

## PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS, TEÓRICAS E METODOLÓGICAS NO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Maria Cristina Ferreira<sup>1</sup>  
Eveline Maria Leal Assmar<sup>2</sup>

**Resumo:** *O artigo aborda a recente introdução do termo cultura na literatura organizacional e sua adoção como um conceito chave para a elucidação de uma ampla gama de fenômenos, através da análise das várias perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas que se oferecem ao seu estudo, bem como das semelhanças e diferenças aí existentes. À guisa de conclusão, são discutidas as possibilidades de aplicação desses referenciais em investigações voltadas para o contexto empresarial brasileiro.*

**Palavras-chave:** cultura organizacional, pressupostos básicos, valores, crenças.

**Abstract:** *The paper discusses the recent introduction of the concept of culture into the organizational literature and its use for the understanding of many phenomena. Some epistemological, theoretical and methodological perspectives for its study are analyzed, as well as their congruences and divergences. The possibilities of application of such rationales for research about Brazilian organizations are also pointed out, in conclusion.*

**Keywords:** organizational culture, basic assumptions, values, beliefs.

---

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia, professora titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Gama Filho, professora adjunta da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, ex-professora adjunta da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pesquisadora do CNPQ.

E-mail: mcris@centroin.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia, professora titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Gama Filho, ex-professora adjunta da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pesquisadora do CNPQ.

## **1. Introdução**

Em suas quase duas décadas de desenvolvimento, a teoria e pesquisa em cultura organizacional têm sido objeto de uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas, que ora se assemelham ou se complementam, ora se excluem mutuamente. Por via de conseqüência, esse campo de conhecimentos, embora vasto e promissor, ressen-te-se ainda de maturidade e integração teóricas e de consistência empírica.

A "importação" do termo cultura da antropologia para a psicologia organizacional, na década de 70, é interpretada por Reichers e Schneider (1990) como parcialmente responsável por esse estado de coisas. De acordo com esses autores, contrariamente ao conceito de clima, de longa tradição de estudos nessa área da psicologia, o deslocamento do conceito de cultura requereu maiores cuidados de definição e elaboração.

Em face dessa pluralidade de abordagens, não causa estranheza que a literatura mais recente de cultura organizacional seja repleta de comentários acerca da variabilidade, falta de consenso ou confusão conceitual no estudo de clima e cultura. Em decorrência, inúmeras são as tentativas de sistematizar esse campo de conhecimento e de apresentar vias de análise para entendimento das razões que estariam justificando controvérsias e/ou convergências nessa área de estudos.

Nesse sentido, este trabalho pretende discutir algumas perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no que se refere especificamente ao estágio atual dos estudos acerca da cultura organizacional, tratando as questões de clima apenas de forma acessória.

## **2. Perspectivas epistemológicas no estudo da cultura organizacional**

Para Alvesson (1993), a causa mais importante da variabilidade de abordagens observadas nos estudos de cultura organizacional são as pressuposições filosóficas e metateóricas que as orientam: a distinção entre a visão objetivista/funcionalista da realidade social e a visão subjetivista/interpretativa dessa mesma realidade. No primeiro caso, adotam-se procedimentos nomotéticos sob uma perspectiva ética, o que significa impor significados a um conjunto de dados. Em contraposição, outros estudos de cultura enquadram-se na perspectiva êmica, segundo a qual cada cultura é única e singular e o significado emerge dos membros do grupo em estudo; a realidade, portanto, emerge das relações simbólicas e dos significados que os indivíduos interpõem às interações sociais.

Nessa mesma linha de análise, Smircich (1983, apud Alvesson, 1993) faz uma distinção entre cultura como algo que a organização tem e cultura como algo que a organização é, o que significa tomar a cultura ou como variável ou como metáfora de raiz. Assim, cultura como variável se associa a uma perspectiva tradicional, objetivista e positivista. Os adeptos dessa posição reconhecem que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos, tais como valores, normas, rituais, cerimônias e expressões verbais que, em conjunto, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes. Por outro lado, consideram que a cultura dá um senso de identidade aos membros da organização, o que facilita um maior envolvimento dos mesmos com ela, assegura a estabilidade do sistema e serve como um instrumento de orientação e

modelagem do comportamento, motivando os empregados a fazer "as coisas certas". Já os adeptos da segunda posição adotam uma perspectiva fenomenológica ou hermenêutica e abordam as organizações como se elas fossem a cultura, fundamentando-se na antropologia para desenvolver teorias e paradigmas radicalmente novos. Nesse sentido, pressupõem as organizações como se constituindo em manifestações que expressam a consciência humana, e, assim elas devem ser analisadas principalmente através de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos, que unificam as pessoas e tornam possível a ação compartilhada. Sob esse ponto de vista, então, são negligenciados os aspectos econômicos ou materiais, que levam à valorização de resultados, produtividade e eficácia empresarial, os quais representam, em última análise, as preocupações básicas da primeira corrente.

Embora reconhecendo o quadro de referência teórica de Smircich como crucial para ordenar a área de estudos em cultura, Alvesson (1993) assinala que ele não esgota as várias tendências teóricas de análise. Assim é que um grande número de estudiosos não se insere, de fato, em uma ou outra categoria, mas, sim, em uma categoria intermediária, na medida em que a adoção de uma postura não reducionista (cultura como variável) não implica necessariamente conceber a cultura de forma metafórica. Em contrapartida, tomar a cultura como metáfora restringe a organização a símbolos e significados, desprezando-se as dimensões inerentes à concepção da organização como entidades econômicas - condições materiais, ambiente externo, competição e performance, entre outras - as quais não podem deixar de ser incluídas em qualquer análise cultural.

Em nível menos abrangente de análise, Kopelman, Brief e Guzzo (1990), apoiando-se nas definições de cultura propostas por escolas antropológicas, classificam as diferentes abordagens de cultura organizacional em duas grandes categorias de significado: a perspectiva fenomenal, que enfatiza os artefatos e comportamentos observáveis e a perspectiva ideacional, que ressalta os valores, símbolos e significados compartilhados. Assim é que alguns autores (Beyer e Trice, 1987; Martin e Siehl, 1983) se dedicam ao estudo dos fenômenos observáveis, tais como os ritos, rituais, estórias e credos, enquanto outros (Schein, 1992; Smircich, 1983, apud Schneider, 1990) têm se dedicado ao estudo de valores, crenças e pressupostos pré-conscientes e tidos como verdadeiros, que são compartilhados pelos membros das organizações.

### **3. Perspectivas teóricas no estudo da cultura organizacional**

Focalizando-se algumas das definições mais correntes de cultura organizacional, é possível avaliar as várias formas de entendimento desse constructo, a nível teórico.

Pettigrew (1979, apud Freitas, 1991:9), o introdutor do conceito de cultura na psicologia organizacional, assim define a cultura: "*É um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações*". Freitas (op. cit.) comenta que Pettigrew analisa a organização como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro, levando em conta que os fundadores têm importância decisiva na definição dos primeiros estágios da organização e assumindo que o homem tanto cria quanto é criado pela cultura.

Já para Schein (1992:12), um dos autores mais citados na literatura especializada, a cultura deve ser conceituada como

*"... um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".*

De acordo com Alvesson (1993:3), a cultura consiste em uma forma de pensar a realidade social, forma essa que não tem correspondência direta com nenhum objeto empírico determinado. De modo específico, a cultura organizacional envolve *"as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica"*.

Para esse mesmo autor, as definições de cultura, por si só, pouco revelam sobre os os intrincados problemas teórico-conceituais que lhes são subjacentes, e, às vezes, uma mesma e única definição pode ser adotada por autores de diferentes orientações. De qualquer forma, prossegue ele, uma revisão comparativa das várias conceituações de cultura permite identificar algumas pressuposições gerais acerca dos fenômenos culturais que, em certa medida, sublinham pontos de contato entre as várias tendências. São elas: a cultura organizacional relaciona-se com a história e tradição; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas deve ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimento e outros aspectos mais profundos; é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica.

De acordo com Rousseau (1990), maior do que a variabilidade conceitual é a variabilidade dos elementos culturais que os pesquisadores estudam. Segundo ela, a análise dessas manifestações é imprescindível para o entendimento dos problemas e dificuldades metodológicas que se interpõem na investigação sistemática da cultura organizacional.

Em se tratando, por exemplo, do modelo teórico de Schein (1991), são propostos três níveis de elementos, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores espousados e os pressupostos básicos. Os artefatos se constituem no nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico e as cerimônias observadas. Os valores espousados, por sua vez, justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais, enquanto os pressupostos básicos se referem a crenças inconscientes e inquestionáveis. Segundo Schein (op. cit.), o processo de formação da cultura organizacional se inicia com crenças (previsões sobre como as "coisas" são) e valores (afirmações sobre como as "coisas" devem ser). À medida que essas crenças e valores vão sendo testadas e validadas, mostrando-se, assim, eficazes para resolver os problemas de adaptação interna e externa do grupo, elas se transformam, gradativamente, em pressuposições básicas e compartilhadas (crenças sobre como as "coisas" são, que não precisam mais ser testadas).

Martin e Siehl (1983) acrescentam ao modelo de Schein um quarto elemento cultural - as práticas empresariais -, que se expressa através das atividades de treinamento, avaliação de desempenho e alocação de prêmios.

Rousseau (1990) propõe um modelo que envolve a descrição dos principais elementos da cultura, dispostos em "camadas", que variam ao longo de um continuum de subjetividade e acessibilidade e se interrelacionam entre si. Partindo-se dos elementos mais visíveis para os mais profundos, observa-se a seguinte ordem: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Em um certo sentido, esse modelo representa uma ampliação do de Schein, incorporando um maior grau de especificidade na determinação e distinção entre as várias formas de manifestações da cultura. Assim é que a autora inclui, ainda, entre os elementos culturais, os padrões de comportamento (mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação utilizados na resolução dos problemas organizacionais) e as normas comportamentais (crenças sobre as condutas aceitáveis e não aceitáveis).

Segundo Beyer e Trice (1987), as abordagens populares da cultura organizacional giram em torno de duas posições extremas: cultura como algo óbvio e imediatamente aprendido ou algo tão indefinível que só se revela parcialmente. De acordo com os autores, uma saída para esse dilema é explorar as produções externas da cultura, tais como os ritos, que se constituem em um conjunto de atividades relativamente elaboradas e planejadas, que trazem à superfície as crenças subjacentes e não explicitadas.

Pode-se observar, portanto, que os modelos teóricos sobre as diversas formas de manifestação da cultura organizacional apresentam algumas semelhanças, mas também divergências conceituais que irão influenciar o foco dos estudos sobre tal temática. Neste sentido, Cooke e Rousseau (1988) enfatizam as crenças normativas compartilhadas pelos membros de uma unidade social, enquanto Martin e Siehl (1983) se detêm na análise dos valores observáveis em seqüências padronizadas de eventos, rituais e artefatos. Schein (1992), por outro lado, prioriza os pressupostos inconscientes em suas análises das organizações. Para ele, a força dos pressupostos reside no fato de que eles se constituem em elementos menos discutíveis e confrontáveis do que os valores esposados, e obviamente, do que os artefatos.

#### **4. Perspectivas metodológicas no estudo da cultura organizacional**

A introdução do termo cultura na psicologia organizacional coincidiu com um súbito interesse por metodologias qualitativas, com ênfase na interpretação dos fenômenos organizacionais como singulares e idiossincráticos, e não como generalizáveis e bem definidos, como até então se acreditava, em função dos estudos quantitativos de clima organizacional (Reichers e Schneider, 1990).

Advindos de tradições científicas distintas, e, portanto, de perspectivas teóricas e metodológicas também distintas, os conceitos de clima e cultura seguiram, em uma primeira fase, trajetórias diferentes: o estudo da cultura tornou-se intrinsecamente associado à metodologia qualitativa, ao passo que a pesquisa em clima se identificava com a metodologia quantitativa.

Ressalte-se, contudo, que diante do ímpeto que marcou o desenvolvimento da psicologia organizacional, na década de 80, alguns pesquisadores em clima e outros tantos em cultura passaram a utilizar princípios teóricos e metodológicos da linha alternativa de análise: clima sendo estudado de forma também qualitativa, e cultura, de forma quantitativa.

Neste sentido, os estudos culturais nas organizações vêm, atualmente, sendo conduzidos através da utilização de diferentes metodologias quantitativas e qualitativas, as quais irão determinar a adoção de diferentes estratégias de análise dos atributos culturais. Os métodos quantitativos se caracterizam pelo emprego de instrumentos de medida padronizados, destinados a fornecer dados que possam ser consistentemente observados e replicados por outros pesquisadores, bem como submetidos a análises estatísticas. Já os métodos qualitativos envolvem a coleta de dados específicos, relacionados a julgamentos e experiências indiretamente comunicados ao pesquisador, e, em geral, não comparáveis a outras situações ou contextos, os quais se prestam a análises interpretativas.

A perspectiva epistemológica do pesquisador da cultura organizacional, bem como o modelo conceitual adotado como referencial e, em conseqüência, os elementos culturais enfatizados encontram-se intimamente associados à opção pelo tipo de metodologia a ser utilizada na investigação desse constructo.

No que diz respeito à perspectiva epistemológica, os adeptos da visão objetivista/positivista da realidade social advogam o emprego de métodos quantitativos no estudo da cultura organizacional, por considerarem-na como uma estrutura concreta e mensurável, que deve ser compreendida em termos unívocos, bem definidos e generalizáveis. Já os adeptos de uma visão subjetivista/interpretativa dessa mesma realidade propõem a utilização de métodos qualitativos na abordagem dos fenômenos culturais, por conceberem-nos como construções sociais únicas e particulares, que exigem avaliações mais flexíveis, interativas e específicas a cada contexto (Rousseau, 1990).

Em relação ao modelo conceitual e aos elementos privilegiados pela pesquisa, os autores que defendem a realização de estudos culturais apoiados na compreensão dos pressupostos básicos compartilhados e definidores da cultura de uma dada organização priorizam a adoção de métodos qualitativos. Segundo Schein (1992), tais pressupostos, diferentemente das ideologias e “slogans”, passam a fazer parte da visão de mundo dos indivíduos, e assim, tendem a se tornar implícitos, não havendo necessidade de que sejam rememorados a todo momento. Neste sentido, os métodos qualitativos se convertem nos únicos capazes de detectar tais elementos inacessíveis, profundos e inconscientes. Ainda de acordo com Schein (op. cit.), a utilização de categorias estereotípicas e gerais, construídas *a priori* pelo pesquisador, que caracteriza os métodos quantitativos, reduz, também, as diversas possibilidades de manifestação do fenômeno organizacional a um modelo idealizado, limitado e incapaz de representar a ampla gama de perspectivas e experiências dos respondentes.

Por outro lado, os autores que se detêm na análise dos elementos intermediários do continuum objetividade/ subjetividade - valores esposados concernentes às ações e resultados organizacionais desejados ou preferidos ou normas sobre como os membros da organização devem se comportar e interagir com os demais - tendem a optar pela adoção de metodologias quantitativas. Para Rousseau (1990), o emprego de procedimentos dessa

natureza possibilita o envolvimento de um número maior de membros, pertencentes a diferentes posições hierárquicas e a várias subunidades da organização, bem como uma validação consensual das respostas por eles fornecidas. Desse modo, as múltiplas perspectivas subjacentes à organização podem ser melhor avaliadas e comparadas, em seus aspectos intra e interorganizacionais.

Em síntese, os proponentes dos métodos qualitativos argumentam que a cultura organizacional se constitui em um fenômeno socialmente construído, idiossincrático e dotado fundamentalmente de conteúdos inconscientes e altamente subjetivos, que só podem ser desvendados através de análises interpretativas. Já os adeptos dos métodos quantitativos postulam que os elementos da cultura organizacional variam em seu grau de acessibilidade e assim, a avaliação dos atributos que se encontram no nível intermediário, através de instrumentos padronizados, se constitui na forma mais adequada de se descobrir e comparar os vários padrões culturais. O método mais apropriado à investigação da cultura organizacional irá depender, portanto, da escolha das manifestações culturais a serem examinadas, a qual, por sua vez, sofre a influência das preferências teórico-epistemológicas do pesquisador.

Entre as abordagens qualitativas mais utilizadas no estudo da cultura organizacional destacam-se o método etnográfico e o método clínico.

O método etnográfico, de tradição antropológica e sociológica, se utiliza de observações participantes, suplementadas por entrevistas, com o objetivo de descrever, em profundidade, as particularidades e complexidades do fenômeno cultural. Schein (1991) critica a adoção de tal método, por considerar que o mesmo possui a preocupação básica de compreender e revelar determinadas manifestações comportamentais observáveis da cultura, sem se deter, de modo adequado, nos diferentes elementos da cultura, concebida de modo holístico, bem como nos aspectos subjacentes a tais manifestações.

O autor defende, desse modo, o método clínico como a melhor estratégia de pesquisa a ser adotada no estudo da cultura organizacional. Segundo essa abordagem, os fenômenos culturais devem ser desvendados através de entrevistas em profundidade e reiteradas, realizadas individualmente ou em grupo, com informantes-chave da organização, que deverão ser suficientemente motivados a se engajar como participantes do estudo, para que, juntos com o pesquisador, sejam capazes de decifrar as dimensões críticas da cultura do grupo a que pertencem. Neste sentido, os informantes, que em geral são membros da organização que ocupam posições hierarquicamente superiores, interagem diretamente com os investigadores, respondendo às questões colocadas de acordo com seus próprios pontos de vista, delineando, assim, o rumo da pesquisa. Para Schein (1992), somente um processo de investigação conjunta e interativa entre *outsiders*/pesquisador e *insiders*/informantes é capaz de revelar os pressupostos fundamentais que caracterizam a cultura de uma determinada organização.

Os levantamentos por meio de questionários e entrevistas estruturadas encontram-se entre os métodos quantitativos mais empregados no estudo da cultura organizacional.

A utilização desses métodos implica a adoção dos seguintes procedimentos: clarificação dos elementos culturais a serem investigados; identificação *a priori* das categorias e dimensões nas quais esses elementos se diferenciam, a qual deverá se respaldar em modelos teóricos e pesquisas anteriores; definição das unidades organizacionais,

departamentais ou funcionais em que a pesquisa será realizada; avaliação das características psicométricas dos instrumentos (precisão e validade); aplicação dos questionários em um número representativo de respondentes. Segundo Rousseau (1990), mediante a utilização dessa metodologia torna-se possível comparar os variados padrões culturais que perpassam as organizações.

Uma rápida revisão dos estudos na área organizacional evidencia que a dicotomia radical entre metodologias quantitativas e qualitativas, que ocupou a literatura durante um certo período, vem sendo gradativamente substituída por tentativas de conciliação de enfoques, daí resultando propostas de adoção de métodos múltiplos, como por exemplo a de Rousseau (1990).

Assim é que a referida autora argumenta que a análise quantitativa de dados qualitativos permite uma exploração mais rigorosa de atributos que se mostram inadequados a uma avaliação por meio de instrumentos padronizados. Em contrapartida, a análise interpretativa de dados coletados através de questionários possibilita uma maior compreensão dos padrões culturais. Entretanto, seja qual for o método ou a combinação de métodos adotada, torna-se fundamental a constatação de que os dados finais obtidos representam o consenso dos informantes ou respondentes a respeito dos fenômenos culturais, na medida em que o caráter consensual é um dos aspectos essenciais da cultura organizacional.

## **5. Estudos empíricos sobre a cultura organizacional**

Os estudos empíricos desenvolvidos no âmbito da cultura organizacional têm se dedicado não apenas a caracterizações e interpretações dos elementos culturais implicados em contextos organizacionais específicos, mas também à procura de relações entre manifestações culturais e outros aspectos da vida empresarial, numa perspectiva intra e interorganizacional.

Rousseau (1990), sistematizando alguns achados concernentes a tais estudos, assinala que: (1) os valores e normas comportamentais tendem a se diversificar em função das diferentes unidades que compõem a organização, embora eles sejam bastante consensuais dentro de cada unidade; (2) certos padrões de valores e normas comportamentais são comuns a várias organizações; (3) as organizações que adotam estratégias voltadas para a precisão costumam apresentar normas inibidoras (como por exemplo o controle hierárquico e a evitação de conflitos), enquanto as que adotam estratégias orientadas para o desempenho tendem a apresentar normas que estimulam a criatividade; (4) as normas comportamentais se diferenciam em função dos vários níveis hierárquicos da organização, no sentido de que os ocupantes de cargos mais elevados atuam sob a égide de normas mais criativas, enquanto os de níveis mais baixos têm seus comportamentos regulados por normas mais controladoras; (5) as normas que enfatizam a auto-expressão e a realização pessoal conduzem a uma maior satisfação dos empregados que as normas que ressaltam o poder e o perfeccionismo.

De modo semelhante, van der Velde e Class (1995) verificaram que nas organizações com estilos culturais construtivos, que enfatizam comportamentos de realização e auto-realização, os empregados apresentam níveis menores de conflito de

papéis que os membros das organizações que priorizam comportamentos defensivos (aprovação, evitação) ou agressivos (competição, poder).

Outros autores têm assinalado que o conhecimento da cultura organizacional pode ser útil no planejamento estratégico (Wilkins, 1983); no planejamento do recrutamento, seleção e estruturação de planos de carreira (Deal e Kennedy, 1982; Sathe, 1983); na obtenção de uma maior consistência nas tomadas de decisão e desempenho (Sathe, 1983) e no planejamento de processos sucessórios eficazes (Schein, 1983, 1992). Entretanto, de acordo com Kopelman et. al. (1990), tais afirmações consistem largamente em especulações que necessitam ser submetidas à verificação empírica.

Um dos aspectos mais controversos na literatura organizacional diz respeito às relações entre cultura organizacional e produtividade. Assim é que Calori e Sarnin (1991) observaram correlações positivas e significativas entre vários elementos culturais e o crescimento de cinco empresas francesas, tendo, contudo, constatado correlações menos significativas entre esses atributos e a lucratividade daquelas empresas. Para Kopelman et al. (op. cit.), a cultura organizacional possui uma tênue relação com a eficácia no trabalho, caracterizada pela produtividade. Já Siehl e Martin (1990), ao discutirem o suposto elo entre cultura e desempenho financeiro e revisarem criticamente uma série de pesquisas sobre tal questão, concluíram que os dados obtidos até o momento por essas investigações têm conduzido a resultados inconclusivos, o que, segundo elas, talvez possa ser atribuído a problemas metodológicos e não à inexistência de relações entre esses constructos.

A literatura brasileira sobre cultura organizacional ainda é, até certo ponto, incipiente, quando comparada à já volumosa literatura estrangeira produzida sobre o assunto nas décadas de 80 e 90. De todo modo, podem ser destacados, entre os estudos brasileiros, a investigação de Tomei e Braunstein (1994), que se detiveram no papel da mudança de cultura organizacional no processo de privatização de uma empresa estatal brasileira e a de Thiollent (1997), que realizou uma experiência de pesquisa-ação em um centro de pesquisa tecnológica de uma empresa estatal, com o intuito de detectar e realizar mudanças em sua cultura organizacional.

## 6. Conclusões

A revisão da literatura especializada revela que o termo cultura, apesar de sua longa tradição na Antropologia, apenas recentemente foi introduzido na área das organizações. No entanto, o estudo dessa temática ganhou ímpeto na década de 80, tendo sido adotado por um grande número de pesquisadores, como um conceito chave para a elucidação de uma vasta gama de fenômenos organizacionais.

Tais investigações têm sido orientadas por diferentes perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas, que ora colidem e ora se assemelham. No que se refere às bases epistemológicas que têm norteado a construção desse conhecimento, verificam-se duas principais tendências: a concepção da cultura como *algo que a organização é*, associada a uma visão subjetivista e interpretativa da realidade, e a concepção de cultura como *algo que a organização tem*, que se vincula a uma posição objetivista e positivista da realidade.

No plano conceitual é possível observar a existência de estudos que enfatizam diferentes manifestações culturais, atendo-se ora a simples descrições de elementos

manifestos - estórias, rituais e linguagem -, ora a constelações complexas de vários níveis de significados - crenças, valores e pressupostos básicos.

Do ponto de vista metodológico, as pesquisas têm se valido tanto de metodologias qualitativas como quantitativas, além de ser cada vez mais comum a adoção de métodos múltiplos como forma de se apreender a cultura organizacional, não apenas em seus aspectos idiossincráticos, mas também naqueles relacionados às dimensões básicas e comuns a diversas organizações.

Por outro lado, pode-se verificar, ainda, a preocupação com o estudo das interrelações da cultura com outros aspectos da organização, na tentativa de esclarecer o modo pelo qual os valores, crenças e significados compartilhados por seus membros interferem na produtividade, na satisfação individual, no clima, bem como nos demais aspectos da vida organizacional.

Tais estudos oferecem a capacidade potencial de se compreender o desempenho organizacional de forma holística, bem como o impacto que as mudanças na organização podem ter na eficácia empresarial.

No que se refere especificamente ao contexto brasileiro, entretanto, pode-se notar que a pesquisa sobre cultura organizacional está dando seus primeiros passos, o que reforça a necessidade e a pertinência de futuras investigações sistemáticas, apoiadas em pressupostos epistemológicos e teóricos diferenciados, porém sólidos e consistentes.

Torna-se, assim, urgente e relevante, a realização de pesquisas brasileiras futuras, através da adoção de metodologias quantitativas e qualitativas, que possam contribuir para uma maior compreensão e elucidação dos diferentes elementos culturais pregnantes em diferentes tipos de organizações, bem como a influência desses elementos na constelação de fatores que compõem o ambiente organizacional.

#### 7. Referências bibliográficas

- ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. How an organization's rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, vol. 15, pp. 5-24, primavera 1987.
- CALORI, Roland; SARNIN, Philippe. Corporate culture and economic performance: A French study. **Organization Studies**, vol. 12, nº 1, pp. 49-74, 1991.
- DEAL, Terrence E. ; KENNEDY, Allan A.. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: Formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron Books.
- KOPELMAN, Richard E.; BRIEF, Arthur P.; GUZZO, Richard A.. The role of climate and culture in productivity. In: Schneider, B. (Org.), **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- MARTIN, Joanne; SIEHL, Caren. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. **Organizational Dynamics**, vol. 12, nº 2, pp. 52-64,

outono 1983.

- REICHERS, Arnon E.; SCHNEIDER, Benjamin. Climate and culture: An evolution of constructs. In: Schneider, B. (Org.), **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- ROUSSEAU, Denise M. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In: Schneider, B. (Org.), **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- SATHE, Vijay. Implications of corporate culture: A manager's guide to action. **Organizational Dynamics**, vol. 12, nº 2, pp. 5-23, outono 1983.
- SCHEIN, Edgar H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, vol. 12, pp. 13-28, verão 1983.
- SCHEIN, Edgar H. What is culture. In: Frost, P. J. *et alii* (Orgs.), **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SIEHL, Caren; MARTIN, Joanne. Organizational culture: A key to financial performance? IN: Schneider, B. (Org.), **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- Tomei, Patricia. A.; Braunstein, Marcelo L. **Cultura organizacional e privatização: A dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- van der Velde, Marjolijn; Class, Michael D. The relation of role conflict and ambiguity to organizational culture. In: Sauter, S. L. *et al.* (Orgs.), **Organizational risk factors for job stress**. Washington: American Psychological Association, 1995.
- Wilkins, Alan. L. The culture audit: A tool for understanding organizations. **Organizational Dynamics**, vol. 12, nº 2, pp. 24-38, outono 1983.