

## Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira

Francisco Antonio Coelho Junior<sup>A</sup>  
Jairo Eduardo Borges-Andrade

### Resumo

O presente trabalho objetiva revisar os principais relatos empíricos nacionais recentes, entre os anos de 1996 e 2001, que tratem do tema de percepção de cultura organizacional. O método incluiu a análise sistemática de periódicos científicos das áreas de Administração e Psicologia. Os resultados indicaram que as pesquisas sobre percepção de cultura utilizam, em geral, métodos qualitativos, com ênfase em estudos de caso, adotando-se, inclusive, conceitos difusos de cultura organizacional. As temáticas de estudo são amplas e não complementares entre si. Conclui-se que há significativas limitações na área, de cunho teórico e metodológico, o que provoca lacunas significativas ao pleno desenvolvimento do campo de estudo em questão.

*Palavras-Chave:* Percepção de cultura organizacional; Cultura organizacional; Comportamento organizacional.

### Perception of organizational culture: An empirical analysis of scientific Brazilian journals

#### Abstract

The present text aims at surveying and revising the principal recent national empirical studies, between 1996 and 2001, on the perception of organizational culture. The method has included the systematic analysis of scientific journals from the Business Administration and Psychology areas. The results have indicated that the research on perception of culture uses, in general, qualitative methods, with emphasis on case studies, adopting, including, diffuse concepts of culture organizational. The themes under study are ample and non complementary. It is concluded that the area has significant theoretical and methodological limitations, which leave gaps towards the full development of the field of study.

*Keywords:* Perception of organizational culture; Organizational culture; Organizational behavior.

O presente trabalho objetiva apresentar uma revisão da literatura na área de percepção de cultura organizacional, revisão esta feita em alguns dos principais periódicos científicos brasileiros das áreas de Administração e Psicologia publicados entre os anos de 1996 e 2001. Inicialmente, são revisados alguns conceitos e definições de cultura, bem como de percepção do fenômeno da cultura no ambiente organizacional. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento e análise das pesquisas empíricas que tratam do tema percepção de cultura nas organizações. Os resultados obtidos serão, então, discutidos, visando-se analisar o estado da arte de pesquisa brasileira recente sobre percepção de cultura nas organizações, foco deste texto.

Justifica-se a escolha do tema em questão em virtude da necessidade de investigação do fenômeno cultura organizacional, especialmente no que tange à sua percepção por parte dos funcionários das organizações. Analisando-se a percepção da cultura vigente pelos funcionários poder-se-ia otimizar a administração de

fenômenos culturais alinhados à estratégia e missão organizacional (Flauzino, 1999). Em situações críticas, tais como, por exemplo, mudanças no planejamento de gestão ou mudanças na dinâmica de funcionamento organizacional, o entendimento da percepção da cultura vigente poderá minimizar conseqüências negativas decorrentes do processo. Portanto, a percepção de cultura será de grande valia para a compreensão de fenômenos que ocorram no âmbito das organizações.

#### *Algumas definições preliminares*

Conceitualmente, a cultura de uma organização configura-se por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional (Barbosa, 1996; Freitas, 1991; Souza, 1978). Toda organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea seu ambiente e as relações sociais.

Na literatura, cultura organizacional (ou administrativa) pode ser analisada como um processo contínuo e proativo de construção da realidade (Fleury

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

SQN 405 Bloco H Apto 106 – 70846-080 – Brasília-DF

Fones: 614474306 / 613072625 (215, 222)

E-mails: fercoepsi@yahoo.com.br acoelho@unb.br jeborges@linkexpress.com.br

& Fisher, 1989), como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os sistemas nos quais interagem, influenciando, dessa maneira, a percepção de cultura de cada membro da organização. A cultura seria, dessa forma, a responsável pela transmissão de sentimentos de identidade aos empregados de uma organização, pela criação ou o fortalecimento de mecanismos de controle que conduzem à obediência a normas, regras e condutas, bem como pela promoção da vivência no âmbito organizacional (Schein, 1992; Souza, 1978). A cultura, em outras palavras, proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional (Tamayo, 1997).

Há, na literatura, uma pluralidade conceitual nas definições de cultura organizacional, o que permite hipotetizar-se o porquê dos estudos que consideram aspectos da cultura organizacional serem significativamente diferentes e diversificados quanto à própria conceituação de cultura, quanto à metodologia de investigação e quanto à abrangência que tais estudos pretendem atingir. Notam-se, por outro lado, as contribuições que cada estudo oferece, dada a impossibilidade de se agrupar conceitos de cultura e perspectivas epistemológicas e metodológicas tão diversas em um só marco teórico referencial, o de cultura organizacional.

De acordo com Scott (1998) e Schein (1992), variáveis organizacionais tais como estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missão, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados são fatores que delimitam e fundamentam a cultura de uma organização formal, bem como sua percepção pelos seus empregados. Morgan (1996) considera que a cultura organizacional pode ser entendida como um processo de construção e compartilhamento da realidade organizacional, por meio do qual eventos, expressões e manifestações culturais são significados pelos empregados.

Em outra perspectiva de investigação também encontrada na literatura, Freitas (1991) destaca o papel controlador exercido pela cultura organizacional. Dessa maneira, a cultura objetivaria estabelecer formas homogêneas de conduta, eliminando-se a possibilidade de manifestação de diferentes traços culturais que fujam ao padrão compartilhado. A adequação à cultura vigente permitiria, assim, a conformidade às regras e valores, dificultando a emergência de novas variantes culturais (típico de organizações centralizadas, com estrutura pouco flexível e pouco receptível à mudança).

Freitas (1991) define cultura organizacional à luz de uma perspectiva cognitiva e de uma perspectiva simbólica de análise. A perspectiva cognitiva avalia as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e percepções compartilhadas pelos empregados, fundamentando-se na auto-imagem que cada um recria para si. Já à perspectiva simbólica interessa o estudo das interpretações, das leituras e de aspectos a se decifram

na organização, considerando a avaliação de cada trabalhador sobre o significado do trabalho para eles próprios. Schein (1992), de acordo com a perspectiva simbólica, nos define cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos que os grupos desenvolvem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Tais pressupostos seriam ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se na organização.

Schein (1992) acredita que o comportamento grupal será determinado pela maior ou menor internalização dos valores atribuídos como verdade ao grupo. O autor subdivide cultura organizacional em três níveis: Artefatos e criações, envolvendo tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis; Valores, conscientes, em alto grau; e Pressupostos básicos, envolvendo relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza das atividades humanas, natureza dos relacionamentos humanos.

Analisando-a como um fator social, deve-se entender que a cultura organizacional contribui para que a organização apresente uma congruência de perspectivas, mantendo a sua integridade e preservando a sua estabilidade (Kotter & Heskett, 1994). Dessa forma, busca-se conciliar as diferenças entre a organização e o indivíduo, reduzindo-se os conflitos e fortalecendo a lealdade interna, criando-se condições para uma melhor adaptação ao macroambiente (ambiente externo). Esta congruência será fundamental no reflexo da percepção da cultura organizacional pelo empregado, especialmente no processo de aculturação organizacional ao qual todo empregado deve incorrer. De acordo com Hofstede (1991), a cultura é apreendida e difundida por meio de processos de socialização e aculturação, sofrendo a influência direta de fundadores, líderes e situações contingenciais nas organizações.

A clareza de metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções (para resolução de conflitos decorrentes de processo de privatização, ver Tomei & Braunstein, 1993). As regras não escritas, relativas ao adequado comportamento de um membro inserido na organização, também podem ser consideradas um elemento cultural que influencia a dinâmica organizacional.

Tendo em vista que a cultura é vital para o desenvolvimento organizacional, entendendo que as pessoas se relacionam e se orientam na organização em decorrência da percepção da cultura dominante (Schein, 1992), a percepção de cultura torna-se de fundamental

importância ao analisar-se a dinâmica organizacional e seus constituintes. Ao investigar-se a percepção da cultura administrativa das organizações, torna-se essencial conhecerem-se os principais conceitos de cultura, e se os mesmos fornecem subsídios teóricos suficientes a fim de identificarem-se os traços culturais das organizações.

Estudos empíricos que abarcam cultura, em geral, são fundamentados nas percepções dos empregados em relação a algum aspecto da cultura organizacional vigente. Dessa maneira, compreender a percepção de cultura por parte dos empregados implica a realização de recortes fenomenológicos quando da delimitação de um objeto específico de estudo. Deve-se atentar a que as percepções dos empregados sejam representativas, comuns e compartilhadas, de maneira que não reflitam, somente,

subculturas ou contraculturas próprias de departamentos específicos. Análises documentais ou mesmo a análise de registros do histórico organizacional são consideradas importantes fontes neutras de levantamento da cultura das organizações.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.

### Método

A fim de alcançarmos os objetivos propostos, realizou-se uma revisão bibliográfica nos principais periódicos nacionais nas áreas de Administração e Psicologia. Os periódicos estudados e analisados estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Periódicos analisados para esta pesquisa

Periódicos da área de Administração	Periódicos da área de Psicologia
Revista de Administração de Empresas (FGV – SP); Revista de Administração da USP; Revista de Administração Científica da ANPAD; Organizações & Sociedade (UFBA); Revista de Administração Pública (FGV – RJ); Anais do ENANPAD.	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB); Estudos de Psicologia (UFRN); Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (UFSC); Psicologia, Reflexão e Crítica (UFRS); Arquivos Brasileiros de Psicologia (UFRJ); PSICO-USF; PSICO PUC – RS; Paidéia; Psicologia Ciência e Profissão (CFP); Estudos de Psicologia (PUC Campinas); Interações: Estudos e Pesquisas em Psicologia (UNIMARCO); Psicologia em Estudo; Psicologia Revista

Os critérios de escolha dos periódicos analisados foram os seguintes: os periódicos deveriam ser indexados e apresentar conceituação avaliativa bastante satisfatória, conforme os critérios estabelecidos pela CAPES, quando da época de coleta de dados. A fim de delimitarmos nosso foco de estudo, considerando, inclusive, a realização de outras revisões teóricas anteriores na área (ver Rousseau, 1997 e Siqueira, 2002), os periódicos publicados, presentemente analisados, foram datados de publicação entre os anos de 1996 e 2001, exceto no caso dos anais da ENANPAD, que foram limitados ao período compreendido entre 1998 e

2002. Não foram incluídas publicações do ano de 2002, pois muitos periódicos ainda estavam incompletos até o levantamento dos dados desta pesquisa (primeiro semestre de 2003).

A escolha dos artigos obedeceu a critérios intencionais, previamente definidos: exigiu-se a empiricidade na abordagem do fenômeno de estudo, além de clareza quanto ao objeto de estudo, adequação/relevância temática e, também, adequação à periodicidade estipulada para a realização do levantamento bibliográfico. Os critérios utilizados para a análise dos artigos são especificamente apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Critérios de análise dos artigos

Categoria macro de comportamento organizacional	Cultura organizacional
Subcategorias micro de comportamento organizacional	Crenças, valores, ritos, símbolos, percepção de cultura
Áreas de conhecimento	Psicologia; Administração
Natureza do estudo	Pesquisa com desenho; relato de experiência
Coleta de dados	Primária; secundária
Instrumentos de pesquisa	Questionários; escalas; entrevistas; observação; análise documental; provas; testes
Natureza da amostragem	Estudo de caso; estudo de amostras (2 ou mais)
Procedimentos de análise de dados	Estatística inferencial, estatística descritiva e análise de conteúdo

Após o processo de análise dos principais periódicos de estudo, procedeu-se à categorização dos temas relacionados à área de comportamento organizacional. Categorias de análise foram previamente definidas (vide Tabela 2), facilitando a análise e interpretação dos artigos selecionados. Realizou-se uma investigação micro dos fenômenos contidos no âmbito do comportamento organizacional a fim de otimizar o processo de revisão e análise dos artigos. Portanto, temáticas de pesquisa macro (como cultura organizacional em um sentido mais amplo) não se encontram como foco de levantamento deste estudo.

Ao todo, foram classificados 12 periódicos como tratando de temas micro em comportamento organizacional, relacionados à percepção de cultura organizacional. A síntese da análise desses periódicos será apresentada a seguir.

## Resultados

### *Análise dos procedimentos metodológicos*

Com relação à natureza ou ao tipo de publicação, dos doze periódicos classificados como contendo artigos sobre percepção de cultura, apenas um deles apresentava uma vertente psicológica de investigação. Ou seja, onze artigos foram desenvolvidos com base em referenciais teóricos da Administração, demonstrando haver certa prevalência de pesquisas nesta área, em relação ao tema de investigação, quando comparado à Psicologia. Ressaltamos que tal lógica de raciocínio não pode ser generalizada ou mesmo expandida para fora do âmbito deste estudo, e somente se aplica na esfera dos referenciais teóricos analisados para a realização desta pesquisa. Tal lógica pode não se confirmar nos anos anteriores ou mesmo posteriores a tais datas, ou mesmo em outros periódicos, quando o interesse de estudo sobre percepção de cultura organizacional pode ter sido mais pesquisado em vertentes psicológicas de investigação.

Nos doze estudos analisados, a ênfase da metodologia e coleta de dados centrou-se na percepção dos empregados. Instrumentos tais como escalas ou perguntas, inventários, questionários ou mesmo questões objetivas foram mais utilizados em relação a outras técnicas, tais como análise documental e análise do histórico organizacional.

Um aspecto que chama a atenção refere-se à combinação dos instrumentos de coleta de dados nos artigos analisados. Um exemplo de tal combinação pode ser encontrado em Campos e Mazzilli (1998), ao apresentarem um estudo de caso sobre o processo sucessório em organização familiar. Os autores utilizaram distintos tipos de instrumentos de coleta de dados, realizando análise documental e entrevistas com os envolvidos na questão sucessória em estudo. A ênfase metodológica fundamentou-se na observação clínica, com a análise dos resultados por meio do significado inconsciente das

produções imaginárias, das palavras e ações dos personagens (enfoque psicanalítico).

Em sete dos artigos analisados houve combinação de instrumentos quali-quantitativos na coleta de dados. Sá e Lemoine (1998), ao estudarem a liderança como fator de comprometimento nas organizações, seguiram uma orientação plurimetodológica, por meio da realização de entrevistas, observação direta e questionários. Tal orientação foi justificada pelos autores em virtude do interesse na investigação de subculturas departamentais e sua influência sobre o estilo de gestão de organizações.

Silva e Fernandes (1999), em artigo sobre o impacto do processo de internacionalização de um banco nacional, estudaram a percepção de esquemas interpretativos de dirigentes de uma organização específica. Tratou-se de um estudo de caso de mudança organizacional, com ênfase na transformação dos modelos mentais e no aprendizado (reorientação de esquemas interpretativos). Os autores utilizaram uma escala e um roteiro de entrevista semi-estruturada.

Siqueira (1997) utilizou diferenciados instrumentos para a realização de seu estudo empírico sobre estratégias de poder, dominação, representação e percepção compartilhada dos empregados. Foram utilizados procedimentos de observação direta, análise de documentos e entrevistas, analisadas com técnicas qualitativas. De natureza quantitativa, analisaram-se dados históricos, documentos e estatísticas propriamente ditas, com posterior análise descritiva.

Em estudo de caso comparativo sobre práticas de gestão de recursos humanos em uma organização do exterior e sua filial brasileira (transferibilidade das práticas para o modelo brasileiro), Melo e Bulhões (1998) utilizaram, metodologicamente, questionários, observação *in loco*, entrevistas e análise documental. Posteriormente, os autores realizaram análise qualitativa do discurso, além de tratamento estatístico descritivo.

Outro aspecto que deve ser ressaltado refere-se à prevalência metodológica dos estudos analisados. Verifica-se que, nos 12 artigos estudados, há, preferencialmente, a adoção de estudos de caso. Metade (6) dos relatos empíricos analisados fundamentava-se na metodologia de estudo de caso (como nos estudos de Baldi (1998), Rocha (1998) e Melo e Bulhões (1998), por exemplo). Destaca-se a particularidade dos resultados deste tipo de pesquisa, pois dificilmente um estudo de caso permite a generalização e posterior inferência de seus dados. Consta-se, por outro lado, que o interesse dos pesquisadores em estudos de caso pode não ser, necessariamente, a generalização dos seus achados de pesquisa, mas sim o aprofundamento teórico-metodológico em uma determinada área ou foco de investigação.

Com o objetivo de construir e validar psicometricamente um questionário para mensurar imagens das

organizações, obtidas com base na percepção de empregados, Borges-Andrade e Pilati (1998) utilizaram-se do método de diagnóstico e análise organizacional. Os dados, primários, ou seja, coletados pelos próprios pesquisadores, foram obtidos por meio de questionário, procedendo-se à posterior análise fatorial dos mesmos. Nota-se a ênfase meramente quantitativa do estudo.

Gomide Jr. e Martins (1997), na validação de escalas para medida de cultura organizacional, considerando o enfoque da teoria da adequação cultural proposta por Handy (1994), realizaram pesquisa de desenho em organizações com a finalidade de gerar instrumentos de pesquisa, utilizando quatro escalas desenvolvidas pelos autores. Houve análise inferencial dos dados, validando-se finalmente as escalas, conforme seus objetivos.

Silva e Fernandes (1999), em estudo de caso sobre a influência de mudanças organizacionais nos empregados de uma organização do setor terciário, efetuaram análise longitudinal utilizando uma escala quantitativa e entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados. Tal pesquisa, portanto, também consistiu em uma abordagem qualitativa e quantitativa de investigação.

Este item objetivou apresentar os principais procedimentos metodológicos utilizados nas pesquisas analisadas em percepção de cultura organizacional. A seguir, será feita análise detalhada das principais variáveis de estudo da temática estudada.

#### *Análise das variáveis antecedentes*

Em geral, as teorias e variáveis de estudo que sustentam as pesquisas em percepção de cultura organizacional, com base nos artigos analisados, apresentam-se amplas e imprecisas. Verifica-se que as pesquisas, em geral, apresentam diversas variáveis antecedentes de estudo, que oscilam desde a simples análise de uma estrutura organizacional em si até o impacto das relações de poder no ambiente de trabalho, por exemplo. Tal constatação dificulta o agrupamento temático dessas variáveis, o que facilitaria a análise do arcabouço teórico-prático na área de percepção de cultura organizacional. Torna-se necessário, dessa maneira, realizar-se uma análise pormenorizada acerca das variáveis de estudo, a fim de que se delimite e, finalmente, se investigue o estado da arte nesta área de pesquisa.

Constata-se que as variáveis antecedentes mais freqüentemente estudadas em percepção de cultura organizacional relacionam-se à investigação do processo de mudança nas organizações. São freqüentemente estudadas variáveis relacionadas a modificações no âmbito organizacional, à percepção dos trabalhadores em decorrência das mudanças e o impacto de tais mudanças na dinâmica organizacional (estratégias de poder, liderança, sucessão organizacional e relações interpessoais, dentre outros).

Nesta perspectiva, Silva e Fernandes (1999) estudaram a reinterpretação de esquemas interpretativos em

situações de mudanças estratégicas. Os autores estudaram como mudanças no ambiente externo poderiam ocasionar mudanças de paradigmas e esquemas interpretativos em gerentes de banco. Conseqüências de ajustamento e reorientação foram também analisadas por Silva e Fernandes (1999), que concluíram que não houve transformações substanciais nos valores organizacionais, tais como adoção de postura inovadora, atitude em vista do risco, eficiência e produtividade. Não ocorreram mudanças estratégicas na organização que possibilitassem a adoção de novos esquemas interpretativos na organização.

Investigando cultura percebida como valores compartilhados antes e depois de uma situação de mudança organizacional, Baldi (1998) analisou o impacto da mudança estrutural sobre a cultura organizacional em uma organização de ensino superior. O foco centrou-se na construção e compartilhamento da realidade organizacional, de maneira que a autora identificou agentes culturais ativos no período anterior e pós-mudanças. Analisou-se cultura, então, à luz de referenciais teóricos voltados aos valores compartilhados pré e pós-transformação organizacional.

Rocha (1998) relacionou qualidade de vida e mudança organizacional, com destaque para as alterações na estrutura interna das organizações e a inserção do indivíduo em um processo de reformulação da estrutura organizacional, analisando-se as alterações nos cargos. Tal estudo de caso enfatizou mudanças na estrutura organizacional, embora tenha sido avaliado como um dos poucos que aprofunda o estudo da qualidade de vida dos empregados no ambiente de trabalho, influenciada por mudanças organizacionais.

Ainda na perspectiva de percepção de cultura como mudança, Quintella e Souza (2001) estudaram a relação entre comportamento organizacional e períodos de mudança, em especial a cultura de negócios. A ênfase dos autores recaiu sobre gestão de mudanças e cultura de negócio, de maneira que as conclusões referiram-se à identificação de aspectos comportamentais e processos de aprendizagem nas organizações, observando mudanças ambientais e tecnológicas que influenciam o ambiente organizacional. Em outras palavras, o foco fora direcionado à mudança e ao comportamento organizacional, concebendo cultura como valor compartilhado com normas formais de comportamento (cultura corporativa).

Outra variável antecedente bastante estudada, nos artigos analisados, refere-se à liderança. Sá e Lemoine (1998) estudaram liderança como fator de comprometimento nas organizações. Os autores identificaram culturas (subculturas) departamentais influenciando o estilo de gestão das organizações. Para tal, realizaram comparações interorganizacionais e interculturais. Analisaram comprometimentos nos diferentes modelos de organização dos trabalhos comparando a cultura organizacional e a

cultura de operários. Os pesquisadores concluíram que cultura determina estilo, normas e condutas organizacionais. A riqueza do estudo de Sá e Lemoine (1998) consiste na identificação das culturas da organização com base no estilo de liderança e em referências culturais (expectativas) dos empregados.

Importante variável antecedente de estudo em percepção de cultura refere-se a crenças dos empregados sobre poder. Siqueira (1997) estudou estratégias de poder (representação e percepção compartilhada dos empregados) relacionadas a cultura organizacional. As temáticas de poder e cultura nas organizações fundamentaram-se em dimensões simbólicas, de significados, representações sociais e ritos. A autora concluiu haver relação intrínseca entre concepção de poder e a estruturação de teias de significados.

Nesta mesma linha temática, Zanatta (1998) estudou a relação entre cultura organizacional e dependência de poder em dirigentes estratégicos, com ênfase nos interesses e valores individuais e organizacionais compartilhados. A conclusão deste estudo refere-se a interpretações e percepções compartilhadas utilizadas nas decisões e escolhas estratégicas da organização. Nota-se a riqueza de variáveis antecedentes relacionadas ao tema de percepção de cultura organizacional.

Constatou-se, na análise dos 12 artigos, que a temática de processo sucessório em organizações familiares, enfatizando a relação família-trabalho, parece pouco estudada no contexto brasileiro. Interessante observar que, mesmo tendo a presença constante de organizações familiares no mercado brasileiro, poucos estudos voltados à investigação da percepção de cultura direcionam-se a esses tipos de organização. Uma possível justificativa para tal constatação refere-se ao difícil intercâmbio dos pesquisadores dessas organizações, em razão do pouco interesse de pesquisa e mesmo em virtude das condições de acesso proporcionadas pelos gerentes das organizações.

Campos e Mazzilli (1998) estudaram as repercussões do processo sucessório nos resultados de uma organização familiar, analisando o significado dos recursos administrativos utilizados como abordagem e tentativa de resolução da conflitiva sucessória. A variável antecedente foi processo sucessório, e a variável critério correspondia à presença ou ausência de conflitos sucessórios na organização em questão. Os autores discutiram a percepção de valores organizacionais em relação às mudanças organizacionais, enfatizando as imagens organizacionais identificadas pelos empregados e as crenças compartilhadas por aqueles diretamente envolvidos no processo sucessório.

Fleury (2000), ao estudar a prática de gerenciamento da diversidade cultural entre organizações brasileiras e estrangeiras, procurou relacionar traços culturais de uma organização mais ampla influenciando contextos organizacionais mais específicos das suas filiais.

A autora estudou a adequação de filosofias, políticas, práticas de gestão e produtos oferecidos, bem como as semelhanças e diferenças de competências entre matriz e filial. A autora concluiu que a diversidade cultural encontra-se presente nos padrões culturais e sociais, expressado, essencialmente, nos valores e relações de poder.

Na mesma linha de raciocínio de Fleury (2000), Melo e Bulhões (1998) estudaram o modelo de práticas de gestão de uma organização japonesa adaptado às suas filiais brasileiras, a fim de observarem se algumas diferenças significativas, na percepção dos empregados, poderiam ser encontradas na relação matriz-filiais. Os resultados indicaram que a organização japonesa desenvolvia políticas mais justas em relação a organizações nacionais, principalmente no que tange ao item salário. Porém, constatou-se que a maioria dos benefícios concedidos limitava-se aos funcionários da organização matriz. Melo e Bulhões (1998) verificaram, ainda, que os funcionários brasileiros, quando adquiriram estabilidade no emprego, internalizaram os valores organizacionais japoneses visando, de acordo com os autores da pesquisa, homogeneizar as condutas e os produtos oferecidos.

Com relação à utilização de perspectivas metafóricas no estudo de percepção de cultura organizacional, verifica-se o estudo realizado por Borges-Andrade e Pilati (1998). Neste estudo, os autores estudaram imagens organizacionais obtidas com base na percepção dos empregados. Os autores estudaram oito imagens metafóricas das organizações, demonstrando como conceitos e idéias inerentes a cada imagem são desenvolvidos e propagados por empregados no ambiente organizacional. Contudo, Borges-Andrade e Pilati (1998) verificaram que as imagens que se consolidaram no processo se distanciaram daquelas propostas por Morgan (1996).

Os autores atribuíram tal distanciamento à diferença de propósito dos estudos, visto que, ao contrário de Morgan (1996), Borges-Andrade e Pilati (1998) não treinaram os empregados a aplicar as imagens, mas sim pretendiam validar, estatisticamente, uma medida de percepção de imagens organizacionais compartilhadas nas organizações. Os autores concluíram que as imagens são ferramentas úteis para especialistas ou gerentes treinados, porém com uso limitado para a medida de percepção dos empregados em geral.

Ainda na perspectiva da adoção de metáforas, Gomide Jr. e Martins (1997) realizaram uma pesquisa cujo objetivo era o estudo de quatro percepções metafóricas de cultura organizacional propostas por Handy (1994). Os autores pretendiam mensurar os tipos de cultura existentes e especificá-las conceitualmente, e acabaram concluindo que as proposições teóricas de Handy (1994), no que se refere à existência de quatro tipos distintos de cultura, foram confirmadas quando da análise dos resultados.

## Conclusões

Os objetivos estabelecidos para este estudo parecem ter sido atingidos. Por meio de revisão bibliográfica sistemática em alguns dos principais periódicos nacionais da Psicologia e Administração, foram identificados e analisados relatos de pesquisa que tratam da temática de percepção de cultura nas organizações, no período entre 1996 e 2001.

Em geral, constatou-se a utilização de metodologia por estudos de caso quando se analisa o fenômeno de percepção de cultura organizacional. Levantamentos tipo *survey* e pesquisas com desenho (planejamento) parecem determinar o tipo de metodologia adotado neste tipo de pesquisa. Entrevistas, análise documental e análises de conteúdo (temática e categorial) são as técnicas mais utilizadas quando a metodologia adotada é a qualitativa, ao passo que escalas e instrumentos são mais utilizados quando a metodologia é quantitativa. Nota-se, ainda, a tendência de alguns relatos de pesquisa mesclarem ambas metodologias, abarcando o fenômeno de percepção de cultura com maior amplitude.

Uma dificuldade metodológica identificada para a realização deste trabalho refere-se ao processo de levantamento e catalogação dos artigos da área. Por se tratar de um tema amplo (cultura organizacional), estudado em uma de suas possíveis especificidades (percepção de cultura), pode ser que os pesquisadores não tenham precisado corretamente artigos cuja variável antecedente remete, direta ou indiretamente, à percepção de cultura organizacional. Dessa maneira, a abrangência deste estudo pode ser considerada limitada, embora relevante para a área. Consideramos tal constatação importante, mas que talvez possa não apresentar resultados destoantes daqueles encontrados nesta pesquisa. De qualquer forma, estudos posteriores devem atentar a tal constatação e sanar a respectiva lacuna metodológica.

Outras limitações deste estudo são de cunho teórico. Verificamos a adoção de inúmeros conceitos para a descrição do termo cultura, o que resultou em uma imprecisão conceitual nos artigos analisados. Essa crítica se faz pertinente à medida que há uma relação intrínseca entre o objeto de estudo, a escolha dos procedimentos metodológicos e a posterior análise de dados. Caso não se delimite corretamente o objeto de estudo com os objetivos de pesquisa, os resultados tendem a ser vagos e de difícil análise.

Os resultados indicam que o tema percepção de cultura organizacional ainda tem muito a ser desenvolvido. Necessita de um arcabouço teórico mais consistente e um rigor metodológico mais depurado, possibilitando a plena alavancagem de pesquisas na área. Sugere-se, então, a necessidade premente de uma diferenciação conceitual consistente acerca de percepção de cultura

organizacional ou mesmo em cultura organizacional.

Sugere-se, ainda, para pesquisas futuras na área de percepção de cultura organizacional, a combinação de técnicas estatísticas mais apuradas (inferenciais), não somente descritivas, juntamente a técnicas qualitativas de investigação, quando da análise de dados. Essa combinação de técnicas poderia possibilitar maior precisão e rigor nas conclusões quando da análise dos resultados. Estudos na área de cultura organizacional vêm apontando que abordagens interdisciplinares, com metodologias quali-quantitativas de investigação, vêm melhor investigando o fenômeno cultural nas organizações.

No que se refere a temas de estudo na área de percepção de cultura organizacional, sugere-se verificar a relação entre percepção de cultura e ambiente suportivo pós-mudança organizacional, foco de algumas pesquisas relatadas no presente trabalho. Como a própria organização favorece a mudança no seu ambiente? Como a dinâmica organizacional facilitará ou dificultará a adoção de novas práticas organizacionais? Enfim, tais questões poderiam ser o ponto inicial de outras pesquisas empíricas.

Ressalta-se, também, que outras metodologias de estudo deveriam ser adotadas na realização de pesquisas, com mais estudos utilizando grupos focais ou mesmo relatos verbais grupais, não somente baseando-se na percepção individual de empregados.

Subculturas ou contraculturas departamentais podem também ser relacionadas à percepção de cultura, devendo-se estudar elementos que possam agregar valor à cultura organizacional vigente em seus variados níveis, como percepção de hierarquia organizacional, conformidade a regras e orientação de condutas. Poder-se-ia, também, relacionar a estrutura organizacional (especialmente as burocráticas e orgânicas) e a percepção de cultura, observando-se se o tipo de estrutura organizacional possibilita ou dificulta a percepção de elementos culturais, em situações de mudança ou não.

Por fim, sugere-se que sejam utilizados estudos amostrais nas pesquisas sobre percepção de cultura organizacional. Mais do que analisar organizações específicas em estudos de caso, talvez seja interessante que estudos amostrais comparativos sejam realizados, principalmente quando se pretende validar instrumentos psicométricos ou mesmo refutar alguma hipótese de estudo. A posterior análise de dados poderia ser realizada com técnicas estatísticas mais apuradas combinadas com técnicas qualitativas que complementassem os dados coletados quantitativamente. Acredita-se que o campo de percepção de cultura organizacional será aperfeiçoado quando a perspectiva plurimetodológica de análise de dados for, efetivamente, adotada, possibilitando-se inferências mais seguras acerca do fenômeno de estudo em questão.

## Referências

- Baldi, M. (1998). Cultura e estrutura organizacional: um estudo na Unijuí. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Barbosa, L. (1996). Cultura administrativa das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 6-19.
- Borges-Andrade, J. E. & Pilati, R. (1998). Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD ROM.
- Campos, L. J. & Mazzilli, C. (1998). Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Flauzino, D. P. (1999). *Cultura e missão organizacionais: uma análise organizacional no setor público* (Tese de Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília.
- Flcury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Flcury, M. T. L. & Fischer, R. M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, SP: McGraw Hill.
- Gomide Jr., S. & Martins, M. C. (1997). Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 311-317.
- Handy, C. (1994). *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo, SP: Saraiva/Senac.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Melo, M. V. & Bulhões, P. N. S. (1998). O espelho tem duas faces: a construção social do funcionário "padrão mundial": o caso da Toshiba Corporation. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas.
- Quintella, H. & Souza, L. (2001). Cultura de negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o comportamento Organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de TV Educativa. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Rocha, D. R. A. (1998). Qualidade de vida em fases de mudanças: estudo de caso em empresa da região metropolitana de Belo Horizonte. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Rousseau, D. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review Psychology*, 48, 515-546.
- Sá, M. A. D & Lemoine, C. (1998). O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.
- Schein, E. (1992). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall.
- Scott, C. (1998). *Visão, valores e missão organizacional*. "Construindo a organização do futuro". Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Silva, C. M. & Fernandes, B. R. (1999). O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), 14-24.
- Siqueira, M. M. (1997). Poder e cultura em empresas de transporte coletivo por ônibus. *Revista de Administração PUC-SP*, 32(1), 14-22.
- Siqueira, M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 11-18.
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, SP: Edgard Blucher.
- Tamayo, A. (1997). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 175-193). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados.
- Tomei, P. A. & Braunstein, M. (1993). *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Zanatta, M. G. M. (1998). Cultura organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do grupo INEPAR. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Disponível em CD-ROM.

*Recebido em agosto de 2004*  
*Reformulado em outubro de 2004*  
*Aprovado em novembro de 2004*

Sobre os autores:

**Francisco Antonio Coelho Junior** é bacharel e psicólogo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (MG), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pelo Departamento de Psicologia da Universidade de Brasília.

**Jairo Eduardo Borges-Andrade** é PhD em Sistemas Instrucionais e professor do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília.

