mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo da OPEP em 1973, bem como a crescente internacionalização de grandes corporações, segundo o autor, aumentou o interesse pela compreensão do relacionamento entre cultura e a vida organizacional. “Cultura Organizacional” projetou-se como temática ganhando espaço e destaque nas mais diversas publicações e encontros de administração.

Cultura pode ser considerada como “um conjunto de valores, hábitos, técnicas, memórias, ideologias e informações aprendidas, compartilhadas e repassadas de geração em geração, desempenhando papel ativo no rearranjo de todo um legado (cultural) que propicia suporte à vida dos indivíduos na extensão de uma sociedade” (SÁ, 2009, p.156). Entretanto, não há na antropologia um conceito universal sobre o que é cultura. Há mais de cem anos uma das tarefas dessa ciência tem sido justamente a formulação desse conceito. É da antropologia social que esse conceito parte com destino às ciências administrativas.

Motta e Vasconcelos (2001) quando tratam do tema de “cultura organizacional” destacam o artigo de Linda Smircich (1983) que fala de duas formas de tratar o conceito. Primeiramente, a autora considera que as organizações têm uma cultura que varia de acordo com o tempo, e seria, portanto, uma característica da organização. Considera-se que a cultura seja então um fator instrumentacionalizável. Segundo Fleury (2006, p. 20), o maior expoente dessa linha de pensamento seria Edgard Schein. Para ele:

Cultura organizacional seria um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Isso torna incessante a busca pela formação de uma “cultura” forte nas organizações, o que faz com que inúmeros administradores e teóricos da administração passem a procurar formas de administrar a cultura corporativa. Para Morgan (1996), os teóricos e administradores estão conscientes das consequências dos valores organizacionais e muitas organizações começaram a explorar o padrão de “cultura e subcultura” que molda as ações do dia-a-dia.

Todavia, há um perigo inerente de que por acreditarem que para o sucesso de uma organização faz-se necessário o desenvolvimento de uma “cultura forte”, muitos administradores e consultores em administração começaram a adotar novos papéis enquanto “gurus da corporação”, na tentativa de criar novas formas de consciência a respeito da organização. Embora muitos administradores tenham abordado essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo é útil, essa prática é perigosa uma vez que desenvolve a administração como um processo de controle ideológico.

Já outra visão aponta para a organização não como detentora de uma cultura e sim que ela é uma cultura, ou seja, seria uma expressão cultural dos membros de uma organização. A organização é vista como uma esfera cultural e simbólica, sendo vista como uma metáfora. Para Sá (2009, p.110) “os padrões culturais não seriam uma variável e sim elementos identitários constituintes do que somos e conseqüentemente, das organizações que criamos”.

Entretanto, não se pode negligenciar também o fato de ainda não se ter chegado a um consenso sobre o que de fato se quer transmitir quando se fala em “cultura organizacional”. A apropriação do conceito de cultura da antropologia para a administração é realizada de diversas maneiras pelos pesquisadores da área. Faz-se necessário salientar que as formas, anteriormente citadas de ver e entender cultura na ciência administrativa, são apenas algumas dentre outras já construídas. Vários autores que trabalham com a temática e conseguem enxergar “cultura organizacional” de diferentes pontos de vista, assim como será visto ao longo deste trabalho.

Dessa forma o problema de pesquisa é: Como se deu a construção e utilização do conceito de “cultura organizacional” na ciência administrativa brasileira?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Verificar como se deu a construção e utilização do conceito de “cultura organizacional” na ciência administrativa brasileira.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o conceito de “cultura organizacional” de acordo com os principais autores da área no Brasil;
- Examinar como se deu a construção e utilização do conceito de “cultura organizacional” nos artigos publicados no EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração) nos últimos dez anos;
- Resgatar as definições de cultura na antropologia;
- Discutir a apropriação ou não no uso do conceito de “cultura organizacional”.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se por entender-se que “cultura organizacional” é um dos temas mais debatidos nas ciências administrativas da atualidade. Desde a década de 80 até os dias atuais tem crescido o interesse pela área (LEMOINE E SÁ, 2000; SÁ E ENDERS, 2002; MACHADO-DA-SILVA E SHIMONISHI, 2003; LADEIRA E MESQUITA, 2005; CALDAS E MOTTA, 2009). São diversas as tentativas de conhecer melhor e entender como a cultura interfere na realidade organizacional e é cada vez maior o número de pesquisas e publicações na área: revistas, artigos, livros e uma série de instrumentos de disseminação de informações a respeito da temática.

Todavia, é notório que apesar de tantos esforços empregados na construção de uma base teórica sobre a temática não se chegou ainda a um consenso sobre o que de fato significa “cultura organizacional”. A “polifonia” de conceitos construídos e os diversos significados empregados das mais variadas formas, leva a acreditar que ainda há um longo caminho a ser percorrido e muito esforço a ser empregado.

Ao analisar a realidade das empresas verifica-se diversas práticas influenciadas pelos estudos e pesquisas da área, sempre buscando criar uma “cultura organizacional” mais forte e

sólida, com o objetivo de tornar os funcionários mais motivados, melhorando assim a produtividade em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Inúmeros são hoje os livros, palestras, revistas e cursos que buscam alertar aos gestores, empresários e empreendedores sobre a importância da questão cultural e auxiliá-los a modelá-la de acordo com o desejado.

É diante desse cenário que a pesquisa pretende verificar de que forma o conceito “cultura organizacional” vem sendo construído e utilizado na ciência administrativa brasileira e na prática organizacional, particularmente empresarial. A intenção final deste trabalho é levar o leitor a refletir de que forma esse conceito vem sendo construído e empregado.

Este trabalho contribuirá então para o conhecimento nas ciências administrativas uma vez que pretende fornecer um ponto de vista diferenciado, a respeito da “cultura organizacional”.

2 METODOLOGIA

"*Methodo*" significa **caminho**; "*logia*" significa **estudo**. Metodologia é, portanto, o estudo dos caminhos a serem seguidos para se fazer ciência. Sendo assim, observa-se que metodologia nada mais é que o método empregado ou o caminho a ser seguido para o alcance do objetivo/s proposto/s. Sendo assim, abaixo é descrito como esta pesquisa foi realizada quanto aos fins propostos, os meios utilizados e a análise empregada.

2.1 QUANTO AOS FINS

Quanto aos fins esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. Descritiva, pois procura em seus objetivos primeiramente descrever como os principais autores e pesquisadores da área no Brasil conceituam “cultura organizacional”. Além disso, também se procurou verificar como o conceito de cultura é construído na Antropologia.

A pesquisa também pode ser caracterizada como exploratória porque tem o intuito de realizar uma discussão, que não é comumente realizada, sobre como o conceito de cultura foi e é transportado da antropologia para a administração, observando assim quais os perigos inerentes a este processo.

2.2 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios utilizados para o alcance dos objetivos foram realizadas as pesquisas bibliográficas e documentais sobre cultura e “cultura organizacional”.

2.2.1 Os Principais Autores Selecionados

A primeira parte da pesquisa foi realizada nos principais livros e autores nacionais utilizados quando se procura compreender o que se diz ser “cultura organizacional”. É importante destacar que as publicações brasileiras ainda utilizam quase que exclusivamente referências externas sobre a temática, tais como Morgan, Smicich e Schein. Alguns dos

autores nacionais utilizados – e referenciados – ao longo do trabalho são: Prestes Motta, Miguel Caldas, Isabella Vasconcelos, Fleury, Fischer e Alberto Guerreiro Ramos.

2.2.2 Com Relação aos Artigos Seccionados:

Outro meio empregado nesta pesquisa foi a pesquisa documental. Foram selecionadas as publicações da última década publicadas no EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração) que falam sobre “cultura organizacional”. A escolha dessa década não foi aleatória visto que dessa forma procura-se uma versão mais atual e mais completa sobre como “cultura organizacional” é vista no Brasil.

A pesquisa desenvolveu-se da seguinte maneira: primeiro foram selecionadas as áreas onde seriam encontradas referências sobre “cultura organizacional” e chegou-se ao seguinte resultado:

Tabela 3.1 - Ano de Publicação/Áreas do EnANPAD Selecionadas

ANO	ÁREAS
2000	Recursos Humanos (ARH) / Organizações (ORG)
2001	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GRT) / Organizações/Comportamento Organizacional (COR) / Organizações/Teoria das Organizações (TEO)
2002	
2003	
2004	
2005	Estudos Organizacionais (EOR) / Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) /
2006	
2007	
2008	Estudos Organizacionais (EOR)
2009	Estudos Organizacionais (EOR) / Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR)

Como pode ser observado as áreas selecionadas mudaram ao longo do tempo. Isso ocorreu, pois a nomenclatura das áreas alterou-se ao longo da década selecionada foram selecionadas então, como já citado anteriormente, as que tinham uma probabilidade de conter trabalhos que abordassem a temática “cultura organizacional”.

Com relação à quantidade de trabalhos publicados vale salientar que no primeiro momento foi realizada uma pesquisa em que se procurava nos títulos dos artigos a palavra cultura ou palavras derivadas dela, tais como, transcultural e interculturalidade em português ou nas palavras correspondentes nos idiomas espanhol e inglês. Foi encontrado um total de setenta e cinco artigos (75). Logo em seguida, foram selecionados através de buscas nos referenciais teóricos, aqueles que possuíam uma ou mais visões sobre o conceito de “cultura organizacional”. Dessa forma foram identificados quarenta e quatro (44) publicações que estão distribuídas conforme a tabela abaixo:

Tabela 3.2 - Ano/Quantidade de Trabalhos Publicados

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
2000	04	2001	05	2002	03	2003	03	2004	03
2005	05	2006	07	2007	07	2008	04	2009	03

Logo em seguida foi construído um quadro – que se encontra anexado ao trabalho – em que estão listados os quarenta e quatros trabalhos selecionados, e que é composto pelo título da obra, autoria, ano de publicação e o conceito ou os conceitos que foram identificados como sendo os que os autores basearam a sua pesquisa. Este quadro é de fundamental relevância para a posterior análise feita no capítulo 5 (cinco) deste trabalho.

2.2.3 Cultura na Antropologia

Após essa busca nos anais deu-se a pesquisa bibliográfica do conceito antropológico de cultura e tomou-se como referência principal a obra *Cultura: um conceito antropológico* de Carlos Alberto Laraia, um dos pesquisadores mais reconhecidos dos estudos antropológicos brasileiros.

2.3 A ANÁLISE

A análise final é realizada comparando-se o conceito original de cultura da antropologia com aquilo que se diz ser “cultura organizacional” na administração. Foi realizada uma análise crítica a respeito do uso do conceito de “cultura organizacional” nas ciências administrativas. No primeiro momento foram expostas críticas a visão da cultura como uma variável. Em seguida, questões considerando-se que a metáfora da cultura seja considerada válida. Por fim, será questionada a apropriação desse conceito antropológico nas teorias administrativas baseados em críticas anteriormente realizadas como, por exemplo, SÁ (2009).

3 “CULTURA ORGANIZACIONAL”

“Cultura organizacional” tem sido nos últimos anos um dos temas mais discutidos na área da administração. Todavia, o interesse pela temática não é recente. Desde o começo do século XX, ainda que de forma incipiente, os estudos de teoria da administração registram alguns autores que mencionaram a influência de aspectos culturais no estilo de gestão. Em 1913, J.C. Penny Co. insistia sobre os valores morais para com a organização, como a lealdade. (DINIZ e LEMOINE, 2000)

O início dos estudos deu-se na década de 30 juntamente com a abordagem humanista da organização, incorporando aspectos das idéias mecanicistas e paternalistas que antecederam essa abordagem (SÁ E ENDERS, 2002). Em 1952, Elliot Jaques (apud DINIZ e LEMOINE, 2000), definiu cultura da organização como maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar. Ele identifica os elementos da cultura, como as atitudes, os costumes, os hábitos, os valores e considera também a cultura como fator determinante do estilo de gestão das empresas.

Já no final da década de 70, o sucesso do modelo de gestão japonês e o declínio de produção norte-americana acarretaram uma discussão sobre o modelo ocidental de organização e de gestão, até então inquestionável. Para Morgan (1996), desde que o Japão surgiu como líder da produção industrial, os teóricos bem como os administradores, têm estado crescentemente conscientes do relacionamento entre cultura e administração. Ainda segundo Morgan (1996, p. 115) “embora diferentes teóricos tenham discutido as razões dessas transformações a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral desse misterioso país oriental tiveram um papel central”. Além disso, outros fatores determinantes pelo aumento do interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional foram a crise do petróleo da OPEP em 1973 e a crescente internacionalização das grandes corporações.

Na década de 80 “cultura organizacional” passou a ganhar maior destaque e interesse na comunidade acadêmica internacional e na imprensa, o que fez com que aumentasse o número de publicações a área. Ela passou a ser conhecida como ponto-chave da análise das organizações na relação entre cultura e performance, por exemplo. É com a publicação de três livros: Theory Z (Ouchi, 1981), The Art of Japanese Management (Pascale e Athos, 1981) e

In Search of Excellence (Peter e Waterman, 1982) que centraram a atenção da comunidade acadêmica e gestonária sobre a importância da questão cultural nas organizações (LEMOINE E SÁ, 2000).

3.1 O QUE SE DIZ SER “CULTURA ORGANIZACIONAL”

Um ponto de partida importante para uma melhor compreensão dos estudos sobre “cultura organizacional” é o utilizado por Motta e Vasconcelos (2001) que ao falar sobre o tema citam Linda Smircich, uma pesquisadora americana que em 1983 publicou um artigo importante sobre o tema. O trabalho de Smircich afirma que o conceito normalmente é entendido de duas formas. Em uma delas se pode considerar que as organizações têm uma cultura que varia de acordo com o tempo, ela seria, portanto, uma característica da organização. Outra visão aponta para a organização não como detentora de uma cultura e sim que ela é uma cultura, ou seja, seria uma expressão cultural dos membros de uma organização. A organização é vista como uma esfera cultural e simbólica – a cultura é vista como uma metáfora, ou seja, uma imagem que ajuda a compreender melhor o sistema (MORGAN, 1996; SÁ 2009).

3.1.1 “Cultura Organizacional” como uma variável

Ao analisar “cultura organizacional” como uma variável, considerando que a organização tem uma cultura ela pode ser considerada um sistema, composto de subsistemas. Um desses subsistemas é o humano e cultural que por sua vez é formado por dois elementos: o formal e o informal (MOTTA e VASCONCELOS, 2001). O elemento formal seria o conjunto de indivíduos que compõe a organização e pelas suas respectivas subculturas ou “visões de mundo”. Já o elemento formal representa a cultura oficial da empresa – as regras, os padrões e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais. Tais elementos estão intimamente interligados. A organização integra elementos formais e informais e a dualidade entre eles é artificial, mas ajuda a compreender melhor esses conceitos.

Edgard Schein (1986) apud Fleury (2006 p. 20) é um dos autores mais conhecidos na área, trata “cultura organizacional” como uma variável, segundo ele:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

De acordo com Schein (1986) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível de artefatos visíveis: que seria composto pelo ambiente construído, *layout*, vestes dos empregados, padrões de comportamentos visíveis e documentos públicos;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: que representam apenas os valores manifestos da cultura ficando escondidas ou inconscientes as razões subjacentes ao seu comportamento.
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Segundo Fleury (2006), tomando por base o proposto por Schein (1986), há vários instrumentos que se pode utilizar para desvendar a cultura de uma organização, por exemplo, observando o histórico das organizações, os incidentes críticos pelos quais passou, o processo de socialização dos novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização de processo de trabalho e através de técnicas de investigação (como questionários e grupos focais).

Do ponto de Schein (1986) apud Fleury (2006) se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma “cultura organizacional” que prevaleça sobre as subculturas das unidades. Ele atribui maior importância ao papel dos fundadores e da liderança no processo de moldar os padrões culturais. Assim, segundo o autor, desde que a organização tenha uma cultura forte e a sua liderança permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver, mesmo que existam elevadas taxas de substituição.

A “cultura organizacional” passa assim a ser vista como um fator instrumentalizável, ou seja, que pode ser moldado em prol dos objetivos organizacionais. Fleury (2006) apoiando se na visão de Schein (1986) e no trabalho de Pettigrew (2006) acredita que a cultura organizacional pode ser modelada, porém com grandes dificuldades. A mudança cultural implica em ruptura de valores e formas de comportamento e as resistências dos vários segmentos da organização são significativas.

Os momentos de crise vivenciados por uma organização são importantes para alavancar as mudanças na “cultura organizacional”, já que nos momentos de estabilidade a realização de mudanças são mais difíceis e justificadas pelo clássico: “Não se mexe em time que está ganhando!” (FLEURY, 2006, p. 26)

Dois momentos são pontencializadores para se iniciar o processo de gerenciamento dos padrões culturais de acordo com Fleury (2006):

1. **Situações ligadas ao ambiente externo:** momentos de crise, de retratação ou expansão da organização, ação dos movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas;
2. **Situações ligadas ao contexto interno:** surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais.

É no momento das mudanças que vão se tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural. Todavia, este é um processo de criação conjunta, para os quais não existem receitas prontas.

3.1.2 “Cultura Organizacional” como uma metáfora

Existem várias formas para explicar o funcionamento de uma organização. Para Morgan (1996) se pode analisá-las como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e como instrumentos de dominação. Ao observar as organizações como culturas, consideramo-as como realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças.

“Ao falar-se de cultura, referimos tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (MORGAN, 1996, p.115). Ainda segundo o autor, cultura também pode ser vista como referência ao grau de refinamento presente em tais sistemas de crenças e práticas, no sentido que algumas sociedades possuem diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social.

Todavia, ressalta que hoje o conceito não carrega essa postura de avaliação, sendo geralmente mais usado para indicar que diferentes grupos de pessoas possuem diferentes estilos de vida.

Sendo assim, a vida das organizações é considerada um fenômeno cultural, visto que é cheia de peculiaridades que a distingue da vida em outras sociedades. É válido observar que para Morgan (1996, p.117), “importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo hoje são mais ocupacionais do que nacionais. Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas hoje na sociedade industrial, cada organização é em si mesma um fenômeno cultural”.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2001), para compreender melhor uma organização como um fenômeno cultural é necessário antes entender alguns elementos do Interacionismo Simbólico, uma corrente de análise que deriva da fenomenologia.

Para Berger e Luckman (1989) apud Motta e Vasconcelos (2001, p. 316) teóricos importantes dessa corrente, a sociedade deve ser compreendida como uma realidade objetiva e concreta e ao mesmo tempo deve-se considerar a sociedade como uma realidade subjetiva, construída por cada indivíduo, ou seja, ao mesmo tempo em que a sociedade é apresentada como algo objetivo e concreto que existe independentemente da nossa vontade e que cabe aos indivíduos apenas aceitá-la, ela também é constantemente construída por seus membros. É um processo de mão-dupla: a sociedade constrói seus membros e é construída por eles. Os indivíduos influenciam os demais e são influenciados por todos. É nesse sentido que são considerados atores sociais – indivíduos que agem e transformam o universo no qual vivem. “Pode-se assim dizer que o indivíduo exterioriza seu ser no mundo social e o interioriza como realidade objetiva, uma relação dialética com o mundo social”. (MOTTA e VASCONCELOS, 2001, p. 317)

É no processo de socialização no qual os indivíduos são introduzidos ao mundo e à sociedade, interpretando e incorporando em parte seus padrões culturais, construindo assim os elementos básicos de sua personalidade. Para Motta e Vasconcelos (2001, p. 317 – 318) socialização divide-se em primária e secundária

1. **Socialização Primária:** onde o indivíduo se torna membro de uma sociedade. O cunho da realidade do conhecimento é internalizado quase que automaticamente pelo indivíduo, através, principalmente, da linguagem. É onde se dá a internacionalização de regras e valores predefinidos no âmbito da família.

2. **Socialização Secundária:** introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo. A identificação acontece somente na medida necessária para a comunicação entre seres humanos. Sua extensão e seu caráter são determinados pela complexidade da divisão do trabalho e pela distribuição social do conhecimento de uma dada sociedade. Basicamente, diz respeito à aquisição de conhecimentos específicos e treinamento profissional. Assim, a socialização secundária fornece elementos mais difíceis de serem mudados como afirmam Motta e Vasconcelos (2001, p. 319-320):

De acordo com o Interacionismo Simbólico, as influências que recebemos em nossa socialização primária fornecem elementos de base que constituem o núcleo central de nossa personalidade e são mais difíceis de serem mudadas: esses elementos pré-estruturam a nossa percepção da realidade e nos influenciarão a vida toda. No entanto, os elementos culturais (valores, formas de comportamento etc.) que incorporamos durante a socialização secundária são mais superficiais mais fáceis de serem mudados a partir de outras experiências e do aprendizado heurístico (por ensaio e erro), assim passamos a questionar alguns de nossos valores e hábitos e a incorporar outros. Nesse sentido, podemos dizer que não temos uma cultura. Somos uma cultura. Somos um conjunto de padrões culturais que constituem a nossa identidade e nos fornecem elementos básicos de nossa identidade.

Cada organização terá diversos grupos de indivíduos com cultura e padrões de comportamento diferentes. Assim, as organizações são vistas como minissociedades que têm seus próprios padrões de cultura e subcultura. A Teoria do Papel mostra que em uma sociedade organizacional cada indivíduo tem um papel a desempenhar. Os papéis representam a ordem institucional. Além disso, essa teoria segundo Motta e Vasconcelos (2001, p. 326), revela que:

Os indivíduos que desempenham atividades semelhantes, utilizando o mesmo vocabulário, submetidos ao mesmo tipo de horário de trabalho e de rotina ao mesmo tipo de chefia e recebendo salários similares tendem a desenvolver padrões de comportamento, percepção e representação da realidade muito parecidos. Trata-se do conceito de identidade social.

Apesar disso, uma observação importante é que, embora a expressão “cultura organizacional” esteja no singular, ela representa, de fato, as várias subculturas existentes dentro de uma única organização. Como bem explica Morgan (1996, p. 125) “a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações”. Cameron e Quinn apud Fleury (2006) também

concordam com esta postura, e afirmam que embora nas subunidades dentro de uma organização, como times e departamentos, possam co-existir culturas diferentes, estas contêm elementos comuns e típicos da organização como um todo. Com isso os padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Nessas circunstâncias, a liderança tem um papel fundamental de unificar os elementos formais e informais da cultura em prol dos objetivos organizacionais. Todavia, é importante perceber que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. Outras pessoas podem ter o poder de influenciar este processo agindo como líderes informais de opinião ou agindo de acordo com aquilo que são. Para Morgan (2006, p.135) “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrario, ela se desenvolve ao longo do curso da interação social”.

3.2 OUTRAS VISÕES SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL”

Outra forma de observar o conceito de “cultura organizacional” é o exposto no trabalho de Verberke et al (1998) apud Silva e Rocha (2001). Para os autores, a cultura no campo organizacional pode ser analisada a partir de três variações ou perspectivas conceituais classificadas de holística, variável e cognitiva.

Na primeira perspectiva, a holística, a cultura tem uma essência que consiste nas tradições, nos valores originados a partir da história. Ela é denominada holística porque integra os padrões comportamentais e cognitivos da cultura. Na segunda perspectiva, a variável, a cultura é considerada uma variável da organização que pode ser controlada. Ela foca nas expressões que tomam a forma de comportamento e práticas, e é principalmente fundada na antropologia simbólica e na ciência do comportamento. A última perspectiva, a cognitiva, vê a “cultura organizacional” como um sistema de conhecimento ou padrões de aprendizagem que são usados para perceber e avaliar o ambiente organizacional. Estas percepções e avaliações permitem que os indivíduos se comportem de uma maneira aceitável em relação aos outros membros do grupo. Em outras palavras, a cultura refere-se ao que as pessoas têm em suas mentes. O conhecimento coletivo acumulado determina os padrões sobre o que fazer e como agir. Essa perspectiva é centrada nas idéias, crenças, valores e normas.

Cada uma das visões apresentadas anteriormente pelos autores supracitados mostra uma visão sobre a influência da cultura em um sistema sócio-técnico. Há uma interface entre aspectos cognitivos, comportamentais e simbólicos que influenciam a maneira como as organizações funcionam. Isso reforça o caráter multivariado e multidimensional da cultura.

Em outra visão, Santos (2000) apud Sá e Enders (2002) faz uso de Schein para classificar em três grupos as diferentes abordagens distintas a partir da ênfase dada ao elemento que mais caracteriza a cultura organizacional. Tem-se assim, segundo Santos (2000) apud Sá e Enders (2002, p. 03) que:

- tipo I: definições que fazem referência à cultura organizacional como artefato. Os artefatos podem ser símbolos ou sinais que, intencionalmente ou não, revelam os valores da organização. Aqui se destaca uma das primeiras definições de cultura organizacional, a de Elliot Jacques (1952, p. 251), que a descreve como “o hábito tradicional e costumeiro de pensar e de fazer as coisas”. Ele observou que esse hábito é compartilhado pelos membros e assimilado pelos novatos, para poderem ser aceitos;
- tipo II: definições que fazem referência à cultura como um conjunto de valores e crenças compartilhadas por seus membros. A este grupo pertencem os trabalhos de Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982) e Ouchi (1981);
- tipo III: definições que retratam a cultura organizacional como pressuposto básico. Os valores e as experiências compartilhadas pelos membros do grupo que produziram resultados positivos vão sendo cada vez mais aceitos, até se cristalizarem no inconsciente grupal, como pressuposto básico, passando a guiar o comportamento do grupo. A este grupo pertence Schein.

Logicamente, todas as visões citadas anteriormente não esgotam todas as possibilidades de se entender “cultura organizacional”, mas trazem as principais referências brasileiras sobre o tema.

3.2.1 Os Jogos de Guerra da “Cultura Organizacional” segundo Martin e Frost

Martin e Frost (2001) analisaram a evolução teórica dos estudos de “cultura organizacional” e realizaram uma analogia com um jogo de guerra infantil conhecido como rei da montanha, o que permitiria uma melhor compreensão do conceito. Neste trabalho foram identificadas três perspectivas de análise do tema que são:

1. **A Engenharia de Valor e a Perspectiva da Integração:** essa abordagem foi denominada de engenharia de valor porque os autores tiveram a ousadia de afirmar que líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes em torno de seus próprios.

É como se a cultura fosse um bloco compacto de manifestações culturais, que geravam um consenso em toda a organização “especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados” (MARTIN E FROST, 2001, p. 224). Esta visão considera a cultura como uma “cola” que une e mantém juntos os indivíduos. A cultura é um recurso passível de ser gerenciável e modificado. Isto vai acontecer no momento em que se perceber que as soluções conhecidas já não funcionam mais, levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno ou externo. As mudanças culturais são vistas como “uma transformação cultural de toda a organização, de toda a organização de modo que uma antiga unificação pode se substituída por uma nova” (p.224). Caso aconteçam dissidências ou emergiam ambiguidades, estas anomalias são explicadas como desvios individuais, procedimentos insuficientes homogêneos na seleção dos empregados, cultura fraca, período temporário de confusão durante o realinhamento cultural, ou, no caso da ambiguidade, como uma parte da vida organizacional que não pertence a sua cultura. O importante é que a homogeneidade, harmonia e a unificação da cultura possam ser alcançadas. A esta perspectiva, segundo Martin e Frost (2001) pertencem os trabalhos de: Schein (1991); Ott (1989); Ouchi e Wilkins; Schultz (1994) Trice e Beyer (1993); Peters e Waterman (1982) entre outros.

2. **A Perspectiva da Diferenciação:** no ponto de vista desta perspectiva a “cultura organizacional” não é unitária; “é uma conexão onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que se sobrepõe e se abriga dentro das fronteiras permeáveis da organização” (MARTIN, 1992, apud MARTIN e FROST, 2001, p. 227). Assim, nas organizações existem culturas da mesma forma como há padrões de interpretações diferenciados, uma vez que os membros de uma organização são diferentes entre si em suas percepções, memórias, experiências crenças e valores. Existem nas empresas grupos com diferentes interesses e objetivos, havendo consenso apenas em cada subcultura. Esses estudos têm em comum a vontade de reconhecer inconsistências (posturas *versus* comportamento, políticas formais *versus* práticas

atuais, etc.). Os defensores dessa perspectiva acreditam que o consenso só existe dentro das fronteiras subculturais, reconhecem que o conflito organizacional e descrevem as inconsistências e diferenças subculturais encontradas, entretanto sobre

isso existe muita pouca ambiguidade, exceto nos interstícios entre as subculturas. Com isso, inconsistência, consenso subcultural e clareza subcultural são as características da pesquisa da diferenciação. Entre os seus estudos estão segundo Martin e Forst (2001): Chistensen e Kreiner (1984); Rosen (1985); Van Maanen (1991); Bartenek e Moch (1991) e Young (1989).

3. Perspectiva da Fragmentação: aqui a organização é vista como uma arena de interesses e jogos de poder, onde não é possível uma coesão interna, mas apenas conflitos e ambiguidades. Segundo Martin e Frost (2001) da perspectiva da fragmentação, as relações entre as manifestações da cultura não são nem muitos consistentes nem muito inconsistentes. Pelo contrário, são complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. Dessa forma, o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de uma subcultura. Ao invés disso, ele seria transitório e específico de uma determinada situação. A mudança, de acordo com essa perspectiva, não ocorreria em eventos pontuais de quebra de estabilidade, mas sim de forma contínua.

Ao analisar os estudos de “cultura organizacional” comparando-os com o jogo do rei da montanha observa-se que existe uma guerra contínua entre as perspectivas pelo da situação. É como se houvesse disputas para ver qual delas poderia explicar melhor o funcionamento da cultura dentro das organizações (MARTIN e FROST, 2001), e enquanto algumas crianças (teóricos) se enfrentam no campo de batalha alternando o topo da hierarquia temporariamente, até que o sucesso de vitórias de pequena duração e o excesso de derrotas termine por desmanchar o monte. Às vezes o mar apaga todos os traços de luta, e em outras vezes as crianças recomeçam tudo novamente. Em outras situações as crianças preferem não jogar e constroem seus próprios castelos de areia. Da mesma maneira acontecem com os estudos de cultura. Enquanto as três perspectivas se alternam no topo da hierarquia seguido por um curto período de estabilidade no poder, logo se seguem as disputas e recomeça o jogo outra vez, enquanto isso alguns estudiosos preferem não entrar no jogo e constroem suas teorias isoladamente (MARTIN e FROST, 2001).

Todavia, é bem verdade que foram encontradas nas empresas, segundo Martin e Frost (2001) provas semelhantes em cada uma das perspectivas. Qualquer cultura organizacional

contém elementos compatíveis com as três perspectivas. Para Martin e Frost (2001, p.235) “se uma organização for estudada em profundidade, certamente serão encontradas algumas questões, valores e objetivos que poderão gerar consenso, consistência e clareza. Enquanto uma perspectiva pode ser chamada de ponto de vista “da casa” pelos membros e pesquisadores, outras são mais difíceis de serem acessadas, o que faz com que alguns estudiosos acreditem que uma metateoria formada a partir das três perspectivas seja a melhor maneira para entender o fenômeno.

Enquanto a disputa continua espera-se encontrar: “Alguns mecanismos para abrigar o pensamento amplo e irrestrito que conhecem bem as guerras, mas que pode ser usado para negociar a paz, escolhendo mundos alternativos, onde as guerras e nem a maneira preferida de estudar cultura”. (MARTIN e FROST, 2001, p. 244)

4 O QUE SE DIZ SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL” NO PRINCIPAL ENCONTRO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO NO PAÍS –ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD 2000-2009)

Nesse capítulo poderá ser observada como a se deu a apropriação, construção e utilização do conceito de “cultura organizacional” na produção científica do início do século XXI até os dias atuais publicada no principal encontro do campo científico da administração brasileira – o Encontro Nacional de Pesquisa em Administração (EnANPAD). Para que esse objetivo fosse alcançado foi construído um quadro – que se encontra anexado ao trabalho – onde se encontra o conceito ou conceitos de “cultura organizacional” que foram escolhidos pelos autores como referência para as suas pesquisas apresentadas no referido encontro. Como já citado anteriormente, de um total de 75 (setenta e cinco) trabalhos que tinham no título a palavra cultura – ou alguma palavra derivada dela como, por exemplo, transcultural ou interculturalidade – 44 (quarenta e quatro) faziam referência ao conceito de cultura organizacional.

Assim, foram destacados alguns pontos que ajudam a entender como se deu a formação do quadro teórico sobre cultura organizacional, no cenário brasileiro, nos últimos dez anos:

1. **Consenso sobre as divergências em relação ao conceito de “cultura organizacional”:** Todos os trabalhos, de alguma forma, deixaram explícito o fato de ainda não haver uma visão única sobre o tema e apesar de alguns alertarem sobre as diferentes visões, nota-se que na maioria das vezes não fica claro qual a perspectiva de cultura organizacional adotada.

Ao longo dos referenciais teóricos, são apresentadas de forma sucinta as principais correntes formadas a respeito do tema, sem se chegar a uma postura definitiva, salvo em algumas exceções. Isso reflete a “confusão” existente no que diz respeito à formulação e aplicação do conceito, muito provavelmente estabelecida por causa da “polifonia” existente. Todavia, é importante observar que, na seleção do(s) conceito(s) para o quadro anexo, após a leitura de todos os artigos envolvidos, foi (foram)

escolhidos o(s) identificado(s) como sendo os que os autores basearam a sua pesquisa.

2. **Dependência de referência estrangeira:** nota-se que a produção brasileira dos artigos publicados na última década no EnANPAD depende muito de referência externa (Gareth Morgan; Edgar Schein, Omar Aktouh, Linda Smircich, entre outros). Pesquisadores brasileiros são citados em alguns trabalhos (SOUZA e FARIA, 2005; CASTRO; LEITE-DA-SILVA E PIMENTEL, 2005; ISIDRO-FILHO, 2006; LEITE; PIETRO E MIZUMOTO, 2007; MEDEIROS, CAVEDON e FIGUEIREDO, 2008), como, por exemplo, Barbosa, Prestes Motta e Miguel Caldas. Entretanto, observa-se que toda base do conceito é estrangeira, principalmente americana. Isso pode ser um forte indicador que a produção brasileira é culturalmente dependente e de que a constituição de uma identidade nacional dos estudos de “cultura organizacional” ainda é um processo longo a ser desenvolvido.

3. **O domínio da perspectiva integralizadora:** a definição de Edgard Schein de “cultura organizacional” é a mais presente nas pesquisas realizadas (por exemplo: PARDINI, 2000; SILVA, 2000; QUINTELLA E SOUZA, 2001; SILVA E ROCHA, 2001; MOREIRA, 2001, JACOMETTI, 2005; ANDRADE, TOLFO E SILVA, 2006; DOMENICO, LATTORE E TEIXEIRA, 2006; SILVESTRE E CRUBELATTE, 2007; FERRAZ E CAVEDON, 2007; FRAGA E LOPES, 2009). Como já visto anteriormente, esse autor vê a cultura como um “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a estes problemas”. Isso significa que para a maioria dos pesquisadores “cultura organizacional” ainda é vista como uma variável integralizadora que une e mantém juntos os membros em prol da organização. Vale salientar que, de acordo com essa visão, só aquilo que foi considerado válido é repassado. Além disso, aqui o fator determinante para sucesso financeiro de uma corporação deve ser segundo Peters e Waterman (1982) apud Martin e Forst (2001), uma “cultura forte”.

4. **Cultura como mecanismo de controle:** outro ponto importante observado na produção nacional dos últimos dez anos é a afirmação, segundo alguns autores, de que “cultura organizacional” serve como um mecanismo de controle social (TOLEDO e BULGACOV, 2004; ZAGUINI E DELLAGNELO, 2003). Para Freitas (1990) apud ZAGIINI E DELLANELO (2003, p. 06):

A cultura organizacional é um forte mecanismo para controle que auxilia no ajustamento das condutas, homogeneiza os modos de pensar e de viver da organização e introjeta uma imagem positiva da mesma em que todos são iguais, camuflando as diferenças e os conflitos inerentes a um sistema que anula a reflexão e guarda antagonismos.

Isso faz sentido, visto que ao analisar a cultura como uma variável acredita-se que ela é gerenciável e procura-se modificá-la intuitivo de torná-la mais “forte”.

5. **“Cultura organizacional” e cultura brasileira:** um aspecto relevante do conjunto de pesquisas é o fato de parte delas se dedicar a procurar na “cultura das organizações” aspectos da cultura nacional (MOREIRA, 2001; BERTOLAZZI, 2008, MEDEIROS et al, 2008). Traços como paternalismo, jeitinho brasileiro, concentração de poder, evitar conflito, hierarquia, malandragem e outros ditos característicos da cultura brasileira são utilizados como ponto de partida para uma análise da “cultura organizacional”. Miguel Caldas e Prestes Motta são autores brasileiros consagrados nessa área e servem de base para a maioria das pesquisas realizadas nesse sentido, principalmente a obra organizada por eles denominada *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira* (1997, reimpressa em 2009). Como já observado por Vieira (2000, p. 3) faz necessário ressaltar que:

Nesse livro, onde busca-se compreender a cultura organizacional brasileira a partir da realidade cultural do país, evita-se uma análise direta da relação entre administração e antropologia. Pelo contrário, sem dedicar nenhum espaço significativo para tal análise, vai-se direto ao ponto central da questão em si: a cultura organizacional e brasileira.

Isso explica o fato dessa obra não ter sido utilizada em grande parte do referencial teórico dessa pesquisa, uma vez que os autores não conseguem estabelecer essa relação entre cultura – um conceito antropológico – e “cultura organizacional” a obra

apesar de ter um influencia significativa na produção brasileira sobre o tema não pode contribuir muito para a compreensão da área específica que trata esse trabalho. Entretanto, essa não é uma característica particular dessa obra e sim de grande parte da produção brasileira de “cultura organizacional” como é observado a seguir.

- 6. Raízes antropológicas do conceito de cultura:** embora na maior parte das pesquisas realizadas se faça referência ao fato dos estudos de cultura ter origem na antropologia e daí serem transportados para as ciências administrativas, poucos trabalhos procuram explicar como esse movimento acontece. Algumas exceções são: Moreira (2001); Jaime Jr. (2001); Borges e Guimarães (2005); Ladeira e Mesquita (2005); Souza (2006). Nesse sentido as diferenças existentes entre o conceito na antropologia e aquilo que se quer dizer sobre cultura na administração são negligenciadas.

Logicamente, os pontos listados acima não conseguem traduzir todas as nuances dos estudos sobre “cultura organizacional” publicados nos últimos dez anos no EnANPAD, até porque muito do que é discutido nas pesquisas já foi descrito no capítulo anterior deste trabalho e levá-los novamente não se faz necessário. Todavia, esta lista possibilita uma visão geral do que há algumas décadas vem acontecendo com os estudos nessa área: os pesquisadores têm noção da polifonia existente sobre o conceito, porém poucos são aqueles que procuram entender de que forma isso acontece, por isso tendem a aceitar a perspectiva mais divulgada sem questioná-la. Isso faz com que a cultura passe a ser tratada tecnicamente como uma variável organizacional instrumentalizável, o que acontece por algum motivo que, na maioria das vezes, está oculto nas atitudes dos membros da empresa, uma hipótese de explicação para este fato será trazida no capítulo sete (7) desse trabalho.

Entretanto, é importante observar que exceções existem. Alguns trabalhos adotam perspectivas diferentes sobre cultura: adotam a metateoria da integração, diferenciação e fragmentação (DORNELAS et al, 2009); formulam um conceito “próprio” – mas, não muito diferente dos demais – (TOLEDO e BULGACOV, 2004), ou conseguem chegar a um conceito mais próximo ao oriundo da antropologia alertando, por exemplo, para influência de questões de fora do ambiente empresarial (JAIME JÚNIOR, 2001; CAVEDON, 2002). Mesmo assim, é notório que a discussão ainda tem um longo caminho a seguir.

No próximo capítulo é resgatado o conceito de cultura na antropologia: o seu surgimento, as primeiras concepções formuladas, as principais abordagens existentes. Logo em seguida, já com a idéia do que se diz ser “cultura organizacional” formada e do significado na antropologia da cultura, será feita uma análise da apropriação do conceito antropológico nas ciências administrativas. A questão a ser respondida será: Pode-se falar em “cultura organizacional”?

5 CULTURA UM CONCEITO ANTROPOLÓGICO

Desde antes da aceitação do monoteísmo os homens já se preocupavam com a diversidade de comportamentos dos diferentes povos. Como afirma Laraia (1986) até mesmo Heródoto, historiador grego (484-424 a.C) e Tácito, cidadão romano (55-120) já haviam salientado em seus escritos a admiração e a preocupação pela diversidade de comportamentos que puderam observar entre os povos da antiguidade. Há mais de 100 anos o tema central das discussões antropológicas tem sido cultura.

A palavra cultura evoluiu metaforicamente da palavra cultivo, do processo de lavar e de desenvolver a terra. Esse conceito também é estudado na filosofia, antropologia e sociologia. É importante destacar que, como afirma Carlos Alberto Lararia (1986, p. 85) “uma das tarefas da antropologia moderna tem sido a reconstrução do conceito de cultura, fragmentado por numerosas reformulações”. É da antropologia e da sociologia que vêm o conceito de cultura para as organizações.

O primeiro conceito de cultura amplamente aceito foi definido por Edward Tylor (1832-1917), apud Laraia (1981), a partir da síntese entre o vocábulo Frances *Civilization* e do vocábulo alemão *Kultur*, tomado em sentido amplo (não é etnográfico neste momento) a cultura como um “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

De acordo com o esquema elaborado pelo antropólogo Roger Keesing (1974) em seu artigo “Theories of Culture” existem duas abordagens modernas que tentam obter uma precisão conceitual sobre o tema. A primeira teoria considera a cultura como um sistema adaptativo que era difundida pelos neo-evolucionistas.

Em segundo lugar, refere-se às teorias idealistas de culturas que é subdividida em três diferentes abordagens: a cultura como sistema cognitivo, que a considera como um conjunto de conhecimentos que o indivíduo tem que assimilar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade; a segunda considera a cultura como sistemas estruturais, ou seja, a perspectiva desenvolvida por Claude Lévi-Strauss, que define cultura como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana.

A última abordagem é a que considera cultura como sistemas simbólicos, a um sistema

de símbolos e significados que compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modos de comportamento. Estudar cultura seria, portanto estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura.

A cultura pode ser vista assim com um sistema simbólico que permite a confecção de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo e também um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente. De fato é relevante ao falar de cultura considerar que se trata de um processo acumulativo, resultante de toda experiência históricas das gerações anteriores que limita ou estimula a ação criativa de um indivíduo.

Nota-se assim que a discussão ainda não terminou e que para Laraia (1986) nunca terminará, pois uma compreensão exata do conceito de cultura significa a compreensão da própria natureza humana. Conclui-se que “os antropólogos sabem de fato o que é cultura, mas divergem na maneira de exteriorizar esse conhecimento” (MURDOCK, 1932 apud LARAIA, 1986, p. 65). O conceito de cultura com o qual o antropólogo trabalha está diretamente ligado à teoria antropológica por ele desenvolvida.

É necessário destacar que um elemento importante para a compreensão da cultura em sua dimensão empírica é que ela está sempre relacionada a algum tipo de totalidade que, com a intensificação da globalização e dos contatos entre os povos, passa a ser mais identitária e menos geográfica, ou seja, hoje as diferenças estão culturais cada vez menos relacionadas ao espaço geográfico onde se vive e mais as diferenças de identidades formadas, como por exemplo, a ocupacional. Faz-se necessário assim, evidenciar que há uma diferença significativa entre espaço geográfico e totalidade cultural. Espaço geográfico refere-se a região territorial. Já a noção de totalidade cultural remete a uma determinada tendência de relacionar comportamentos e significados que perpassam um ou mais grupos dentro de um espaço geográfico.

Também é necessário tomar precaução com o uso do conceito de cultura em determinados espaços sociais isolados por outros propósitos que não sejam os de conhecer significados de modos de comportamento, sentimento e pensamento. Numa empresa, por exemplo, há uma coexistência de vários grupos sociais que se diferenciam por classe, raça, etnia, gênero, idade e nacionalidade. Quanto mais amplo for o leque de diferenças dentro de uma empresa, menor a probabilidade para encontrar um núcleo de significados comuns compartilhados.

6 UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE “CULTURA ORGANIZACIONAL”

Neste capítulo é realizada uma análise crítica a respeito do uso do conceito de “cultura organizacional” nas ciências administrativas. No primeiro momento são expostas críticas a visão da cultura como uma variável. Em seguida, questões considerando-se que a metáfora da cultura seja considerada válida. Por fim, é questionada a apropriação desse conceito antropológico nas teorias administrativas.

6.1 CULTURA NÃO É UMA VARIÁVEL

A princípio faz-se necessário considerar que “não temos uma cultura. Somos uma cultura. Somos um conjunto de padrões culturais que constituem nossa identidade e nos fornecem elementos básicos da nossa personalidade” (MOTTA e VASCONCELOS, 2001, p. 320). Sendo assim, a visão da cultura na organização como uma variável é o primeiro equívoco que se comete nos estudos de “cultura organizacional”.

Como citado anteriormente, a cultura pode ser vista como “um conjunto de valores, hábitos, técnicas, memórias e informações aprendidas, compartilhadas e repassadas de geração em geração, desempenhando papel ativo no rearranjo de todo um legado (cultural) que propicia suporte à vida dos indivíduos” (SÁ, 2009, p. 156). Não pode ser considerada assim uma característica particular de uma organização, visto que ela nasce e cresce a partir da interação entre os indivíduos que estão dentro da organização e fora dela ao longo de várias gerações. A cultura seria assim uma expressão dessa interação entre os membros e não um produto acabado que nasce com a organização e que cabe aos indivíduos ingressantes na empresa assimilar tudo aquilo que é considerado válido. (SCHEIN, 1986).

De fato, no processo de socialização, os novos funcionários de uma organização aprendem valores, normas, regras, enfim, os padrões de conduta que lhes são convenientes adotar naquele ambiente. Entretanto, os membros ao longo de sua vida dentro da empresa também influenciam a realidade organizacional que é assim modificada constantemente. É assim considerado um processo de mão-dupla. Analisar “cultura organizacional” sem levar em consideração fatores externos tais como: política, economia, governo e os demais

stakeholders organizacionais é mais um equívoco realizado em grande parte desses estudos sobre cultura organizacional.

Além disso, seria muita ingenuidade acreditar que apenas aquilo que é considerado válido é repassado. Com certeza existe certa ilusão ao querer afirmar que isso seja realidade. Não só aquilo que está presente nos manuais organizacionais é assimilado. O poder das relações informais não pode ser desconsiderado. Os indivíduos de maneira geral não aprendem apenas o que é considerado positivo, muitas vezes eles assimilam aspectos negativos o que os leva a padrões indesejáveis de conduta. Então porque desconsiderar esse fator como pertencente a “cultura organizacional”? Assim “a cultura deve ser considerada não um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, regras, receitas e instruções para governar o comportamento” (LARAIA, 1986, p. 63). Isso não significa, entretanto, que todos irão responder da mesma maneira, e nem todas as vezes em padrões aceitáveis até porque o que é considerado aceitável é muito relativo.

Assim, analisar uma organização como uma metáfora cultural como Morgan (1996) sugere parece mais sensato. Todavia, é uma **metáfora**, ou seja, um modo encontrado que faz com que se possa compreender melhor um determinado fato, mas ela não é a realidade. Não se pode tomar a metáfora da cultura como a representante maior da vida nas empresas, pois é apenas mais uma maneira de se observar uma organização.

6.2 CONSIDERANDO VÁLIDA A METÁFORA DA CULTURA

O que acontece e tem gerado grande polêmica com as descobertas da metáfora da cultura é que ela tem feito com que muitos teóricos e administradores se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa na tentativa de tornar-la mais forte. Apesar de isso ter um efeito positivo de valorizar a cultura da organização, o perigo reside em fazer disso uma prática ideológica.

Para enxergar esse fenômeno basta um breve olhar na quantidade de livros de gestão e revistas de negócios que todos os dias chegam às bancas. Todavia, além dessa dimensão mercadológica, aquele que se detiver à análise de conteúdo encontrará nos livros mais vendidos e nas revistas mais populares alguns padrões recorrentes: feitos grandiosos de gerentes heróis, exortações à introdução de novas tecnologias gerenciais e novas receitas para

o sucesso profissional. Para Paula e Wood Jr.(2004, p. 121) o *magnagement* vem popularizando e gerando a literatura do *pop-management*:

Na interseção entre a oferta e a busca ansiosa por soluções fáceis para todos os males, ocorrida em clima – real ou imaginário – de turbulências e grandes mudanças, o *management* vem se popularizando e parece ter gerado um duplo o *pop-management*.

É importante destacar que a cultura do *management* é oriunda do culto do empreendedorismo em um contexto de valorização das receitas e soluções gerenciais (PAULA e WOOD JR., 2004). A literatura do *pop-management* tem um papel fundamental de transmitir esses padrões de comportamento que tornam os indivíduos gerentes heróis, gurus da corporação e os consultores como portadores de “formulas infalíveis”. Tal literatura vem se popularizando no Brasil há cerca de 20 anos, como já observado por Paula e Wood Jr. (2004). Tragtenberg (1980 apud Paula e Wood Jr., 2004 p. 122) já destacava o papel de revistas, jornais e vídeos institucionais na tarefa de “conquistar o coração e mentes” dos funcionários. O autor denominava de literatura de divertimento as fontes utilizadas na elaboração desse material institucional e observava nessas práticas um grande poder de “psicomaniplulação”, que transcendia a simples exploração econômica do trabalhador, contribuindo para a sua alienação em relação a sua vida social.

De fato, a administração sempre tem sido uma prática ideológica, o que é novo em desenvolvimentos recentes é a maneira não tão sutil pela qual a manipulação e o controle ideológicos estão sendo defendidos como uma estratégia administrativa essencial. Para Morgan (1996, p. 143), “existe certa cegueira ideológica em muito daquilo o que foi escrito sobre cultura corporativa”.

Considerando ideologia “idéias declaradas que trazem em si, forças e interesses não manifestados amplamente nesta declaração” (SÁ, 2009, p. 154), ou seja, quando por trás de uma idéia existem interesses e forcas que não estão explícitos nelas. A ideologia nas organizações pode-se considerar então idéias que são divulgadas e servem para que os indivíduos passem a pensar e agir de acordo com as forcas e interesses corporativos. Pode-se observar em inúmeras assertivas como é divulgado, por exemplo, que os empregados precisam obter diplomas para crescer profissionalmente; que a empresa valoriza seu funcionário e é responsável socialmente, pois preserva o ambiente.

O que tem acontecido é que as práticas citadas anteriormente estão sendo descritas em grande parte da literatura empresarial do *pop-managment* e nas discussões sobre o tema como sendo características da cultura da organização e não como algo que é construído em prol dos objetivos organizacionais. Por trás de uma idéia, de responsável socialmente, por exemplo, está oculta a tentativa de promoção empresarial, aumento de venda e consequente elevação dos lucros. Sendo assim, não é difícil perceber que não foi algo que surgiu naturalmente da interação dos componentes da organização e muito menos que a idéia de alavancar as vendas esteja declarada.

6.3 A COLOCAÇÃO INAPROPRIADA DE CONCEITOS

Observa-se assim que se trata então, em uma primeira visão, de uma colocação inapropriada de conceitos, como já observado por Guerreiro Ramos (1981), que se realiza a partir do momento em que se adiciona ao substantivo cultura o adjetivo organizacional para caracterizar determinados discursos de mercado.

Para Ramos (1981, p. 69), “a formulação teórica, no campo organizacional, tem-se verificado mais frequentemente como resultado: a) da criação original direta; b) do caso da feliz descoberta (*serenpendipity*), c) da colocação apropriada de conceitos”. Entretanto, aquilo que este autor denomina de colocação inapropriada – *misplacement* – de conceitos, está, segundo ele, descaracterizando a teoria da administração e esta acabará mutilada se continuar a prática de tomar emprestado de outras disciplinas, incompetentemente, teorias, modelos e conceitos estranhos a sua tarefa específica. Para Ramos (1981, p. 69) “toda disciplina teve ter um mínimo de intolerância entre suas transações com as outras ou perderá a sua razão de ser”

Assim ao deslocar um conceito de uma ciência para outra se pode estar entrando “numa possível cilada intelectual” (NAGEL, 1961, p. 115 apud RAMOS, 1981, p. 71) em que a tentativa transforma-se na colocação inapropriada de conceitos. A razão pela qual muitas vezes acontecem essas injustificadas extensões de conceitos é dada por Kaplan (1964, p. 115) apud Ramos (1981, p. 71):

Não há duas coisas no mundo completamente iguais, de modo que toda analogia, por mais estreita que seja, pode ser levada a um extremo exagerado; por outro lado não há duas coisas que sejam completamente dessemelhantes, de modo que sempre é possível estabelecer uma analogia, se nos decidimos estabelecê-la

É isso que parece acontecer no caso da transposição do conceito de cultura da antropologia para a teoria administrativa como já observado por Sá (2009). Quando esse conceito chega à administração sofre tantas modificações que em muito pouco lembra o seu original na antropologia. Verifica-se assim que o conceito de “cultura organizacional” é amplamente utilizado para justificar a conformação a idéias e práticas dos indivíduos trabalhadores nas mais diversas realidades empresariais (e, por extensão da lógica de mercado, também em outros tipos organizacionais) que são propagadas por meio de um discurso ideológico de mercado amplamente aceito e não questionado nas escolas de administração, nas empresas e em textos da literatura de auto-ajuda empresarial. Assim, quando utilizado dessa forma, o conceito de “cultura organizacional” serve, na realidade, de apoio a justificativa à conformação das realidades empresariais a esta ideologia. (SÁ, 2009, p. 157).

Quando as organizações passam a dar aos seus interesses estratégicos o tratamento de cultura, fazem com que tanto os funcionários quanto a sociedade de maneira geral passem a aceitar e não questionar tais padrões de conduta visto que eles passam a ser vistos como “naturais”, ou seja, eles aconteceram, acontecem e acontecerão sempre assim porque faz parte da “cultura” da organização e qualquer desvio de conduta não são condizentes com o padrão vigente é negligenciado. E partir do momento em que esses padrões de conduta e características conseguem formar um grupo de referência na empresa passam a ser mais facilmente aceitos pelos outros funcionários da organização e mais difícil vai ser com que eles passem a questionar a ideologia empresarial que introjetaram.

Naturalizar o equívoco de falar em cultura para encobrir a ideologia empresarial se dissemina na administração. E é dessa forma que esse discurso se propaga cada dia mais em toda a sociedade organizacional. Isso dificulta que as práticas mercadológicas sejam observadas como materialização comportamental de orientação ideológica que conforma pessoas, processos e estruturas organizacionais, ou seja, dificulta que se observe que na realidade, trata-se de ideologia que orienta a conformação da realidade organizacional e não de “cultura organizacional” (SÁ, 2009).

7 CONCLUSÕES

“Cultura organizacional” é um dos temas mais debatidos da última década na administração. Ao longo deste trabalho pode ser visto como o conceito de “cultura organizacional” foi construído ao decorrer das últimas décadas na ciência administrativa do Brasil de acordo com os principais autores da área. Pode-se verificar assim a “polifonia” visões existentes sobre o tema, onde a cada dia surge uma nova forma de entender ou classificar a cultura das organizações. Entretanto, foram expostas as principais correntes formadas pelos maiores teóricos da área: cultura como uma variável, a metáfora da cultura e o “jogo de guerra” que se formou em torno do conceito e que classifica as perspectivas sobre os estudos de “cultura organizacional” em: integração, fragmentação, diferenciação e a metateoria que une as três perspectivas.

Além dessas, foram expostas outras visões de autores brasileiros sobre a temática tais como o trabalho de Vekerber et al (1998) apud Silva e Rocha (2001) e Santos (2000) apud Enders e Sá (2002). Todavia, essas são apenas algumas maneiras de se entender o conceito dentre outras visões existentes. O que faz com que se tenha ainda mais certeza das divergências propagadas. Enquanto um trabalho fala sobre cultura como uma variável integralizadora por exemplo, outro acredita, que entender as diferenças culturais existentes nas subculturas de uma empresa seria o mais interessante.

Tal “confusão” pode ser facilmente percebida no momento em que foi realizada a busca nos artigos publicados nos últimos dez anos no EnANPAD, sobre como esse conceito foi construído e utilizado nas pesquisas brasileiras. Assim, nota-se que os estudos na área tornam-se cada vez mais divergentes no que diz respeito à construção e aplicação do conceito de “cultura organizacional”. O que acontece, e que pode ser percebido, é que o equívoco de se tratar cultura na administração como uma variável que une e mantém juntos os membros de uma organização em prol dos objetivos organizacionais é o discurso que mais se propaga nesse meio.

Dessa forma, fez-se necessário verificar como o conceito de cultura foi e é construído em sua ciência de origem, a antropologia. Ao comparar o conceito antropológico com aquilo que se diz ser “cultura organizacional” na administração, pode-se chegar na análise realizada à conclusão que na verdade trata-se de uma colocação inapropriada de conceitos, como o visto em Guerreiro Ramos (1981). Percebe-se que muito o que se diz ser “cultura organizacional”

na verdade não o é. Trata-se de tentar encobrir ou “camuflar” discursos ideológicos e práticas mercadológicas como um fator cultural, o que faz com que ele seja menos questionado e mais facilmente aceito pelos funcionários que assim, tornam-se alienados em relação à realidade empresarial.

Deve haver muita cautela na análise da cultura a partir de um recorte organizacional. Muito do que uma organização chama de cultura da empresa, na verdade encobre processos de ocultação de diferenças e dominação, nos quais prevalecem os interesses dos dirigentes. Além do mais, não se pode considerar que haja uma cultura organizacional, sem analisar as ligações da empresa com a sociedade mais ampla, especialmente nos seus aspectos econômico, político e de relacionamento com as comunidades locais.

Na ciência administrativa existem vários conceitos que são absorvidos de outras ciências sem as devidas precauções. Neste trabalho foi exposto apenas uma dessas colocações inapropriadas que foram e são realizadas na administração. O conceito de cultura foi um dos que sofreram com esse processo. “A riqueza da idéia de cultura quando utilizada como metáfora para a análise organizacional não pode justificar o erro de tomar o conceito como premissa inquestionável nos estudos organizacionais” (SÁ, 2009, p. 160).

Neste trabalho buscou-se questionar os pressupostos formulados a respeito de “cultura organizacional” com o objetivo de se entender melhor como esse conceito foi formulado na administração e esclarecer alguns pontos relevantes a respeito desse fenômeno para poder assim estudá-lo de forma devida. Espera-se ter evidenciado que é necessário ter muita precaução nesses estudos de cultura na administração para não reproduzir os erros marcantes propagados de se tomar ideologia por cultura.

7.1 LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE FUTUROS TRABALHOS

A principal limitação é que se trata apenas de um trabalho introdutório que aponta para a inapropriação do conceito de cultura e que revela que ainda há um longo caminho a ser percorrido nos estudos de “cultura organizacional”. Todavia, esta pesquisa apresenta várias possibilidades de desenvolvimento. Percebe-se que muito esforço terá que ser empregado se de fato desejar-se entender como o conceito de cultura possa ser colocado apropriadamente na administração. Primeiramente, faz-se necessário que antes de fazer uso do conceito de cultura os administradores tenham em mente como ele foi e é construído na antropologia. Outro fator

determinante é observar que nunca poderá se conhecer uma realidade totalmente, é um esforço impossível de ser realizada principalmente nos estudos de cultura, que se interligam a todo o momento. A cultura deve ser tomada como uma metáfora. Sendo assim, alternativas de futuras pesquisas são:

- Explorar mais profundamente os trabalhos antropológicos sobre cultura e observar quais pontos são relevantes para se compreender em parte a realidade organizacional com o intuito de melhorar não só a produtividade, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores;
- Construção de metodologias mais eficazes de se analisar cultura nas organizações;
- Estudos que conseguissem formar uma base mais sólida sobre o que se quer dizer quando se fala de cultura de modo que pelo menos a maioria dos pesquisadores encontrasse um consenso a respeito do tema e formassem uma lógica a seguir nesses estudos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sílvia Patricia Cavalheiro de; TOLFO, Suzana da Rosa; SILVA, Edenice Mei. A Cultura Organizacional e a Expressão da Criatividade no Produto Moda Vestuário Infantil: um Estudo de Caso. In: **XXXII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2006.

BERTOLAZZI, Marco Aurélio. Cultura das Organizações e Identidade Regional. In: **XXXII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

BRANDÃO JR, Roberto Dantas; LEITÃO, Carla Renata Silva. Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma organização de economia solidária. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

BORGES, Rodrigo César Neiva; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Potencial de Flexibilidade Cultural em Organizações: Elaboração e Validação de uma Escala. In: **XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Brasília, 2005.

CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Diogo Junqueira de et al. As Significações Culturais no Contexto Organizacional: em Estudo Uma Organização do Setor de Tecnologia da Informação. In: **XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Brasília, 2005.

CAVEDON, Neusa Rolita. "Pode Chegar, Freguês": A Cultura Organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. In: **XXVI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2002.

CORREA, Elisabeth Aparecida; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de suas Relações. In: **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2006.

DINIZ, Maria Auxiliadora; LEMOINE, Claude. Cultura de Empregado como Estratégia de Empresa. In: **XXIV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Florianópolis, 2000.

DOMENICO, Silvia Marcia Russi; LATORRE, Sidney Z.; TEIXEIRADE, Maria Luisa Mendes. A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais. In: **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2006.

DORNELAS, Francisco Coutinho; BAPTISTA, João Gabriel Pires; MALACARNE, Robson; FREITAS, Tatiana Vieira de. Cultura e Poder: um estudo das percepções de atores de diferentes unidades de um mesmo Grupo Industrial. In: **XXXIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... São Paulo, 2009.

FELIX, Waleska James Sousa; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. Significados Atribuídos à Cultura da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem *Kariri* e Escola de Comunicação da Meninada do Sertão. In: **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2006.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; CAVEDON, Neusa Rolita. “A Feira do Livro da Gente; da Chuva, do Cheiro de Pipoca Doce, do Xerife”: a cultura organizacional da Feira do Livro de Porto Alegre. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 15-27.

FRAGA, Marcelo Loyola; LOPES, Cecília Andrade. Mudanças Culturais Ocorridas após a Transição a DCT de para ECT: Os Impactos Para O Corpo Funcional No Novo Ambiente Competitivo. In: **XXXIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... São Paulo, 2009.

GROHMANN, Márcia Zampieri et al. Relação entre Percepção da Cultura Organizacional e Aprendizagem Situada: o caso de uma Universidade Federal. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

GOULART, Sueli. Cultura e Mudança nas Organizações Universitárias: Abordagens no Âmbito da Pós-Graduação em Administração. In: **XXVII Encontro Anual Da Associação**

Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Anais... Atibaia, 2003.

INÁCIO JR. Edmundo; CAETANO JR. J. M. Vitória. Cultura e Ética nos Negócios: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios. In: **XXV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Campinas, 2001.

ISIDRO-FILHO, Antônio. Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação. **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Salvador, 2006.

JACOMETTI, Márcio. Influência do Contexto Institucional de Referência sobre a Cultura Organizacional e as Dependências de Poder numa Instituição de Ensino Superior Tecnológico. In: **XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Brasília, 2005.

JAIME, Júnior Pedro. Um Texto, Múltiplas Interpretações: Notas para uma Análise da Dinâmica Cultural nas Organizações. In: **XXV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Campinas, 2001.

LADEIRA, Wagner Junior; MESQUITA, Zilá Cardoso. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. In: **XXV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Campinas, 2001.

LANZ, Luciano Quinto; TOMEI, Patrícia Amélia. Mudança Organizacional e Desempenho Financeiro: o Papel da Concordância Cultural. In: **XXVIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Curitiba, 2004.

LARAIA, Roque Barros. **Cultura:** um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1986

LEAL, Raimundo Santos. A Dimensão Estética Enquanto Elemento Influenciador da Cultura Organizacional: Construção de um Referencial de Análise. In: **XXIV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).** Anais... Florianópolis, 2000.

LEITE, Nildes Pitombo, PRIETO, Vanderli Correia, MIZUMOTO, Fábio Matuoka. Gestão da Mudança dos Padrões Culturais em Processo de Transformação: O Caso da Organização Alfa. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais...Rio de Janeiro, 2007.

LEMONIE, Claude; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Cultura de Empregado como Estratégia de Empresa. **XXIV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Florianópolis, 2000.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In. CALDAS, Miguel et al (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001, v. 2, p. 219-251.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Cultura e Aprendizagem Organizacional – Propostas Histórico-Estruturais à Teoria das Organizações. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais...Rio de Janeiro, 2007.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira et al. “Fazendo Arte”: Aspectos da Cultura Brasileira Presentes na Cultura Organizacional do Atelier Livre da Prefeitura de Porto Alegre. In: **XXXII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. Análise da Presença de Traços da Cultura Brasileira no Sistema de Saúde Pública de Campinas. In: **XXV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Campinas, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

PAULA, Ana Paes de; WOOD JR. Thomas. Pop-management. In: WOOD JR. (coord.) **Mudança Organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAPA, Adriana Cássia; LUZ, Talita Ribeiro da. O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar: um estudo de caso em João Monlevade – MG. In: **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

PARDINI, Daniel Jardim. Cultura Corporativa Forte e Ascendente Proporcionando Longevidade e Liderança em Organizações Brasileiras: Reflexões Sobre um Estudo Metodológico nos Grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. In: **XXIV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Florianópolis, 2000.

PETIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. Leme et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996, p.145-153.

QUINTELLA, Heitor M.; SOUZA, Levi P. Cultura de Negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o Comportamento Organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de TV Educativa. In: **XXV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Campinas, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação das riquezas das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

ROSSONI, Luciano; CRUBELLATE, João Marcelo. A influência dos Recursos, Contexto de Referência e Legitimidade na Diferenciação da Cultura Organizacional: Indícios de Emergência Institucional. In: **XXXII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

SÁ, Herta Kehrle de; ENDERS, Thomas. Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares. In: **XXVI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2002.

SÁ, Marcio Gomes de. **Sobre organizações e sociedade**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; et al. O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2006.

SANTOS, Iberê de Oliveira; FISCHER, André Luiz. Influência dos Traços Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional. In: **XXVII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Atibaia, 2003.

SARSUR, Amyra Moyzes et al. “Aspectos Culturais em Organizações Virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais?”. In: **XXVIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Curitiba, 2004.

SCHNORR, Leonardo Afonso; SCHNORR, Aline Silveira de Lima. *Ni hao ma?* Uma Tentativa de Compreensão, por Olhos Ocidentais, de Elementos da Cultura Organizacional: Caso de Empresas Calçadistas na China. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais...Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Alfredo Rodrigues; JUNQUILHO, Gelson Silva. Diferenciações e Fragmentações no Papel do Gestor como Disseminador da “Cultura Corporativa”. In: **XXVIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Curitiba, 2004.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROCHA, Cristina L. L. Lima. Os Artefatos Culturais de uma Organização Militar. In: **XXV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Campinas, 2001.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Fontes Financiadoras e seus Critérios de Avaliação de Desempenho para Organizações Culturais: Um Estudo Comparativo de Casos. In: **XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Brasília, 2005.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; BAPTISTA, Luciene Lopes. Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. **XXXIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... São Paulo, 2009.

SILVA, Rosimeri de Carvalho da. Mudança Cultural na Siderúrgica Riograndense: a construção de um novo mundo. In: **XXIV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Florianópolis, 2000.

SILVESTRE, Marisa Guarezi; CRUBELLATE, João Marcelo. Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na COCAMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá – 1990-2005. In: **XXXI Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais...Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA, Gustavo Costa de. Cultura Organizacional como Elemento de Controle: uma Perspectiva Antropológica. **XXX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Salvador, 2006.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; FARIA, Antônio Augusto Moreira de. As Diferentes Culturas Intraorganizacionais: Uma Análise do Discurso dos Jornais da ECT. In: **XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Brasília, 2005.

TOLEDO, Samantha; BULGACOV, Yara. Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos Trainees em uma Organização Multinacional. In : **XXVIII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Curitiba, 2004.

VIEIRA, Francisco Giovanni David. Estou Quente ou Frio? Relações entre Teoria, Pesquisa e Ensino Entre Antropologia e Cultura Empresarial. In: **XXIV Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Florianópolis, 2000.

ZAGUINI, Alessandra Eloise; DELLAGNELO, Helena Livramento. A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM Informática Ltda. In: **XXVII Encontro Anual Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**. Anais... Atibaia, 2003.

Apêndice

Quadro 1 – O que se diz ser “cultura organizacional” no Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD 2000-2009)

Nº	Título	Autoria	Ano	Definição
01	Cultura de Empregado como Estratégia de Empresa	Maria Auxiliadora Diniz de Sá e Claude Lemoine	2000, p. 03	Pode-se pensar que essa diversidade venha do fato que cada autor releva um elemento diferente da cultura organizacional. Se os reunimos, como o fez Santos (1992), encontramos três grupos de definições: o primeiro faz referência aos sinais e aos símbolos que, intencionalmente ou não, dão informações sobre os valores da organização; o segundo se refere à cultura como um conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização, e o terceiro define a organização como um conjunto de referências fundamentais. Estas resultam de experiências vividas pelos membros do grupo, tendo dado resultados positivos e sendo cristalizados ao nível do inconsciente. Estas referências comuns determinam como os membros se comportam, e como eles percebem e representam a organização. Entretanto esta classificação não é rígida. Outras definições caracterizam também a cultura organizacional. Para Schein (1984), cuja definição é largamente utilizada na literatura, a cultura organizacional é o conjunto das hipóteses de base que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu aprendendo a fazer face aos seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou suficientemente bem para ser considerada como válida e assim ser ensinada aos “novos” como sendo a maneira certa de pensar, de perceber e de sentir face a esses problemas.
02	Cultura Corporativa Forte e Ascendente Proporcionando	Daniel Jardim Pardini	2000, p.02	Entre os pesquisadores persiste o consenso de que a cultura organizacional é construída por “meio da interação” entre membros,

	Longevidade e Liderança em Organizações Brasileiras: Reflexões Sobre um Estudo Metodológico nos Grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim.			dirigentes e empregados de uma organização que compartilhando um “conjunto de evidências”, de “postulados”, de “pressupostos básicos”, de “representações imaginárias sociais”, conferem um sentido de identidade expressado em termos de “valores, normas, e interpretações” (Schein, 1992; Aktouf, 1994; Freitas M.E. 1997).
03	Mudança Cultural na Siderúrgica Riograndense: a construção de um novo mundo.	Rosimeri Carvalho da Silva	2000, p. 03	Pode-se aproximar esta definição da cultura organizacional àquela de Schein (1984, p. 04): <i>“Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.</i>
04	A Dimensão Estética Enquanto Elemento Influenciador da Cultura Organizacional: Construção de um Referencial de Análise.	Raimundo Santos Leal	2000, p.09	Beyer & Trice (1986) vai considerar a cultura enquanto conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis.
05	Cultura de Negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o Comportamento	Heitor M. Quintella e Levi P. Souza	2001, p.05	Schein define cultura organizacional como “... um padrão de suposições (pressupostos) básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou

	Organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de TV Educativa.			<i>bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”⁶</i>
06	Cultura e Ética nos Negócios: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios.	Edmundo Inácio Júnior e Jorge Manuel Vitória Caetano Junior	2001, p. 01	<i>“A cultura se reflete em significados emprestados pelos indivíduos a vários aspectos da vida, tais como a forma de olhar o mundo e a função do indivíduo nele; nos valores do indivíduo (o bom e o mau); e também em crenças coletivas (verdadeiro versus falso) e em expressões artísticas (o bonito e o feio). A cultura e as instituições têm uma relação de feedback positivo. A cultura influi nas instituições, que influem por sua vez na cultura, e assim por diante, levando um dado sistema a uma diferenciação cada vez maior dos demais” (Bethlem, 1999: 16).</i>
07	Os Artefatos Culturais de uma Organização Militar	Anielson Barbosa da Silva e Cristina Leony Lopes Lima Rocha	2001 p. 03	Edgar Schein é um autor consagrado no estudo da cultura organizacional. Para ele, cultura organizacional <i>“é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (In: Freitas, 1991, p. 7).</i>
08	Análise da Presença de Traços da Cultura Brasileira no Sistema de Saúde Pública de Campinas	Carlos Augusto Amaral Moreira	2001, p. 03	Para Schein, cultura organizacional é: “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes

				problemas” (Schein, 1985 p.09).
09	Um Texto, Múltiplas Interpretações: Notas para uma Análise da Dinâmica Cultural nas Organizações	Pedro Jaime Júnior	2001, p. 08	Isso significa dizer que entendo a cultura organizacional, simultaneamente, como um texto que os indivíduos escrevem e reescrevem através das suas interações quotidianas no espaço organizacional e fora dele, e um contexto dentro do qual interpretam e dão sentido às suas experiências no universo organizacional. Assumir essa perspectiva é antes de mais nada acreditar que a cultura organizacional, tal como um texto literário, é não apenas passível de leitura, como se presta a uma multiplicidade de interpretações.
10	"Pode Chegar, Freguês": A Cultura Organizacional do Mercado Público de Porto Alegre	Neusa Rolita Cavedon	2002, p. 04	Cultura organizacional é entendida a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.
11	Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares	Herta Kehrle de Sá, Thomas Enders	2002, p. 03	Assim como trabalhos anteriormente citados os autores dessa obra utilizam a definição de Schien (1985) e adotam a perspectiva sociológica e funcional, de forma que pressupõem que pesquisadores e administradores podem identificar as diferenças entre culturas organizacionais, medi-las e modificá-las para aumentar o desempenho organizacional. Tal perperspectiva está fundamentada na obra de Cameron e Quinn (1996).
12	Influência dos Traços	Iberê de Oliveira Santos,	2003	Schein (1989) vê a cultura como um “conjunto de pressupostos básicos

	Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional	André Luiz Fischer	p.03	que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a estes problemas”.
13	A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM Informática Ltda.	Alessandra Zaguini, Eloise Helena Livramento Dellagnelo	2003, p. 04- 05	• Para Freitas (1990) a cultura organizacional é um forte mecanismo para controle que auxilia no ajustamento das condutas, homogeneiza os modos de pensar e de viver a organização e introjeta uma imagem positiva da mesma em que todos são iguais, camuflando as diferenças e os conflitos inerentes a um sistema que anula a reflexão e guarda antagonismos (FREITAS, 1990). • A cultura pode ser ainda compreendida como sendo o conjunto de crenças e suposições tomadas como certas por seus membros (VOLBERDA, 1998). A essência das crenças é o fato desta se encontrar implícita na mente dos membros da organização, assim como de serem compartilhadas por estes. A cultura organizacional pode se constituir desde um modelo conservador ao inovador, dependendo do vigor das normas e do sistema de valores das capacidades estratégicas.
14	Cultura e Mudança nas Organizações Universitárias: Abordagens no Âmbito da Pós-Graduação em Administração	Sueli Goulart	2003, p. 03	O conceito de cultura como um sistema de cognições compartilhadas é aplicado às organizações que são então analisadas como uma rede de sentidos subjetivos compartilhados pelos membros. Organizações como sistemas simbólico-interpretativos são estudadas por meio da analogia ao conceito de cultura como um sistema de símbolos e sentidos compartilhados que requerem interpretação intersubjetiva. Sob influência da antropologia estrutural, inaugurada por Levi-Strauss, formas e práticas organizacionais são analisadas

				como a projeção das estruturas mentais profundas. Nessas três últimas abordagens o universo organizacional é construído com base em padrões simbólicos e interpretativos, estabelecidos por meio da interação humana.
15	Mudança Organizacional e Desempenho Financeiro: o Papel da Concordância Cultural	Luciano Quinto Lanz, Patricia Amélia Tomei	2004, p.04	Maryan S. Schall (1983) considera que as organizações, como culturas, são fenômenos de comunicação, isto é, entidades desenvolvidas e mantidas através atividades de comunicação continua entre seus participantes. Através de um estudo sob a perspectiva de regras de comunicação, Schall identificou culturas de grupos, que apresentam similaridades e diferenças. O estudo ligou as interfaces entre cultura, organização e <i>regras de comunicação</i> .
16	Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos Trainees em uma Organização Multinacional	Samantha Toledo, Yara Bulgacov	2004 p.06	Este trabalho define a cultura (organizacional) como uma forma de controle social, pode ser melhor observada a partir da interligação de quatro formas de controle apresentadas por Enriquez, dentre outras: o controle dos resultados, o controle ideológico, o controle pelo amor e o controle pela saturação.
17	“Aspectos Culturais em Organizações Virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais?”	Amyra Moyzes Sarsur, Flávio Gama Licio, Ângela França Versiani, Wilson Aparecido Costa de Amorim	2004 p.07	Desse modo, o referencial analítico teve como base o seguinte enfoque teórico: • A cultura organizacional é expressão criativa dos membros de um contexto organizacional; • A cultura organizacional é fenômeno social de natureza coletiva e heterogênea; • Os diferentes grupos organizacionais estabelecem uma batalha simbólica com o propósito de impor uma realidade considerada válida; • A visão gerencial fornece valores, metas e modelos que desenvolverão a cultura organizacional.

				Assim como linha norteadora da investigação adotou-se que: A cultura organizacional emerge em resposta à ideologia e/ou valores disseminados pela cúpula organizacional.
18	Diferenciações e Fragmentações no Papel do Gestor como Disseminador da “Cultura Corporativa”	Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Gelson Silva Junquilha	2004 p. 03	Uma idéia compartilhada por Schein (1985), para quem uma cultura adequada e consensual seria diferente de uma organização para outra, podendo prevalecer sobre as diversas subculturas existentes, sendo construída a partir de um conjunto de suposições básicas, disseminadas após serem consideradas, pelo grupo, como solução adequada aos problemas de adaptação e integração. Alguns autores, como Pépin (1998), destacam diferenças entre o trabalho de Schein (1985) e a corrente da “cultura corporativa”, enquadrando-o na corrente da “cultura organizacional”, mas as semelhanças são muitas. Por exemplo, ele defende que a cultura se basearia, em particular, naqueles percebidos como criadores das soluções bem-sucedidas, com destaque aos primeiros, comumente, os fundadores, apoiados nos demais gestores. A cultura, nessas propostas, é considerada como uma variável dependente da organização, em um determinismo no qual é analisada dentro da ótica corporativa, em abordagens que “tinham a ousadia” de colocar “líderes culturais eficientes” na condição de criadores de culturas fortes, integradas e consensuais, de acordo com seus próprios valores (MARTIN; FROST, 2001, p. 223).
19	Influência do Contexto Institucional de Referência sobre a Cultura Organizacional e as Dependências de Poder numa Instituição de Ensino Superior Tecnológico	Márcio Jacometti	2005 p. 05	Dessa maneira, cultura é o conjunto de pressupostos básicos, como crenças, valores e aspectos simbólicos compartilhados e aceitos coletivamente, que se manifesta no contexto organizacional e norteia a ação de indivíduos, permitindo-lhes a interpretação e a construção da realidade (Schein, 1985).
20	As Diferentes Culturas	Mariana Mayumi Pereira	2005	Dessa forma, dentre esses vários conceitos, foi adotada aqui a

	Intraorganizacionais: Uma Análise do Discurso dos Jornais da ECT	de Souza, Antônio Augusto Moreira de Faria	p. 02	concepção de CAVEDON (2001) de <i>cultura organizacional</i> . A autora considera, assim como BARBOSA (2002), o caráter simbólico da cultura e o contexto da organização: [...] por cultura organizacional é entendida toda a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dispares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional. (Cavedon 2001, p.4).
21	Potencial de Flexibilidade Cultural em Organizações: Elaboração e Validação de uma Escala.	Rodrigo César Neiva Borges, Tomás de Aquino Guimarães	2005 p. 04	Allaire e Firsirotu (1984, p. 216) propõem uma definição para cultura organizacional como “um sistema minucioso de símbolos modelados pelo ambiente social e pela história da organização, liderança e contingências, que são divididos, usados e modificados de modos diferentes pelos atores envolvidos, criando sentido fora dos eventos organizacionais”. Desse modo, a cultura organizacional torna-se um conceito válido para a interpretação da vida e do comportamento organizacional, e para o entendimento dos processos de decadência, adaptação e mudança radical em organizações.
22	As Significações Culturais no Contexto Organizacional: em Estudo Uma Organização do Setor de Tecnologia da Informação	Diogo Junqueira de Castro, Alfredo Rodrigues Leite-da-Silva, Thiago Duarte Pimentel	2005 p. 03	Neste estudo, por uma questão de coerência com o objetivo proposto, o conceito de cultura adotado é o sugerido por (CARRIERI, 2001), a partir das contribuições de Jermier (1991) e Rodrigues (1991): cultura é produto objetivado do trabalho subjetivo dos indivíduos, ou seja, é um produto social reificado nos símbolos, rituais, relacionamentos, hábitos, valores, discursos, idéias, conhecimentos do ser humano. Todavia, nenhuma manifestação cultural nunca pode ser compreendida fora de um contexto, sem levar em consideração a biografia, a história, a percepção e a interpretação desses atores (CARRIERI; RODRIGUES, 2001, p. 2).
23	Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações	Wagner Junior Ladeira, Zilá Pedroso Mesquita	2005	A cultura tem que ser pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz o seu negócio.

24	A Cultura Organizacional e a Expressão da Criatividade no Produto Moda Vestuário Infantil: um Estudo de Caso	Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Suzana da Rosa Tolfo, Edinice Mei Silva	2006 p. 02	Schein (1984), um dos autores mais reconhecidos da área, explica que a cultura organizacional é o conjunto de premissas básicas, tais como conceitos, princípios, regras, formas de comportamento e soluções que foram estabelecidas e descobertas no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que por funcionarem suficientemente bem foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas. Para Volberda (1998), a idéia de cultura organizacional comporta não somente os elementos contidos no campo simbólico, o qual criam a identidade organizacional; mas também inclui os mecanismos culturais desenvolvidos para manter e mudar esses elementos. Esses mecanismos são denominados de liderança, regras não-escritas e orientação externa. A liderança exerce um papel crítico na criação de uma ideologia que serve de base aos ideais do universo organizacional; sendo que as regras não-escritas solidificam as crenças sobre a maneira adequada de se comportar e proceder. A orientação externa se refere à maneira como a organização relaciona-se com o ambiente macro-social. “[...] cultura são os grupos de idéias desenvolvidos e mantidos pela identidade da organização, liderança, regras não-escritas e orientação externa” (VOLBERDA, 1998, p. 164). A cultura organizacional é descrita a partir de elementos que a constituem. Esses elementos correspondem aos valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação (FREITAS, 1990 e 1991).
25	Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e	Antonio Isidro-Filho	2006, p.02	Segundo Duncan (1989), a dimensão objetiva da cultura organizacional é constituída dos produtos que estão fora das mentes dos indivíduos, isto é, sagas, mitos, rituais e cerimônias etc. A dimensão subjetiva, por sua vez, representa os conteúdos tácitos introjetados e partilhados pelos

	Validação			indivíduos como valores, visões de mundo, significados e interpretações. Essas facetas da cultura organizacional encontram sustentação na perspectiva da cultura corporativa, na qual as organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais que regulam e adaptam pessoas e organizações (SILVA; ZANELLI, 2004).
26	Significados Atribuídos à Cultura da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem <i>Kariri</i> e Escola de Comunicação da Meninada do Sertão	Waleska James Sousa Felix, Ana Sílvia Rocha Ipiranga	2006, p. 06	Pode-se perceber, então que a cultura funciona como um reflexo do imaginário organizacional. Mitos, ritos, histórias, heróis e símbolos, suportam a cultura que se renova na medida de sua sobrevivência.
27	Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de suas Relações.	Elisabeth Aparecida Correa, Tomas de Aquino Guimarães	2006, p. 02	Para Prestes e Caldas (1997) a cultura é um conceito antropológico e sociológico, que comporta diferentes definições. Conforme esses autores, enquanto para alguns a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, para outros, cultura é a adaptação propriamente dita, ou seja, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Os autores apontam ainda uma outra forma de ver a cultura como sendo parte do inconsciente humano, na forma de símbolos cujos significados forneceria a chave de uma comunidade humana.
28	A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais	Silvia Marcia Russi De Domenico, Sidney Z. Latorre, Maria Luisa Mendes Teixeira	2006, p. 02-03	Na concepção dos que adotam o enfoque de integração, a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar (SCHEIN, 1992). A visão integrativa utiliza a

				metáfora da cultura como sendo a “cola” que une e mantém juntos os membros da organização, tal como é apreendida na abordagem de Cameron e Quinn (1999). A cultura é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado. Isto vai ocorrer no momento em que se perceber que as soluções conhecidas não funcionam mais para resolver os problemas (os resultados não estão sendo alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno ou externo (SCHEIN, 1992).
29	Cultura Organizacional como Elemento de Controle: uma Perspectiva Antropológica	Gustavo Costa de Souza	2006, p. 02	“cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1985, p. 9, grifo nosso).
30	O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB	Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Nilda Maria Domingos Mendes, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Fernanda de Araújo Telmo, Sheyla Castro Grigório de Lacerda, Claudio Augusto Alves	2006, p. 04	Deste modo, para Sá e Lemoine (1998, p. 09) a cultura organizacional consiste num sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa.
31	Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na COCAMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá –	Marisa Guarezi Silvestre, João Marcelo Crubellate	2007, p. 04	Para o estudo reportado neste capítulo a definição de Schein (1992, p.12) foi tomada como base para a compreensão da cultura organizacional: “[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados como

	1990-2005.			válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Em razão da amplitude do tema ‘cultura organizacional’ e das inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de seu estudo, esta pesquisa foi focada em um de seus elementos, no caso os valores organizacionais. Para Freitas (1991, p 75) valores correspondem ao coração da cultura e têm por finalidade a fixação dos padrões a serem seguidos na organização. Em organizações, eles representam a essência da filosofia da organização, fornecendo senso de direção para os indivíduos, ao orientá-los sobre “como as coisas devem ser feitas”. Os valores são “definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Normalmente alguns desses valores são definidos e resistem ao tempo por serem passados para os novos integrantes do grupo de forma a personalizar a organização no seu ambiente” (FREITAS, 1991, p. 75).
32	“A Feira do Livro da Gente; da Chuva, do Cheiro de Pipoca Doce, do Xerife”: a cultura organizacional da Feira do Livro de Porto Alegre	Deise Luiza da Silva Ferraz, Neusa Rolita Cavedon	2007, p.03	O pressuposto que norteia este artigo é o entendimento da cultura organizacional como algo passível de apresentar aspectos de homogeneidade e de heterogeneidade e também como algo não gerenciável. Por conseguinte, a opção é por analisar a cultura a partir das teorizações feitas por Cavedon (2003). Para a autora, cultura organizacional é: [...] a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional (CAVEDON, 2000, p. 33-34).
33	Cultura e Aprendizagem Organizacional – Propostas Histórico-Estruturais à	André Ofenhejm Mascarenhas	2007, p. 03	De qualquer maneira, a cultura é vista como um monólito, um conjunto fechado e definido de idéias e práticas que caracterizariam um grupo. A cultura poderia ser então entendida e manipulada por meio de suas

	Teoria das Organizações			manifestações, tais como os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, os valores e visões de mundo e as práticas sociais formais e informais.
34	Gestão da Mudança dos Padrões Culturais em Processo de Transformação: O Caso da Organização Alfa	Nildes Pitombo Leite, Vanderli Correia Prieto, Fábio Matuoka Mizumoto	2007, p. 06	Para este trabalho é assumido o pressuposto teórico de que “uma forte cultura pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais” (FLEURY e FLEURY, 1997). É assumido ainda que “o alinhamento entre as declarações da empresa e o comportamento gerencial é a chave para a construção de um contexto que promova o comprometimento dos empregados na dimensão social” (STREBEL, 1999).
35	Relação entre Percepção da Cultura Organizacional e Aprendizagem Situada: o caso de uma Universidade Federal	Márcia Zampieri Grohmann, Bruno Weiblen, Carolina Freddo Fleck	2007, p. 03	Para Hofstede, et al (1990), os valores nas organizações sustentam a cultura. São eles que dão base para a evolução das práticas organizacionais. Esses valores orientam o comportamento de gestores e empregados, e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos. “Determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais” (TAMAYO, 2005). As práticas organizacionais, de acordo com Hofstede, et al (1990) englobam todas as atividades ali desenvolvidas; sejam estas vinculadas ao interesse da organização ou dos funcionários. Essas práticas tendem a estar fundamentadas nos ritos, rituais e cerimônias, bem como, nas histórias, mitos e normas da organização. Ou seja, se fundem como a base da cultura organizacional (PIZZINATO et al, 2004). Partindo destes dois elementos, a cultura organizacional acaba por ser definida de forma completa. Apesar de avaliarem ‘partes’ diferentes do que constrói a cultura; ao final da análise estes não podem ser separados, constituindo uma certa dependência do outro.
36	Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma	Roberto Dantas Brandão Junior, Carla Renata	2007, p. 03	A cultura organizacional pode ser expressada através de um conjunto de artefatos, representação de símbolos que buscam revelar o

	organização de economia solidária	Silva Leitão		conhecimento sobre crenças, valores, ritos, rituais e cerimônias, tabus e heróis, mitos e metáforas, normas, tabus, heróis e pressupostos que são alguns dos seus elementos formadores desta cultura.
37	<i>Ni hao ma?</i> Uma Tentativa de Compreensão, por Olhos Ocidentais, de Elementos da Cultura Organizacional: Caso de Empresas Calçadistas na China	Leonardo Afonso Schnorr, Aline Silveira de Lima Schnorr	2007, p. 05-06	Schein (1985), identifica cultura como sendo o conjunto de pressupostos básicos, como crenças, valores e aspectos simbólicos compartilhados e aceitos coletivamente, que se manifesta no contexto organizacional e norteia a ação de indivíduos, permitindo-lhes a interpretação e a construção da realidade. Schein (1996) define cultura organizacional como o resultado de uma aprendizagem coletiva ou compartilhada adquirida pela organização enquanto ela desenvolve sua capacidade de sobreviver ao ambiente externo e gerenciar seus assuntos internos. Para o autor, cultura seria o conjunto de soluções para problemas externos e internos que funcionaram, de forma consistente para um grupo e assim foram ensinados para os novos membros da organização como a correta maneira de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Desse modo, o autor advoga que essas soluções eventualmente tornam-se pressupostos sobre a natureza da realidade, verdade, tempo, espaço, natureza humana, atividade humana e relacionamento humano. A partir de então, são tomadas como certo e, finalmente, saem do nível da consciência.
38	Cultura das Organizações e Identidade Regional	Marco Aurélio Bertolazzi	2008, p. 04	De alguma maneira, Martin e Frost (2001) então propõem uma certa unidade de esforços e auxiliam na construção de uma nova definição de cultura organizacional. A de conjunto de elementos integrados, diferenciados e fragmentados entre indivíduos e grupos de uma organização.
39	O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar: um estudo de caso	Adriana Cassia Papa, Talita Ribeiro da Luz	2008, p. 03	Dessa forma e ante os conceitos expostos, pode-se perceber que, em todos eles, existe a noção do simbólico, do subjetivo, da marca identificatória, ou seja, daquilo que está presente nos significados

	em João Monlevade – MG			particulares, reconhecidos por aqueles que fazem parte de uma mesma cultura. Assim, concordando com Vieira (2004, p.62), pode-se dizer, então, que a “(...) referência simbólica e marca identificatória são exercidas através de mitos, cerimônias, ritos erituais, onde se constrói um espaço no qual o imaginário se desenvolve e o controle sobre os membros organizacionais se efetua.
40	A influência dos Recursos, Contexto de Referência e Legitimidade na Diferenciação da Cultura Organizacional: Indícios de Emersão Institucional	Luciano Rossoni, João Marcelo Crubellate	2008, p. 02	Apesar da riqueza meta-analítica da proposição de Smircich (1983), ela pouco ajudou no encaminhamento de estudos sobre a questão cultural em organizações. Concretamente os pesquisadores continuaram, em geral, tratando-a como variável explicativa se não no sucesso competitivo das organizações (como foi comum na década de 1970, como em SCHEIN, 1992), pelo menos explicativa das formas peculiares de determinadas organizações em lidar com problemas de seu meio.
41	“Fazendo Arte”: Aspectos da Cultura Brasileira Presentes na Cultura Organizacional do Atelier Livre da Prefeitura de Porto Alegre	Igor Baptista de Oliveira Medeiros, Neusa Rolita Cavedon, Marina Dantas de Figueiredo	2008, p. 06	É nesse sentido que Barbosa (1996) define cultura organizacional, que ela preferedenominar de cultura administrativa, como: um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia (BARBOSA, 1996, p. 16). A autora acrescenta, ainda, que a cultura administrativa é o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades. São as mesmas regras de interpretação da realidade que instruem a vida social como um todo, apenas hierarquizadas e relacionadas, em alguns casos, de maneira

				distinta no seio das instituições encarregadas de gerir (BARBOSA, 1999).
42	Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações	Leilianne Michelle Trindade da Silva, Luciene Lopes Baptista	2009 p. 03	De forma geral, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores, normas, pressupostos e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização, que constrói identidade entre os membros de um grupo, ordenando e atribuindo significados e direcionando o comportamento (FLEURY, 1996; HATCH, 1997). Um dos conceitos mais adotados neste tema é o de Schein (1992), que define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.
43	Mudanças Culturais Ocorridas após a Transição a DCT de para ECT: Os Impactos Para O Corpo Funcional No Novo Ambiente Competitivo	Marcelo Loyola Fraga, Cecília Andrade Lopes	2009 p.04	Segundo Fleury (1989, p. 36) [...] cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicações e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.
44	Cultura e Poder: um estudo das percepções de atores de diferentes unidades de um mesmo Grupo Industrial	Francisco Coutinho Dornelas, João Gabriel Pires Baptista, Robson Malacarne, Tatiana Vieira de Freitas	2009 p.03	De acordo com as autoras, dependendo da posição dentro destas dimensões, os estudos sobre a cultura organizacional se enquadram nas seguintes perspectivas, assim como foi sintetizado por Silva, Junquilho, Carrieri e Melo (2006, p. 362): • Perspectiva da integração: os estudos desta perspectiva focam apenas na consistência das manifestações culturais (valores, interpretações...) e tratam a organização como voltada para o consenso (homogeneidade) e a transparência. A ambigüidade é apenas um problema a ser resolvido para se alcançar a integração de

				todos; • Perspectiva da diferenciação: os estudos inseridos nesta perspectiva focam a consistência das manifestações culturais dentro de determinados grupos, nas quais existiria o consenso (homogeneidade) e a transparência. As subculturas se originam nas variáveis ambientais, ao atuarem por meio de mecanismos demográficos, sociais, de gênero, profissionais, entre outros. Entre grupos e subculturas existem diferenças e contradições que remetem as ambigüidades; • Perspectiva da fragmentação: os estudos aqui inseridos focam na inconsistência entre as manifestações culturais, o dissenso e a ambigüidade na organização, pois estão inseridos num mundo de diversidade cultural, permeado por relações de interesse e consensos transitórios; • “As três perspectivas”: compreende estudos que utilizam as três perspectivas anteriores de maneira conjunta e complementar, cada uma das três possibilitando a explicação da composição de diferentes aspectos do contexto cultural de uma organização. Com cada uma destas perspectivas descritas, existe um conjunto distinto de implicações sobre a natureza e as conseqüências das mudanças culturais, com isso, cada perspectiva também sugere alternativas para aqueles que querem gerenciar as mudanças culturais nas organizações.
--	--	--	--	---