

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS ARTIGOS PUBLICADOS NO ENANPAD ENTRE 2002 E 2007

Marcelo Franço Mendes de Andrade¹, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon²

UNITAU/ECA, Rua Expedicionário Ernesto Pereira s/n - portão 3 - Taubaté - 12030-320,

¹marcelofma10@yahoo.com.br

²edna_chamon@directnet.com.br

Resumo- O tema Cultura Organizacional popularizou-se na década de 1980. A origem do interesse acerca do tema estava relacionada à tomada de consciência, por parte dos estudiosos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão. O objetivo deste trabalho é oferecer um panorama das pesquisas sobre Cultura Organizacional publicadas no ENANPAD entre 2002 e 2007. Buscou-se levantar as abordagens, modelos teóricos e metodologias utilizadas nas pesquisas, identificando os temas relacionados à Cultura Organizacional e a contribuição que trouxeram para a temática estudada. A revisão dos trabalhos sobre Cultura Organizacional mostra uma tradição de modelos teóricos americanos sobre o tema, sendo os modelos de “Hofstede” e “Cameron e Quinn” os mais utilizados. As pesquisas realizadas utilizam, em sua maioria, abordagens qualitativas e o método do Estudo de Caso. Os estudos sobre Cultura Organizacional foram relacionados com desempenho, nacionalidade dos entrevistados, questões internas da organização, aprendizagem organizacional e estudos culturais que focalizavam realidades regionais.

Palavras-chave: Cultura. Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional.

Área do Conhecimento: Administração (Ciências Sociais Aplicadas)

Introdução

Uma das maiores dificuldades das organizações brasileiras é mapear a Cultura Organizacional que permeia as atitudes e comportamentos dos grupos na empresa e influencia as decisões tomadas e a forma de gerenciar.

Este estudo buscou identificar as formas de abordagem, tradições teóricas, conceitos e metodologias utilizadas nos artigos sobre Cultura Organizacional publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) entre 2002 e 2007. O ENANPAD realiza-se anualmente e é considerado o maior evento da comunidade científica e acadêmica de administração no país. É um grande incentivador da produção científica na área, sendo que em cada evento aproximadamente 800 trabalhos nas diversas áreas temáticas são apresentados.

A seguir apresentar-se-á em linhas gerais uma breve revisão da literatura sobre Cultura Organizacional para, em seguida, discutir a produção científica apresentada no ENANPAD nessa área.

Estudos sobre Cultura Organizacional

O avanço das empresas japonesas na década de 1980 despertou o interesse pelo estudo da cultura no contexto organizacional.

Vários trabalhos e estudos foram feitos abordando o fator cultural e suas possibilidades de

aplicação nas organizações. São estudos sobre escolhas e preferências dos membros da organização, que formam atitudes, norteiam comportamentos e levam à ação. A seguir apresentar-se-á definições e modelos sobre Cultura Organizacional.

Morgan (1996 apud TORTATO, 1999) define cultura em termos de significados e sentidos compartilhados. Nesse processo ativo de interpretação da realidade os indivíduos estabelecem e reformam continuamente o seu contexto ou mesmo o mundo circundante.

O **Modelo de Valores Competitivos (MVC)** surgiu com o estudo da eficácia, podendo ser adaptado para o estudo com outros enfoques, como cultura organizacional (QUINN, 1988 apud SÁ; ENDERS, 2002). O MVC estabelece que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os traços culturais comuns e a cultura definida através da organização dos diferentes padrões de comportamento, valores e de crenças compartilhadas.

A **cultura Clã** reflete valores e normas associados à afiliação, moral e coesão. Os líderes desta cultura tendem a ser participativos e acessíveis, promovendo discussões e resolvendo conflitos.

Na **cultura Inovativa** podem ser observados os pressupostos de mudança e flexibilidade. Seus líderes estão sempre projetando mudanças e visualizando inovações.

A **cultura Hierárquica** está presente em organizações com pressupostos de estabilidade e continuidade. Estas refletem valores

conservadores e associados à burocracia. A autoridade dos líderes é formalmente estabelecida e aceita.

Por fim, a **cultura de Mercado** tem entre seus valores planejamento, produtividade, eficiência e realização. Seus líderes tendem a ser orientados para objetivos, estimulando a realização de tarefas que possibilitem aumentar a produtividade.

Cameron e Quinn (1996 apud SÁ; ENDERS, 2002) destacam que nenhuma organização reflete um único tipo cultural, e sim uma combinação deles, podendo alguns tipos serem mais dominantes do que outros. E é exatamente este conjunto único de valores que faz com que as organizações tenham culturas diferenciadas.

Para **Schein** (2001), a cultura das organizações pode ser entendida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, como um meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Para o autor, a cultura de qualquer organização se manifesta em três níveis.

O primeiro nível é de **artefatos**, que corresponde a processos e outros fenômenos organizacionais facilmente observáveis, mas de difícil interpretação, como a arquitetura, o layout, maneira das pessoas se vestirem, bandeiras, logotipos, a linguagem, slogans, mitos, histórias.

Os **valores** representam as crenças, presentes nos discursos oficiais dos membros da organização, na comunicação institucional, racionalizações ou aspirações para o futuro. Citam-se: as filosofias, objetivos, estratégias, assumidos e compartilhados pelos membros da organização.

Os **pressupostos básicos** encontram-se tão internalizados que atuam direcionando, de forma inconsciente, o comportamento das pessoas. São os pressupostos básicos que explicam o comportamento real dos membros de uma organização.

Um valor torna-se pressuposto básico quando é validado socialmente pelos membros do grupo ao perceberem que sua utilização serve para obter resultados positivos, em diversas situações. Os valores são considerados como elementos-chave da cultura organizacional e é sobre eles que se pode atuar em processos de mudança cultural (SCHEIN, 2001).

De forma ampla, **Hofstede** (1991) entende que a cultura é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra. As categorias de pessoas podem ser: uma nação, uma região, grupos étnicos, entre outras. Hofstede (1991) procura fazer uma importante distinção entre cultura nacional e cultura organizacional, sendo a primeira permanente e involuntária e a segunda parcial e voluntária. A cultura nacional é trazida da infância por meio da ação de pais e professores, enquanto

a cultura organizacional é estabelecida através de símbolos, heróis e rituais.

As dimensões da cultura organizacional surgiram por meio da pesquisa realizada por Hofstede (1991) em vinte unidades de dez empresas distintas, na Dinamarca e na Holanda. As dimensões da cultura organizacional propostas por Hofstede (1991) são:

- Orientação para o Processo ou Orientação para os Resultados;
- Orientação para o Empregado ou Orientação para o Trabalho;
- Paroquial ou Profissional;
- Sistema Aberto ou Sistema Fechado;
- Controle Rígido ou Controle Fraco;
- Normativo ou Pragmático.

Para Hofstede (1991), as dimensões da cultura organizacional podem auxiliar na identificação e entendimento dos valores e crenças organizacionais.

A pesquisa de Hofstede (1991) enfatiza principalmente a relação entre a cultura de um país e a cultura das organizações. Segundo o autor, os valores pessoais variam mais entre uma nação e outra do que entre empresas e que as atitudes de funcionários de uma mesma empresa trabalhando em diferentes países mostram-se consistentemente diferentes ao longo do tempo.

Metodologia

Trata-se de pesquisa Bibliográfica, uma vez que partiu de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado nos anais do ENANPAD entre 2002 e 2007, sobre Cultura Organizacional. Foram identificados 21 artigos publicados no período.

Adotou-se a análise do conteúdo para o tratamento dos dados, em uma abordagem de organização e categorização com base em temas.

Resultados e Discussão

Os modelos teóricos mais utilizados nos 21 artigos pesquisados foram: Dimensões Culturais de Hofstede e Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn.

Nota-se que houve uma grande predominância do método de Estudo de Caso (8 artigos), indicativo da prevalência de estudos em situações pontuais sobre a Cultura Organizacional.

Foram identificados 13 artigos com abordagem qualitativa, talvez devido à grande dificuldade de manipulação das percepções a despeito de valores e crenças decorrentes da temática. O tema Cultura Organizacional foi relacionado com:

a) Desempenho – Os estudos identificados foram realizados junto a escolas particulares (SÁ; ENDERS, 2002 apud ANDRADE, 2008) e

pequenas empresas do comércio (MUSIELLO NETO, 2002 apud ANDRADE, 2008). Nestes estudos foram utilizados o Modelo de Valores Competitivos (MVC) de Cameron e Quinn. Os resultados apontaram que alguns indicadores de desempenho estão relacionados com a cultura organizacional. Já Silva (2002 apud ANDRADE, 2008) buscou desenvolver uma análise entre as dimensões culturais de Hofstede em algumas empresas que foram consideradas excelentes e receberam o Prêmio Nacional da Qualidade, na busca da excelência de gestão e desempenho através da qualidade. Após a análise concluiu que as dimensões culturais facilitam a adoção de modelos de gestão como o PNQ. A pesquisa de Crnkovic (2003 apud ANDRADE, 2008) teve por objetivo refletir e analisar a importância atribuída à cultura organizacional em uma unidade de negócio de uma multinacional no Brasil, para o alcance das medidas de desempenho estabelecidas pela organização. Observou que existe uma relação direta entre os aspectos da competitividade, os indicadores de desempenho e os valores da organização. Fellows (2005 apud ANDRADE, 2008) demonstrou, por meio de revisão bibliográfica, a importância do gerenciamento da diversidade cultural para o aumento da efetividade organizacional e da produtividade e para a conquista de novos segmentos do mercado.

b) Questões de nacionalidade dos entrevistados – Floriani (2003 apud ANDRADE, 2008) buscou em seu estudo constatar diferenças culturais entre executivos brasileiros e italianos nas negociações comerciais internacionais. De forma geral, os resultados obtidos demonstram as diferenças culturais na negociação comercial internacional, segundo as dimensões culturais propostas por Hofstede, no entanto, não possibilitaram uma classificação de maneira conclusiva nas dimensões.

c) Questões internas da organização – Beatriz (2004 apud ANDRADE, 2008) buscou identificar se a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação e/ou de resistência à implantação do Modelo Organizacional de células semi-autônomas. A Empresa em questão reagiu de modo resistente tanto em relação aos valores quanto aos interesses organizacionais, perpetuadores do sistema, principalmente no início do processo. Já Castro, Silva e Pimentel (2005 apud ANDRADE, 2008) tiveram como objetivo evidenciar a configuração das significações culturais em uma organização prestadora de serviços na área de tecnologia da informação. Observaram que ações e interesses foram reveladas pela preocupação com a educação integrada na organização (integração); distinções funcionais ou profissionais entre os setores (diferenciação); ambigüidade oriunda das diferentes relações de interesse entre os membros

do setor administrativo (fragmentação). Domenico, Latorre e Teixeira (2006 apud ANDRADE, 2008) buscaram testar a relação entre os tipos de cultura e os valores organizacionais. Os resultados evidenciaram a existência de correlação entre os valores organizacionais e os tipos de cultura propostos por Cameron e Quinn, permitindo traduzi-los em valores organizacionais compartilhados. A cultura Hierárquica foi a que se apresentou mais correlacionada com os valores organizacionais. Sayão, Tanure e Duarte (2006 apud ANDRADE, 2008) investigaram as mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa brasileira familiar adquirida por uma multinacional. Relatam a necessidade de se respeitar a cultura da adquirida, com base no entendimento da preservação de suas competências essenciais e do alinhamento dos valores da adquirida com os da adquirente por meio da estratégia de absorção cultural. Souza (2006 apud ANDRADE, 2008) buscou compreender a cultura como elemento de controle na implementação de um programa de excelência em qualidade. Concluiu que a dinâmica cultural e a lógica de poder vigente precisariam ser afetadas, antes de implementar o programa, a fim de ampliar a perspectiva quanto ao real alcance da mudança por parte dos sujeitos. Pereira, Davel e Cavedon (2007 apud ANDRADE, 2008) buscaram revelar a dimensão somática (corpo e sua corporeidade) para se repensar a problemática da cultura organizacional. Segundo os autores, as atividades de lazer informal possibilitam incrementar os estudos sobre heterogeneidade cultural. Apontaram para importância de rituais organizacionais não oficiais como meio significativo de conhecer diferentes e espontâneas formas da cultura organizacional. O trabalho de Leite, Prieto e Mizumoto (2007 apud ANDRADE, 2008) buscou explicitar a forma de gerir o processo de mudança dos padrões culturais de uma organização. Concluíram que a gestão do processo de mudança dos padrões culturais da organização encontra resposta no próprio processo estratégico de transformação utilizado, considerando-se conteúdo, contexto e processo. A pesquisa de Grohmann, Weiblen e Fleck (2007 apud ANDRADE, 2008) verificou se a comunidade de prática, como subcultura, gera influência na percepção da cultura organizacional em uma Universidade Federal. Os resultados demonstraram que as variáveis que mais influenciaram nas diferenças de percepções acerca da cultura da organização foram justamente aquelas que identificavam a comunidade de prática. Souza e Castro-Lucas (2007 apud ANDRADE, 2008) tiveram como objetivo de pesquisa identificar como dimensões da cultura de um ambiente empreendedor relacionam-se com atitude empreendedora. Nas

entrevistas realizadas observou-se que na percepção social dos entrevistados sobre empreendedorismo aparecem: o senso de economia e a vontade de construir seu mundo próprio. O trabalho de Brandão Júnior e Leitão (2007 apud ANDRADE, 2008) analisou a mudança organizacional ocorrida em uma organização, através da perspectiva da cultura organizacional. Os resultados indicam que a cultura organizacional apresentou significativas mudanças, de acordo com a percepção dos membros estudados. Em relação à dimensão valores, os trabalhadores passaram a assumir novos valores no contexto organizacional, devido ao fato de passarem a perceber que a gestão da empresa passou a priorizar a coletividade em suas decisões. Larentis (2007 apud ANDRADE, 2008) estudou os relacionamentos internacionais entre organizações e sua influência na forma como determinados grupos adquirem valores, crenças, sentimentos e comportamentos comuns. O autor identificou que pode existir uma mistura de acordos, discussões e confusões nas organizações, enquanto gerentes e outros empregados procuram alcançar seus objetivos, para depois se reagruparem em torno de problemas, questões e oportunidades resultantes.

d) Aprendizagem organizacional (gestão do conhecimento) - A pesquisa de Santos e Fischer (2003 apud ANDRADE, 2008) revelou traços culturais identificados como limitadores e facilitadores da aprendizagem.

e) Estudos culturais que focalizavam realidades regionais – Cavedon (2002 apud ANDRADE, 2008) focalizou seu estudo no Mercado Público de Porto Alegre, que apresentou uma cultura organizacional de muitas faces. Shimonishi e Silva (2003 apud ANDRADE, 2008) procuraram verificar a relação entre as características culturais brasileiras e a atividade gerencial em quinze agências de três organizações bancárias, situadas em Curitiba, Paraná. Os resultados do estudo revelaram que a atividade gerencial é influenciada pelos traços culturais brasileiros, algumas características culturais decorrentes da sua formação histórica, relações pessoais de informalidade e indícios de personalismo e de “jeitinho” como elementos fundamentais para a tomada de decisão. Ferraz e Cavedon (2007 apud ANDRADE, 2008), por sua vez, analisaram a cultura organizacional da Feira do Livro de Porto Alegre, mediante a identificação dos aspectos culturais compartilhados.

Os estudos sobre a Cultura Organizacional publicados nos anais do ENANPAD entre 2002 e 2007 apontaram para a formação de “grupos de pesquisas” com temáticas razoavelmente bem definidas.

Considerações Finais

As revisões dos trabalhos sobre Cultura Organizacional mostraram uma tradição de modelos teóricos americanos sobre o tema, sendo os modelos de “Hofstede” e “Camaron e Quinn” os mais utilizados.

O tema cultura organizacional vem sendo aprofundado, gerando diferentes perspectivas conceituais, como o enfoque do corpo e sua corporeidade para se repensar a cultura organizacional.

As pesquisas realizadas sobre o tema foram relacionadas com desempenho, questões de nacionalidade dos entrevistados, questões internas da organização, aprendizagem organizacional e estudos culturais que focalizavam realidades regionais.

Conclui-se que a expressão Cultura Organizacional tem inúmeros conceitos manifestos a partir de elementos que os pesquisadores consideram importantes para captação da dinâmica do comportamento das variáveis de um tema, que expressam os sentidos atribuídos pela população pesquisada.

Referências

- ANDRADE, M. F. M. de. et al. **Trajetória dos estudos de Cultura Organizacional**: uma análise dos artigos publicados no ENANPAD entre 2002 e 2007. 2008. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina de Metodologia do Ensino Superior, MBA em Gerência Empresarial, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2008.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- SÁ, H. K.; ENDERS, T. Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- TORTATO, U. Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.