



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

O SIGNIFICADO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA FUTUROS ADMINISTRADORES: UMA ABORDAGEM METAFÓRICA

Marcio Pascoal Cassandre ⁽¹⁾

Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana e Universidade Positivo

Viviani Teodoro dos Santos ⁽²⁾

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

RESUMO

Os conceitos e entendimentos sobre cultura organizacional são abordados de várias formas por autores dentro de suas tendências de pesquisa, o que permite uma variedade de propostas que visam identificar comportamentos de cultura organizacional análogos. As maneiras de se explicar e de se agrupar indivíduos semelhantes melhoram a compreensão de um determinado contexto sem desmerecê-lo a nível teórico. Este trabalho teve como objetivo, verificar o entendimento de cultura organizacional para acadêmicos de um curso de Administração e para seus professores baseado em outras formas de linguagem como as metáforas. Para tal levantamento foi utilizado o modelo de Charles Handy na configuração do instrumento de pesquisa proposta a acadêmicos e a professores, e se constatou que na visão de ambos a cultura Atena - também chamada de cultura da tarefa - é vista como a ideal. Considerou-se que experiências individuais de ambos os pesquisados adquiridos no dia a dia das organizações e a influência dos professores na construção do conhecimento dos acadêmicos, resultaram em possíveis concepções semelhantes sobre cultura organizacional entre os dois grupos. No tratamento qualitativo dos resultados a cultura pertencente aos entrevistados é aquela preocupada com a valorização da competência como forma de ascensão ao poder.

PALAVRAS CHAVE: Cultura; Cultura Organizacional; Acadêmicos de Administração.

THE MEANING OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR FUTURE MANAGERS: A METAPHORICAL APPROACH

ABSTRACT

The concepts and understandings of organizational culture are addressed in various ways by authors within their research trends, which allow a variety of proposals that aim to identify similar behaviors of organizational culture. The ways to explain and to group similar individuals improve the understanding of a particular context without disparage it in theory.

Persec. Contemp., Campo Mourão, v. 5, n. 2, p. 51-75, jul./dez. 2010.

ISSN: 1980-0193

This study aimed to verify the understanding of organizational culture to some bachelor's degree in Administration and their professors based on other forms of language such as metaphors. For this survey we used the model of Charles Handy in the configuration of the proposed research tool for scholars and teachers, and we found that in the view of both the culture Atena - also called the culture of the task - is seen as the ideal. It was considered that possibly the individual experiences of both the respondents acquired in everyday organizations and the influence of professors in the construction of academic knowledge were responsible for the similar conceptions of organizational culture between the two groups. In the qualitative analyses of the results the culture belonging to the respondents is that concerned with the valuation of competence as a way to get the power.

KEYWORDS: Culture; Organizational Culture; Management students.

1 INTRODUÇÃO

Numa tentativa de esclarecer a discussão aqui proposta sobre cultura organizacional, cabe refletir que “da mesma forma que as culturas tribais possuem tótems e tabus que ditam a maneira correta de os indivíduos se comportarem diante dos conterrâneos e dos estrangeiros, as organizações têm culturas que governam o comportamento de seus membros” (ROBBINS, 2004, p.239).

Datada do século XIX, a palavra cultura tem a sua derivação da ideia de cultivar a terra ou até mesmo como sendo habitualmente usada para exprimir as crenças, ideologias, valores e mitos que variam entre as sociedades dentro de seus diferentes níveis de desenvolvimento social (MORGAN, 1996). Mas nos dias de hoje, segundo Etzioni, (1964, p. 170) “(...) o homem moderno é diferente do que vive numa sociedade primitiva ou tradicional. Tem as condições psicológicas de um eficiente homem de organização”.

O ser humano, como num jogo de xadrez, é peça de fundamental importância nas definições das teorias administrativas, pois é ele quem jogará no tabuleiro, ou seja, no espaço de contexto das organizações, e que se vale das estratégias do jogador na tentativa de sempre ganhar o jogo. Dentro desta visão do que pode ocorrer nas objetivações traçadas pelos administradores para as organizações, percebem-se valores, práticas e ações que direta ou indiretamente podem estar associadas aos modelos historicamente construídos por intermédio de comportamentos individuais ou coletivos.

A pergunta é: Como reunir e agrupar com o propósito de descrever estes comportamentos de forma mais ou menos semelhantes? Vários autores se preocuparam em encontrar modelos e esquemas que trouxessem comparações e explicações sobre cultura organizacional, dentre eles pode-se considerar: Hofstede *et al* (1990) que desenvolveu um questionário com fim de identificar valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional; Calori e Sarnin (1991) que apresentaram um modelo integrado de cultura corporativa; Quinn e Kimberly (1984) e Quinn e McGrath (1985) que criaram um instrumento capaz de interpretar e estudar cultura em termos comparativos, o chamado “Competing Value Model”, dentre outros. Nesta mesma perspectiva, Charles Handy citado neste estudo, é referenciado por autores brasileiros como Gomide Jr e Martins (1997) e Tamayo e Gondim (1996), que também criaram instrumentos para este fim (FERREIRA, *et al*, 2002).

Muitos destes autores valem-se da utilização de metáforas para explicar tal assunto, o que equivale dizer, baseado em Smircich (1983) e Martin e Frost (1996) que é uma forma de melhorar o fluxo narrativo e facilitar o entendimento e domínio do conteúdo a partir de um processo interpretativo. O motivo da escolha de Charles Handy ocorreu como elemento norteador desta pesquisa no tocante à classificação que este autor faz em tom jocoso, para as diferentes perspectivas de cultura organizacional.

Os estudantes do curso de Administração possuem em sua trajetória acadêmica noções ou aprofundamentos do significado de cultura organizacional, porém não se pode descartar que além da influência dos professores neste conhecimento também as experiências profissionais - antes e durante o período de conclusão do curso podem influenciar nas suas concepções. No momento em que estes acadêmicos passam a atuar profissionalmente passam a refletir e a conceber cultura organizacional, desta forma podem deter opiniões próprias que podem ser agrupadas e validadas como semelhantes ou não. Para tanto, outras formas de conhecer o comportamento dos futuros administradores podem fazer parte da construção de um arcabouço teórico capaz de explicar este fenômeno por meio de outras expressões, talvez mais inteligíveis do que a teoria pura.

Este trabalho está assim constituído: Inicialmente aborda-se brevemente sobre cultura organizacional, observando o seu movimento na história e refletindo alguns autores que trataram sobre a temática. Em seguida, o uso metafórico dos deuses para explicar cultura organizacional é empregado como proposta norteadora deste estudo e na sequência expõem-se os elementos metodológicos que foram utilizados para a execução da pesquisa com os acadêmicos da área de Administração.

Pela via da pesquisa aqui proposta, pretende-se conhecer de que forma os acadêmicos do curso de Administração se comportam a partir do modelo de entendimento sobre cultura organizacional de Handy (1994) que está localizado na quarta seção. Por fim, diante dos resultados encontrados, realizou-se uma breve discussão sobre o processo de aprendizagem dos acadêmicos, principalmente do curso de Administração explicitado na última parte deste trabalho.

2 DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo “cultura organizacional” para Smircich (1983) foi emprestado da Antropologia, porém foi trazido para a literatura de organizações na década de 70 por Pettigrew (1979, p. 574), que a definiu como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo em certo período do tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. Após este período, muitas discussões foram travadas na busca de um referencial teórico que evidenciasse esta área de conhecimento das organizações, conforme descrito por Martin e Frost (1996).

No final da década de 70, as pesquisas foram consideradas muito racionais em relação à abordagem humana e com tendência a análises numéricas (MARTIN e FROST, 1996). Em 1982, Peter e Waterman (1984) consideraram que a chave do sucesso financeiro das organizações estava no comprometimento por parte dos empregados construído pelos gerentes, ou seja, surgiam as fórmulas pensadas de se alcançar sucesso que ditavam as práticas, regras e estruturas formais e, no caso das informais, as normas de comportamento e procedimentos corretos para tomada de

decisão. Foi chamada de “engenharia de valor”, dentro do que o mesmo autor denominou de “estudos de integração”.

A disputa pelos estudiosos em definir cultura organizacional seguiu com um grupo de teóricos que preferia uma abordagem material ao invés de ideal e que sinalizavam as subculturas dentro das organizações, a chamada “perspectiva de diferenciação” (MARTIN e MEYERSON, 1988). A “perspectiva de fragmentação” (MARTIN e FROST, 1996) seguiu a dinâmica de crítica dos teóricos que acreditaram ser esta com menos consistência, consenso e ambigüidade, pois assumia que a essência de qualquer cultura é a “ambigüidade que tudo invade”, caracterizando uma perspectiva pós-moderna.

No contexto atual, a abordagem pós-moderna não tem uma perspectiva muito otimista. Para Martin e Frost (1996, p.239) visão pós-moderna “é uma série de ficções e ilusões”, e ainda, “o pós-modernismo pode representar um grande desafio aos dogmas fundamentais do método científico: racionalidade, ordem, verdade e progresso”.

O conceito de cultura está conectado aos aspectos simbólicos das organizações, incluindo o gerenciamento como uma atividade simbólica.

Vários autores concordam em afirmar que o trabalho nas organizações é caracterizado por uma gama de suposições objetivas e subjetivas sobre o status ontológico da realidade social e também da natureza humana (RITZER; 1975 BURELL e MORGAN; 1979, MORGAN e SMIRCICH; 1980 e VAN DE VEM e ASTLEY ;1981 apud SMIRCICH, 1983).

Através de Meadows (1967), entende-se que a teoria organizacional é dominada pelo que diz respeito à ordem social, e isto está associado à antropologia cultural, mais precisamente na antropologia cognitiva, onde a cultura consiste em conhecimento compartilhado (HALLOWELL, 1955; GEERTZ, 1973). É neste sentido que, para Smircich (1983), o elo entre cultura e organização é o cruzamento de duas impressões de ordem: aquelas associadas com organização e aquelas associadas com a cultura.

A gerência comparativa explica que existe uma variação na gerência, nas práticas e atitudes dos empregados de acordo com os países de origem. A literatura existente pode ser segmentada em dois focos: o macro, que se refere ao exame da relação entre cultura e estrutura organizacional, e o micro, que investiga as similaridades e diferenças em atitudes de gerência entre diferentes culturas. A cultura é tratada como uma variável independente, e é trazida para a organização através de seus membros, onde se revela nos padrões de atitudes e ações dos membros individuais da organização (SMIRCICH, 1983). Alguns autores reconhecem que são as próprias organizações que produzem a cultura, podendo assim, ser considerada como uma variável interna (LOUIS, 1980; SIEHL e MARTIN, 1981; DEAL e KENNEDY, 1982; TICHY, 1982; MARTIN e POWERS, 1983 apud SMIRCICH, 1983).

As organizações são vistas como instrumentos sociais de produção de mercadorias e serviços e também como produtoras de “artefatos” como os rituais, estórias, cerimônias, linguagens especializadas e lendas. Estes artefatos culturais são cheios de significados simbólicos e podem ser usados para favorecer o comprometimento organizacional, para comunicar a filosofia da gerência, racionalizar e legitimar as atividades, motivar a equipe e facilitar a socialização.

Os pesquisadores que compreendem a organização como uma estrutura sistêmica entendem que existem algumas variáveis típicas como: estrutura, tamanho, tecnologia e padrões de liderança, porém a cultura no modelo sistêmico surgiu com o reconhecimento dos processos simbólicos que eram processados dentro das organizações, determinando, desta forma, um relacionamento com o ambiente e um balanço sistêmico na efetividade organizacional.

Alguns teóricos, na visão de Smircich (1983), entendem organização como culturas, deixando de lado o pensamento de que cultura “é algo que a organização tem” para assumir o pensamento de que a cultura “é algo que a organização é”.

Numa perspectiva cognitiva, “Cultura é um sistema de cognições compartilhadas ou um sistema de conhecimento e crenças dentro da etnociência” (SMIRCICH, 1983 p. tradução nossa). Os antropologistas seguem esta perspectiva

para determinar quais são as regras, para desta forma, conhecer como os membros de uma cultura observam e descrevem o seu mundo.

Os autores que se baseiam em perspectivas cognitivas veem a organização como redes de significados subjetivos ou estruturas compartilhadas pelos membros e que variam de grau, existindo bases de ação compartilhada ou terrenos para conflitos.

A cognição aqui empregada enfatiza a mente e os pensamentos. Deste modo, os membros da organização são vistos como pensantes e detentores de comportamentos.

Na perspectiva simbólica, Geertz (1973) tratou as sociedades ou culturas como sistemas de significados e símbolos compartilhados. Quando esta perspectiva é aplicada à análise organizacional e entende-se a organização como uma cultura, imagina-se um padrão de discurso simbólico.

O foco desta forma de análise organizacional está em como os indivíduos interpretam e compreendem suas experiências e como estas interpretações e compreensões relacionam-se com a ação.

Na perspectiva psicodinâmica e estrutural a visão de cultura para Levi-Strauss (1970) é a de que é um processo psicológico inconsciente, isto em consonância aos teóricos organizacionais que usam a psicodinâmica para analisar as formas e práticas organizacionais que são compreendidas como projeções de processos inconscientes e são analisados com referência a interação entre inconsciência e sua manifestação consciente. Nesta perspectiva a cultura tem a tentativa de revelar as dimensões escondidas da mente humana.

O estruturalismo e a psicodinâmica separam a experiência do fenômeno da realidade que proporciona um acréscimo às formas particulares de arranjos sociais. Diante disso, a cultura pode ser compreendida como uma variável ou não diante das perspectivas cognitivas, simbólicas, estruturais e psicodinâmicas, o que não se deve deixar de considerar a organização como uma forma particular de expressão humana, ao contrário do que faz perspectivas derivadas da máquina e dos

organismos metafóricos, que incentivam os teóricos a verem a organização com propósito instrumentalista e mecânico-adaptativo.

As considerações teóricas acerca do comportamento organizacional seguem agregando novos pensamentos e pensadores que definem este tema baseado tanto em suas correntes epistemológica quanto no momento em que as modificações aconteciam em cada época, não impedindo que hoje se tenha uma evolução destas abordagens e que reforce o momento das atuais organizações. Esta importância em se conceituar a cultura organizacional instiga uma análise dos reais propósitos desta abordagem; se para compreender as relações de trabalho, o desempenho, as atuações dos envolvidos no processo de trabalho, a recorrência de certos comportamentos com vistas a um diagnóstico intencional de atuação mais coerente a nível gerencial ou, com o propósito de controle da subjetividade dos envolvidos no processo de trabalho em garantia dos padrões de desempenho estabelecidos pela organização e legitimados por meio de formas sutis de envolvimento, senso de participação, comprometimento, dentre outros.

2.1 A explicação da cultura organizacional por meio do uso de metáforas

Teóricos e administradores têm procurado estabelecer uma variedade de metáforas ou imagens para facilitar o entendimento e para comunicar sobre o complexo fenômeno organizacional. É possível que o emprego destas formas de linguagem estabeleça um arcabouço de informações mais próximas da leitura dos envolvidos e do contexto em que se encontra a organização.

Burns e Stalker (1961) elaboraram o conceito de que uma organização é um complexo organismo. Segundo Crozier (1964), as organizações são “arenas políticas” orientadas na busca e na demonstração de poder.

A metáfora “Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual” também foi empregada pelos autores Martin e Frost para dizer sobre os problemas referentes à luta pela dominação intelectual na área de estudos sobre cultura organizacional. Para Smircich (1983), as metáforas não são às vezes escolhas

conscientes, mas pode ser vistas como um assunto que faz sentido à organização. Meadows (1967) afirma que o próprio termo organização é uma metáfora, referindo-se à experiência do desordenamento e da coordenação coletiva.

A cultura quando vista como uma raiz metafórica para as organizações vai além da visão instrumental (econômico/material) e da visão adaptativa derivada da metáfora de organismo, pois promove uma visão das organizações como formas expressivas, verdadeiras manifestações do consciente humano, explorando desta forma, o fenômeno das organizações como experiência subjetiva para investigar os padrões que fazem com que a ação organizada ocorra.

Para aqueles que acreditam na raiz metafórica, o mundo social não é constituído para ter um objetivo, pois o mundo social e organizacional existe somente como um padrão simbólico de relacionamentos e significados sustentado através da contínua interação do processo humano. O foco principal dos pesquisadores é também a linguagem, símbolos, mitos, estórias, rituais e jargões como se fossem previamente discutidos, e desta forma, a preocupação recai em como a organização realiza, como pode realizar mais eficientemente e como o “realizar” pode ser organizado. Neste ponto, propõe-se um elemento importante descrito no trabalho de Hofstede *et al* (1990), que também poderia dar corpo a esta discussão: a figura dos heróis, “que são os personagens vivos ou mortos, reais ou imaginários, revestidos de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros.

Nas mais distintas e curiosas abordagens dadas por esses autores nota-se uma evolução do uso deste termo que pôde ter sido alterado e empregado de acordo com o uso específico e temporal das organizações. Apesar das inúmeras e distintas expressões propostas pelos autores propostos acima, nota-se que nenhuma delas foge da gênese da palavra cultura, que é o fazer compartilhado e coletivo e não aquele realizado de forma isolada e individualista.

Diante desta possibilidade de contextualizar as diferentes dinâmicas sociais existentes dentro de cada organização, as expressões metafóricas são utilizadas por vários pesquisadores que retratam esta chamada “cultura organizacional”. Charles

Handy não foge desta perspectiva; ele faz comparações metafóricas com o mesmo intuito.

3 A PROPOSTA METAFÓRICA “OS DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO”

Refletindo a observação das figuras metafóricas que são utilizadas para explicar as culturas das organizações, seguiu-se esta perspectiva utilizando a figura de deuses como objeto de análise e contextualização da pesquisa, traçando esquemas e modelos que tratem de interpretar cultura de uma forma interessante e imaginativa.

A administração de organizações para Handy (1994), não é ciência exata, mas um processo criativo e político, onde cada organização apresenta modelos, orientações, padrões e administração que podem ser identificados. Para o autor, existem quatro tipos de culturas que podem ser encontradas dentro das empresas, mostrando as diferentes formas de se administrar, usando o simbolismo dos deuses e deusa para explicar esta diferenciação. Em geral, cada atividade organizacional se caracteriza por um tipo específico de cultura, porém apesar das empresas necessitarem de uma mistura de culturas, uma delas pode ser enfatizada mais que as outras. Handy mostra que cada cultura opera a partir de suposições distintas sobre pensamento e aprendizagem, influência e poder, motivação e remuneração das pessoas, e como ocorre o processo de mudança, quando se fizer necessário, a partir da visão de cultura das organizações.

3.1 Cultura Zeus - Cultura de Grupo

Zeus nesta cultura representa a Cultura do Clube ou cultura do Poder. Enfatiza a informalidade e empatia entre pessoas. Pode ser caracterizada como uma cultura dinâmica que está atenta e tem condições de atender às demandas e pressões do ambiente externo. É caracterizada pela existência de um poder central, exercido sobre as pessoas e os acontecimentos. Prevalecem os desejos e decisões das fontes centrais favorecendo desta forma o paternalismo, o culto do indivíduo, a posse e o

poder. O controle é pertinente à figura central, cuja influência é exercida através do controle de recursos, confiança e afinidade com as pessoas por meio do carisma pessoal. A tentativa e erro e/ou modelos são utilizados nesta cultura como meio de aprendizagem, já que existem poucas regras e procedimentos oficiais, “as decisões são tomadas em grande parte com base nos resultados de experiências passadas e não com base em razões processuais puramente lógicas” (DELA COLETA *et al*, 2004). Os esforços dos subordinados são recompensados com atribuições de maiores responsabilidades. A seleção de pessoal é baseada em vínculos pessoais, havendo informalidade no processo de treinamento para um determinado cargo. Se existe necessidade de mudança, a substituição de pessoas torna-se uma base, apresentando-se desta maneira como uma cultura onde existam problemas de relacionamento entre as pessoas.

3.2 Cultura Apolo – Cultura da Função

“Esta cultura é caracterizada por ser tipicamente uma burocracia, onde o indivíduo é encarado como parte integrante do fluxo de produção e dele espera-se que cumpra o seu dever” (GOMIDE Jr., 1997, p.76). Este autor reflete bem o que Charles Handy (1994) significou para a cultura da função, do deus da ordem Apolo. Pode ser considerada como psicologicamente e contratualmente segura. As funções são muito bem definidas e especializadas, sendo prescritas num conjunto de princípios racionais e lógicos. É altamente analítica e eficiente em situações menos dinâmicas e a finalidade da ação de coordenar é inspecionar, assegurando que as regras e os procedimentos sejam cumpridos. Este tipo de cultura é próprio para economias de escala e onde a perícia técnica é mais importante que a flexibilidade e a inovação. Busca estabilidade e previsibilidade. Os indivíduos desta cultura são parte da máquina, almeja-se a semelhança entre indivíduos no que tange ao comportamento: “(...) é irrelevante que o indivíduo tenha um nome, um número serviria da mesma forma. É bem inconveniente que ele tenha uma personalidade, porque ele poderia ser tentado a expressar essa personalidade na função, e assim

alterá-la” (HANDY, 1994). Com relação à estrutura organizacional, há um organograma claro e bem definido, sendo o poder exercido e centrado no topo da estrutura. “O treinamento é do tipo formal voltado para suprimento das necessidades de curto prazo do cargo” (DELA COLETA *et al*, 2004).

3.3 Cultura Atena - Cultura da Tarefa

A administração como solução de problemas de forma contínua e bem sucedida, através de projetos apresenta-se no terceiro tipo de cultura de Handy, que é representado pela deusa Atena, uma jovem guerreira, patrona de Ulisses, aquele arqui-solucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. Esta cultura é caracterizada pela liderança consensual, pela meritocracia, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe. É o pensamento criativo funcionando em conjunto com a lógica. O desempenho é avaliado em termos de resultados alcançados. Nesta cultura, o treinamento é voltado para solução de problemas e para o autodesenvolvimento. “Os indivíduos são pensados como humanos de recursos, em vez de recursos humanos, sendo vistos como pessoas responsáveis pelos seus destinos finais” (DELA COLETA *et al*, 2004). Na cultura de tarefa, a obediência é substituída pela concordância. As discussões em grupos e a argumentação são estimuladas. Pode-se dizer que a cultura da tarefa é flexível e adaptável. As equipes são formadas para resolverem um projeto ou um problema anteriormente enquadrado. Aprender é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas em equipe, e o desenvolvimento desta cultura pode ocorrer de forma adequada quando o clima da organização é agradável, quando o produto é a solução de problemas e o cliente está acima de tudo e prima por variedade. A motivação acontece através das oportunidades de desenvolvimento próprio.

3.4 Cultura Dionísio - Cultura Existencial

O quarto tipo de cultura proposto por Handy (1994) é a cultura existencial, representada pela figura do deus Dionísio que é o símbolo desta cultura chamada de

existencial. A liberdade individual é prevista nesta organização. Excelente onde o talento ou habilidade individual é o recurso crucial da organização. O indivíduo não está sujeito à organização como as outras três. A organização preserva a identidade e liberdade individual do empregado, privilegiando o talento e dando liberdade para o empregado administrar seu próprio destino, pois não existe um chefe, mas sim uma coordenação. A democracia e a multivariada de pensamentos é respeitada. A administração é consentida pelos governados e não de forma coercitiva pelo líder. A qualidade do trabalho é privilegiada nesta cultura. O respeito ao indivíduo é integral, sem paternalismo, pois o talento e a habilidade do elemento humano é recurso crucial da organização. Pode ser considerada como ideal para profissionais liberais, artistas e artesãos, pois eles podem preservar sua própria liberdade sem sentir-se como propriedade de alguém.

A decisão por empregar Handy (1994) nesse trabalho ocorreu pela possibilidade de concatenar as culturas elencadas pelo autor às práticas administrativas organizacionais dos futuros administradores, ou seja, acadêmicos do curso de graduação em Administração, que, quer pela prática diária, quer pelas teorias absorvidas em sala de aula, apresentam seus entendimentos que podem ser congruentes com o referencial teórico do autor, relacionando-os à natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização. Além disso, a proposta do tratamento desta temática baseada nas metáforas contribui para a verificação desta nova forma de análise através do uso de outras linguagens que facilitem o entendimento.

- a) A pesquisa desenvolvida neste trabalho se propôs a recolher informações verossímeis sobre as atitudes e comportamentos dos futuros administradores, para isso, a delimitação da metodologia sinaliza os meios pelo qual se pretende alcançar tal objetivo.

4 METODOLOGIA

Com objetivo de avaliar os conceitos de cultura organizacional e sua aplicabilidade, foi realizada uma pesquisa descritiva com dois grupos distintos, ambos ligados a um mesmo contexto organizacional. Para Richardson (1999), a pesquisa com o método quantitativo é comumente usada em estudos descritivos, onde existe uma quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dos dados, sendo executados inclusive através de técnicas estatísticas. A análise dos resultados dessa pesquisa será realizado por meio de tratamento qualitativo das informações.

No quesito dimensão do tempo, o trabalho propõe um corte transversal (*cross-section*) com coleta única sem acompanhamento das variáveis ao longo do tempo. No que tange ao ambiente, os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, num local onde se pode atribuir como um espaço propício à reflexão desta abordagem, haja vista que é nela onde ocorrem as transmissões de conhecimento pertinente a este estudo: uma instituição de ensino superior. Quanto ao procedimento de seleção dos entrevistados, a amostra, pode ser classificada como não probabilística por julgamento, onde “o pesquisador seleciona membros da população que sejam bons fornecedores de informações precisas” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 108).

O estudo teve a intenção principal de comparar as visões de cultura organizacional entre docentes e discentes, a partir da aplicação de questionários sem identificação, estabelecendo-se duas fases para coleta: primeiramente com acadêmicos do curso de Administração de Empresas e em seguida com docentes de graduação do mesmo curso. Aos acadêmicos, o instrumento foi aplicado de forma coletiva em um momento único, porém, respondido individualmente e respeitando o critério de estar ativo no mercado de trabalho de qualquer área, perfazendo desta forma um total de 55 sujeitos pesquisados num universo de 67 alunos presentes em sala. Inicialmente os acadêmicos foram solicitados a indicar o grau em que cada uma das quatro alternativas se aplicava à organização a qual estava ligado em vínculo empregatício em escalas de formato *Likert* de 4 pontos, variando de “aplica-se totalmente à minha empresa” (1) à “não se aplica de modo algum à minha empresa”

(4). Em seguida, ainda no mesmo formulário, indicavam o grau em que cada alternativa se aplicava melhor às suas preferências e crenças pessoais variando de “este é um bom conceito de administração” (1) até “este não é um bom conceito de administração”. As questões levantadas no instrumento puderam favorecer a análise de elementos que, por conseguinte, caracterizaram o comportamento cultural das organizações em perspectivas vivenciadas pelos acadêmicos em seu ambiente diário de trabalho *versus* àquele que consideravam mais apropriados.

Na segunda fase foram escolhidos sete professores lotados no departamento de Administração desta mesma instituição de ensino que, responderam o mesmo questionário em semelhantes condições dos acadêmicos. A diferença consistiu em não considerarem a avaliação referente à organização onde trabalham, mas somente o da visão pessoal, o que contribuiria com o cruzamento de dados para estabelecer se o conteúdo apresentado pelos docentes aos acadêmicos correspondia àquilo que estes responderiam como ideal para uma organização.

A partir dos dados coletados foi possível uma sistematização das respostas de forma tal que estes dados pudessem ser compilados e traduzidos, utilizando-se do pensamento de autores que auxiliassem na fundamentação, e assim possibilitar novas informações a respeito da temática.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada consistiu em estabelecer uma relação de entendimento entre aquilo que os acadêmicos vivem diariamente no convívio de suas organizações e as impressões que eles possuem do tipo ideal. Uma explicação de Ramos (1946), a partir do que Max Weber definiu como o “tipo ideal”, esclarece a tentativa da pesquisa: “são exageros propositados de situações concretas, cuja finalidade é servir para estimar o grau de pureza ou híbridês dos fatos”. Desta forma, o tipo ideal para os acadêmicos - pôde exprimir a tentativa que os professores fazem de informar sobre o idealizado, o perfeito.

Guardada as devidas restrições desta pesquisa, como as incertezas provenientes deste instrumento, haja vista as possíveis interferências causadas por motivações pessoais dos entrevistados que os levaram a uma resposta ou outra, foi possível conhecer as culturas organizacionais que estes trabalhadores estão inseridos e arriscar algumas objeções diante dos resultados encontrados. Para validade e para aplicação do modelo proposto por Handy (1994), foram considerados como respostas válidas para tabulação aquelas que não tiveram dois elementos como resultados, os chamados empates. Para esclarecimento dos entrevistados e para o correto cruzamento dos dados da pesquisa com a proposta do autor em conceituar as organizações e suas culturas, foram propostas algumas características conforme demonstrado no Quadro 1.

Um bom chefe
<ul style="list-style-type: none"> • é forte, decidido e firme, mas amável. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais. • é impessoal e correto, evitando tirar vantagem de sua autoridade. Exige de seus subordinados apenas o que é exigido pelo sistema formal. • é igualitário e influenciável em assuntos relativos à tarefa. Usa sua autoridade apenas para obter os recursos necessários ao prosseguimento do trabalho. • preocupa-se e é suscetível às necessidades pessoais e valores dos outros. Usa sua posição para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para seus subordinados
Um bom subordinado
<ul style="list-style-type: none"> • é responsável e confiável, cumprindo os deveres e responsabilidades de seu alto posto e evitando ações que surpreendam ou embarcem seu superior. • é automotivado a dar o melhor de si ao trabalho e aberto a ideias e sugestões. Contudo, deseja ceder o mando a outros, quando estes mostram uma capacidade ou especializações maiores. • está vitalmente interessado no desenvolvimento de suas próprias potencialidades e aberto à aprendizagem ou recebimento de auxílio. Respeita também as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-los e contribuir para o seu desenvolvimento. • trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é desembaraçado e digno de confiança.
Um bom membro da organização dá prioridade a
<ul style="list-style-type: none"> • requisitos de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais para a execução da tarefa. • necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos. • exigências pessoais do chefe. • deveres, responsabilidades e exigências de sua própria função e aos padrões costumeiros de comportamento pessoal.
Pessoas que fazem bem à organização

<ul style="list-style-type: none"> • são eficientes e competentes em relações pessoais, com um forte compromisso em relação ao crescimento e desenvolvimento de talentos individuais • são politicamente informados, gostam de assumir riscos e atuam à sua maneira. • são conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização • são tecnicamente competentes e eficientes, com um forte compromisso para a realização do trabalho
A organização trata o indivíduo
<ul style="list-style-type: none"> • como um agente de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que movimentam a organização. • como tendo direitos e responsabilidades em ambos os lados, apesar de seu tempo e energia estarem acessíveis para um contrato. • como colaboradores, que empenham suas capacidades e habilitações para uma causa comum. • como uma pessoa interessante e talentosa, com seus próprios direitos.
As pessoas são controladas e influenciadas por
<ul style="list-style-type: none"> • exercício impessoal de poder econômico e político para forçar procedimentos e padrões de desempenho. • comunicação e discussão dos requisitos da tarefa, orientando para a ação apropriada, motivada pelo compromisso pessoal de atingir a meta. • interesse intrínseco e prazer em realizar e/ou preocupação e cuidado em relação às necessidades das outras pessoas envolvidas. • o exercício pessoal de gratificações, punições ou carisma.
<i>É válida uma pessoa controlar as atividades de outra</i>
<ul style="list-style-type: none"> • se tiver mais conhecimento relativo à tarefa a ser executada. • se for aceito por aqueles a quem controla. • se a que controla tiver mais poder e influência dentro da organização. • se sua função prescreve que tenha a responsabilidade de dirigir outras pessoas.
As bases para a atribuição de tarefa são
<ul style="list-style-type: none"> • desejos e necessidade pessoais de aprender a crescer por parte dos membros da organização. • as necessidades pessoais e o julgamento daqueles que chefiam a área. • divisões formais de função e responsabilidade no sistema. • habilidade e especialização no trabalho a ser realizado.
Competição serve
<ul style="list-style-type: none"> • para obter vantagens e poder pessoal
<ul style="list-style-type: none"> • para obter uma posição de status elevado no sistema formal.
<ul style="list-style-type: none"> • para elevar a contribuição à tarefa.
<ul style="list-style-type: none"> • para chamar a atenção de alguém sobre as próprias necessidades pessoais.

Quadro 1 - Dimensões apresentadas para base de questionário

O resultado obtido com o questionamento das características organizacionais das empresas em que os acadêmicos trabalham demonstrou que a cultura Apolo está muito próxima da cultura Atena. A orientação na aplicação do questionário foi a de que deveriam considerar a organização em que trabalhavam como um todo,

expressando os valores, crenças e formas de comportamento que poderiam ser mais incidentes na mesma. Neste contexto, os acadêmicos possuem uma visão mista entre função e tarefa.

A cultura de Zeus pode estar atrelado às pequenas organizações que estão presentes na região geográfica desta instituição.

Mesmo que a cultura Dionísio não estabeleça a relação do tamanho das organizações, diante das características apresentadas por Handy (1994) pode-se propor, com a devida cautela, um entendimento neste sentido, conforme apresentado na Tabela 1. Quanto ao empate, pouco alteraria o quadro apresentado, pois três deles estavam justamente enquadrados entre Apolo e Atenas e o quarto empate figurou entre Apolo e Zeus. Neste ínterim, foram desconsiderados aqueles questionários, pois prejudicariam o critério de validação das informações que era o não empate.

Tabela 1: Visão de cultura organizacional baseado na perspectiva dos acadêmicos

Cultura	N.º de respostas	Percentual
Apolo	20	36,37%
Atena	19	34,54%
Zeus	11	20%
Dionísio	1	1,82%
Empate	4	7,27%
TOTAL	55	100%

A cultura de Atena conforme apresentado na Tabela 2 apresenta como sendo a ideal na visão pessoal dos acadêmicos. Durante a aplicação dos questionários, o entrevistador reforçou a instrução de separar aquilo que viviam na relação de trabalho daquilo que realmente acreditavam ser mais apropriado para as organizações, oferecendo uma iniciativa de reflexão das preferências e crenças pessoais. Houve também um cuidado em oferecer um instrumento que delimitasse enfaticamente os espaços de resposta para a visão do ambiente de trabalho e para outra visão, a pessoal. Quanto à cultura existencial de Dionísio em segundo lugar, é possível que os acadêmicos tenham uma visão ainda de funcionário em detrimento a uma visão de futuros gestores, e que gostariam de ser valorizados enquanto

indivíduos. Os empates estiveram divididos entre três para Atena e um para Dionísio e um para Zeus, o que também pouco significou para alteração dos resultados.

Tabela 2: A cultura organizacional ideal para os acadêmicos

Cultura	N.º de respostas	Percentual
Atena	30	54,55%
Dionísio	12	21,82%
Apolo	8	14,54%
Zeus	0	0%
Empate	5	9,09%
TOTAL	55	100%

A Tabela 3 apresenta a visão ideal dos professores, levando em consideração a sua motivação pessoal para tal. Sendo eles aqui entendidos como agentes reflexivos do referencial teórico, percebeu-se que a Cultura de Atena é a mais interessante. Confrontando os dados da tabela 2 e 3 é possível perceber que existe uma concordância entre as opiniões de professores e acadêmicos, o que pode ser entendido como previsível se consideramos que as instituições de ensino superior possuem propostas pedagógicas e esperam que elas sejam alcançadas. Por outro lado, interpretando a Tabela 1, parece que o comportamento das organizações não contagia a opinião daquilo que os acadêmicos acreditam ser o ideal.

Tabela 3: A cultura organizacional ideal para os professores

Cultura	N.º de respostas	Percentual
Atena	5	71,43%
Dionísio	2	28,57%
Apolo	0	0%
Zeus	0	0%
Empate	0	0%
TOTAL	7	100%

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi tentar fazer uma breve definição de cultura organizacional, situando o leitor no tempo em relação ao processo teórico deste fenômeno dentro da Teoria Organizacional. Neste sentido, evidenciou-se que não existe uma única definição de cultura organizacional, pois, a evolução do pensamento nesta área demonstrou conflitos entre os pensadores que travam uma intensa disputa pela dominação intelectual sobre cultura organizacional. O presente estudo também teve o intuito de conhecer o método proposto por Charles Handy (1994), uma vez que dentro das várias propostas diagnosticada por autores, este expressa - através de métodos, esquemas e interpretações metafóricas (SMIRCICH, 1983; MARTIN e FROST, 1996) - de forma curiosa o entendimento das várias culturas existentes no contexto organizacional.

A partir deste método, a pesquisa entre estudantes universitários do curso de Administração aqui tratada, trouxe resultados que foram comparados, e esteve muito próximo daquilo que os professores destes acadêmicos acreditam ser o tipo ideal de cultura organizacional.

Ao considerar que a cultura não é dada somente pelo o que os outros pensam ou dizem, mas está na singularidade do sujeito e seu entendimento dos significados, valores, crenças e suposições (HATCH e SCHULTZ, 2002) obtidas por ele no curso de sua constituição histórica, social e cultural, não se pode atribuir somente ao docente o papel de contribuir com conhecimentos, discernimentos e práticas no ambiente de sala de aula. O que pode também influenciar o tomador de decisão, neste caso, os futuros administradores, a uma atitude ou avaliação sobre a cultura organizacional são as suas próprias aspirações, entendimentos e compreensões a respeito dessa temática, proveniente de outros espaços sociais por eles frequentados, tais como, por exemplo, a família e a igreja, compreendendo inclusive o momento histórico em que esses aprendizados são assimilados por esse sujeito.

Cabe lembrar aqui o que Covre (1980 p. 114) afirmou ser o processo de assimilação das ideologias pelos alunos/administradores: "(...) se realiza, portanto,

ao nível da formação escolar, e também, embora de forma diferente, ao nível do ambiente empresarial (...)"'. Esta autora ainda complementa que este processo de internalização de conhecimentos acontece no momento em que os estudantes ainda são estagiários e prossegue depois de formados, o que reflete a pesquisa proposta neste estudo.

Dessa forma, depois de observadas estas duas proposições, não seria pertinente entender a realidade de todos os envolvidos no processo de internalização do saber, compartilhando os conhecimentos teóricos e práticos dos mesmos e procurar entender as vivências de cada um dos aprendizes - professores e alunos - sem os antigos paradigmas de que entre professor e aluno deve haver um distanciamento natural para promover o respeito e a ordem?

Parece também inerente a esta discussão lembrar os pressupostos andragógicos de respeitar a vivência profissional e social dos alunos, incentivando-os a utilizarem este conhecimento para geração de novos saberes, tirando-os das cadeiras de meros espectadores para participantes do processo, contribuindo na defesa da idéia de que os acadêmicos deveriam compartilhar suas experiências sobre o entendimento do que seja cultura das organizações, refletindo e teorizando os melhores pressupostos.

Nesta pesquisa levantaram-se os vários perfis dos acadêmicos apoiados em quatro tipos de cultura metaforizados por Handy. Apesar das limitações que esses tipos de categorizações possuem em não abarcar todas as diferentes manifestações dos sujeitos, percebeu-se uma similaridade de perfis entre acadêmicos e professores, logo esta indicação pode estar ligada ao momento atual das várias organizações que ambos os entrevistados têm acesso, ou quem sabe a outro(s) elemento(s) não pesquisado(s) neste trabalho.

Se para Smircich (1983), cultura é algo que a organização é e não algo que a organização tem, torna-se evidente, porém não conclusivo com esta pesquisa que, quando o acadêmico assumir um cargo de administrador, não terá o poder de transformar e/ou transmitir suas crenças e significados àquela cultura organizacional, bem como não se pode afirmar que estas crenças e significados

tenham sido apreendidos no decorrer da sua formação acadêmica. Há de se considerar que existem outros elementos pertencentes e formadores da cultura organizacional que não são determinados por uma única pessoa, mas sim possivelmente durante a interação social dos integrantes de uma organização com a estrutura que a eles é dada, em um determinado momento em que o entendimento do que é “cultura organizacional” está fundamentado ou em várias outras situações expostas durante a contextualização deste trabalho.

Em relação às diversas abordagens sobre o significado de cultura organizacional, a empregada neste estudo propôs a metaforizar os perfis dos acadêmicos frente aos desafios que a eles serão - ou já são - impostos.

Compreender uma determinada cultura organizacional pela linguagem figurada pode ser mais interessante e criativo em se tratando de instrumentos de aprendizagem em sala de aula, porém, deve-se ter cautela para que o nível de entendimento não seja simplificado ou resumido.

Também cabe salientar a preocupação em se evitar a banalização das formas de apropriação do conhecimento e o ocultamento das intencionalidades que possam vir a prejudicar o esclarecimento do significado genuíno, principalmente se os propósitos finais forem o de dar ferramentas de controle coercitivo e manipulador aos acadêmicos de forma que neguem a existência dos desafios propostos a estes futuros profissionais de atentarem ao significado do indivíduo humano dentro das organizações.

Uma proposta futuro de estudo seria o entendimento de como os acadêmicos adquirem os comportamentos que vão culminar em tipos de cultura. Dessa forma demonstra-se o não esgotamento desta temática com a pesquisa proposta aqui, haja vista a possibilidade de que outras contribuições possam promover a evolução do pensamento sobre cultura organizacional e suas diferentes formas de explicação.

REFERÊNCIAS

BURNS, T. ; STALKER, G. M. . **The Management of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: A French Study. **Organization Studies**, 12(1), 49-74, 1991.

COVRE, M. L. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1980.

CROZIER, M. **The Bureaucratic Phenomenon**. Chicago: Chicago Press, 1964.

DELA COLETA, M. F; NAVES, R. Évora M. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 205-222, 2004.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional In: **ESTUDOS DE PSICOLOGIA**. 7(2). 2002, p. 271-280.

GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books, 1973.

GOMIDE, JR. Os deuses da administração: construção e validade de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.13, n.º 3, p.311-316, 1997.

HALLOWELL, A. I. **Culture and Experience**. Philadelphia: Pennsylvania Press, 1955.

HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva 1994.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. **Human relations**, v. 55, n.8 p. 989-1018, 2002.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 286-316, 1990.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÉVI-STRAUSS. **O pensamento selvagem**. São Paulo, Editora da USP, 1970.

MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). **Handbook of organizational studies**. London: SAGE, p. 599-621, 1996.

MARTIN, J; MEYERSON, D. **Organizational Culture and the denial channeling and acknowledgment of ambiguity**. New York: John Wiley, 1988.

MEADOWS, P. The metaphors of order: toward a taxonomy of organization theory. In: Llewellyn Gross (Ed.). **Sociological Theory: Inquiries and Paradigms**: 77-103. New York: Harper & Row, 1967.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PRESTES MOTA, F. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PETER, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**: lessons from America's best-run companies. New York: Times Warner, 1984.

PETTIGREW, A M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24: 570-581, 1979.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. The management of transitions. In. KIMBRLY, J. R.; QUINN, R. E. (Eds.). **New futures**: the challenge of transition management. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R. The transformation of organizational cultures: a competing value perspective. In: FROST, P.J. et al. (Eds.). **Organizational culture**. London: Sage, 1985.

RAMOS, A.G. A sociologia de Max Weber. **Revista do Serviço Público**, p. 129-141, 1946.

RICHARDSON, Roberto J. (Org.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p. 339-358, 1983.

NOTAS

⁽¹⁾ Graduação em Administração em Comércio Exterior pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (1998), especialização em Marketing pelo Instituto de Ciências Sociais do Paraná (2002), especialização em Responsabilidade Social e Organizações do Terceiro Setor pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (2004), mestrado pela Universidade Estadual de Maringá (2008) e doutorando em Administração pela Universidade Positivo e doutorado sanduíche pela University of Helsinki. Rua Marcel Cassandre, 311 - CEP: 86802-190 - Apucarana-Pr. Tel: 41 99227997 Email: mcassandre@hotmail.com. Atualmente é professor assistente da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana.

⁽²⁾ Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (2005), especialização em Gestão Empresarial pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (2010). Rua Serra da Laranjinha, 161 - CEP: 86813-200 - Apucarana-Pr. Tel: (43)3425-6460. E-mail: vsantos@utfpr.edu.br. Atualmente é Chefe do Departamento de Extensão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana.

Enviado: 20/07/2009
Aceito: 01/12/2011
Publicado: 14/08/2012