

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
POS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

ALMIR MARTINS VIEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:
mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção
acadêmica (1990-2005)**

**MARÍLIA
2007**

ALMIR MARTINS VIEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:
mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção
acadêmica (1990-2005)**

Tese apresentada à Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Programa de Pós-Graduação em Educação, campus de Marília, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação, sob a orientação da Profa. Dra. Hélia Sonia Raphael.

**MARÍLIA
2007**

Vieira, Almir Martins.
V658c Cultura organizacional em instituições de ensino:
mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção
acadêmica (1990-2005) / Almir Martins Vieira. – Marília, 2007.
237 f. ; 30cm.

Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de
Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista, 2007.
Bibliografia: f. 225-233.
Orientador: Profa. Dra. Hélia Sonia Raphael.

1. Cultura organizacional. 2. Produção acadêmica.
3. Instituições de ensino. I. Autor. II. Título

CDD:

378.81

ALMIR MARTINS VIEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:
mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção
acadêmica (1990-2005)**

Comissão Examinadora:

Profa. Dra. Hélia Sonia Raphael (presidente) – UNESP/Marília

Profa. Dra. Lourdes Marcelino Machado - UNESP/Marília

Profa. Dra. Maria Leila Alves - UNESP

Prof. Dr. Afrânio Mendes Catani - USP

Prof. Dr. José Luiz Guimarães - UNESP/Assis

DEDICATÓRIA

Ao vô Agnelo, porque quase um século
não é tempo suficiente para se
esquecer de projetos acadêmicos...

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pelo prazer de cumprir mais uma etapa.

A meus pais, Evany e José, pelo amor e pelo apoio, fundamentais para o sucesso de um dos projetos mais importantes que estabeleci em minha trajetória acadêmica.

À Prof^a Dra. Hélia Sonia Raphael, pela sempre imediata disposição em me orientar e me indicar a maneira mais adequada para o desenvolvimento da pesquisa, além das várias vezes em que compartilhou comigo sua experiência enquanto educadora, enriquecendo meu conhecimento a respeito da educação enquanto projeto de vida.

Às professoras doutoras Ana Clara Bortoleto Nery e Maria Leila Alves, pelas pertinentes considerações e indicações apresentadas no exame de qualificação.

À Profa. Dra. Lourdes Marcelino Machado, pelo incentivo quanto à idéia de elaborar um projeto de doutorado, de tal forma que prosseguisse com minha proposta.

Ao Prof. Dr. Afrânio Mendes Catani, pelas sugestões bibliográficas durante os intervalos das atividades da ANPAE, de suma importância para o amadurecimento do

projeto de pesquisa.

Ao Prof. Dr. José Luiz Guimarães, pelas contribuições durante e depois do seminário de pesquisa da UNESP, cruciais para a coleta dos dados para elaboração desta tese.

À Ana Claudia, pelo “mergulho etnográfico” que experimentamos.

À Helen Luz, pela simpatia e prontidão com que me ajudou em meus primeiros momentos de UNESP.

À bibliotecária Noeme Viana Timbó, da Universidade Metodista de São Paulo, pelo incondicional apoio quando da busca pelos documentos junto às instituições de ensino.

À Iara, pelas inúmeras vezes em que se dispôs a prestar informações sobre as obrigações e encaminhamentos necessários enquanto aluno, desde o ingresso no programa até os procedimentos para a defesa.

A todas e todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da elaboração desta pesquisa, sugerindo, discutindo, apoiando ou até mesmo perguntando, de maneira simples, a respeito de meu trabalho, pois num longo caminho, as sombras prazerosas são...

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE TABELAS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
RESUMEN	xv

INTRODUÇÃO	01
-------------------------	-----------

CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL E A INSTITUIÇÃO DE ENSINO: DESCRIÇÃO DA REALIDADE SOCIAL	14
I.1 O conceito de cultura	14
I.2 Cultura e ideologia	20
I.3 Cultura organizacional.....	27
I.4 Cultura organizacional e mudança	45
I.5 Cultura organizacional em instituições de ensino	48
I.6 Abordagens culturais das organizações	57
I.6.1 Hofstede	58
I.6.2 Morgan.....	61
I.6.3 Schein	63
I.7 Tipologias culturais das organizações	65
I.7.1 Deal e Kennedy	65
I.7.2 Handy.....	68
I.7.3 Quinn	72
I.7.4 Sethia e Von Glinow	77

CAPÍTULO II. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
II.1 Tipo de estudo	79
II.2 Universo pesquisado	83
II.3 Coleta de dados.....	84
II.4 Sistematização dos dados.....	93
II.5 Análise e interpretação dos dados.....	99

CAPÍTULO III. TENDÊNCIAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DA PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	104
III.1 Tendências teóricas	104
III.2 Tendências metodológicas	119
III.2.1 Tipos de abordagem	119
III.2.2 Método utilizado	121
III.2.3 Instrumentos de pesquisa	126
III.2.4 Análise dos dados coletados	128

CAPÍTULO IV. A CULTURA ORGANIZACIONAL ANALISADA DE ACORDO COM OS NÍVEIS DE ENSINO	130
IV.1 Ensino fundamental	130
IV.2 Ensino médio	147
IV.3 Ensino superior	153

CAPÍTULO V. A NATUREZA JURÍDICA DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL	187
V.1 Instituições públicas federais	189
V.2 Instituições públicas estaduais	194
V.2.1 Instituição de ensino enquanto conjunto de subculturas	195
V.2.2 Cultura organizacional enquanto identidade da instituição de ensino .	200
V.3 Instituições públicas municipais	204

V.4 Instituições particulares.....	207
V.4.1 Confessionalidade	207
V.4.2 Mudanças estratégicas.....	210
CONSIDERAÇÕES FINAIS	219
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	225
APÊNDICE - RELAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES DE MESTRADO E TESES DE DOUTORADO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO, DEFENDIDAS NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO DO BRASIL	234

LISTA DE FIGURAS

Figura I.1 Tipos de cultura organizacional para Deal e Kennedy.....	66
Figura I.2 Tipologia cultural de Quinn	73
Figura I.3 Modelos culturais de Sethia e Von Glinow	77

LISTA DE QUADROS

Quadro II.1 Dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre cultura organizacional em instituições de ensino, defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação no Brasil (1990-2005)	94
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela II.1 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, em relação ao total de publicações sobre cultura organizacional	87
Tabela II.2 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com o programa	88
Tabela II.3 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a instituição	89
Tabela II.4 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a unidade federativa	90
Tabela II.5 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a natureza jurídica da instituição onde os trabalhos foram produzidos.....	91
Tabela II.6 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a natureza acadêmica da produção científica.....	91
Tabela II.7 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com o ano de defesa	92
Tabela II.8 Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com o nível de ensino oferecido na instituição pesquisada.....	101
Tabela II.9 Número de publicações de acordo com a natureza jurídica da instituição pesquisada	102

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo analítico-interpretativo a respeito da pesquisa sobre cultura organizacional em instituições de ensino, por meio de levantamento da produção acadêmica em forma de teses de doutorado e dissertações de mestrado defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação do Brasil, tomando por base o período de 1990 a 2005. O levantamento indicou 9 teses e 25 dissertações produzidas no período em referência, que foram analisadas de acordo com três focos de análise: tendências teóricas e metodológicas; níveis de ensino; e natureza jurídica da instituição. Para tanto, foi adotada uma abordagem quali-quantitativa, caracterizando o trabalho enquanto pesquisa da pesquisa, assemelhando ao chamado estado da arte ou estado do conhecimento. Os dados revelaram que as pesquisas apresentam como referencial teórico predominante a escola americana, enquanto a abordagem metodológica mais utilizada é a qualitativa, com destaque para os estudos de caso. Em sua maioria, as instituições de ensino tomadas como objeto de estudo pertencem ao nível superior, havendo certo equilíbrio entre instituições públicas e particulares. Constata-se que há uma produção acadêmica sobre a temática sem, no entanto, existir uma disseminação dos estudos entre os pesquisadores que se propõem investigá-la, fato que, muitas vezes, faz com que algumas pesquisas tenham propostas e resultados semelhantes. Outra indicação é a falta de um modelo brasileiro para análise da cultura organizacional em instituições de ensino, evidenciando-se os traços culturais do país.

Palavras-chave: cultura organizacional; produção acadêmica; instituições de ensino.

ABSTRACT

This work presents an analytic–interpretive study regarding research on organizational culture in teaching institutions, and does so via a survey of academic production in the form of Doctoral Theses and Masters Dissertations defended in Graduate Programs in Administration and Education in Brazil during the period between 1990 and 2005. The survey indicated 9 Theses and 25 Dissertations produced in the reference period. These were analyzed according to three foci of analysis: theoretical and methodological tendencies; teaching levels, and; juridical nature of the institution. As such, a qualitative – quantitative approach was adopted, characterizing the work as research on research, assimilating the state of the art, or the state of knowledge. The data reveals that the referred to research presents the American school as the dominant theoretical reference. The methodological approach most frequently used is qualitative, with particular emphasis on case studies. The majority of teaching institutions that were the objects of the studies were university level, with a certain balance between public and private institutions. This study shows that while there are academic studies regarding the subject, there is, nonetheless, little dissemination of the studies between researches, which results in research themes with similar themes and results. Another finding is a lack of a Brazilian model for analyzing organizational culture in teaching institutions which reflects the cultural stamp of the country.

Key-words: organizational culture; academic production; teaching institutions.

RESUMEN

Este trabajo presenta un estudio analítico e interpretativo respecto a la investigación sobre cultura organizacional en instituciones de enseñanza, por medio de levantamiento de la producción académica en forma de tesis de doctorado y disertaciones de maestría defendidas en los programas de posgraduación en Administración y Educación en Brasil, tomando como base el período de 1990 a 2005. El levantamiento indicó 9 tesis y 25 disertaciones producidas en ese período, que fueron analizadas de acuerdo con tres focos de análisis: tendencias teóricas y metodológicas; niveles de enseñanza; y naturaleza jurídica de la institución. Para eso, se adoptó un abordaje cualitativo-cuantitativo, caracterizando el trabajo como investigación de la investigación, semejante al llamado estado de la cuestión o estado del conocimiento. Los datos revelaron que las investigaciones presentan como referencial teórico predominante la escuela americana, mientras que el abordaje metodológico más utilizado es el cualitativo, con énfasis en los estudios de caso. En su mayoría, las instituciones de enseñanza tomadas como objeto de estudio pertenecen al nivel superior, habiendo cierto equilibrio entre instituciones públicas y particulares. Se constata que hay una producción académica sobre la temática, sin embargo, no existe una diseminación de los estudios entre los investigadores que se proponen estudiarla, hecho que, muchas veces, lleva a investigaciones con propuestas y resultados semejantes. Otra indicación es la falta de un modelo brasileño de análisis de la cultura organizacional en instituciones de enseñanza, evidenciándose los rasgos culturales del país.

Palabras-clave: cultura organizacional; producción académica; instituciones de enseñanza.

INTRODUÇÃO

A temática da cultura organizacional como importante elemento para se compreender o comportamento das organizações é contemplada em grande número de pesquisas, incluindo-se aí as questões sobre projetos de mudança bem como desenvolvimento organizacional. Segundo Freitas (1991, p. 02), essas pesquisas abrangem tanto os estudos que focalizam o contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização, como também aqueles que tratam da cultura corporativa, percebida como variável interna, tal qual um subproduto das organizações que produzem bens e serviços. Essa abordagem deve ser creditada principalmente à relação estabelecida entre cultura e desenvolvimento, sendo que sua expansão é resultante da conjugação de fatores teóricos e conceituais de âmbito econômico e cultural, além do impacto social.

De acordo com Schein (1992, p. 30), o termo cultura organizacional é constituído pelas concepções básicas compartilhadas pelos membros da organização, operando sobre estes de forma inconsciente e mostrando a visão que a organização tem de si mesma e de seu ambiente. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser vista como propriedade de uma unidade social definida, ou seja, um grupo de pessoas que socializaram importantes experiências que, ao longo do tempo, vão deixando no grupo uma visão “compartilhada” do mundo em que vivem e atuam. Pela repetição das experiências, tal visão vai sendo interiorizada e legitimada por seus membros, dando-lhes segurança para agir. A cultura é, pois, um processo dinâmico, produto da aprendizagem grupal e é

encontrada somente onde há um grupo definido, com uma história significativa. As concepções e crenças comuns do grupo constituem respostas aprendidas por ele, para enfrentar os desafios de sua sobrevivência no meio externo e os problemas de sua integração interna. Essas concepções e crenças constituem respostas aceitas como corretas, porque resolvem esses problemas repetida e confiantemente, tendo impacto direto sobre o desempenho da organização e sobre a satisfação de seus membros, tornando-se algo visível e sensível. Esse fenômeno organizacional socialmente construído apresenta a interação de elementos relevantes como mitos, ritos, histórias, símbolos, artefatos etc., que se reportam diretamente à cultura organizacional nas suas diversas formas de expressão.

Com base nessas características, Schein (1992, p. 19) afirma que o começo da cultura organizacional se dá quando o fundador, a partir da idéia de um novo empreendimento, reúne em torno de si outras pessoas que nelas acreditam e se dispõem a obter recursos, investir tempo, dinheiro e energia para a realização do empreendimento. Neste ponto, outras pessoas são trazidas para a organização e “uma história comum” começa a ser construída.

O processo de constituição da cultura organizacional é comparável ao da formação de um grupo. Nesse processo, as intenções, as definições, as concepções e os valores dos fundadores e líderes da organização, passam a ser compartilhados pelos demais elementos e transmitidos aos novos membros como o modo correto de pensar e agir dentro da unidade organizacional, por meio de

algo que se pode chamar de um processo de confirmação e validação. Torna-se essencial o desenvolvimento da cultura, a partir de aprendizagem do grupo que, ao lidar com problemas, busca oportunidades em conjunto. Nesse processo, os níveis da cultura são formados e estruturados. Suas formas de expressão ganham características próprias, de acordo com as especificidades da organização.

Um fator de inegável relevância no atual contexto organizacional é a mudança. A sociedade contemporânea caracteriza-se pela velocidade e amplitude com que as mudanças ocorrem, fazendo com que o estudo da mudança organizacional venha, crescentemente, despertando grande interesse por parte dos analistas organizacionais. A inserção dentro de um contexto social, político, econômico e cultural leva as organizações a fazerem modificações em sua estrutura, visando tanto interferir nestes contextos como se adaptar a eles. Para tal, interpretam os contextos internos e externos de modo a assegurar sua competitividade e sobrevivência. Essas constantes modificações no ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, legislação em vigor etc.) demandam preparo das organizações para uma realidade altamente dinâmica. Assim, pode-se afirmar que o sucesso das organizações vincula-se à preparação para as mudanças que se apresentam em função da transformação dos processos sociais que surgem em seu cotidiano. E o papel da cultura organizacional em relação às mudanças é fundamental, pois age diretamente nos participantes da organização (pessoas), ao propor uma renovação de valores que, por sua vez, são compartilhados.

Apesar da nítida importância da compreensão e identificação da cultura organizacional como instrumento fundamental para o sucesso na consecução de mudanças organizacionais, alguns autores apontam certas disfunções que tal fenômeno apresenta. Morgan (1996, p. 54) afirma que a cultura organizacional pode ser usada como instrumento de manipulação ideológica, sendo que os administradores substituem as formas tradicionais de controle burocrático por intervenções na consciência dos trabalhadores, muitas vezes propondo formas de trabalho que parecem contemplar o que os participantes da organização desejam, mas que, na verdade, são mecanismos para alcance dos objetivos organizacionais, traçados e estabelecidos por quem comanda a organização. Cria-se aí uma forma disfarçada de manutenção do controle administrativo sobre os membros da organização. Vemos então um tipo de influência totalitária no lugar da expressão do caráter humano, fato que caracteriza um aspecto negativo quanto ao papel da cultura organizacional tomada como instrumento de manipulação e de controle ideológico. Mediante tal constatação, Fleury e Fischer (1996, p. 66) propõem que é necessário politizar o conceito de cultura organizacional, para que sua capacidade explicativa, enquanto pensamento coletivo e compartilhado, possa abranger os comportamentos, as decisões, os processos e relações que constituem a dinâmica organizacional.

Ao assumirmos a escola (instituição de ensino) como organização, constatamos que nela também se faz necessária a preocupação no sentido de se identificar e caracterizar seu tipo de cultura, uma vez que tal iniciativa engloba, dentre muitos aspectos, o desempenho da organização. A instituição de ensino

também apresenta sua cultura organizacional, pelo fato de ser um sistema sociocultural constituído por grupos relacionais que vivenciam códigos e sistemas de ação. De acordo com essa visão, perceber o aspecto simbólico da gestão da instituição de ensino, presente no discurso e na ação cotidiana da escola, supõe situá-la numa dimensão que privilegia a cultura escolar. A cultura é o elo que une sistemas simbólicos, códigos, normas e práticas simbólicas cotidianas, que interagem pela reapropriação e reinterpretação daquilo que constitui a memória social de tal organização. Vale destacar a afirmação de Teixeira (2002, p. 40):

apesar de se estruturarem de modo semelhante, as escolas acabam por diferenciar-se, constituindo identidades próprias, culturas escolares nas quais os grupos vivenciam diferentemente códigos e sistemas de ação. A cultura interna das escolas varia como resultado da negociação que dentro delas se dá entre as normas de funcionamento determinadas pelo sistema e as percepções, os valores, as crenças, as ideologias e os interesses imediatos de administradores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

Não é demais enfatizar que a cultura organizacional da escola, assim como a de outras organizações, é constituída por vários elementos que condicionam sua configuração interna e integram aspectos de ordem histórica, ideológica, sociológica e psicológica. O próprio projeto político-pedagógico da escola constitui um dos mais valiosos instrumentos de construção da identidade e da cultura da organização escolar. É nessa perspectiva que se considera a cultura da organização escolar como espaço intersubjetivo no qual se cruzam as múltiplas racionalidades que ela comporta, numa ação permanente de construção e

reconstrução que caracteriza o cotidiano da unidade de ensino, por meio de um processo contínuo de aprendizagem coletiva que envolve todos os seus membros.

Para melhor compreensão da cultura organizacional da escola, é de extrema importância uma especial atenção para o papel exercido pelos professores, como categoria profissional dominante na escola. Segundo Torres (1997, p. 96), os professores, diferentemente de outras categorias profissionais, não se mostram detentores de uma identidade forte o bastante para determinar as marcas da organização do seu trabalho na escola. Os professores possuem recursos práticos e discursivos, em função da maneira pela qual delineiam sua carreira e formação, que utilizam para realizar sua tarefa docente. Eles realizam um trabalho que é tipicamente isolado de seus pares, parametrizado pela relação entre professor e aluno. Em tal processo, a expectativa profissional e burocrática é o alcance de um nível de competência própria. Essas condições estabelecem um conjunto de circunstâncias que têm implicações para a cultura dos professores, fazendo com que eles criem e recriem concepções comuns sobre a prática discursiva das escolas.

Ao se identificar e se compreender a cultura organizacional de uma instituição de ensino, tem-se então um importante instrumento a ser usado quando da implementação de mudanças nesse tipo de organização que, tradicionalmente,

adota uma postura de resistência e conservadorismo em relação à mudança.

Teixeira (2002, p. 48) destaca que

o meio pedagógico olha com desconfiança o movimento de renovação e de mudança das políticas educativas, suscitando resistências. Numa crítica de teor humanista, recusa-se a aceitar categorias de análise e de ação importadas do campo empresarial e reage contra a adoção da perspectiva tecnocrática e o esvaziamento das dimensões políticas e ideológicas do ensino e da educação.

Em razão da natureza e especificidade de uma instituição de ensino superior, há características básicas que a diferenciam de outras instituições ou organizações sociais, com implicações para a própria avaliação institucional. Finger (1988, p. 71) alerta que existem tradições e improvisações constantemente encontradas nas instituições de ensino superior de nosso meio, e propõe que as técnicas e instrumentos de gestão usados nas outras organizações sejam trazidos para a gestão acadêmica, ou seja, para a gestão das instituições de ensino superior. Em linhas gerais, as instituições de ensino dependem, em vários aspectos, da ação de órgãos legislativos e governamentais como o Ministério da Educação, fator que necessariamente interfere nas mudanças sofridas e implantadas por estas organizações. Neste sentido, as alterações estruturais sofridas por estas organizações, visam muitas vezes à conformação aos aspectos técnicos e legais estipulados pelos órgãos competentes. Entretanto, apesar das pressões contextuais serem percebidas como pré-condições para se alterar a estrutura, sua ocorrência, ou não, está vinculada aos padrões simbólicos da

instituição, orientando a interpretação e a ação frente a estas pressões e imposições.

É possível afirmar, portanto, que o pesquisador da cultura organizacional da escola precisa estar alerta para o fato de que ela não é alheia aos traços culturais presentes no universo em que se insere. Os fins da escola e a própria configuração que esta assume em sua organização e funcionamento interno, respondem a determinações culturais. No que se refere à escola brasileira, além dos aspectos culturais característicos do povo brasileiro, o centralismo e o formalismo devem ser vistos como traços que marcaram profundamente a administração de todo ensino no país ao longo de todo o período colonial, marcando a cultura do povo brasileiro e, no caso do ensino, definindo um modelo administrativo que resiste no tempo e mantém a escola amarrada às instâncias burocrático-administrativas centrais, apesar de um movimento em prol da descentralização administrativa, que teve início em meados do século XX.¹

O estudo da escola como uma organização vista também na perspectiva cultural exige que se procure compreender o referencial teórico e conceitual existente, para identificação da real influência e importância da cultura organizacional no tocante ao desempenho e desenvolvimento das instituições de ensino, como também encontrar as formas pelas quais a cultura organizacional

¹ A esse respeito, ver: DIAS, J. A. O contexto da política educacional: Brasil - Estados Unidos. *In*: RBAE. Porto Alegre, v.3, n.2., 1985. (p. 86-97)

pode ser modificada no sentido de se obter, por meio de sua ação, uma performance condizente aos objetivos educacionais definidos pela instituição.

Diante desse panorama, propõe-se elaborar um trabalho que possa sistematizar o conjunto de pesquisas que tratam da cultura organizacional em instituições de ensino, uma vez que, pelo levantamento bibliográfico efetuado, constatou-se que não há trabalhos que apresentem um perfil analítico-descritivo da produção acadêmica sobre a temática. No intuito de preencher tal lacuna, surgem algumas questões que servem de parâmetro pra o estudo: há uma produção consolidada sobre a temática? Como essa produção se distribui pelos programas de pós-graduação do país? Qual a estrutura básica dos trabalhos? Os trabalhos têm oferecido referenciais de análise sobre a administração da instituição de ensino? A produção indica a investigação em todos os níveis educacionais?

Para resposta de tais indagações, esse trabalho apresenta o seguinte objetivo geral:

- apresentar, de forma crítica e atualizada, a pesquisa sobre cultura organizacional em instituições de ensino no Brasil a partir de 1990, sistematizando o levantamento das dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação no Brasil.

Como base nesse objetivo geral, surgem os seguintes objetivos específicos:

- identificar e caracterizar individualmente esses trabalhos acadêmicos, bem como evidenciar a convergência dos conteúdos das pesquisas, de acordo com focos de análise previamente estabelecidos;

- organizar o quadro de indicadores que o volume da produção oferece, como total de pesquisas elaboradas; instituições onde foram produzidas as pesquisas; total de pesquisas por instituição; número de pesquisas por ano de conclusão e tipo de abordagem metodológica (qualitativa e/ou quantitativa);

- demonstrar a relevância do tema, notadamente no contexto da comunidade acadêmica brasileira interessada nas questões relativas à administração educacional;

- mostrar, comprovar e divulgar o surgimento, a evolução e o atual estágio de desenvolvimento desse tipo de pesquisa no Brasil.

Os propósitos desse trabalho permitem afirmar que um estudo sobre a produção acadêmica a respeito da cultura organizacional em instituições de ensino pode ser de grande valia para que pesquisadores institucionais e especialistas em educação utilizem a informação sobre tal tema para auxiliar na

compreensão das relações interpessoais existentes na instituição de ensino entre seus alunos, professores e administradores. É provável que essa análise permita a mensuração das condições do ambiente de aprendizagem, bem como da influência da vida no campus em relação ao desenvolvimento pessoal. É inegável também que o acesso à produção de conhecimento sistematizado pode estimular a realização de novas pesquisas que contribuam para o surgimento de novas formas de análise, novas abordagens metodológicas e novas apropriações sobre o tema investigado.

A investigação foi delimitada da seguinte maneira:

- o período de 1990 a 2005, pelo fato de que a leitura do material bibliográfico existente demonstrou que os trabalhos acadêmicos e científicos que versam sobre cultura organizacional em instituições de ensino no Brasil (em outras formas que não as de dissertações e teses) surgiram na segunda metade da década de 80; vale registrar também o fato de que nesse período o Brasil vivenciava sua reabertura democrática, panorama que contribuiu para indagações que procuravam identificar e valorizar a influência do comportamento das pessoas no comportamento da organização;
- as dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação do Brasil, sendo que a primeira área de conhecimento engloba a temática da cultura organizacional, enquanto que a segunda contém em suas linhas de pesquisa a administração da educação,

tendo como um de seus principais objetos de estudo a instituição de ensino, ou seja, a escola.

Em busca de sublinhar a relevância deste estudo no tocante à identificação do atual estado da produção acadêmica no campo da cultura organizacional enquanto importante variável na administração de instituições de ensino, este trabalho apresenta, em seu primeiro capítulo, a fundamentação teórica a respeito da cultura organizacional, em seus vários conceitos e definições, como também os modelos culturais propostos pelos principais autores. No decorrer do capítulo, o próprio conceito de cultura é discutido, bem como sua relação com a ideologia.

No segundo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, desde o caminho percorrido para a coleta dos dados até o tratamento das informações resultantes da investigação.

O terceiro capítulo fornece a discussão e interpretação dos resultados de acordo com dois focos de análise: o referencial teórico utilizado pelos autores dos trabalhos e a identificação das tendências metodológicas adotadas para elaboração das pesquisas.

Os níveis de ensino (fundamental, médio e superior) são abordados no quarto capítulo, no qual se procura identificar de que forma a cultura

organizacional se expressa levando em consideração os diferentes aspectos que se apresentam nas escolas de acordo com esse tipo de classificação.

A natureza jurídica da instituição de ensino objeto de cada pesquisa é o foco escolhido para o quinto capítulo, pois se considera pertinente identificar o nível de influência da entidade mantenedora na formulação de políticas e diretrizes institucionais, sobre a cultura organizacional da escola mantida.

Em seguida, são apresentadas algumas considerações a respeito da pesquisa elaborada, além de sugestões para estudos futuros da mesma natureza, a título de contribuição. Vale destacar também o Apêndice, no qual consta a relação dos 34 trabalhos analisados na pesquisa, uma vez que o autor teve contato com cada uma das obras na íntegra, fato que viabilizou a sistematização e a organização da produção acadêmica investigada.

CAPÍTULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL E A INSTITUIÇÃO DE ENSINO: DESCRIÇÃO DA REALIDADE SOCIAL

Neste capítulo, busca-se apresentar pressupostos teóricos necessários ao entendimento da cultura organizacional enquanto fenômeno a ser analisado, bem como suas características principais. Para tanto, parte-se do próprio conceito de cultura para, em seguida, relacioná-lo com a questão ideológica. Ao se apontar os diversos elementos que compõem a cultura organizacional, ressalta-se seu papel na consecução de mudanças organizacionais. Evidencia-se um conjunto de contribuições de autores que registram tanto a importância quanto a aplicação da abordagem cultural nas instituições de ensino, além das propostas conceituais dos principais autores sobre a temática, em suas próprias abordagens e tipologias desenvolvidas.

I.1 O conceito de cultura

A idéia ou conceito de cultura merece tratamento, uma vez que tal palavra é freqüentemente usada no cotidiano das pessoas em sentidos variados. Para Chauí (1995, p. 292), os vários usos desse vocábulo podem ser agrupados em dois sentidos básicos. O primeiro, de âmbito restrito, vê a cultura como cultivo ou cuidado do homem com a natureza, com os deuses, com a alma e o corpo, ou seja, com a educação e formação do espírito humano, o aperfeiçoamento e

refinamento das qualidades naturais do homem. O segundo, de sentido amplo, trata a cultura como qualidade de uma coletividade, como sinônimo de civilização, significando os resultados da formação ou educação dos seres humanos expressos em obras, em ações e instituições.

De acordo com esses dois sentidos, podemos apontar que o primeiro enfatiza um universo abstrato, predominantemente intrínseco no que diz respeito ao ser humano. O segundo sentido, por sua vez, contempla um universo concreto, pois as heranças culturais são materializadas na sociedade, arquitetando um panorama extrínseco ao ser humano, que acaba por assimilar visualmente a cultura que se manifesta nos grupos aos quais pertence. É justamente esse segundo sentido que serve de alicerce para essa pesquisa.

Segundo Erickson (1987, p. 18), os antropólogos colocaram a cultura como o sistema ordinário, dos significados e símbolos que se dão por certos e que contêm aquilo que, consciente ou inconscientemente, se aprendeu e é compartilhado pelos membros de um grupo social bem delimitado.

Percebe-se então que, num primeiro momento, cultura pode ser entendida como a herança de valores e comportamentos adotados por gerações anteriores, sendo que, com o passar do tempo, tais valores e comportamentos são redefinidos de acordo com o interesse e a necessidade de quem participa de determinado grupo social.

A partir do século XIX, o termo cultura passou a significar um estado geral de desenvolvimento intelectual no conjunto da sociedade. Com a chegada do século XX, o termo passou a indicar todo um sistema de vida, no seu aspecto material, intelectual e espiritual (WILLIAMS, 1969, p. 18).

Geertz (1989, p. 64) considera cultura não como um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas e instruções para governar o comportamento. De acordo com o autor, é como se o homem fosse geneticamente apto a receber um programa, sendo que esse programa é o que se chama de cultura. Na visão do autor, a cultura funciona como um conjunto de teias de significados que o homem teceu, sendo que a análise de tais teias não se configura como uma ciência experimental, em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura de um significado. Assim, por meio das interações e relações sociais, são criados símbolos que dão sentido ao indivíduo e à comunidade da qual é parte integrante. O autor define a cultura como semiótica, constituída por estruturas de significados socialmente estabelecidos.

Nota-se que a cultura, a bem da verdade, apresenta uma propriedade que, caso apelemos às ciências exatas, tende ao infinito, pois a busca de significados a respeito da vida sempre será objetivo das gerações futuras, posto que os modelos desenvolvidos sempre serão modificados. Assim é a natureza humana: modificação e inquietação constantes.

Sob perspectiva sociológica, Charon (1999, p. 108) argumenta que a cultura é composta por idéias a respeito das coisas pelas quais vale a pena lutar, adquirida pela mediação da atividade do homem no meio social do qual é parte integrante.

Para lutar em busca de algo, primeiramente o homem deve considerar que tal esforço é válido. Tal interpretação sempre será influenciada pela visão e pela opinião dos outros participantes do grupo social que ele integra, ou seja, a vontade do homem na verdade é fruto da vontade coletiva. O homem não reage como indivíduo isolado. O grupo legitima a luta por uma nova conquista.

No entender de Demo (1985, p. 20), a cultura encerra a criatividade humana, o equilíbrio entre a matéria e o espírito, traduzindo tudo que se deixa e se imprime na história, refletindo o desenvolvimento como intensidade da vida humana. O autor atribui à cultura significados como modo de convivência, tipo de sociabilidade e estilo de comunicação.

Van Maanen e Barley (1985, p. 38) desenvolvem a idéia de cultura como um conjunto de soluções que um grupo delineia para fazer frente aos problemas da vida comum, sendo tais soluções transmitidas a todos os seus novos membros. Assim, como afirmam Motta e Vasconcelos (2002, p. 308), o que faz algo se tornar cultural é a qualidade de “ser tomado como certo”. Outra proposição a se registrar foi cunhada por Sarmiento (1994, p. 90), segundo o qual a cultura é o domínio do simbólico, construído historicamente, estando em

constante dinâmica de reconstrução. Ao analisar o trabalho do filósofo italiano Antonio Gramsci, Vieira (1999, p. 62) aponta que a cultura é composta de múltiplas ambiências: a família, a região, a língua, a classe social, a religião, a escola, o trabalho, enfim, as diversas sociedades que produzem os horizontes culturais de formação do indivíduo em sociedade.

Tais proposições reforçam a idéia de que cultura é algo herdado e tomado como verdadeiro, independente se um valor ou comportamento é entendido ou não. Se o grupo aceita, não compete ao indivíduo questionar sua validade ou importância. Pela afirmação de Triandis (1995, p. 175), a cultura é para a sociedade o que a memória é para os indivíduos, sendo composta por todas aquelas “soluções” que têm funcionado no passado. Ainda que as pessoas passem, suas contribuições ficam e se transformam em componentes da cultura sob a forma de metas ou valores, de crenças ou modelos de comportamento. Em âmbito geral, pode-se afirmar que a cultura é formada por elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar.

Morgan (1996, p. 116) concebe cultura como um processo contínuo e ativo de construção da realidade, não sendo simples variável que as sociedades ou as organizações incorporam, mas um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos em que vivem.

Ao apresentar a diversa gama de meios pelos quais a cultura se expande, Hofstede (1991, p. 203) afirma:

Cultura consiste dos modelos de pensamento que pais transferem aos filhos, professores aos estudantes, amigos a seus amigos, líderes a seus seguidores e seguidores a líderes. A cultura reflete-se nos significados que as pessoas vinculam a vários aspectos da vida – isto é, no que elas consideram “bem” e “mal”, suas crenças coletivas; o que consideram “verdadeiro” ou “falso”, suas expressões artísticas; o que consideram “bonito” e “feio”. Cultura, apesar de basicamente “morar” na mente das pessoas, fica cristalizada nas instituições e nos produtos tangíveis de uma sociedade, que por sua vez reforçam as programações mentais. A administração dentro de uma sociedade é bastante restringida por seu contexto cultural, por ser impossível coordenar as ações das pessoas sem uma profunda compreensão de seus valores, crenças e manifestações.

O trabalho de Kotter e Heskett (1994, p. 143) apresenta o seguinte conceito para o termo cultura:

Um conjunto de valores e modos de comportamento interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a perpetuar-se, às vezes por longos períodos. Esta continuidade é produto de uma variedade de forças sociais, com frequência sutil e quase invisíveis, por meio das quais as pessoas aprendem as normas e valores de um grupo, são recompensadas quando as aceitam e condenadas ao ostracismo quando não as aceitam.

Uma vez que o ser humano tem, em sua essência, a necessidade de viver em grupo, de se relacionar com outros de sua espécie, fica mais claro compreender a existência de recompensas e punições sociais. A partir do momento em que o indivíduo aceita e compartilha os valores e comportamentos do grupo ao qual pertence, recebe em troca o direito de ser tomado como parte do grupo, o que lhe confere o sentimento de pertença. Por outro lado, caso não

cumpra as regras herdadas e desenvolvidas com o passar do tempo pelo grupo, tende a ser punido com sua exclusão, posto que não compartilha com os demais. Tem-se então que o comportamento social se sobrepõe ao comportamento individual.

Paro (1999, p. 64) relaciona o conceito de saber com o de cultura, referindo-se tanto a conhecimentos e técnicas quanto a comportamentos, valores, atitudes e tudo o que configura a cultura humana, passível de ser apropriada na educação. Braga e Calazans (2001, p. 52) também relacionam a cultura com a educação, ao propor que os conteúdos do ensino são o produto de uma seleção efetuada no seio da cultura, sendo que esta funciona como um repertório do qual se extrai o que interessa ao ensino. Os autores complementam sua afirmação registrando que a cultura também é o princípio dinâmico, o impulso, o esquema gerador das escolhas do ensino.

Eis um mecanismo formalizado para a perpetuação da cultura. A educação pode se configurar num canal de transmissão (em massa) de valores e atitudes, com legitimação formal. É um papel assumido muitas vezes pela ideologia, sobre a qual, em seguida, passamos a refletir.

I.2 Cultura e ideologia

Conforme o trabalho de Carmo (1992, p. 16) o conceito de ideologia apareceu pela primeira vez no século XVIII, sendo que, em seu sentido amplo,

tomou forma no trabalho de Karl Marx, que identificava na luta de classes o chamado “motor” da história. Entretanto, ainda segundo Carmo (1992), não é o fato de ter surgido há poucos séculos que impede a aplicação de tal conceito às sociedades antigas e medievais, cujos indivíduos estavam dotados de idéias que determinavam suas atitudes e seus comportamentos acerca da realidade.

Eagleton (1997, p. 15), crítico da tese sobre a pós-modernidade e do pós-estruturalismo, demonstra o quanto são múltiplos os significados da palavra ideologia, apresentando diversos sentidos, compatíveis ou incompatíveis entre si, pejorativos ou não, de significado epistemológico ou político. Eis alguns deles: processo de produção de significados na vida social; corpo de idéias de determinado grupo ou classe social; idéias (falsas ou não) que ajudam a legitimar o poder político da classe dominante; comunicação sistematicamente distorcida; formas de pensamento motivadas por interesses sociais; ilusão socialmente necessária; conjuntura de discurso e de poder; conjunto de crenças orientadas para a ação; veículo pelo qual os atores entendem o seu mundo; confusão entre a realidade lingüística e a realidade fenomenal; processo pelo qual a vida social é convertida em uma realidade natural; e meio pelo qual os indivíduos vivenciam suas relações com uma estrutura social.

Para Rocher (1970, p. 129), ideologia é um subconjunto de uma cultura, pois a ideologia toma, no seio de uma cultura, um aspecto mais racional, mais explícito e também mais militante que os modelos ou valores. Ela forma o núcleo sólido e firme no meio menos denso da cultura. Enriquez (1997, p. 65)

afirma que a ideologia deve servir de referência derradeira dos indivíduos com os quais se é possível identificar. De acordo com Durhan (1984, p. 77), quando uma definição particular de realidade se vincula a interesses de poder concretos, é chamada de ideologia¹.

Num primeiro momento, detecta-se que a ideologia acaba por se transformar numa espécie de leito sobre o qual a cultura passa, sendo apresentada no formato estipulado pela ideologia, ou seja, o leito que ela definiu.

Gowler e Legge (1989, p. 54) definem ideologia como um conjunto de idéias envolvidas numa estrutura delineada por nossa experiência a respeito das coisas que fazem sentido, expressas predominantemente em nossa linguagem. Na tentativa de explicar a realidade de modo objetivo, numa sociedade pluralista, a ideologia representa, bem como legitima, os interesses dos membros de um grupo, combinando fatos e valores. Ao discorrer sobre a ideologia do trabalho, Carmo (1992, p. 63) aponta que a ideologia deve ser considerada como uma representação imaginária do real, de que os homens se servem para agir, ou um conjunto de idéias impostas para o exercício da dominação. Assim, entende-se que a interação dos indivíduos não acontece apenas no nível econômico e material (no sentido prático), mas também no nível das idéias. E justamente por meio das idéias é que a ideologia, enquanto corpo de representações e de normas, consegue explicar as relações sociais e políticas, impedindo, ao mesmo

¹ O trabalho de Durhan (1984) apresenta diferenças entre ideologias e culturas, numa perspectiva de convergência conceitual, sem exclusão ou negação de um conceito por parte do outro. Outro trabalho que aborda o tema sob a mesma ótica foi escrito por Althusser (1975).

tempo, que se perceba que tais idéias é que são explicáveis pela forma da sociedade e da política (SEVERINO, 1986, p. 27).

De fato a ideologia não explica a realidade social, sendo que na verdade camufla tal realidade de maneira que o que se vê é aquilo que, segundo quem domina, deve ser visto.

De acordo com a afirmação de Franco (2004, p. 177) a ideologia é um reflexo invertido, mutilado, deformado do real, pois significa um conjunto abstrato de idéias, representações e valores de determinada sociedade, transmitido como se fosse real. Severino (1986, p. 18), ao relacionar ideologia e educação, destaca que é possível identificar uma natureza de opinião racional substanciada na ideologia, ao que chama de eficácia social das idéias. Outro autor a relacionar a ideologia com a educação é Garretón (1997, p. 129), destacando os três componentes fundamentais da chamada ideologia educacional: a crítica ao passado ou aos modelos que se quer superar, o aparecimento de uma boa novidade e o ocultamento ou negação inconsciente das contradições nela presentes.

Conforme visto anteriormente, um mecanismo formal eficaz para propagação de aspectos culturais e ideológicos é a educação. Devido a seu valor atribuído por quem pertence à classe dominada, a educação revela-se como canal essencial para validação de valores, crenças e idéias. A classe dominante jamais abriria mão de tal prerrogativa.

Para Xavier (2002, p. 15), os aspectos sociológicos e políticos da ideologia estão vinculados ao seu papel fundamental na constituição das identidades e dos “sujeitos”, sendo que as idéias e visões de mundo dos indivíduos fundamentam suas práticas, determinam quais os papéis legítimos e quais os estigmatizados.

Ao abordar a ideologia em âmbito organizacional, Schirato (2004, p. 39) a chama de guardiã da ordem, com caráter homogeneizador, tendo por função polir o social em seus aspectos contraditórios e conflituosos. Dessa forma, a ideologia passa por cima dos conflitos para imprimir uma hierarquia de valores comuns, mostrando partes da verdade e ocultando outras. É o desdobramento do mito inicial que aponta para o ideal perseguido pelo modo de organização social-histórica. Seguindo mesma linha de pensamento, Johann (2004, p. 36) afirma que toda organização possui uma ideologia central, composta pelos valores culturais mais fortes, autênticos e nobres, norteando o destino e as decisões da empresa, além de sinalizar sua trajetória. Dessa maneira, como afirma Severino (1986, p. 34), a ideologia funciona como uma concepção geral da realidade, garantindo a coesão do todo social, sustentando-lhe a unidade.

Desnecessário apontar que o contexto organizacional apresenta a relação entre dominantes e dominados. A própria relação de trabalho expõe essa natureza: empregadores mandam, empregados obedecem. Entretanto, quando uma organização consegue passar aos empregados a sensação de que na verdade cumprem um papel importante para a sociedade, faz com que eles se

comprometam com o trabalho, fato que possibilita a otimização dos resultados organizacionais.

Na concepção de Fleury e Fischer (1996, p. 22), a ideologia consegue mascarar as relações sociais de produção, além de reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores. Maar (1981, p. 62) afirma que, como manifestações culturais, as ideologias podem ter tanto uma função conservadora – de apoio ao existente – como inovadora – de promoção de alternativas ao existente.

É possível, pois, que a organização não se detenha apenas no estabelecimento de normas e padrões de procedimento em seus processos de trabalho, mas que estabeleça por meio de sua ideologia um conjunto de regras para convivência intra-organizacional. Se aceitas pelo grupo e tomadas como válidas, essas regras permitem que a organização encontre saídas para sua adaptação às conjunturas do ambiente externo, ou seja, o mercado. Surge então o fenômeno chamado cultura organizacional.

Para Motta e Vasconcelos (2002, p. 309), a cultura organizacional passa a ter uma função ideológica, pela qual consegue explicar e provar a validade das regras, das estruturas, dos valores e dos modos de funcionamento predominantes no sistema, conseguindo preservar o que chamamos de ordem social vigente. Ao fazer um resgate sobre estudos a respeito da pós-modernidade, Freitas (2002, p. 44) cita o surgimento de uma nova ideologia – a ideologia do

management -, que busca uma relação identitária entre a identidade da organização (definida por seus dirigentes) e a identidade dos que nela trabalham. O papel dos dirigentes na formatação da cultura organizacional também é realçado por Dubrin (2003, p. 352), ao registrar que a cultura organizacional responde, como também reflete, às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e até mesmo aos preconceitos dos executivos.

De acordo com tal ponto de vista, não é difícil inferir que os executivos sempre farão dos objetivos organizacionais uma projeção de seus objetivos individuais. Entretanto, para que seus objetivos sejam alcançados, utilizam a máquina ideológica da organização para que seus empregados assumam tal panorama como algo legítimo e, portanto, que deve ser feito.

A relação entre ideologia e cultura organizacional no âmbito escolar também merece ser destacada, posto que a escola tem um conjunto diversificado de participantes (alunos, professores e funcionários técnico-administrativos). Dentre os tais, podemos destacar o corpo docente como classe importante nesse tipo de organização, ainda que, muitas vezes, os professores não reflitam uma ideologia homogênea. Cabal (1993, p. 73) afirma que o vigor acadêmico da universidade depende, em grande parte, de seus recursos docentes, ou seja, o corpo acadêmico ou pedagógico. Na afirmação de Sarmiento (1994, p. 70)

Os professores refletem no seu interior diferentes ideologias com expressão no todo social. Todavia, as suas condições de existência, que constituem a base das ideologias, não se reduzem

ao exercício profissional: os professores têm uma posição de classe largamente indeterminada e o seu status de poder não é igualmente uniforme. A indeterminação ideológica, além disso, impossibilita que a cultura docente seja ideologicamente sobredeterminada: há iniludíveis componentes ideológicos na cultura docente, mas eles decorrem de uma relação de cruzamento de perspectivas e idéias, e não de fundamentação.

A instituição de ensino, como organização composta por núcleos distintos, não foge à regra do âmbito ideológico. Ainda que seu corpo de colaboradores seja diferenciado, principalmente em termos de formação cultural, a instituição de ensino também manifesta domínio ideológico, expresso pela cultura organizacional.

I.3 Cultura organizacional

De acordo com Freitas (1991, p. 23), os estudos a respeito da cultura organizacional tomam por base conceitos oriundos da antropologia cultural, derivados de diferentes correntes que privilegiam variados aspectos da questão e retomam a consideração pelos elementos simbólicos e pelos valores presentes na sociologia radicada no pensamento weberiano e, muitas vezes, silenciada pela priorização da racionalidade formal, configurando-se numa espécie de conceito transversal às diferentes perspectivas organizacionais.

Fleury e Fischer (1996, p. 11) destacam que há uma presença constante do tema da cultura organizacional nos trabalhos acadêmicos e atividades empresariais das décadas de 80 e 90 do século XX. Da mesma forma,

Gomide Jr. (1999, p. 40) aponta que os estudos sobre esta temática se intensificaram somente a partir da década de 80 do século XX, ocasião a partir da qual o universo das organizações sob a perspectiva cultural passou a ser foco de interesse pela academia.

A partir da segunda metade da década de 80, muitas pesquisas e artigos foram elaborados tomando a cultura organizacional como fator de influência no desempenho da organização. Barney (1986) descreve a importância da cultura organizacional como vantagem competitiva; as propostas de Johann (2004) e de Kotter e Heskett (1994) condicionam o alto desempenho ao correto gerenciamento da cultura organizacional e Pettigrew (1996) afirma que a cultura organizacional modela e afeta os estilos de gestão na empresa.

Diversos autores evidenciam o papel da cultura organizacional como uma variável estratégica ou até mesmo como uma metáfora para análise das organizações (FLEURY e FISCHER, 1996; FREITAS, 1991; FREITAS, 2002; LUTHANS, 1995; MINTZBERG e QUINN, 2001; SCHEIN, 1992; SCHIRATO, 2004; TAVARES, 1993; THÉVENET, 1990).

Hanashiro (1998, p. 51) afirma que a partir da década de 80, o tema da cultura organizacional emergiu e dominou as reflexões e as pesquisas no campo da administração, cuja tendência foi repensar as estratégias possíveis de fazer com que uma organização fosse bem sucedida.

O entendimento de cultura organizacional, para os defensores da corrente funcionalista da administração (escola clássica, escola de relações humanas, escola neoclássica e escola estruturalista), é tido como um "cimento normativo", que permite à organização ter uma identidade coletiva, ao fornecer a seus membros as significações que eles precisam, contribuindo com a performance organizacional. Essa perspectiva sob a ótica da cultura fez surgir no discurso, bem como nas ações empresariais, a aceitação de que o domínio do simbólico é parte fundamental da realidade organizacional, tal qual os aspectos tecnológicos, operacionais e econômicos, ou seja, aquilo que é subjetivo e simbólico integra a vida da organização da mesma maneira que a realidade objetiva.

No entendimento de Tavares (1993, p. 18), o estudo da cultura organizacional é importante porque traz contribuições da antropologia, como a imagem dos fundadores, revitalizadores e heróis de processos, os quais compõem a mudança cultural, tanto por sua capacidade de interpretação da realidade quanto pela orientação e visão experimental que podem oferecer. A mesma autora apresenta o seguinte conceito para cultura organizacional:

conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais. (TAVARES, 1993, p.67)

Numa perspectiva política, Fleury e Fischer (1996, p. 22) afirmam que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Tal perspectiva política também é apresentada por Lopes e Reto (1990, p. 32) no sentido de que as teorias de gestão devem ter base um novo paradigma político-cultural, contemplando o casamento entre o universo simbólico e o universo de poder, como dimensões interdependentes e articuladas e a existência inevitável de subculturas ou pluralidade cultural dentro do sistema organizacional.

Essa visão sistêmica tem que ser moldada segundo uma abordagem de sistema aberto, ou seja, aquele que recebe (e ao mesmo tempo identifica) a influência originada do universo ao qual a organização pertence. Em razão de tal universo ser composto por elementos diversificados, criando uma realidade amplamente instável, a organização deve buscar mecanismos para adaptação a essa realidade. Essa busca exige a interpretação da cultura organizacional.

De acordo com Freitas (1991, p. 06) cultura significa um contrato-mestre, que inclui a auto-imagem da organização e sua dimensão simbólica, a maneira pela qual indivíduos e instituições trabalham as formas de percepção e interpretação das experiências, os mecanismos de ligação entre percepção e ação, os processos que permitem o compartilhamento dessas interpretações e os

comportamentos decorrentes. E a forma pela qual o sistema simbólico e o sistema cultural da organização conseguem se estabelecer é por meio de um sistema imaginário, que introduz a luta de forças no mundo concreto por meio das relações de poder, resultando num modo de viver nas relações entre as pessoas (ENRIQUEZ, 1997, p. 38). Dessa forma, imagina-se que o sistema simbólico da organização poderá desenvolver um controle mais intenso sobre os seus membros do que aqueles contidos nas normas, princípios e regimentos, uma vez que explora aspectos afetivos, formando uma espécie de memória coletiva. Esta, por sua vez, além de se oferecer como objeto a ser interiorizado por parte de cada empregado, coloca-se também como uma exigência de algo a ser preservado, resultando em comportamentos coletivos na forma de um controle afetivo e intelectual sobre os membros da organização.

Um aspecto importante a se destacar é o fato de que, na verdade, a cultura organizacional se manifesta de duas maneiras: formal, pelas diretrizes e normas estabelecidas pelo comando da organização; e informal, pelos valores, atitudes e comportamentos compartilhados pelos participantes da organização. Daí o motivo para o embate entre os aspectos formal e informal dentro das empresas ser objeto de estudo desde o final da segunda década do século passado (CARMO, 1992, p. 31).

Conforme o conceito elaborado por Schein (1992, p. 12), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração

interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas². O autor ainda destaca que a atuação sobre os pressupostos básicos permite uma compreensão mais completa sobre os valores e sobre o comportamento aberto do grupo, pois são estes pressupostos básicos que determinam, em última instância, como os membros do grupo percebem, pensam e sentem, ou seja, enxergam um último resultado de repetidos êxitos e acertos e um processo de gradual aquisição de certeza das coisas dentro da organização.

Ouchi (1982, p. 49) define cultura organizacional da seguinte maneira:

Um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Tais rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhe vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado.

Santos (2000, p. 38) afirma que cultura organizacional é o conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, que funciona como um mecanismo de controle organizacional, informando, aprovando

² Ao discorrer sobre as duas funções básicas da cultura organizacional (integração interna e adaptação externa), Daft (1999) destaca que a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial.

ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Por meio da definição de Pettigrew (1996, p. 146), compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.

Apesar de complexa, a cultura organizacional é apresentada de forma semelhante em termos conceituais, como é possível se enxergar pelas definições apresentadas. Percebe-se, no entanto, o destaque à herança de padrões estabelecidos anteriormente, que vão se atualizando com o passar do tempo. E o tempo justifica o fato de serem tomados como verdadeiros, além de oferecer oportunidade para que se perpetuem.

Para Wagner e Hollenbeck (1999, p. 12), cultura é um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. Tais suposições básicas compõem o conceito elaborado por Oliveira (1997, p. 159), ao afirmar que a cultura organizacional é composta pela estrutura informal, ou seja, todo o sistema de relações informais,

com seus sentimentos, ações e interações, grupos de pressão, valores e normas grupais.

A esse universo informal e abstrato deve ser acrescentado o aspecto formal, seja por meio de normas e regulamentos como também por meio de componentes visíveis como artefatos, tecnologia, símbolos e rituais³.

Tal ponto de vista é defendido por Kanaane (1999, p. 39), ao afirmar que o conceito de cultura organizacional é composto por três dimensões: a material, que diz respeito ao sistema produtivo; a psicossocial, que se refere ao sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e a ideológica, que diz respeito ao sistema de valores vigente.

Motta e Caldas (1997, p. 40) salientam que a cultura organizacional é responsável pela relação da infra-estrutura, representada pelo econômico, com a superestrutura, representada pelo jurídico, político e ideológico.

Conforme indica Srour (2000, p. 165), a cultura das organizações está presente em todas as práticas organizacionais e constitui-se num conjunto muito definido de saberes, de representações mentais cujas manifestações assumem formas variadas: princípios, valores, códigos, conhecimentos,

³ Certo (2003) propõe que o tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização pode ser descoberto ou identificado estudando-se a combinação especial da organização em relação a seus símbolos de status, tradições, histórias e ambiente físico.

expressões estéticas, tabus, crenças, estilos, juízos, normas morais, tradições, costumes, estereótipos, imagens, mitos, dogmas, superstições etc. O autor também registra que tal temática pode ser analisada pela exploração de quatro campos de saber: saber ideológico (evidências doutrinárias e retóricas), saber científico (evidências explicativas e demonstráveis), saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos e regras operatórias).

Sendo um elemento variável, a cultura organizacional acaba por trazer à organização um grande dilema: o conflito entre a forma pela qual as regras e diretrizes são formuladas (aspecto formal) e a maneira pela qual tais regras e diretrizes são interpretadas e, conseqüentemente, cumpridas (aspecto informal).

Ao detectar esse aspecto variável, Smircich (1983, p. 352) apresenta três tipos de categorias para se abordar a cultura organizacional: a cultura pode ser vista como uma variável independente (ou externa), sendo trazida para organização; pode ser uma variável interna, quando a organização produz uma cultura; ou pode ser uma metáfora, segundo a qual a organização é uma cultura.

A natureza múltipla da cultura enquanto realidade organizacional passa a ser objeto de interesse dos que investigam o funcionamento de empresas, corporações e instituições, uma vez que a identificação de aspectos e visões compartilhadas pelos integrantes da organização pode fazer suscitar novas

opções para gestão dos recursos que são utilizados, como também novas opções de estratégias para adaptação ao ambiente no qual a organização se insere.

Schein (1992, p. 26) aponta algumas correntes de pesquisa adotadas para o estudo da cultura organizacional: pesquisas avaliativas, pesquisas analítico-descritivas, pesquisas etnográficas, pesquisas históricas e pesquisas clínico-descritivas.

Outra menção em relação ao que se constatou durante a elaboração desta pesquisa é o predomínio de pesquisas analítico-descritivas, tomando por base as correntes apontadas por Edgard Schein.

É inegável, portanto, que a identificação dos diversos aspectos da cultura organizacional é fundamental para a administração de uma organização, independente do segmento ao qual pertence. Nota-se, pelas definições apresentadas, que ela oferece meios para propiciar uma aceitável convivência entre os integrantes da organização, bem como a adaptação da organização ao mundo exterior, o que de certa maneira garante a sobrevivência da organização no universo do qual é parte integrante.

Conforme defende Oliveira (2001, p. 165) os estudos relativos à cultura organizacional apresentam as seguintes vantagens:

- desmistificar crenças comuns existentes entre leigos e profissionais vinculados às organizações;
- ampliar o conhecimento acerca da dinâmica organizacional mediante a investigação de características e mecanismos culturais;
- alertar aos administradores e profissionais de diversas áreas quanto à importância e sutileza da cultura organizacional;
- estimular o desenvolvimento de instrumentos apropriados para realização do diagnóstico dessa cultura;
- identificar novas variáveis organizacionais (com suas relações) a serem investigadas.

Hofstede (1991, p. 17) metaforiza o termo cultura como sendo um conjunto de programas mentais⁴, pois vem a ser um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar.

De acordo com a visão de cultura de empresa exposta por Barbosa (1996, p. 16), existe um sistema de símbolos e significados de domínio público, no

⁴ Mintzberg e Quinn (2001) consideram a cultura organizacional como sendo a mente da organização, exposta pelas crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. Percebe-se então que a cultura organizacional na verdade funciona como um conjunto de regras de interpretação da realidade⁵.

Esse processo de interpretação da realidade compreende a leitura que os grupos sociais pertencentes à organização fazem a respeito do conjunto de formalidades exigidas pelos empregadores. Quanto mais esses grupos se consolidam em relação a suas regras de comportamento, mais têm segurança para, se for o caso, aceitar determinada formalidade de maneira diferente ao que foi instituído, fazendo sua própria leitura.

Turner (1999, p. 106) define cultura organizacional como a forma de estabelecimento das tarefas ou natureza dos serviços, por meio da autoridade e do controle (sistema formal), relacionados à forma pela qual os colaboradores desenvolvem os sistemas de símbolos organizacionais (sistema informal), orientadores de comportamento. Dessa forma, como afirma Freitas (2002, p. 98), a cultura organizacional acaba por exercer a função de conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. Na afirmação de Greenhaus (2000, p. 15), as organizações devem ajudar seus novos empregados

⁵ O trabalho de Mascarenhas (2002) destaca que os trabalhadores não são sujeitos passivos da cultura das organizações, sendo participantes ativos do processo de criação e transformação constante da cultura dominante na organização.

a compreender seu trabalho, perceber e valorizar a cultura organizacional, de forma tal que possam “conhecer o solo onde pisam”.

Por meio dessas proposições, percebe-se outra propriedade da cultura organizacional: legitimar os aspectos formais, ou seja, os objetivos organizacionais estipulados pelo comando da organização, de tal forma que os indivíduos, de maneira coletiva, aceitem cumprir de maneira plena, o papel funcional que deles se espera.

Torquato (1991, p. 03) observa que entre os maiores desajustes que são detectados no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna.

Não são poucos os casos em que importantes decisões estratégicas, previamente planejadas e devidamente parametrizadas, não se consolidam em resultados satisfatórios pelo fato de que, no processo decisório, não foi cumprida uma importante etapa: a participação dos envolvidos (que sofrerão a mudança) na discussão a respeito do que se almeja. Decisões centralizadas num contexto de trabalho participativo e democrático dificilmente apresentarão resultados satisfatórios.

Para Mumford (1981, p. 12), há que se estudar também a questão dos valores culturais, pois os mesmos emergem de modelos mentais que as

pessoas usam para entender e dar sentido aos seus mundos pessoais. A necessidade de atingir certas metas ou objetivos leva um grupo a julgamentos de valor sobre o que é certo ou errado, desejável ou indesejável, e estes conceitos de valor são então incorporados nos modelos mentais como guia para escolhas e para a ação. Tais modelos mentais acabam por se transformar numa consciência coletiva, apontada por Durkheim (1966, p. 28) como portadora de grande poder de ascendência sobre as consciências individuais, levando muitas vezes o indivíduo à internalização de maneiras de pensar, sentir e agir, entendidas como fatores sociais, evitando o que o autor chama de anomia, isto é, isolamento no local de trabalho, sem interação humana.

De fato, os valores se inserem no íntimo da cultura organizacional, formando uma espécie de ideologia que faz os julgamentos serem compartilhados pelos integrantes da organização. Ainda que existam os chamados valores declarados, expressos no discurso oficial da instituição, são os valores reais que delineiam as atitudes das pessoas na organização.

Deal e Kennedy (1982, p. 56) sublinham tal importância ao afirmar que os valores são o núcleo da cultura organizacional, fornecendo um sentido de direção comum para todos os empregados, orientando o comportamento cotidiano, além de subsidiar as estratégias e práticas organizacionais.

Nessa linha de raciocínio, ao analisar o comportamento das pessoas que vivem dentro da mesma empresa, Schirato (2004, p. 126) registra que a

cultura organizacional tem como objetivo essencial vivenciar valores, costumes e regras que reproduzam as relações de poder hierarquicamente estabelecidas, proporcionando a cada trabalhador uma zona de conforto razoável dentro da organização, evitando a manifestação de meras causas pessoais. No mesmo contexto, Schein (1978, p. 123) sugere que se algum participante se recusar a aceitar tais valores, costumes e regras – ao que chamou de rebeldia -, dificilmente sobreviverá na organização, a não ser que seu talento profissional faça com que sua “rebeldia” seja tolerável.

Trata-se de uma das principais características dos grupos informais: as pessoas sentem a necessidade de serem reconhecidas, uma vez que o ser humano não é concebido para viver de forma isolada. Como parte de um grupo social, tende a querer relacionar-se com as demais pessoas, sendo que essa relação só será viabilizada a partir do momento em que aceita as regras de comportamento estabelecidas, frutos do comportamento social dos empregados.

Dessa maneira, é possível afirmar que a cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros de determinada corporação a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Tal qual registra Hofstede (1991, p. 28), é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.

Ao contemplar as organizações como realidades plurais, Sarmento (1994, p. 94) destaca que as mesmas possuem processos distintos de significação originários de ideologias presentes na sociedade, traduzidos pelas formas distintas de conhecimentos e valores próprios de grupos profissionais diversos, ainda que seja possível a existência de processos simbólicos comuns a todos os participantes da organização. O autor complementa suas inferências registrando que a cultura organizacional é “o máximo denominador comum” dos processos simbólicos no interior da organização por meio do qual e pelo qual se estabelece a comunicação entre os membros.

Esse processo de comunicação entre os membros da organização resultará, graças à ação da cultura organizacional, numa tendência à solidariedade em contraponto ao individualismo⁶. Quanto mais reforçada e aceita a cultura organizacional, maior será o espírito solidário entre os membros da organização.

De acordo com Lopes (1989, p. 19), a cultura organizacional representa um amplo contexto sustentado por uma estrutura de valores, de regras e de administração que deve promover, mais do que sobrevivência, o desenvolvimento do indivíduo e da organização, por meio da superação criativa e

⁶ O trabalho de Luthans (1995) relaciona algumas dimensões básicas que diferenciam as culturas, tais como o modo de as pessoas perceberem a si mesmas, e se relacionarem com o mundo; a dimensão do tempo, do espaço, público ou privado e, finalmente, do individualismo *versus* coletivismo.

inovadora frente à crise que a sociedade projeta. A autora registra ainda que tal estrutura de valores e regras não se esgota na matéria formal.

A sociedade é o universo no qual a organização está inserida, origem de inúmeras influências sobre seu comportamento, pois vários são seus elementos componentes (clientes, concorrentes, fornecedores, governo etc.). A cultura organizacional deve cumprir uma função de regular as relações da organização com os vários grupos existentes na sociedade, ou seja, a forma pela qual o ambiente externo deve ser enfrentado.

Segundo a interpretação de Duncan (1987, p. 18), a cultura organizacional é apresentada não como um atributo independente da organização, mas como reconstruções ou percepções pessoais das pessoas sobre os atributos organizacionais. Para ser parte da cultura, estas avaliações ou percepções devem ser compartilhadas, aprendidas e transmitidas com e para outros membros do grupo.

Morgan (1996, p. 87) infere que a cultura organizacional é resultado de um processo contínuo que não deve ser apreendido em fragmentos, mas numa totalidade, pois está em constante transformação, num espaço no qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

O ato de não se decompor a cultura organizacional para seu entendimento reside no fato de que ela é formada a partir de uma herança deixada

por gerações anteriores que catequiza todo novo membro que se apresenta à organização.

Apesar da diversidade conceitual, Kotter e Heskett (1994, p. 44) apontam para um consenso geral sobre algumas áreas e características da cultura organizacional:

- a cultura organizacional é a cultura que existe em uma organização, algo parecido com a cultura social;
- é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de comportamentos, artefatos e padrões de comportamentos;
- é socialmente construída, não visível, e uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais;
- é uma energia social que impele os membros da organização a agir;
- é um tema unificador que fornece significado, direção, e mobilização para os membros organizacionais;
- funciona como um mecanismo de controle, aprovando informalmente, ou proibindo comportamentos.

Outras contribuições relativas ao estudo da cultura organizacional podem ser encontradas na produção acadêmica sobre o comportamento e o funcionamento das organizações. Em suma, talvez a ampla abrangência do

conceito de cultura organizacional possa ser contemplada na definição de Freitas (2002, p. 97):

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e se reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

I.4 Cultura organizacional e mudança

É inegável, portanto, que qualquer medida a ser tomada por quem comanda determinada organização deve levar em consideração a cultura organizacional, sob pena de acontecer algum tipo de desvio no comportamento coletivo que comprometa a eficácia da medida adotada.

Para Thévenet (1990, p. 16) a abordagem cultural pode exercer um papel fundamental na gestão das organizações, ao por em evidência suas características e assim abrir espaço para soluções novas a seus problemas, reconhecendo-as como entidades singulares, rejeitando soluções de caráter universal, prescritas pelos tradicionais modelos de gestão.

Entretanto, vale registrar que o processo de mudança não é um mecanismo simples e de rápida implementação, pois é composto de forças restritivas (tendência à estabilidade e à manutenção do *status quo*) e forças

impulsionadoras (tendência à modificação de procedimentos atuais). Todo mecanismo de mudança é composto de fatores como medo, insegurança, dúvida, incerteza etc. Schein (1992, p. 229) afirma que nos sistemas humanos, há sempre forças que tendem para a mudança e forças que tendem para a estabilidade e o equilíbrio, de modo a poder-se dizer que mudança e continuidade apresentam-se como contraface uma da outra. As intenções dos atores organizacionais refletem, ao mesmo tempo, o desejo de mudança e o desejo de manutenção das conquistas estabelecidas, o que resulta num equilíbrio propício à sobrevivência da organização. Assim, é adequado salientar que toda organização tem uma série de regras, incentivos e mecanismos de punição que reforçam sua cultura, não sendo fácil para qualquer participante de uma organização tradicional elaborar projetos de mudança num cenário composto por tais forças.

Dessa forma, cabe a cada organização desenvolver seus mecanismos próprios de adaptação e padrões de comportamento para lidar com os problemas e com as modificações que emergem do ambiente externo e da integração interna. A organização tem forma dinâmica e conflitual, uma vez que nela estão agrupadas pessoas que, embora trabalhem em prol de um objetivo organizacional comum, têm personalidades e comportamentos diferentes. A identificação dessas diferenças e a criação de um comportamento grupal, que resulte numa atitude coesa por parte dos membros da organização, certamente terão reflexo no desempenho da organização.

O tipo organizacional contemplado nesta pesquisa é a instituição de ensino, conforme citado anteriormente. Em função de ser formada por públicos de natureza diferente (professores, alunos e funcionários administrativos), todo processo de mudança a ser conduzido demanda cuidadosa preocupação com a correta identificação da cultura organizacional, evitando a possibilidade de surgir uma espécie de resistência generalizada à mudança interna proposta.

De acordo com Hargreaves (1995, p. 37), mudar a escola, transformando-a para permitir uma adequação às exigências da modernidade, configura-se num dos maiores desafios educacionais. Com ponto de vista semelhante, Garcia (1995, p. 77) afirma que a escola é um espaço de ação muito complexo, e sua mudança somente será possível quando forem considerados todos os segmentos que compõem a escola, a saber: alunos, professores, currículo, gestão e comunidade de pais.

A questão da mudança na escola é abordada por Canário (1992, p. 11), ao afirmar que desde os anos 80 se assiste uma significativa alteração nos discursos e nas práticas educativas, num contexto em que a escola deve ser encarada como uma organização social, inserida e articulada com uma realidade local singular, com identidade e cultura próprias, em busca de resultados educativos diferenciados.

É grande a probabilidade, portanto, de a cultura organizacional servir como forma de se entender e processar mudanças ambientais no âmbito escolar, apesar de sua natureza multifacetada.

I.5 Cultura organizacional em instituições de ensino

A questão da cultura organizacional nas instituições de ensino passou a ter destaque nas produções acadêmicas a partir da década de 90, quando tal temática deixou de ser predominante apenas nas chamadas organizações produtivas (empresas). Brito (1999) e Sarmiento (1994) relacionam a cultura com a formação de professores; Santos (1994) sugere que o caminho para a inovação em instituições de ensino superior é o correto diagnóstico da cultura organizacional; Teixeira (2002) e Tollini (2005) condicionam o sucesso de projetos de mudanças nas escolas ao cuidado em abordar a cultura organizacional e Viñao Frago (2000) vincula a integração institucional com a cultura da escola.

Anteriormente, Zammuto e Krakower (1989, p. 76) utilizaram métodos quantitativos e qualitativos para trabalhos sobre cultura organizacional em instituições de ensino superior, apresentando evidências empíricas do impacto dos diferentes perfis culturais em vários aspectos do seu funcionamento organizacional.

É possível inferir, pois, que cada instituição de ensino desenvolve uma cultura própria que se modifica com o passar do tempo, apresentando pontos

de semelhança em relação a outras instituições, como também em relação a uma cultura geral na qual está inserida.

Em seu trabalho sobre a administração escolar, Costa (2003) lança da mão da figura da escola enquanto cultura, ao tratar da questão da liderança nas organizações escolares, pois o sucesso de muitas organizações pode ser explicado prioritariamente pela análise da cultura de cada corporação⁷.

Segundo Teixeira (2002, p. 45), o conceito de cultura organizacional, baseado na participação ativa dos indivíduos e na análise do simbólico, permite compreender a realidade da escola como um processo de construção social e opõe-se à tradição estrutural funcionalista. A autora prossegue:

Em lugar da concepção da organização como realidade física, dá-se destaque à sua composição como realidade social; em substituição à visão unitária de um sistema de ensino regido por normas uniformes, abre-se espaço para a visão pluralista da partilha de valores e interesses. A abordagem da organização escolar como estrutura formal dá lugar à concepção de que sua estruturação se constrói como processo. A ênfase na separação entre a organização e os seus membros, característica das abordagens clássicas de administração, cede lugar a considerações que atribuem aos membros o papel de atores das realizações e mudanças da organização. Nessa perspectiva, a organização escolar é concebida como um processo em construção, fato que contesta os pressupostos da concepção burocrática da mesma, adotando uma linha de estudo com caráter sociocrítico. (TEIXEIRA, 2002, p. 51)

⁷ Os autores Beare e Caldwell (1989) defendem que o desenvolvimento de uma cultura organizacional própria é fator determinante para a busca de um nível de excelência numa instituição de ensino.

Para Tollini (2005, p. 93), a organização educacional é caracterizada por uma distinta cultura organizacional, entendida pelo conjunto de normas que informam às pessoas o que é aceitável ou não na organização e seus valores dominantes. Tal conjunto de normas funciona como as regras do jogo que devem ser observadas se a pessoa quer ser aceita como membro, como também a filosofia que guia a organização em seus contatos com funcionários e clientes. A mesma autora destaca que a cultura da organização educacional modela as pressuposições e percepções que são básicas para a compreensão do que significa ser professor.

Ao propor uma concepção moderna para gerenciar a mudança na escola, Costa (2003, p. 136) aponta que a mesma é formada por uma cultura organizacional específica composta por valores, crenças e ideologias que podem ser identificadas nas manifestações verbais e conceituais, nas visuais e simbólicas e nas comportamentais. Os indivíduos que compõem tal cultura organizacional possuem histórias de vida diferentes, mas estão engajados em um objetivo ou visão comum.

Teixeira (2002, p. 301) alerta que somente por meio de uma abordagem que leve em conta a cultura organizacional, torna-se possível elaborar um projeto político-pedagógico capaz de contemplar a escola como uma organização social e dinâmica, cujo funcionamento é resultante das influências

externas e das inter-relações dos diversos atores que a compõem. Segundo a autora:

Progressivamente a escola vem sendo concebida como uma organização social, inserida num contexto local, com identidade e cultura próprias, espaço de autonomia a construir e descobrir, capaz de se materializar num projeto educativo. As diferenças, que permaneceram clandestinas e inconfessadas durante muito tempo, por serem tomadas como obstáculos à garantia da equidade do serviço público de ensino, são visualizadas como potencialidades a serem exploradas na busca de melhoria no padrão de oferta dos serviços educacionais. (TEIXEIRA, 2002, p. 302)

Diante da mesma perspectiva, Torres (1997, p. 131) registra que a cultura organizacional vem se constituindo como um instrumento de análise propício para investigação das novas formas de organização escolar, pois permite a busca de uma abordagem moderna em relação ao padrão tradicional, que vislumbra a escola como uma instituição burocrática, de trabalho mecânico, fragmentado e hierarquizado. Assim, alguns custos inevitáveis num processo de mudança (desgastes, sofrimentos) podem ser amenizados por planejamentos cuidadosos que contemplem o aspecto cultural da organização⁸.

Nóvoa (1999, p. 10) também sugere que os fenômenos educativos, quando situados a partir da abordagem característica dos estudos que focalizam a

⁸ Ao analisar a percepção dos professores a respeito da implementação de um plano de carreira docente numa instituição de ensino superior, Vieira (2001) detectou que determinados valores compartilhados pelos docentes dificultaram o mecanismo de mudança na universidade.

escola enquanto organização, sejam pesquisados sob o paradigma da cultura organizacional. Segundo o autor, esse tipo de visão

...estimula um olhar mais plural e dinâmico, obrigando a recorrer aos fatores políticos e ideológicos para compreensão do cotidiano e dos processos organizacionais; estimula também a passagem de uma racionalidade técnica, e mesmo de uma racionalidade organizacional, para uma racionalidade político-cultural. (NÓVOA, 1999, p. 28)

O aspecto político-cultural também é destacado por Veiga (1995, p. 147) em seu trabalho a respeito da construção do projeto pedagógico da escola, ao salientar que os valores consensualmente definidos e conseqüentemente por todos assumidos na co-responsabilidade das práticas efetivas tornam-se a questão primordial, pois é daí que se delineia o perfil a respeito do cidadão que a escola pretende formar. A mesma autora apresenta um esquema capaz de identificar os elementos mais importantes da cultura organizacional da escola, sistematizando-os em duas zonas:

- zona de invisibilidade: constituída pelas bases conceituais e pressupostos invisíveis (valores, crenças e ideologias);
- zona de visibilidade: composta de manifestações verbais e conceituais (fins, objetivos, currículo, linguagem, metáforas, histórias, heróis, estruturas), manifestações visuais e simbólicas (arquitetura, equipamentos, artefatos, logotipos, lemas, divisas, uniformes, imagem exterior) e manifestações comportamentais (rituais, cerimônias, ensino, aprendizagem, normas, regulamentos e procedimentos operacionais).

Lima (1992, p. 69) destaca que muitas decisões tomadas pelos dirigentes na escola estão sujeitas a juízos de valor, ao invés de emergirem como as únicas e melhores soluções aos problemas. Isso em função de certos padrões de comportamento existentes entre os participantes da organização escolar. Em consequência, surge no tomador de decisão (dirigente da escola) um fenômeno que substitui a certeza pela incerteza ou indeterminação, e a objetividade pela subjetividade.

Vale registrar que, nesse caso, a decisão acaba por se configurar em algo não-programado, ainda que se estabeleça um planejamento prévio, pois a sensação de incerteza diante de um contexto dinâmico é iminente.

Ainda em relação aos dirigentes – como também aos especialistas em educação – Souza (1997, p. 121) afirma que eles não mais podem ser vistos como meros executores de normas e regulamentos mas, sobretudo, como pessoas motivadas e capacitadas para a mudança da cultura organizacional escolar, visando sempre ao aproveitamento máximo do potencial humano disponível pela melhoria contínua dos processos de gestão e de base. O mesmo autor caracteriza a cultura organizacional escolar pela interação de dois planos: o plano formal, constituído por finalidades, regras e procedimentos explícitos; e o plano informal, constituído por valores, representações e padrões de relação que se estabelecem entre as pessoas que integram a escola. Diante de tal ponto de vista, desenvolve-se a idéia de que a interação desses dois planos envolve

processos de percepção de necessidades, tomada de decisões, procedimentos e relações internas e externas.

Ao apresentarem um modelo para se administrar instituições de ensino, Tachizawa e Andrade (1999, p. 261) alertam que, além das dimensões políticas e burocráticas identificadas na universidade, existem também características e valores que aproximam os membros desse tipo de organização muito mais aos seus pares e às disciplinas do que à organização em si, uma vez que tais membros compartilham diferentes valores acadêmicos que podem ser desde cosmopolitas até localistas. Fortuna (1999, p. 113) apresenta a seguinte afirmação ao discutir o jogo dinâmico das relações entre a educação, o Estado e as próprias concepções de democracia, buscando caracterizar a gestão democrática da escola pública:

... não se pode desconsiderar a dimensão subjetiva das práticas dos atores sociais da escola, com seus valores, suas concepções, suas imagens, seus desejos, seus fantasmas, enfim, com toda sua história de vida, que entra como o dote que cada um traz consigo para o intercâmbio entre essas relações. Nessa troca, se inscreve a história coletiva, se constrói, se forma o sujeito coletivo. Por outro lado, o que cada um desses sujeitos traz inscrito sofreu a determinação impressa pela relação parental, que reedita as bagagens cultural e social que lhes são pertinentes.

Em sua análise sobre a organização escolar, Barroso (1992, p. 30) afirma que o projeto da escola deve ser um processo que corresponda ao tempo e às atividades necessárias para formação de um núcleo agregador de princípios,

valores e políticas capazes de orientar e mobilizar os diferentes membros da organização (escola)⁹.

O trabalho de Zabalza (2004, p. 86), uma abordagem sobre o ensino universitário, defende que a concepção da cultura organizacional da instituição de ensino deve ser apresentada levando-se em conta a natureza normativa da pedagogia, resultante de seu compromisso constante com os valores, ao que chama de parte consubstancial do pensamento e da linguagem pedagógica. Tal postura, na opinião do autor, propiciaria um melhor desenvolvimento, bem como a consolidação, dos fenômenos estudados.

Contribuição significativa também é dada por Viñao Frago (2000, p. 02), que define cultura escolar como um conjunto de teorias, idéias, princípios, normas, rituais, hábitos e práticas – formas de fazer e pensar, mentalidades e comportamentos – consolidados ao longo do tempo em forma de tradições, regulamentos e regras de jogo tomadas como verdadeiras e que proporcionam estratégias para integração institucional no cotidiano. Tem como característica a continuidade, de tal forma que permite a institucionalização de produtos específicos – as disciplinas escolares, por exemplo – que a consolidam como elemento independente.

⁹ Os trabalhos de Penteadó (1998) e Wallace (2000) relacionam a cultura organizacional com a administração escolar e as relações de poder em instituições de ensino.

Em relação à cultura organizacional escolar, Brito (1999, p. 134) a apresenta como fonte de referências capaz de exprimir a identidade da organização construída ao longo do tempo e de contribuir para sua permanência e coerência, servindo de elo entre o passado e o presente, ao moldar as ações de seus membros segundo um mesmo sistema de referências.

Nota-se que a cultura organizacional, pela ação de seus vários elementos componentes, acaba por sedimentar a chamada identidade institucional. Ao discutirem a questão da identidade e do projeto institucional da universidade pública brasileira, Catani e Oliveira (1999, p. 186) definem a universidade como uma instituição social, científica e educativa, cuja identidade está fundada em princípios, valores, regras e formas de organização que lhe são inerentes. De acordo com os autores, o reconhecimento e a legitimidade social da universidade vinculam-se historicamente à capacidade autônoma de lidar com idéias, buscar o saber, descobrir e inventar o conhecimento.

Pela discussão das modificações culturais da sociedade, identificando as chamadas marcas da pós-modernidade cultural e relacionando-as com a realidade das instituições de ensino superior, Follari (2001, p. 89) salienta que deve haver, no contexto universitário, uma modificação da cultura institucional com iniciativa dos dirigentes, ainda que não por decreto, mas numa iniciativa de tornar a universidade um espaço mais aberto e, ao mesmo tempo, mais plural. Tal proposta tem como objetivo fazer com que a universidade deixe de ser uma instituição fundamentalmente profissional, dirigida à outorga de credenciais e

títulos, para tornar-se local onde se perceba a inclusão de expressões de cultura popular e atividades para não-universitários.

Pode-se afirmar então que a aprendizagem da cultura escolar, sua construção e reconstrução constituem um processo contínuo na relação entre os profissionais da escola. Os discursos dominantes na instituição de ensino são de tal ordem que determinam as regras do que pode ser dito, quem pode falar com autoridade, quem deve escutar, quais os conteúdos que são verdadeiros e importantes para serem ditos, os limites do que pode ser dito, como pode ser dito. Assim, a concepção política da cultura escolar permite contestar a idéia da cultura como instrumento estabilizador de um quadro de referência do pensamento e da ação no interior da unidade de ensino e revela um campo de confrontos que caracteriza a vida cotidiana da escola. As organizações escolares são vistas como constituintes de espaços sociais de produção, difusão e gestão de significados sociais sujeitos à interferência de outras organizações e instituições da sociedade global.

I.6 Abordagens culturais das organizações

Algumas contribuições¹⁰ consideradas clássicas no estudo da cultura organizacional serão descritas a seguir, de forma sucinta, para identificação de

¹⁰ As propostas conceituais apresentadas na verdade refletem o corpo teórico das dissertações de mestrado e teses de doutorado levantadas para análise nesta tese.

pontos de convergência, como também de divergência, entre as principais propostas que já foram elaboradas.

I.6.1 Hofstede

A descrição da cultura organizacional elaborada por Geert Hofstede teve como base, em princípio, uma análise quantitativa, conforme descrevem Motta e Vasconcelos (2002, p. 311). A pesquisa teve como objeto uma grande empresa multinacional americana que, na época (década de 70), tinha filiais em mais de 100 países. Para identificar o conjunto de variáveis que podem ser medidas e avaliadas na cultura organizacional, Hofstede distribuiu mais de 100.000 questionários, envolvendo a participação de empregados que representavam mais de 50 tipos de atividades profissionais diferentes e mais de 60 nacionalidades. Para sua análise, selecionou questionários representativos de 40 países, em busca das características culturais apontadas. Em âmbito geral, detectou que as características culturais de cada uma das filiais eram fortemente influenciadas pelos valores nacionais, ou seja, ainda que pertencessem ao mesmo conglomerado organizacional, apresentavam culturas distintas. Hofstede (1980, p. 112) tomou por base quatro dimensões (características que seriam perceptíveis e diferenciadoras de culturas nacionais) para apresentar os resultados de seu trabalho:

- distância do poder: em países com elevada distância do poder, as empresas tendem a ser mais centralizadas, e verifica-se uma obediência rigorosa entre as

peessoas. Em contrapartida, empresas em países com baixa distância do poder valorizam menos a supervisão, e há menor desigualdade no poder. Hofstede buscou identificar o quanto membros menos poderosos de instituições e organizações aceitam que o poder seja distribuído desigualmente, sendo que o estudo apontou os países latino-americanos, asiáticos e algumas nações européias de origem latina. No caso de países europeus anglo-saxões, notou-se uma perspectiva democrática no tocante ao acesso a informações e à tomada de decisões.

- fuga à incerteza: é a maneira pela qual se busca formalizar, estruturar e planejar as atividades, evitando incertezas e inseguranças, devido ao fato de que situações incomuns causam um sentimento de desconforto. Os sistemas de controle tendem a ser extensamente prescritivos, percebendo-se alto apego a regras escritas. Seu contraponto é a aceitação de riscos. Países latino-americanos, bem como europeus de origem latina apresentam elevados índices de fuga à incerteza, enquanto que os países escandinavos e anglo-saxões demonstram menos apego à formalização de processos, com maior facilidade para aceitação de riscos.

- individualismo: essa dimensão descreve a tendência que as pessoas têm em privilegiar seus próprios e imediatos interesses familiares. Sua versão antagônica é o coletivismo, que mostra um senso de lealdade para com o grupo. Alguns países ocidentais desenvolvidos apontaram suas relações sociais marcadas pelo individualismo, enquanto que alguns países asiáticos demonstraram uma cultura de trabalho predominantemente coletiva.

- masculinidade: é uma orientação à afirmação ou à competição, bem como uma distinção de papéis sexuais, sendo que seu inverso é uma atitude mais cuidadosa em relação aos demais. De acordo com essa dimensão, culturas mais masculinas esperam que homens sejam mais ambiciosos, ao passo que a tarefa das mulheres é servir aos que são mais fracos e necessitam de orientação, demonstrando um sentido mais focado no coletivismo do que no individualismo. Países como França, Dinamarca e Suécia apresentaram características mais femininas, enquanto que os Estados Unidos apontaram um panorama marcadamente masculino, com ênfase no ganho financeiro.

Em trabalho posterior, Hofstede (1991, p. 31) acrescentou mais uma dimensão a ser considerada para a análise da cultura organizacional:

- orientação de longo prazo: organizações que apontam essa dimensão possuem grande interesse no futuro e enfatizam a moderação e a persistência, levando em conta o impacto de ações atuais nas gerações futuras. Países asiáticos, de certa forma, dão menos importância a questões financeiras do que o desenvolvimento da sociedade em longo prazo. Os Estados Unidos, por sua vez, enfatizam resultados em curto prazo, preocupando-se excessivamente com o momento presente.

I.6.2 Morgan

Ao desenvolver seu trabalho sobre as organizações, Gareth Morgan lançou mão de oito metáforas para compor o conjunto de imagens da organização¹¹. Uma delas é a metáfora cultural, segundo a qual a organização é um fenômeno cultural que muda de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, variando de uma organização para outra. Ao se falar sobre cultura, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. É o que Morgan chama de construção da realidade social da empresa.

No mundo contemporâneo, as principais diferenças e semelhanças culturais são mais ocupacionais do que nacionais. Nas organizações, o sentido do trabalho está relacionado com a cultura da organização, sendo que tal relação provoca uma aproximação e identificação maior do indivíduo com a organização, fazendo com que este determine novos padrões culturais fora da organização. Assim, o autor registra que o contexto cultural é decisivo para a natureza da organização, pois os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações permitem compreender importantes diferenças transacionais no comportamento organizacional.

¹¹ Além da metáfora cultural descrita nesta tese, Morgan (1996) apresenta outras sete metáforas: máquina, organismo, cérebro, sistema político, prisão psíquica, fluxo em transformação e instrumento de dominação.

Um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou até mesmo mágico da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional. Ressaltando o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional, a metáfora da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização, fato que as outras metáforas identificadas pelo autor ignoram ou encobrem. Outra importante força nasce do fato de mostrar que a organização repousa sobre sistemas de significados comuns e, portanto, em esquemas interpretativos que criam e recriam aquele sentido, oferecendo à metáfora um novo foco e uma via de acesso para a criação da ação organizacional, inclusive facilitando a compreensão e a aceitação de mudanças organizacionais (MORGAN, 1996, p. 137).

Por outro lado, a metáfora cultural também apresenta limitações. O autor aponta que as descobertas neste campo de estudo têm levado a manipulações ideológicas da cultura da empresa como estratégia para motivação e controle dos empregados. Neste ponto, a cultura, ao invés de expressar o caráter humano, pode, ao contrário, mostrar-se como forma de manipulação totalitária das pessoas, como se os administradores das empresas fizessem intervenções na consciência dos trabalhadores. Outro senão apontado em relação à metáfora cultural é que, no caso de organizações com um sistema multifacetado de valores, surge a possibilidade da formação de uma contracultura, em busca de minar a cultura dominante.

I.6.3 Schein

A proposta metodológica para investigação do universo cultural de uma organização elaborada por Edgard Schein é descrita no trabalho de Fleury & Fischer (1996, p. 21):

- analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- explorar e analisar junto às pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante um processo de investigação, por meio de entrevistas.

Schein (1992, p. 47) sugere que a cultura pode ser apreendida em três diferentes níveis:

- nível dos artefatos visíveis (arquitetura, vestuário, documentos públicos), nos quais situam-se os elementos mais visíveis, englobando as construções, o espaço físico, a linguagem falada e escrita, a produção artística e o comportamento aparente dos membros, sendo que tais elementos podem ser observados, embora muitas vezes os membros do grupo não tenham consciência deles;
- nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (o que as pessoas desejam dizer como idealizações ou racionalizações), que são

conscientes e assumem uma função normativa ou moral, guiando os membros do grupo no processo de lidar com certas situações-chave. Uma vez que um valor orienta - repetidamente e com sucesso - a solução de situações importantes na organização, o grupo passa por um processo de aprendizagem compartilhada que lhe confere convicções a respeito. Ao se tornar crença, tal valor passa a ser tomado com segurança e progressivamente assume um grau de inconsciência, tornando-se um hábito ou automatismo. Nem todo valor sofre essa transformação. Somente os valores suscetíveis de validação social ou física, e que continuam funcionando na solução dos problemas do grupo, transformam-se em concepções. Muitos valores na organização permanecem conscientes e expressos em estatutos e documentos públicos importantes, predizendo os comportamentos no nível factual, mas permanecendo distantes daquilo que as pessoas realmente fazem;

- nível dos pressupostos inconscientes (à medida que determinado valor se mostra adequado para solucionar um problema, tal valor caminha para o nível inconsciente), constituído pelas concepções ou crenças interiorizadas, que passam a ser tomadas como naturais e orientam, de modo inconsciente, as ações dos indivíduos, de tal forma que não são confrontadas ou debatidas, e por isso dificilmente são mudadas.

Uma vez que a cultura é “apreendida” pelos membros e não existem modelos prontos que visualizem a forma pela qual a cultura se cria, fica mais difícil identificar como os pressupostos, normas e crenças são enraizados na cultura de

uma organização. Tal processo é caracterizado por um conjunto de pessoas que estão juntas tempo bastante para que conheçam seus problemas e que, juntas, tiveram a oportunidade de aprender a resolvê-los, inclusive para avaliar a solução adotada. Assim, segundo a abordagem cultural de Schein, um grupo cresce e se consolida por meio da cultura, que lhe oferece tanto força quanto identidade.

I.7 Tipologias culturais das organizações

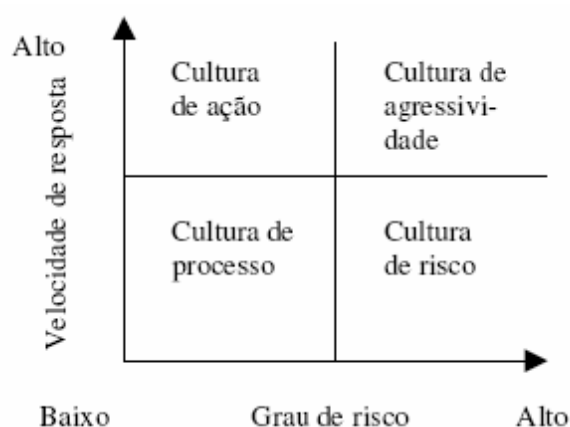
Alguns autores tiveram grande destaque no campo de estudo da cultura organizacional em razão da elaboração de tipologias que permitem identificar e classificar os diversos tipos de culturas existentes nas organizações. Tais tipologias são usadas com instrumento de investigação cultural em diversos tipos de organização até os dias de hoje.

I.7.1 Deal e Kennedy

Deal e Kennedy (1982) tomam por base o contexto social e o tipo de mercado em que a organização opera, pois na opinião dos autores o principal fator que influencia individualmente a cultura é o ambiente social dos negócios da organização. Partindo desse pressuposto, os autores identificaram quatro tipos de culturas decorrentes basicamente do grau de risco associado às atividades da empresa, bem como da velocidade na qual a organização e seus funcionários obtêm retorno em função de suas decisões e medidas administrativas: cultura de

ação, de processo, de agressividade e de risco, estruturadas em quatro quadrantes, conforme a figura I.1.

Figura I.1 – Tipos de cultura organizacional para Deal e Kennedy



Fonte: Deal e Kennedy, 1982, p. 58.

As principais características de cada um destes tipos culturais são:

- Cultura de ação: é o tipo de cultura que combina baixo risco com rápida velocidade de retorno (feedback). De acordo com esse panorama, não basta apenas fazer uma atividade da maneira correta, mas sim adotar uma postura de persistência quanto à busca da superação individual. O retorno é rápido, pois uma reclamação do cliente evidencia-se quase que instantaneamente. A quantidade de vendas é enfatizada, sem muita preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos. Para uma equipe de vendas, o ato de vender se sobressai ao sucesso da empresa. Tal falta de comprometimento organizacional impede a identificação dos membros com a organização na qual trabalham. Segundo Santos (2000, p.

57), essa cultura é típica de organizações do segmento de vendas, imobiliárias e distribuidoras.

- Cultura de processo: configura-se na combinação da lentidão no retorno (feedback) com baixo risco. Conforme esse tipo de cultura, o fato de se fazer ou deixar de fazer determinada negociação tem impacto praticamente nulo, pois não há retorno para as pessoas. Uma vez que o sucesso individual não é cultuado, torna-se inexistente a presença do chamado herói organizacional. Os valores reverenciados são a perfeição técnica, em seus mínimos detalhes, para que o sistema possa manter sua integridade, demonstrada pelo nível de burocracia acentuado devido à focalização excessiva no modo de fazer, no título e no rigor formal, com pouco estímulo à inovação. Santos (2000, p. 59) exemplifica esse tipo cultural ao citar órgãos governamentais, companhias de seguro e empresas de auditoria, citando também as instituições de ensino.

- Cultura de agressividade: é a combinação da alta velocidade no retorno (feedback) com alto grau de risco. É sempre marcada por individualistas que assumem altos riscos e recebem respostas rápidas a respeito de suas ações. Devido a esse panorama veloz, é uma cultura que tende a ser jovem, pois é orientada para o curto prazo, fato que ocasiona forte competição interna que, em consequência, gera falta de cooperação entre os membros da organização. Há quem chame essa cultura de cultura “macho”, por conta de que seu herói se personifica em uma pessoa dura e corajosa, com ousadia e disposição para correr

riscos. Empresas de publicidade, televisão e propaganda são exemplos desse tipo cultural, apontados por Santos (2000, p. 60).

- Cultura de risco: esse tipo de cultura exige alto grau de risco, como por exemplo, volumosos investimentos, com baixa velocidade de retorno (feedback). As pessoas que trabalham em organizações com tais características acostumam-se a não receber rápidos retornos, sendo que são orientadas ao trabalho na perspectiva de longo prazo, com ênfase na análise de cenários futuros e nas necessidades dos clientes. Por conta disso, têm grande capacidade de atuar sob pressão. A indústria farmacêutica é um exemplo desse tipo cultural, pois suas pesquisas são complexas e demandam considerável quantia financeira, apesar da versão final do produto chegar após muito tempo, sendo que o passo seguinte (a obtenção de patente) para o início do processo de venda também apresenta retorno demorado (DEAL e KENNEDY, 1982, p. 75).

I.7.2 Handy

Para Charles Handy (1994), a administração de organizações não é ciência exata, mas processo criativo e político, no qual cada organização se diferencia das outras em função das características de sua administração, padrões, modelos e orientações que podem ser identificados. Em âmbito organizacional, o autor propõe quatro tipos de culturas, que podem ser discernidas nas empresas, caracterizando quatro diferentes maneiras de administrar, cada uma simbolizada por um deus grego. O autor afirma que cada cultura opera a

partir de suposições distintas sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam, como elas aprendem e como as situações e os comportamentos podem ser mudados.

Cultura Zeus (cultura do poder)

O primeiro deus grego, Zeus, representa a cultura do clube ou cultura do poder. Esta cultura é caracterizada pela existência de um poder central, prevalecendo os desejos e decisões das fontes centrais. Existem poucas regras e procedimentos documentados, o controle é exercido pela figura central. As decisões são tomadas em grande parte com base nos resultados de experiências passadas e não com base em razões processuais puramente lógicas (HANDY, 1994, p. 76). O poder é exercido por meio da confiança e afinidade entre as pessoas; os esforços dos subordinados são recompensados com atribuições de maiores responsabilidades e a seleção de pessoal é baseada em vínculos pessoais. O treinamento é informal no cargo. Como vantagens da cultura Zeus pode-se destacar o dinamismo, pois reage rapidamente às demandas externas. Entretanto, as culturas de poder podem apresentar ocorrências de desafetos na equipe.

Cultura Apolo (cultura de papéis)

A segunda cultura proposta por Handy é representada pela figura do deus grego Apolo, deus da ordem, e identifica a cultura de papéis. Esse tipo de

cultura é caracterizado por ser tipicamente uma burocracia, na qual o indivíduo é encarado como parte integrante do fluxo de produção e dele se espera que cumpra o seu dever (HANDY, 1994, p. 87). As funções são muito bem definidas e especializadas, sendo prescritas num conjunto de regras e procedimentos. A estabilidade e a previsibilidade são assumidas e encorajadas. Os indivíduos desta cultura são parte da máquina, pois é irrelevante que o indivíduo tenha um nome, posto que um número serviria da mesma forma. É bem inconveniente que o indivíduo tenha personalidade, porque ele poderia ser tentado a expressar essa personalidade na função, e assim alterá-la (HANDY, 1994, p.88). 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 suprimimento das necessidades de curto prazo do cargo. Na cultura Apolo a finalidade da ação de coordenar é inspecionar, assegurando que as regras e os procedimentos sejam cumpridos. São culturas apropriadas, de maneira que a economia de escala e a perícia técnica são mais importantes que a flexibilidade e a inovação.

Cultura Atena (cultura de tarefa)

O terceiro tipo, a cultura da tarefa, é representado pela deusa Atena, uma jovem guerreira, patrona de Ulisses, aquele arquiteto-solucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. A cultura é caracterizada pela liderança consensual, pela meritocracia, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe. O desempenho é avaliado em termos de

resultados alcançados. Na cultura Atena o treinamento é voltado para solução de problemas, 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. 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. A cultura de tarefa tende a se desenvolver bem, quando o clima da organização é agradável, quando o produto é importante e o cliente está acima de tudo.

Cultura Dionísio (cultura da pessoa)

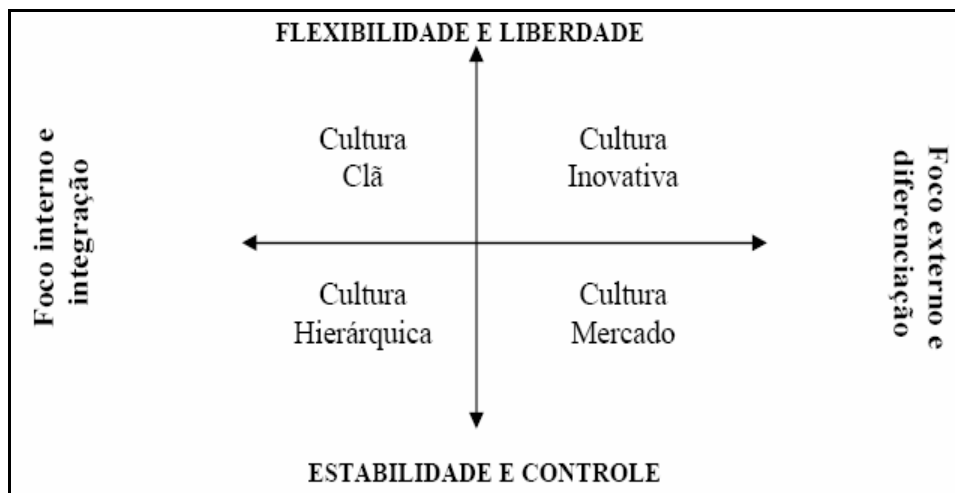
O quarto tipo de cultura proposto por Handy é a cultura existencial representada pela figura do deus Dionísio, que representa a ideologia existencial entre os deuses. É o deus do indivíduo, da liberdade de espírito. Nas outras três culturas o indivíduo é subordinado à organização. Neste tipo de cultura, a organização se caracteriza pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade e pelo fato de o empregado administrar seu próprio destino. As organizações de Dionísio são organizações democratas no seu sentido puro. O administrador governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada pelo proprietário. Nas organizações de Dionísio a qualidade do trabalho está acima de tudo. A cultura da pessoa preconiza que o recurso crucial da organização é o talento, ou a habilidade do indivíduo. É a cultura preferida pelos profissionais liberais, artistas e artesãos,

pois eles podem preservar sua própria liberdade, sem sentir-se como propriedade de alguém.

I.7.3 Quinn

A classificação tipológica elaborada por Robert Quinn foi concebida originalmente em 1981, com o objetivo de identificar as diferenças nos valores organizacionais que permeavam os vários modelos de eficácia organizacional. Quinn e Kimberly (1984, p. 112) afirmam que os valores ou dimensões inerentes à abordagem cultural podem ser usados para explorar as estruturas mais profundas da cultura organizacional e os pressupostos básicos que se formam a seu respeito. O modelo assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os traços culturais ou dimensões comuns a toda organização, visando organizar os diferentes padrões de comportamento, crenças e valores compartilhados que definem a cultura de uma empresa. Sua versão final foi chamada de Competing Value Model (CVM) – modelo de valores competitivos -, representando desde então um referencial teórico para o estudo da cultura organizacional, consubstanciado nas pesquisas organizacionais (SANTOS, 2000, p. 66). O modelo consta na figura I.2, na qual cada quadrante representa um tipo de cultura para se delinear um perfil cultural da organização.

Figura I.2 – Tipologia cultural de Quinn



Fonte: Quinn e Kimberly, 1984, p.116.

O primeiro tipo cultural que trata o referido modelo é a cultura clã. Este tipo de cultura está localizado no quadrante superior à esquerda (figura I.2). Enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões, ou seja, caracterizando-se por trabalhar em equipe, envolvimento dos colaboradores nos programas e confiança nos funcionários das empresas. A remuneração é com base na realização da equipe, desconsiderando-se o aspecto individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. A organização enfatiza os benefícios em longo prazo. O sucesso é definido em termos de clima interno e interesse pelas pessoas. É a cultura flexível, com foco interno (CAMERON e QUINN, 1996, p. 19).

O segundo tipo de cultura está localizado no quadrante superior à direita (figura 1.2), denominada cultura inovativa ou adhocracia. Ela é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Pode reconfigurar-se rapidamente quando surgirem novas circunstâncias. Essa cultura tem como fatores-chave a motivação, o estímulo, a diversificação e a criatividade nas tarefas. A liderança é visionária, inovativa, empreendedora, idealista e orientada para o risco. Aprecia correr riscos, gosta de prever o futuro e também se preocupa em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase da cultura inovativa está voltada para a margem de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços, numa postura flexível, com enfoque externo (CAMERON e QUINN, 1996, p. 20).

O terceiro tipo cultural, denominado de cultura de mercado, localiza-se no quadrante inferior à direita (figura 1.2). Muita ênfase é dada na crença de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho, como também o resultado alcançado. Os fatores de motivação incluem competição e a realização de objetivos preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores e competidores, orientados para as metas e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. A principal ênfase da cultura de mercado é ter as seguintes linhas de orientação: base de resultados, tendências de nichos de mercado, extensão de objetivos e bases seguras de clientes. O valor central que domina as organizações do tipo cultura de mercado reside na competitividade e na produtividade, as quais são alcançadas pela alta ênfase no posicionamento e no controle externo. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor. O sucesso é definido em termos de penetração e conquista de novas

porções de mercado, num contexto de severidade e exigência. A hipótese básica na cultura de mercado é que o ambiente externo é hostil. O sucesso é definido em termos de divisão e penetração. Ser o primeiro na competição e liderar o mercado são os fatores que realmente importam. É o tipo de cultura que o autor chama de externa e estruturada (CAMERON e QUINN, 1996, p. 22).

O quarto tipo cultural, situado no quadrante inferior à esquerda, é a cultura hierárquica (figura 1.2). Ela reflete os valores e normas associadas à burocracia. Esta cultura é permeada com pressupostos de estabilidade e que os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores aos problemas de natureza técnica. Estas características são adotadas nas organizações que, em sua maioria, questionam a eficiência produzida, a confiança, a uniformidade e a previsão de saída. Conforme Cameron e Quinn (1996, p. 24), esta cultura propõe sete características clássicas da burocracia: 1) meritocracia, 2) hierarquia; 3) impessoalidade; 4) controle; 5) regras; 6) especialização e 7) separação de propriedade.

Cameron e Quinn (1996, p. 35), destacam que cada um dos perfis de cultura também reflete uma orientação para o estilo do processo de informação para a eficácia organizacional. Esses quatro quadrantes, que representam um distinto conjunto de indicadores da cultura da organização, vêm de duas dimensões de diferenciação. Uma dimensão distingue o critério de eficácia que

ênfata flexibilidade, dinamismo e liberdade de ação, do critério que ressalta estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão representa o enfoque organizacional, distinguindo a ênfase na orientação para o ambiente interno da empresa e da integração dos aspectos relacionados à diferenciação da organização, da orientação para os elementos do ambiente externo.

Duas considerações merecem ser feitas a respeito do modelo. A primeira é que os quatro tipos culturais são definidos como tipos de culturas ideais pela tipologia de Quinn, partindo da idéia de que, na realidade, não existe uma única cultura. Sendo assim, a expectativa é encontrar combinações de cada tipo cultural com a cultura predominante. Este arranjo de combinações é que oferece às organizações culturas diferenciadas que são refletidas pelas manifestações próprias de cada uma delas. A segunda consideração é a importância do balanceamento entre culturas. O modelo assume que a cultura forte é aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos culturais. Um maior espaço preenchido deve representar também uma maior capacidade da empresa em poder dar respostas organizacionais ao amplo conjunto de fatores ambientais.

Dessa forma, o modelo expressa uma estrutura de valores que competem entre si, evidenciando tensões geralmente existentes em ambientes organizacionais, contrapondo flexibilidade e controle como também ambiente interno e ambiente externo. Em outras palavras, a cultura organizacional deve estabelecer o novo perfil da organização, dando subsídios tanto para a definição quanto para a execução de decisões.

I.7.4 Sethia e Von Glinow

A proposta elaborada por Nirmal Sethia e Mary Ann Von Glinow (1985) enfatiza o sistema de recompensas, ao confrontar os recursos humanos (pessoas) com a performance da empresa. Tal confronto pode resultar em quatro tipos de cultura (figura I.3), em função do grau de preocupação com a organização, com as pessoas ou com a performance.

Figura I.3 – Modelos culturais de Sethia e Von Glinow

		PREOCUPAÇÃO COM A REALIZAÇÃO	
		Baixa	Alta
PREOCUPAÇÃO COM AS PESSOAS	Elevada	Cultura de consideração	Cultura de integração
	Baixa	Cultura de apatia	Cultura de sucesso

Fonte: Sethia e Von Glinow (1985, p. 46)

- Cultura de consideração (cuidadosa): é o tipo que possui alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a performance, ou seja, favorece o bem-estar de seus funcionários sem, no entanto, exigir alta performance ou elevados padrões de desempenho. Característica de órgãos públicos ou monopólios, tal cultura apresenta perfil paternalista.

- Cultura de apatia (apática): esse tipo de cultura tem pouca preocupação com a performance como também pouca preocupação com as pessoas. Apresenta como característica a indiferença, gerando um ambiente de desmoralização generalizada. Por suscitar baixa motivação, acaba por apresentar baixos retornos financeiros, fato que impede uma perspectiva de longo prazo.

- Cultura de integração (integrativa): possui alta preocupação com as pessoas e também alta preocupação com o desempenho. Tem como valor central a performance, enfatizando o trabalho grupo ou o êxito da organização como um conjunto e não no aspecto individual, surgindo daí a expressão cultura de integração.

- Cultura de sucesso (exigente): orientada para a performance (desempenho), esse tipo de cultura tem pouca preocupação com as pessoas. Muito freqüente em empresas agressivas (bancos, por exemplo), cujas pessoas vivem de acordo com um código de sobrevivência dos mais capazes. Ainda que o retorno financeiro para os funcionários seja alto, os índices de rotatividade também são consideráveis.

CAPÍTULO II

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada na organização e elaboração da pesquisa proposta, por meio da discussão do tipo de estudo, descrição do universo pesquisado para obtenção de dados, bem como sua forma de coleta.

II.1 Tipo de estudo

Em termos de perspectiva teórico-metodológica, este estudo caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e documental, resultante da combinação de métodos presentes em trabalhos chamados de “estado da arte”, “estado do conhecimento” e “estado da questão”, ou simplesmente pesquisa documental.

Outra nomenclatura usada para caracterizar tais estudos é a pesquisa da pesquisa, definida por Ludke e André (1996, p. 63) como sendo uma

... atitude deliberada e sistemática de busca à conceitualização, expressão, concepção e produção de novas formas de pesquisa e que indaga o tipo de pesquisa que se está realizando, sua qualidade, sua utilização, onde é realizada, em que condições, o tipo de conteúdo que desenvolve, temas escolhidos, sua realização com as exigências e necessidades regionais e nacionais, sua contribuição para a construção de novas teorias e para o desenvolvimento de novas pesquisas, como são utilizados seus resultados etc.

De acordo com tal perspectiva, foi adotada uma abordagem quali-quantitativa¹ para realização deste trabalho, uma vez que seu objetivo é fazer o levantamento da produção científica sobre cultura organizacional em instituições de ensino nos programas de pós-graduação em Administração e Educação das instituições de ensino superior brasileiras, não apenas apontando-os em caráter numérico e mecanicamente parametrizado, mas analisando seu conteúdo em termos da correlação existente entre os aspectos teóricos e metodológicos de cada trabalho.

Segundo Gatti (2004, p. 13), a combinação de dados quantitativos com metodologias qualitativas pode enriquecer a compreensão de eventos, fatos e processos. É inegável que, por apresentar caráter numérico, a abordagem quantitativa pode ser taxada de mecânica ou meramente estanque por alguns críticos. Entretanto, deve-se reconhecer também que estudos quantitativos propiciam a organizar, ordenar, categorizar e medir dados importantes para realização de determinado trabalho científico.

A abordagem qualitativa, por sua vez, complementa a proposta apresentada anteriormente pelo fato de que estabelece critérios para interpretação do objeto de pesquisa. Pesquisador e objeto de pesquisa estabelecem, inegavelmente, uma relação que resulta, para o pesquisador, numa leitura a respeito do que obteve em seu trabalho. A perspectiva qualitativa nasce do não

¹ O termo é fruto das várias contribuições resultantes dos encontros com minha orientadora, durante a discussão a respeito da pesquisa. Bogdan e Biklen (1994), Cohen, Manion e Morrison (2003), Lüdke e André (1996) descrevem, de maneira minuciosa, esse tipo de abordagem.

contentamento com números finais, mas sim da busca de compreender o processo que se deflagrou em determinados números ou resultados. É a tentativa de fazer com que um conjunto de informações em massa seja observado a partir de uma transformação que ofereça determinado ponto de vista.

Godoy (1995, p. 58) defende que a pesquisa qualitativa tem caráter descritivo e permite entender o fenômeno como um todo em sua complexidade, não sendo reduzida a simples variáveis de observação.

Usando a combinação dos dois tipos de abordagem, esse estudo apresenta a produção científica sobre cultura organizacional em instituições de ensino registrada na forma de dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas nos programas de pós-graduação (nível *stricto sensu*) das áreas de Administração e Educação no Brasil.

De acordo com Gamboa (1998, p. 58), os cursos de pós-graduação são lugar privilegiado para sistematizar as alternativas radicais em relação às políticas sociais e educacionais, sendo que delas surgem importantes propostas para mudança de tais políticas. Para o autor, a produção dos referidos cursos contribui para a construção de uma crítica social, política e ideológica. Partindo do mesmo ponto de vista, Catani e Franco (2001, p. 231) destacam que a importância da temática estimula a decisão de analisá-la, sendo que o acesso à produção de conhecimento sistematizado é fator decisivo para seu próprio desenvolvimento, alavancando a temática para outro patamar.

A relevância de investigações dessa natureza é grande em função da contribuição que propiciam ao viabilizarem uma análise crítica do conhecimento sobre determinada temática estudada, bem como seus procedimentos metodológicos e avanços ou restrições dos enfoques teóricos tratados. Em suma, constituem-se numa análise sistematizada do conhecimento científico.

É inegável, portanto, que identificar a produção científica em cursos de pós-graduação de determinada área de conhecimento viabiliza a avaliação e a análise crítica das contribuições, como também da própria área investigada. Tais estudos permitem, de acordo com um período previamente estipulado, sistematizar determinada área de conhecimento científico, identificar os principais resultados da investigação, mapear temáticas e abordagens predominantes e emergentes, bem como aspectos inexplorados pertinentes, no entanto, a pesquisas futuras.

Para Ferreira (2002, p. 258), nos últimos anos tem se produzido um conjunto significativo de pesquisas conhecidas pela denominação "estado da arte" ou "estado do conhecimento". Definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que dimensões e aspectos vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários. Também são

reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que buscam investigar, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob as quais o fenômeno passa a ser analisado. Apenas para citar trabalhos mais recentes, na área de educação Wittmann e Gracindo (2001) mapeiam a produção a respeito da política e gestão da educação no Brasil, Angelucci et al. (2004) apresentam o cenário da pesquisa sobre o fracasso escolar na rede pública do ensino fundamental, Castro e Werle (2004) apresentam a produção do conhecimento em administração da educação nos periódicos nacionais, Marin, Bueno e Sampaio (2005) analisam as tendências de investigação das dissertações de mestrado e teses de doutorado nos programas de educação no Brasil, tendo como objeto de estudo a escola básica contemporânea. Na área de administração merece destaque o trabalho de Bertero, Caldas e Wood Jr. (2005), que traz a produção científica em administração no Brasil.

II.2 Universo pesquisado

Como apontado anteriormente, a pesquisa abrange a produção discente dos programas de pós-graduação em Administração e Educação no Brasil, devidamente autorizados e reconhecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão criado em 1951 e atualmente vinculado ao Ministério da Educação, que tem como principais linhas de ação avaliar a pós-graduação *stricto sensu*, viabilizar o acesso e divulgação da

produção científica, investir na formação de recursos humanos de alto nível no país e exterior e promover a cooperação científica internacional.

Para elaboração desta tese, estabeleceu-se como critério para coleta dos dados a avaliação trienal de 2004, ou seja, apenas os cursos ou programas com nota igual ou superior a 3 (três) foram contemplados durante a pesquisa. Por conta do critério adotado, chegou-se a um universo composto de 56 cursos de pós-graduação em Administração e 78 em Educação, nos níveis de mestrado e doutorado, distribuídos em instituições de natureza pública, privada ou comunitária, por todo o território brasileiro.

II.3 Coleta de dados

Quando da escolha de instrumentos ou recursos metodológicos para consecução de determinado trabalho de pesquisa, é natural que, além do próprio objeto de estudo, o ponto de vista (ou entendimento conceitual) que o pesquisador tem a respeito da ciência exerça influência no processo. É o que Haguette (1987, p.19) chama de arbítrio do pesquisador, posto que tal escolha representa pesada carga de responsabilidade.

Para se chegar aos dados finais da pesquisa, foi trilhado um longo percurso de investigação, consulta e comparação de informações a respeito da produção científica sobre cultura organizacional em instituições de ensino. O passo inicial foi consultar o banco de teses e dissertações disponível na página da

CAPES, na internet. Trata-se de uma ferramenta de busca e consulta a informações (resumos dos trabalhos, autor, instituição, linha de pesquisa, ano de defesa, orientador e palavras-chave) sobre teses e dissertações defendidas a partir de 1987 junto a programas de pós-graduação do país. As informações são fornecidas pelos programas de pós-graduação, sendo que a CAPES os sistematiza de tal forma que o acesso seja viabilizado pela rede mundial.

As consultas podem ser feitas pelos seguintes critérios de busca: título, autor e palavras-chave. Em nosso procedimento, foram adotados os critérios título e palavras-chave, nos quais foi inserida a expressão “cultura organizacional” para se ter uma idéia do volume de trabalhos apresentados tendo como temática a cultura organizacional, independente do tipo de organização contemplada, como também da área de conhecimento de cada programa. O resultado foi um total de 356 trabalhos, cujos dados foram investigados em busca daqueles que se encaixam no perfil delineado para a pesquisa (cultura organizacional em instituições de ensino, defendidos em programas de Administração e Educação). Nessa etapa, após a leitura dos resumos apresentados, foram identificados 36 trabalhos que atendiam ao propósito da investigação.

Entretanto, considerou-se também a possibilidade de haver trabalhos que foram cadastrados com outra expressão que não a escolhida (cultura organizacional), mas que versavam sobre a temática pesquisada. Nova busca foi feita, nos mesmos campos, utilizando as expressões “cultura”, “cultura escolar”,

“cultura institucional” e “cultura corporativa”. Dentre os trabalhos encontrados, após um processo de refinamento, foram acrescentadas à lista mais cinco publicações. Assim, tem-se um total de 39 trabalhos a respeito da cultura organizacional em instituições de ensino. Em seguida, foram descartados os trabalhos que não foram defendidos em programas de pós-graduação em Administração e Educação, sendo cinco no total: três da área de Psicologia, um da área de Comunicação Social e um da área de Ciência da Informação.

O passo seguinte foi confrontar esse conjunto de informações com os dados referentes ao acervo das bibliotecas das instituições apontadas na pesquisa, pois há possibilidade de que exista algum tipo de inconsistência entre o que consta no banco de teses e dissertações da CAPES e os dados de cada biblioteca depositária dos programas de pós-graduação das instituições.

Para consulta às bibliotecas dos programas de pós-graduação, é importante registrar a facilidade percebida, no mundo contemporâneo, em razão do advento da internet. Várias são as instituições de ensino que possuem o acervo da biblioteca para consultas on-line. Quando se trata do acervo de um programa de pós-graduação, os recursos permitem até mesmo consultar o material na íntegra, sem que seja necessário deslocar-se fisicamente à instituição. Merece destaque, dentre os acervos consultados em forma digital, a Biblioteca Digital da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com seu sistema NOU-RAU, que contém em seu banco de dados aproximadamente 7.000 trabalhos acadêmicos, entre teses e dissertações, disponibilizados na íntegra, em formato

PDF. Confirmando essa tendência, a CAPES promulgou a portaria nº 13, de 15 de fevereiro de 2006, pela qual institui a divulgação digital das teses e dissertações produzidas pelos programas de doutorado e mestrado reconhecidos.

Assim, foram checadas as informações junto aos programas, processo no qual foi fundamental o auxílio de uma bibliotecária de referência, inclusive para definir os procedimentos necessários à obtenção das cópias integrais dos trabalhos, essenciais ao processo de análise dos dados da pesquisa, mediante trabalhosa comunicação à distância (via e-mail e telefone), como também pelo emprego do sistema de comutação bibliográfica. Após toda verificação e leitura dos resumos dos trabalhos, obteve-se o total de 34 trabalhos acadêmicos para composição dos dados que compõem o trabalho de pesquisa. A tabela II.1 indica o percentual desses dados em relação ao total de trabalhos sobre cultura organizacional, de acordo com as informações obtidas junto à CAPES.

Tabela II.1 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, em relação ao total de publicações sobre cultura organizacional

Total de publicações	Número de publicações sobre o tema	%
356	34	9,55

FONTE: Banco de teses e dissertações da CAPES (www.capes.gov.br) - acesso em 03/11/2005

Em relação ao total da produção acadêmica a respeito da cultura organizacional, independente do tipo de organização estudada, os estudos que tomam a instituição de ensino como objeto de pesquisa (realizados em programas de pós-graduação em Administração e Educação) representam aproximadamente 10% dos trabalhos, segundo informações obtidas junto ao banco de teses e dissertações da CAPES (tabela II.1).

Tabela II.2 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com o programa

Programa	Número de publicações	%
Administração	25	73,5
Educação	09	26,5
Total	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

As áreas de conhecimento tomadas para o desenvolvimento da pesquisa foram Administração e Educação. São predominantes os trabalhos defendidos em programas pertencentes à primeira área (73,5%), ainda que a área de Educação também apresente percentual significativo, abrangendo mais de 1/4 dos trabalhos (tabela II.2).

Tabela II.3 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a instituição

Instituição	Programa	Número de publicações	%
Pontifica Universidade Católica de São Paulo	Administração	02	5,87
Pontifica Universidade Católica de São Paulo	Educação	02	5,87
Universidade Católica de Petrópolis	Educação	01	2,94
Universidade de Brasília	Educação	01	2,94
Universidade de São Paulo	Administração	02	5,87
Universidade Estadual de Campinas	Educação	02	5,87
Universidade Estadual de Maringá	Administração	01	2,94
Universidade Federal da Bahia	Administração	01	2,94
Universidade Federal de Goiás	Educação	01	2,94
Universidade Federal de Juiz de Fora	Educação	01	2,94
Universidade Federal de Minas Gerais	Educação	01	2,94
Universidade Federal de Santa Catarina	Administração	10	29,40
Universidade Federal do Paraná	Administração	03	8,86
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Administração	01	2,94
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Administração	01	2,94
Universidade Metodista de São Paulo	Administração	03	8,86
Universidade Cidade de Salvador	Administração	01	2,94
Total	----	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

A instituição que apresenta o maior número de trabalhos defendidos é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por meio de seu programa de pós-graduação em Administração, com dez trabalhos, perfazendo quase 30% da produção total, o que torna a instituição catarinense o maior centro de produção acadêmica a respeito de cultura organizacional em instituições de ensino. Em seguida, vemos a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), com dois trabalhos referentes ao programa de pós-graduação em Administração e dois em Educação. Com três publicações cada, estão as seguintes instituições: Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), cujos trabalhos foram defendidos em seus programas de pós-graduação em Administração.

Tabela II.4 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a unidade federativa

Estado	Número de publicações	%
Bahia	02	5,87
Distrito Federal	01	2,94
Goiás	01	2,94
Minas Gerais	02	5,87
Paraná	04	11,78
Rio de Janeiro	01	2,94
Rio Grande do Norte	01	2,94
Rio Grande do Sul	01	2,94
Santa Catarina	10	29,40
São Paulo	11	32,38
Total	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

A produção concentra-se na área centro-sul do país, com destaque para os estados de Santa Catarina (10 trabalhos) e de São Paulo (11 trabalhos), que juntos representam aproximadamente 62% do total nacional. O estado do Paraná também apresenta um número que merece registro em relação aos demais estados, com 4 trabalhos (cerca de 12% do total). Vale registrar que, no caso de Santa Catarina, a fonte dos trabalhos é única: o programa de pós-graduação em Administração da Universidade de Santa Catarina. Em São Paulo, os trabalhos estão distribuídos em quatro instituições: Pontifícia Universidade Católica (PUC/SP), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). O detalhamento da produção referente às quatro instituições pode ser visto na tabela II.3.

Tabela II.5 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a natureza jurídica da instituição onde os trabalhos foram produzidos

Natureza jurídica da Instituição	Número de publicações	%
Confessional	08	23,56
Particular	01	2,94
Pública (federal)	20	58,80
Pública (estadual)	05	14,70
Total	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

Quanto à natureza jurídica da instituição onde os trabalhos foram produzidos, percebe-se que a maioria pertence às instituições públicas, perfazendo um total de 25 trabalhos (73,5% do total). Ao segmentarmos nos níveis estadual e federal, temos 5 trabalhos (cerca de 15% do total) para o primeiro e 20 (aproximadamente 59%) para o segundo. É importante salientar que esses valores não podem ser interpretados em termos de alta produtividade da rede pública e baixa produtividade da rede particular ou até mesmo da confessional, uma vez que esses dois conjuntos não possuem um número proporcionalmente equilibrado de instituições.

Tabela II.6 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com a natureza acadêmica da produção científica

Natureza da produção científica	Administração	Educação	Total	%
Dissertação	24	05	29	85,30
Tese	01	04	05	14,70
Total	25	09	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

É nítido o predomínio das dissertações de mestrado, que constituem 85,30% da produção, enquanto que as teses de doutorado representam aproximadamente 15% do total (tabela II.6). Apesar de indicar um número menor de publicações no geral, a área de Educação apresenta mais teses de doutorado do que a área de Administração.

Tabela II.7 - Número de publicações que versam sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, de acordo com o ano de defesa

Ano de defesa	Administração	Educação	Total
1990	--	--	--
1991	--	--	--
1992	--	--	--
1993	--	--	--
1994	01	--	01
1995	--	--	--
1996	01	--	01
1997	03	--	03
1998	04	02	06
1999	02	--	02
2000	04	01	05
2001	02	02	04
2002	06	02	08
2003	02	02	04
2004	--	--	--
2005	--	--	--
Total	25	09	34

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

Em relação ao período estipulado para a pesquisa (1990 a 2005), a distribuição da produção indica uma média de pouco mais de dois trabalhos por ano, sendo que o ano de 2002 foi o mais produtivo, no qual foram defendidos oito trabalhos (cerca de 23,5% do total): seis em Administração e dois em Educação. A temática não foi tratada no período de 1990 a 1993, nem nos anos de 1995, 2004

e 2005. Uma vez que o assunto abordado tomou corpo a partir da década de 90, estudos iniciados em tal ocasião seriam defendidos nos anos posteriores, sendo que é possível notar que a produção se consolidou na segunda metade da década de 90, com 17 trabalhos, e no período posterior semelhante (os cinco primeiros anos da atual década), foram defendidos 16 trabalhos, sinalizando uma tendência ao desenvolvimento de estudos dessa natureza.

II.4 Sistematização dos dados

O mapeamento da produção sobre cultura organizacional em instituições de ensino no Brasil durante o período de 1990 a 2005 pode ser visualizado no Quadro II.1, adaptado do modelo elaborado por Ordonhes (2002, p. 75). A apresentação é feita em ordem cronológica de defesa dos trabalhos, na qual constam os seguintes dados de cada pesquisa: ano de defesa, autor (a), orientador (a), título do trabalho, programa de pós-graduação, instituição (sigla) e natureza acadêmica do trabalho.

Quadro II.1 Dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre cultura organizacional em instituições de ensino, defendidas nos programas de pós-graduação em Administração e Educação no Brasil (1990-2005)

Ano	Autor (a)	Orientador (a)	Título	Programa	Instituição (sigla)	Natureza acadêmica
1994	Fernando Dias Lopes	Edson Pacheco de Almeida	Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade	Administração	UFSC	Mestrado
1996	Rosângela das Graças Ferreira do Vale	Edson Pacheco de Almeida	Cultura organizacional: um estudo de caso da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Administração	UFSC	Mestrado
1997	Sandro Márcio da Silva	Maria Tereza Leme Fleury	Aspectos culturais do uso da Internet em atividade de pesquisa acadêmica na Escola Politécnica da USP	Administração	USP	Mestrado
1997	Maria José Urioste Rosso	Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos	Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior: uma proposta metodológica	Administração	UMESP	Mestrado
1997	Mariana Baldi	Clóvis Luiz Machado da Silva	Cultura e estrutura organizacional: um estudo da UNIJUÍ	Administração	UFSC	Mestrado
1998	Geraldo Vieira da Costa	Nelson Colossi	Cultural Organizacional: caracterização dos valores organizacionais significativos para a Universidade do Amazonas	Administração	UFSC	Mestrado
1998	João Marcelo Crubellate	Clóvis Luiz Machado da Silva	Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental: estudo comparativo de casos na UEM	Administração	UFPR	Mestrado

Ano	Autor (a)	Orientador (a)	Título	Programa	Instituição (sigla)	Natureza acadêmica
1998	Lúcia Helena Gonçalves Teixeira	Cleiton de Oliveira	Cultura Organizacional e projeto de mudança em escolas públicas: um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais	Educação	Unicamp	Doutorado
1998	Márcia Reiff Castellani	Ronaldo Zwicker	Cultura Organizacional e tecnologia da informação – um estudo do uso da Internet na atividade de pesquisa em duas unidades da USP	Administração	USP	Mestrado
1998	Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito	Myrtes Alonso	Escola, cultura e clima - ambigüidades para a administração escolar	Educação	PUC/SP	Doutorado
1998	Rubens Leonardo Monicci	Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos	A cultura organizacional e o sistema de remuneração e desenvolvimento de funcionários administrativos	Administração	PUC/SP	Mestrado
1999	Daltro Santana	Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos	Cultura Organizacional: um instrumento de gestão universitária	Administração	UMESP	Mestrado
1999	Vânia Lionço	José Carlos Zanelli	Pressupostos culturais e aprendizagem – um estudo de caso nos programas de integração do CEFET/PR (unidade Pato Branco)	Administração	UFSC	Mestrado
2000	Alexandre Thomaz Vieira	Myrtes Alonso	A gestão do processo de mudança na escola: uma concepção pós-moderna	Educação	PUC/SP	Mestrado

Ano	Autor (a)	Orientador (a)	Título	Programa	Instituição (sigla)	Natureza acadêmica
2000	José de Ribamar dos Santos Almeida	Angelise Valladares Monteiro	Cultura, valores, ritos e rituais organizacionais: um estudo de caso para a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)	Administração	UFSC	Mestrado
2000	Neusa Rolita Cavedon	Roberto Costa Fachin	Administração de toga e beca: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS	Administração	UFRGS	Doutorado
2000	Neyde Lopes de Souza	Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos	Valores organizacionais: um estudo sobre uma instituição jesuíta de ensino superior	Administração	UMESP	Mestrado
2000	Osni Camargo Carvalho	José Carlos Zanelli	A interveniência de fatores organizacionais e valores da cultura no cumprimento de metas estratégicas: um estudo de caso nas Faculdades SPEI	Administração	UFSC	Mestrado
2001	Francisca Pilar Curilem Saldías	Nelson Colossi	Cultura organizacional e valores institucionais	Administração	UFSC	Mestrado
2001	Maria das Graças Bueno da Silva	Marcos Corrêa da Silva Loureiro	Cultura Organizacional: mediações e elaboração de representações sociais na escola – estudo de caso do Colégio Costa Sales	Educação	UFG	Mestrado
2001	Marise Délia Carvalho Teixeira	Wayne Thomas Enders	A relação entre cultura organizacional e produção científica: um estudo exploratório nos programas de pós-	Administração	UFRN	Mestrado

			graduação da UFRN			
Ano	Autor (a)	Orientador (a)	Título	Programa	Instituição (sigla)	Natureza acadêmica
2001	Terezinha Maria Cardoso	Leila de Alvarenga Mafra	Cultura da escola e profissão docente: inter-relações	Educação	UFMG	Doutorado
2002	Gonçalo de Amarante Santos Queiroz	Rocio Castro Kustner	A ética protestante e o comprometimento organizacional: um estudo de caso do Instituto Adventista de Ensino do Nordeste	Administração	UNIFACS	Mestrado
2002	Maria Alzira De Almeida Pimenta	Clara Germana de Sá G. Nascimento	Gestão, cultura organizacional e mudança na escola	Educação	Unicamp	Doutorado
2002	Maria Cristina Barbosa Storópoli	Arnoldo José de Hoyos Guevara	Os valores organizacionais em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso no Centro Universitário Nove de Julho	Administração	PUC/SP	Mestrado
2002	Maria Cristina Moraes de Carvalho	Lúcia Helena Gonçalves Teixeira	Percursos de construção da proposta de ciclos de formação em escolas municipais de Juiz de Fora: um caminho novo?	Educação	UFJF	Mestrado
2002	Maria Iliane Borba Macuco	Nelson Colossi	O corpo docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional	Administração	UFSC	Mestrado
2002	Maria Pérola Salani	Angelise Valladares	Adaptação estratégica organizacional: estudo de	Administração	UFSC	Mestrado

	Nogueira	Monteiro	caso em uma instituição de ensino superior do Paraná			
Ano	Autor (a)	Orientador (a)	Título	Programa	Instituição (sigla)	Natureza acadêmica
2002	Márcio Jacometti	Clóvis Luiz Machado da Silva	Influência da cultura organizacional e das dependências de poder sobre os objetivos e estratégias da unidade de Curitiba do CEFET/PR	Administração	UFPR	Mestrado
2002	Paulo Apelles Camboim de Oliveira	Clóvis Luiz Machado da Silva	Mudança ambiental, cultura e identidade organizacional: o caso da unidade de Curitiba do CEFET/PR	Administração	UFPR	Mestrado
2003	Carlos Cézar Mendes de Toledo	Teresinha Accioly Corseuil Granato	Um novo olhar sobre a cultura organizacional em instituições públicas de ensino	Educação	UCP/RJ	Mestrado
2003	Fabiana Regina Veloso Bíscoli	Paulo da Costa Lopes	A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública	Administração	UEM	Mestrado
2003	Márcia Cristina Dourado Gomes	Lúcia Maria Gonçalves de Resende	A reciprocidade entre cultura institucional, organização do trabalho pedagógico e formação continuada em serviço de uma escola pública do Distrito Federal	Educação	UnB	Mestrado
2003	Rosely Moraes Sampaio	Ruthy Nadia Laniado	Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB	Administração	UFBA	Mestrado

Uma vez identificados os trabalhos que atendiam ao propósito da pesquisa, foi elaborada uma caracterização individual da produção, por meio de um fichamento roteirizado pelos objetivos, hipóteses, referenciais teóricos, metodologia, resultados, conclusões e recomendações das pesquisas. Tal panorama só foi possível em função da leitura exaustiva de cada um dos 34 trabalhos, cuja relação pode ser vista no Apêndice.

II.5 Análise e interpretação dos dados

Em função do contato inicial com os resumos das publicações, seguido da leitura do material na íntegra, foi possível delimitar três principais focos de análise e interpretação dos dados coletados: tendências teóricas e metodológicas, níveis de ensino das instituições pesquisadas e natureza jurídica das instituições de ensino. Nas etapas posteriores do trabalho, esses três focos serão desmembrados em categorias para análise dos resultados, uma vez que a quantidade de dados permite o cruzamento de tópicos abordados em diversas publicações.

Quanto às tendências teóricas e metodológicas, procurou-se analisar os dados de acordo com as propostas teóricas apresentadas no capítulo anterior. De acordo com as linhas teóricas assumidas, há trabalhos que identificam e descrevem a cultura organizacional da instituição de ensino, de acordo com as abordagens teóricas já sacramentadas (Hofstede, Morgan ou Schein), como também há produções que classificam a realidade cultural da escola pesquisada

em função das tipologias culturais mais conhecidas (Deal e Kennedy, Handy, Quinn ou Sethia e Von Glinow). Em âmbito metodológico, levou-se em consideração o propósito da investigação presente em cada trabalho, no sentido de identificar trabalhos que se limitaram a descrever a realidade da instituição pesquisada, classificando-a de acordo com uma abordagem teórica ou tipologia cultural, como também foram apontados os trabalhos que indicavam a necessidade de uma mudança cultural em prol de melhores resultados, ao constatarem disfunções culturais na instituição de ensino.

A escolha do foco relativo aos níveis de ensino das instituições pesquisadas justifica-se pelo fato de serem relevantes para a visualização das pesquisas em instituições com características distintas, principalmente no que diz respeito a alunos e professores. Os alunos distinguem-se principalmente em relação à idade em que freqüentam a escola, sendo que os professores diferenciam-se quanto à formação acadêmica exigida, de acordo como o nível de ensino das instituições. A tabela II.8 indica a forte preferência por instituições de ensino superior enquanto objeto de investigação (73,5%), sendo que os outros níveis somam 9 publicações (5 para o ensino fundamental e 4 para o ensino médio).

Tabela II.8 - Número de publicações de acordo com o nível de ensino oferecido na instituição pesquisada

Nível de ensino	Número de publicações	%
Fundamental	05	14,70
Médio	04	11,80
Superior	25	73,5
Total	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

Em relação à natureza jurídica da instituição de ensino que foi objeto da investigação, a preocupação principal é perceber até que ponto a questão ideológica reflete-se na cultura organizacional da escola, uma vez que esse critério aponta características distintas entre as instituições de ensino em função de cada entidade mantenedora que, por sua vez, delineia as diretrizes que regem as políticas da instituição de ensino por ela mantida. No panorama demonstrado pela tabela II.9, observa-se que aproximadamente 60% da produção apresenta como objeto de investigação instituições públicas, enquanto que pouco mais de 1/3 delas enfocam instituições de natureza particular. Apenas um dos trabalhos apresenta uma análise comparativa de duas universidades com natureza jurídica diferente.

Tabela II.9 - Número de publicações de acordo com a natureza jurídica da instituição pesquisada ²

Natureza jurídica da instituição pesquisada	Número de publicações	%
Particular	12	35,32
Pública	20	58,80
Particular e pública	01	2,94
Sem especificação	01	2,94
Total	34	100

FONTE: Material coletado junto às bibliotecas dos programas de pós-graduação

Nos capítulos seguintes, serão apresentados os resultados de acordo com as categorias de análise identificadas em função dos dados coletados, segundo os temas mais recorrentes nas publicações.

A análise foi possível graças à leitura de cada um dos trabalhos identificados, uma vez que o pesquisador teve acesso às cópias integrais das publicações. A leitura dos trabalhos tornou possível a elaboração de um perfil analítico-descritivo da produção acadêmica sobre a cultura organizacional em instituições de ensino, delineando um panorama que permite identificar o estado atual da referida temática nos cursos de pós-graduação em Administração e Educação do Brasil, no período de 1990 a 2005. Segundo afirmação de Bogdan e Biklen (1994, p. 205), esse processo envolve o trabalho com os dados, sua organização, divisão em unidades manipuláveis, procura de padrões, sínteses e descoberta de aspectos importantes. Como consequência de tal processo, partiu-

² O trabalho de Lopes (1994) é uma investigação teórica sobre o planejamento e a avaliação na universidade, levando em conta a cultura organizacional. Entretanto, o pesquisador não optou por analisar uma instituição específica.

se para a busca de categorias para classificação e focos de análise, de tal forma que os dados e informações fossem distribuídos por meio de ocorrências similares existentes em seu conteúdo.

No entanto, vale lembrar que a leitura é uma forma de identificar e interpretar o que se lê. De acordo com Boff (1997, p. 09), ler significa reler, compreender e interpretar, pois cada um lê com os olhos que tem e interpreta a partir de onde os pés pisam. Assim, os capítulos posteriores apresentam, além da descrição dos trabalhos, a interpretação do pesquisador em função da leitura de cada uma das publicações.

CAPÍTULO III

TENDÊNCIAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DA PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

As tendências teóricas e metodológicas dos trabalhos coletados são o foco de análise deste capítulo. Na primeira parte, serão apresentados os trabalhos de acordo com os principais autores sobre cultura organizacional, cujas propostas teóricas foram apresentadas no capítulo I, ou seja, será possível identificar as tendências concebidas e assumidas, além da reflexão dos pesquisadores nas teses e dissertações estudadas.

Na segunda parte do presente capítulo, serão apontados os procedimentos metodológicos adotados nas pesquisas, de tal maneira que seja possível identificar o tipo de abordagem metodológica utilizado para se pesquisar e investigar a cultura organizacional em instituições de ensino.

III.1 Tendências teóricas

O embasamento teórico identificado nas pesquisas abrange as propostas conceituais de Hofstede (1980), Morgan (1996), Schein (1992) e Nóvoa (1999) além das tipologias culturais de Deal e Kennedy (1982), Handy (1994), Quinn (QUINN e KIMBERLY, 1984) e de Sethia e Von Glinow (1985). As

proposições conceituais desses autores já foram apresentadas no capítulo I. Dessa forma, a análise contemplará a adequação das propostas teóricas aos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores, tentando expressar a relação entre a teoria e a proposta de pesquisa.

Os trabalhos de Monicci (1998) e Sampaio (2003) adotaram como referência conceitual as dimensões culturais de Hofstede na investigação da influência da cultura organizacional sobre determinadas medidas e ações organizacionais. Monicci (1998) observou que a modificação do sistema de remuneração de uma instituição de ensino foi exitosa pelo fato de que a realidade cultural da organização apresentava considerado índice de coletivismo, segundo o qual, de acordo com Hofstede (1980, p. 72), percebe-se a existência de redes sociais profundas, nas quais as pessoas compartilham proteção mútua em troca de lealdade. Segundo o pesquisador, essa característica organizacional contribuiu para que o novo sistema apresentasse critérios claros e objetivos em relação à remuneração dos integrantes da instituição, pois sua elaboração contou com a participação das pessoas envolvidas no processo.

A pesquisa elaborada por Sampaio (2003) registra que a efetivação de projetos de modernização administrativa de uma universidade estadual não obteve sucesso justamente pela existência do contraponto da dimensão apontada no trabalho de Monicci (1998): o individualismo. Segundo Hofstede (1980, p. 74), o individualismo evidencia-se quando as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que estão mais próximos, preocupando-se apenas com seus

próprios e imediatos interesses. Sampaio (2003) aponta que os projetos não obtiveram plena efetivação pelo fato de que a direção da instituição criou mecanismos que impediram a participação dos diversos segmentos da comunidade universitária no processo decisório. Daí a relação com outra dimensão apontada por Hofstede (1980, p. 82), ao citar que existem organizações nas quais as pessoas menos poderosas são fadadas a conviver com a distribuição desigual de poder. Tal dimensão é o que Hofstede (1980) chama de distância do poder. A autora relata que o panorama cultural da universidade apresentava características como individualização, confiança reticente e pouco engajamento com os pressupostos organizacionais.

O estudo organizacional de Gareth Morgan é tomado como referencial teórico nos trabalhos de Lopes (1994), Brito (1998), Cavedon (2000), Carvalho (2002) e Nogueira (2002). Percebe-se, pela leitura dos trabalhos, a preocupação em se entender o significado simbólico dos aspectos racionais da vida organizacional. Ainda que o trabalho de Lopes (1994) não tenha investigado uma instituição de ensino como objeto, pois sua produção engendra propor um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional com base na literatura especializada na temática, há o destaque para a questão da cultura organizacional como elemento crucial para identificar os aspectos racionais da organização, propiciando, dessa forma, espaços de autodesenvolvimento de seus participantes. Segundo o pesquisador, a análise cultural permite avançar para uma cultura da avaliação, composta por valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de conduta que tornem o ato avaliativo parte integrante do exercício das funções da

universidade. Para Morgan (1996, p. 197), a identificação dos elementos culturais da organização faz com se entenda o nível de racionalidade de suas atividades, condição essencial para as chamadas organizações modernas, nas quais são utilizadas técnicas quantitativas de análise cultural com o objetivo de prever o futuro e tentar antecipar as conseqüências de diferentes cursos de ação possíveis.

Brito (1998) chama atenção para o fato de que, dentre as várias especificidades da escola que devem ser observadas quando se discute seus planos pedagógico, administrativo e funcional, deve-se elaborar estudos prospectivos a respeito do impacto da cultura organizacional sobre as políticas institucionais. A autora se respalda em Morgan (1996, p. 163), para quem o entendimento e assimilação das crenças e valores que compõem a cultura da organização são fundamentais para o sucesso das estratégias planejadas e elaboradas. Essa ponderação do autor é também tomada como referência na tese de Cavedon (2000), que afirma ser possível encontrar nas universidades significações partilhadas por indivíduos que acabam por se tornar elemento de integração na gestão da instituição de ensino, possibilitando compatibilizar competitividade com colaboração.

A posição adotada por Carvalho (2002) como referencial em sua pesquisa é aquela que considera a própria organização em si como um fenômeno cultural, cuja sustentação é o contínuo processo de interação humana composto por significados partilhados, que dão sentido às ações dos sujeitos. A autora parte do pressuposto de que uma proposta de inovação educacional que pretende

mudar determinados aspectos da realidade escolar, muitas vezes já consolidados no imaginário social, requer uma mudança cultural. Tal ponto de vista se sustenta na afirmação de Morgan (1996, p. 198) a respeito da necessidade de que as ações dos administradores diante de mudanças organizacionais sejam pautadas, primeiramente, pelo entendimento dos valores e imagens relacionados à cultura vigente na organização.

Ainda de acordo com Morgan (1996, p. 212), o entendimento da cultura serve não só para a administração da organização, mas também para a interação da mesma com o ambiente externo. Como toda e qualquer organização interage com o ambiente no qual ela está inserida, o entendimento e assimilação das crenças e valores desse ambiente são fundamentais para o sucesso de suas estratégias. Tal proposição é adotada no trabalho de Nogueira (2002), ao tentar compreender a adaptação estratégica realizada em uma instituição de ensino superior. De acordo com o ponto de vista da pesquisadora, a investigação dos aspectos culturais da instituição de ensino permitiu compreender a lógica dos fatos e a lógica dos atores de maneira integrada. Retomando Morgan (1996, p. 122), a metáfora da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização com o objetivo de ressaltar o significado simbólico de cada aspecto virtual (ou racionalmente não-mensurável) da vida organizacional.

Edgard Schein é considerado um dos principais pesquisadores da cultura organizacional em âmbito mundial, fato que o torna a principal referência dessa temática nas pesquisas organizacionais no Brasil. Não por acaso, seu

trabalho foi adotado como principal referencial teórico por 15 autores dos trabalhos coletados para esta tese de doutorado. O referido autor é base da fundamentação teórica nas dissertações de mestrado de Vale (1996), Baldi (1997), Silva (1997), Castellani (1998), Crubellate (1998), Lionço (1999), Almeida (2000), Carvalho (2000), Souza (2000), Saldías (2001), Jacometti (2002), Macuco (2002), Oliveira (2002), Storópoli (2002) e Toledo (2003).

A percepção da cultura organizacional por parte dos dirigentes das instituições de ensino é tratada nos trabalhos de Vale (1996), Baldi (1997), Saldías (2001), Jacometti (2002), Oliveira (2002) e Toledo (2003). Os autores dessas pesquisas assumem a afirmação de Schein (1992, p. 68), segundo a qual os significados e os processos que viabilizam a vida organizacional podem ser estudados por meio da cultura organizacional, que funciona como um artifício epistemológico para estruturar o estudo das organizações como fenômeno social. Vale (1996) toma esse conceito para justificar o que chama de razão cultural enquanto arcabouço teórico para questionar a gestão universitária e suas práticas. É o que Baldi (1997) adota para estudar um processo de fusão de faculdades isoladas para instalação de uma universidade, a ser administrada por um novo grupo de dirigentes, ao afirmar que a organização escolar pode ser estudada enquanto uma cultura socialmente construída, sendo que sua descrição e interpretação permitem evitar o equívoco de se tratar da administração da universidade enquanto simples conjunto de normas e ações estáticas. Outro processo de fusão, bem como seu conseqüente impacto sobre a administração universitária, foi estudado por Saldías (2001). Em sua pesquisa, a autora

identificou que os dirigentes da instituição assumiam uma postura não somente de universidade como também de uma empresa para o desenvolvimento regional, dado o grande número de alianças estratégicas com a iniciativa comercial. As dissertações de mestrado de Jacometti (2002) e Oliveira (2002) coincidentemente tomam como objeto de estudo a mesma instituição de ensino e investigam o perfil cultural da organização por meio da análise do grupo de dirigentes. Jacometti (2002) aponta em seu trabalho que crenças e valores compartilhados pelos dirigentes da instituição influenciam de maneira significativa a definição de objetivos e estratégias organizacionais, ao passo que Oliveira (2002) reforça essa idéia ao afirmar que a cultura organizacional compartilhada pelos componentes do grupo estratégico e do grupo tático da instituição permite o delineamento de uma posição coesa frente às mudanças que se apresentam, de maneira coercitiva, no ambiente externo. As pesquisas refletem as ponderações de Schein (1992, p. 95) de que os dirigentes da organização têm o papel de moldar seus padrões culturais, desenvolvendo formas próprias de equacionar os problemas organizacionais. Nessa perspectiva, Toledo (2003), ao analisar a cultura organizacional de um colégio, propõe que a direção da escola elabore uma política de estabilidade do trabalhador, estimulando a reciprocidade deste para com a organização.

Os trabalhos de Crubellate (1998), Lionço (1999), Almeida (2000), Souza (2000) e Macuco (2002) buscam identificar a cultura organizacional por meio da apropriação feita pelos professores, partindo do pressuposto de que o corpo docente é um grupo social fundamental para transmissão de uma cultura

que propicie o sucesso da instituição no tocante ao alcance de seus objetivos. Os autores se apóiam na consideração de que toda instituição possui grupos pelos quais se pode criar mecanismos redutores de dor e ansiedade, como também mecanismos reforçadores de recompensa e estímulo (SCHEIN, 1992, p. 32). É o que apresenta a pesquisa de Crubellate (1998), ao identificar o compartilhamento de manifestações simbólicas entre os professores que, ao longo do tempo, apresentaram caráter pouco volátil, ou seja, expressaram determinada homogeneidade no grupo. Lionço (1999) detectou que o corpo docente de uma instituição de ensino superior possuía atitudes, valores, metas e outros fatores sócio-demográficos em comum quando investigou a participação dos professores em programas de interação promovidos pela instituição. Retomando Schein (1992, p. 37), a interação e a aprendizagem grupal permite a criação de valores que, uma vez legitimados, são repassados como a maneira correta do indivíduo perceber, pensar e posicionar-se na organização. A dissertação elaborada por Almeida (2000) indica que a gestão da cultura organizacional deve ser apoiada numa relação de valores conscientes e inconscientes, compartilhados com o conjunto de professores. Segundo o pesquisador, esse processo permite aperfeiçoar culturalmente o indivíduo na organização. Em assertiva semelhante, Souza (2000) aponta em sua pesquisa que a internalização dos valores organizacionais e o grau de importância a eles atribuído pelos professores interferem na efetividade da instituição de ensino superior. A pesquisadora registra também que tal internalização orienta as atividades dos professores, pois os valores que compõem a cultura organizacional são aceitos com expressivo grau de importância. Ao discutir o papel do professor enquanto figura de liderança na

instituição de ensino superior, Macuco (2002) constatou que o corpo docente compartilhava uma visão de que o professor não apenas ensina, mas também aprende. Em função desse valor compartilhado, a cultura organizacional apresentava uma característica de que, na instituição, o papel do professor é, além da transmissão do conhecimento graças à formação acadêmica que possui, transmitir experiência e confiança aos discentes. Eis, novamente, a ilustração do pressupostos básicos apontados por Schein (1992, p. 12).

As pesquisas elaboradas por Silva (1997) e Castellani (1998) discutem a relação entre aspectos da cultura organizacional e o uso da tecnologia enquanto ferramenta para o trabalho na universidade. Em sua publicação, Schein (1992, p. 89) aponta que uma das principais razões pelas quais o interesse pelo tema da cultura organizacional tem crescido é que, por meio de tal abordagem, é possível entender como as novas tecnologias influenciam e são influenciadas pela organização. Silva (1997) e Castellani (1998) optaram por estudos comparativos, sendo que cada pesquisador tomou como base dois departamentos da instituição investigada. O suporte teórico apresentado nas duas pesquisas traz a análise cultural de aspecto multidimensional defendida por Schein (1992, p. 72) pela razão de que duas empresas, classificadas como autocráticas em termos da natureza dos relacionamentos humanos, podem diferir dramaticamente na sua visão sobre a natureza do tempo e do espaço. Na verdade, pode-se afirmar que os pressupostos apreendidos pelas pessoas funcionam como um sistema de crenças, e não como pressupostos isolados e estanques. Silva (1997) destaca que, embora os departamentos pertençam à mesma instituição de ensino, a

maneira pela qual lançam mão dos artefatos tecnológicos para desenvolvimento de atividades de pesquisa acadêmica pode indicar a presença de sub-culturas na instituição. Não por acaso, Schein (1992, p. 53) sustenta que, em grandes organizações, existem subgrupos que, mantendo as características da cultura da organização, apresentam variações culturais que permitem suas estabilidades e integrações. Para Castellani (1998), pesquisar as diferenças culturais presentes nas unidades de ensino da universidade permite compreender as diferentes formas de implementação e uso da informática na instituição, detectando-se o nível de adesão ou restrição a recursos tecnológicos. Daí a afirmação da autora de que a internet, ao invés de ser um objeto puro, é um artefato cultural que se integra a uma complexa rede de significados presentes na organização.

A questão dos valores enquanto elementos cruciais da cultura organizacional é abordada nas pesquisas de Carvalho (2000) e Storópoli (2002). Ao buscar identificar a relação entre os valores compartilhados e as metas estratégicas estabelecidas numa instituição de ensino superior, Carvalho (2000) partiu da compreensão dos valores compartilhados na organização como sendo os interesses e metas comuns à maioria dos participantes de um grupo e que tendem a moldar o comportamento coletivo. No trabalho elaborado por Storópoli (2002), constata-se que a identificação dos valores organizacionais pode ser materializada como fidedigno instrumento de diagnóstico organizacional, tendo como objetivo estabelecer correlações que expliquem as reações de causa e efeito no contexto organizacional e promover ações que ajudem a melhorar o ambiente organizacional, além do fato de fornecer subsídios para o auto-

conhecimento das organizações. Os dois pesquisadores fundamentam suas afirmações na idéia de que os valores organizacionais provêm do inter-relacionamento dos valores pessoais presentes na organização (SCHEIN, 1992, p. 159).

A tipologia cultural de Handy foi adotada como base teórica nas pesquisas de Queiroz (2002) e Bíscoli (2003). Ao buscar identificar o comprometimento organizacional numa instituição de ensino adventista, Queiroz (2002) tomou como elemento norteador o conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização. O pesquisador constatou a existência de uma cultura cuja expressão de valores mostrava a afetividade como resultado da liberdade de trabalho. Handy (1994, p. 82) afirma que as organizações da era do conhecimento precisam de uma nova linguagem para libertar o raciocínio das pessoas, começando pela criação de uma comunidade e não de uma propriedade, comunidade esta criada em torno de um propósito comum.

O trabalho de Bíscoli (2003) identifica as características culturais de uma universidade fruto da fusão de quatro faculdades pertencentes a cidades diferentes e, conseqüentemente, com seus traços culturais próprios. O estudo de Handy (1994, p. 70) classifica a universidade como pertencente ao grupo das chamadas organizações profissionais, cuja existência tem o objetivo de ajudar o indivíduo a alcançar seu propósito. Nessas organizações, as “estrelas” são mutuamente interdependentes e a preservação da individualidade e da identidade própria é bastante impulsionada. É a cultura associada ao deus Dionísio.

A contribuição de Deal e Kennedy (1982) é trabalhada enquanto referência teórica na tese de doutorado de Pimenta (2002) e na dissertação de mestrado de Costa (1998). Pimenta (2002) discute a cultura organizacional como fator de influência na gestão da escola, levando em consideração relatos e exemplos do chamado meio empresarial. Para sustentar sua proposta, toma como base as proposições de Deal e Kennedy (1982, p. 124), que afirmam ser necessário enfatizar os valores e construir uma dimensão simbólica nas organizações, em função da insegurança gerada com as constantes mudanças na atualidade. Diante de tais considerações, a pesquisadora salienta que é necessário repensar as práticas dos estabelecimentos de ensino em função de uma cultura organizacional que não iniba mudanças, com base em valores e hábitos diferentes dos atualmente praticados. Outro trabalho respaldado teoricamente por Deal e Kennedy (1982) é a dissertação de mestrado elaborada por Costa (1998), que identifica e analisa os valores organizacionais de uma universidade estadual, por meio da percepção do corpo docente. O ponto de partida é o entendimento de que os valores podem indicar quais questões são prioritariamente observadas na organização, sugerindo que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo de tomada de decisão (DEAL e KENNEDY, 1982, p. 89).

As pesquisas de Rosso (1997), Santana (1999) e Teixeira (2001) investigaram a cultura organizacional em instituições de ensino tomando como referencial teórico o modelo de valores competitivos elaborado por Quinn (QUINN e KIMBERLY, 1984). A dissertação de Rosso (1997) mapeou a cultura

organizacional de uma instituição de ensino superior confessional, apontando uma cultura com enfoque interno e estrutura de flexibilidade. Tais características demonstram uma cultura que Quinn chama de cultura clã, com base em normas e valores associados à afiliação, na qual a autoridade flui muito bem quando emanada de membros envolvidos na organização há muito tempo (QUINN e KIMBERLY, 1984, p. 213). A pesquisa de Santana (1999) defende que a cultura organizacional se configura como essencial instrumento de gestão universitária, principalmente na identificação de pontos de convergência e divergência entre o que se declara e o que se faz num contexto organizacional universitário. Tal qual o trabalho de Rosso (1997), os apontamentos de Santana (1999) demonstram que o tipo de cultura predominante na instituição também é a cultura clã e, coincidentemente, é também o tipo mais desejado pelos participantes da instituição pesquisada. Essa tendência é confirmada pelo trabalho de Teixeira (2001), que identificou elementos da cultura organizacional que deviam ser reforçados ou transformados para aumentar o nível de produção científica dos programas de pós-graduação em uma universidade federal. Segundo a pesquisadora, há forte relação entre o perfil cultural clã e a produção científica na universidade.

Dentre as dissertações e teses levantadas nesta pesquisa, apenas o trabalho de Teixeira (1998) faz uso da tipologia cultural elaborada por Sethia e Von Glinow (1985, p. 69), considerando a forma e o nível de atenção que a administração da empresa confere a seus recursos humanos, ao se medir a importância atribuída à performance no trabalho e o sistema de recompensas

adotado. Teixeira (1998) afirma que, ao se associar a atenção às pessoas com o desempenho, estabelece-se um modelo adequado e favorável ao estudo da organização escolar. Nas três escolas analisadas, a pesquisadora detectou que a perspectiva da cultura organizacional escolar permitiu identificar que, apesar das dificuldades, dos desânimos e das contradições, sobrevivem, nas escolas, ideais, lutas e ações que revelam, por parte de muitos dos seus profissionais, comprometimento com os alunos, busca de renovação e de melhoria da instituição escolar.

É possível notar o predomínio da escola americana enquanto campo teórico a respeito da cultura organizacional. Entretanto, quatro pesquisadores, dentre os autores do material coletado, tomaram por base o trabalho de Nóvoa (1999) para fundamentar teoricamente suas pesquisas. Os trabalhos de Vieira (2000), Cardoso (2001), Silva (2001) e Gomes (2003) apresentam a contribuição do autor português em seus parâmetros conceituais.

Vieira (2000) defende que o processo de mudança na escola torna-se viável a partir do momento em que se elabore uma ação educacional na qual haja a convergência dos projetos individuais e coletivos de todos os membros da organização escolar, de tal maneira que possa existir um significado e uma visão compartilhada a respeito do desenvolvimento da escola. O pesquisador sustenta tal posição de acordo com a afirmação de que a escola é uma organização socialmente constituída e reconstituída, que interage numa trama de complexos processos socioculturais (NÓVOA, 1999, p. 152). Semelhante ponto de vista é

apresentado no trabalho de Cardoso (2001), pela constatação de que a escola, por meio de sua cultura organizacional, cria um suporte social que auxilia seus participantes na resolução dos problemas e no enfrentamento dos desafios de seu cotidiano profissional. A pesquisadora aponta que esse fenômeno cultural é fundamental na consecução de um projeto pedagógico para uma escola democrática.

Ao investigar a cultura organizacional de um colégio pertencente à rede pública de ensino, Silva (2001) destaca que as práticas existentes na instituição de ensino são influenciadas pelas concepções dos sujeitos que a compõem, formando uma cultura pedagógica composta por valores, normas e concepções que permeiam as relações sociais construídas por determinado grupo social, conferindo identidade às práticas educativas. Essa cultura, segundo Nóvoa (1999, p. 157), é um crucial aspecto que relaciona as práticas internas da escola às expectativas criadas em relação aos resultados pretendidos. Na dissertação de Gomes (2003) é possível identificar que a cultura organizacional da escola é formada também em função do compartilhamento de angústias e sucessos, de tal maneira que a organização do trabalho pedagógico sempre demandará reflexão crítica e coletiva, sob pena de a escola ser fadada ao insucesso quanto a seu objetivo de transformar a sociedade. De acordo com Nóvoa (1999, p. 161), trata-se da escola entendida como espaço organizado para realização da prática pedagógica, detentor de uma cultura ressignificadora de crenças e valores individuais e coletivos.

III.2 Tendências metodológicas

Para se discorrer a respeito das tendências metodológicas das pesquisas sobre cultura organizacional em instituições de ensino, serão tomados como roteiro quatro aspectos: os tipos de abordagem que os pesquisadores assumiram, o método utilizado, os instrumentos de pesquisa escolhidos e a forma de análise dos dados coletados. Em cada um desses aspectos, serão destacados os principais autores tomados com referência metodológica para elaboração das pesquisas.

III.2.1 Tipos de abordagem

A leitura das teses de doutorado e dissertações de mestrado coletadas para elaboração desta pesquisa acadêmica permitiu constatar que todas as publicações apresentam uma abordagem qualitativa na consecução das investigações propostas.

Ainda que já tenhamos feito referência à abordagem qualitativa no capítulo II, vale registrar as características de tal tipo de abordagem apresentadas por Lüdke e André (1996, p. 115):

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento;
- os dados coletados são predominantemente descritivos;

- a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- o "significado" que as pessoas dão às coisas e à vida são focos de atenção especial pelo pesquisador;
- a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, ou seja, os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima. O fato de não existirem hipóteses ou questões formuladas *a priori*, não implica a inexistência de um quadro teórico que oriente a coleta e a análise dos dados.

Na mesma publicação, as autoras destacam que as pessoas, as ações e as palavras estudadas devem ser sempre referenciadas ao contexto onde aparecem, além da necessidade de atenção, por parte do pesquisador, para o maior número possível de elementos presentes na situação estudada (LÜDKE e ANDRÉ, 1996, p. 116).

Percebe-se então a adequação da abordagem qualitativa ao estudo da cultura organizacional em instituições de ensino, uma vez que essa abordagem apresenta uma configuração com alternativas viáveis para estudos mais descritivos tanto do meio social quando do meio cultural, possibilitando assim uma análise contextualizada da realidade. Conforme apontam Fleury e Fischer (1996, p. 62), a abordagem qualitativa se mostra mais apropriada para uma compreensão mais profunda dos processos ligados à construção, à manutenção e à mudança

cultural nas organizações. Segundo as autoras, os elementos culturais geralmente não se entregam à observação direta e os seus significados esgueiram-se por entre as dobras do discurso manifesto dos atores organizacionais (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 63). Outro autor que defende a apropriação da cultura organizacional por meio de uma perspectiva qualitativa é Morgan (1996, p. 49), ao afirmar que esse tipo de abordagem permite desvendar determinados aspectos da realidade do cotidiano organizacional.

Se todas as pesquisas analisadas lançam mão da abordagem qualitativa, o mesmo não se pode dizer em relação à abordagem quantitativa. Apenas duas dissertações de mestrado (SANTANA, 1999; TEIXEIRA, 2001) aliam a perspectiva qualitativa à quantitativa. Os autores justificam-se nas afirmações de Thiollent (1992, p. 81), ao defender a articulação entre aspectos qualitativos e quantitativos para que determinada pesquisa possa dar conta do real. Os dois pesquisadores optaram, portanto, por uma abordagem quali-quantitativa.

III.2.2 Método utilizado

O método de pesquisa escolhido pela maior parte dos autores foi o estudo de caso, adotado em 32 dos trabalhos coletados para elaboração desta tese de doutorado. Os outros dois trabalhos restantes, as dissertações de mestrado de Lopes (1994) e Vieira (2000) se caracterizam como investigação teórica.

Em relação aos trabalhos caracterizados como estudo de caso, pela leitura das pesquisas desenvolvidas, detecta-se predominantemente o embasamento na afirmação de Yin (2001, p. 32) de que

... o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Outra referência metodológica utilizada pelos autores para a justificativa da escolha do estudo de caso foram as características apresentadas por Lüdke e André (1996, p. 137), a respeito desse método:

- busca de novos elementos que surgem durante o estudo, uma vez que o conhecimento não é algo acabado, mas construído ao longo do processo;
- ênfase na interpretação em contexto, ou seja, as informações não possuem valor em si mesmas e sim no cenário onde foram produzidas;
- intenção de explicar a realidade de forma completa e profunda, dando ênfase à complexidade das situações estudadas;
- utilização de uma variedade de fontes de informação, em diferentes momentos, em situações diversas e com variados informantes;

- relato de experiências, por parte do pesquisador, de modo que o leitor possa fazer suas generalizações;
- representação de dimensões situacionais divergentes, inclusive com a opinião do próprio pesquisador.

Tem-se a constatação, dessa forma, que o recurso metodológico do estudo de caso se apresenta como notadamente adequado à pesquisa sobre cultura organizacional na instituição de ensino, pelo fato de que esta, enquanto objeto de observação, é um universo no qual determinado número de dimensões e variáveis podem ser observadas e inter-relacionadas, permitindo a descrição de dada realidade. Em seu trabalho a respeito da pesquisa no ensino de ciências do nível fundamental, Megid Neto (1999, p. 193) aponta que o estudo de caso é adequado à focalização da organização educacional, cujo objeto de estudo pode ser uma escola, uma série, um grupo de alunos, uma sala de aula, um grupo de professores etc.

Dentre os estudos de caso identificados, os trabalhos de Silva (1997), Crubellate (1998), Teixeira (1998), Castellani (1998), Cavedon (2000) e Pimenta (2002) são estudos comparativos de duas ou mais unidades ou organizações. Os pesquisadores buscaram estabelecer associações, relações e correlações existentes entre os fatores culturais, pela exploração das características de grupos, contextos e condições que são diferentes entre si. Alguns dos aspectos apontados pelos pesquisadores nas comparações serão apresentados nos capítulos IV e V.

Outro fator que merece destaque entre os estudos de caso é a etnografia. As pesquisas de Cardoso (2001), Storópoli (2002), Carvalho (2002) e Toledo (2003) se caracterizam como estudos de caso do tipo etnográfico. Os pesquisadores apóiam-se nas afirmações de Geertz (1989, p. 15) a respeito da prática da etnografia, que é o ato de estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário, de tal forma que se possa chegar a uma descrição densa, capaz de apreender a cultura e os significados dos comportamentos de determinado grupo social.

Além do trabalho escrito por Geertz, o referencial teórico-metodológico das pesquisas apresenta também as características do trabalho do tipo etnográfico em educação traçadas por André (1995, p. 28):

- o pesquisador é o instrumento principal da coleta e análise dos dados;
- há constante interação entre pesquisador e objeto pesquisado;
- a ênfase é no processo e não nos resultados finais;
- o pesquisador deve tentar apreender e retratar a visão pessoal dos participantes;
- é necessário um trabalho de campo, com um contato direto e prolongado do pesquisador com as pessoas, situações e eventos.

O desafio etnográfico da chamada não-intervenção do pesquisador em relação à pesquisa em si também é percebido pela leitura dos trabalhos. Cardoso (2001) menciona tal aspecto chamando-o de alteridade sendo que, ao relatar alguns de seus procedimentos, perguntava-se sobre o quanto de suas

anotações (diário de campo) e o quanto dos depoimentos obtidos (entrevistas) revelavam a cultura do grupo ou escola e o quanto desvelavam a sua própria cultura e a cultura da carreira como professora universitária, formadora de professores. Storópoli (2002) e Toledo (2003) evidenciam em seus trabalhos a impossibilidade de isenção e afastamento do pesquisador em relação ao que se é pesquisado, não podendo dessa forma postular sua imunidade ideativa e participativa. O mesmo ponto de vista é destacado por Carvalho (2002), ao declarar que o sentido que o pesquisador faz daquilo que observa é influenciado pelas idéias que leva consigo para o campo.

Apesar de tal risco, é inegável que a etnografia revela-se como forma adequada para investigação da cultura organizacional em instituições de ensino, pois ao permanecer no grupo pesquisado, o pesquisador tem condições de buscar compreender as ações e os significados na perspectiva do grupo e, conseqüentemente, da cultura que este desenvolve. É a percepção da realidade social por meio de experiências e fenômenos sociais vivenciados pela interação social entre o pesquisador e o que ele pesquisa.

As investigações teóricas de Lopes (1994) e Vieira (2000) são cunhadas pelos autores como pesquisas bibliográficas, uma vez que buscam na literatura especializada sobre determinado assunto subsídios para conhecer e interpretar a realidade em condições suficientes para interferir em sua natureza e, dessa forma, modificá-la. A investigação de Lopes (1994) foi trabalhada eminentemente à luz do ensino superior, enquanto que Vieira (2000) procurou

analisar a questão da mudança na escola com base em teorias que sustentassem uma realidade escolar específica: o ensino médio.

III.2.3 Instrumentos de pesquisa

Ao se considerar que o instrumento de pesquisa merece destaque na descrição de trabalhos acadêmicos, vale a pena demonstrar de que modo as pesquisas sobre cultura organizacional em instituições de ensino tem sido instrumentalizadas, assumindo que um instrumento de pesquisa toma um sentido de interação entre o pesquisador e o que se pesquisa. Em relação aos instrumentos de pesquisa escolhidos pelos autores dos trabalhos, foram detectados quatro tipos: análise documental, entrevista, observação e questionário.

A análise documental foi utilizada em 24 trabalhos (70,5% do total), sendo que os autores fizeram menção à indicação de Bardin (1977, p. 36) de que a análise documental enriquece a pesquisa exploratória, pois funciona como mecanismo que permite melhor compreensão dos dados coletados na pesquisa, pois é válido tentar descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais determinados documentos podem estar relacionados. A contribuição de Triviños (1987, p. 139) também é tomada como referência pelos autores das pesquisas, na afirmação de que pela análise documental é possível se detectar elementos produzidos pelo meio e que estão representados pelos documentos internos e externos, na forma de instrumentos legais, instrumentos oficiais e fotografias.

Outro instrumento que está presente em 70,5% dos trabalhos é a entrevista. Para justificativa de tal escolha, os pesquisadores tomam como parâmetro a afirmação de Triviños (1987, p. 107) de que a entrevista parte de certos questionamentos básicos que se apóiam em teorias que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que são recebidas as respostas do informante. Outro autor usado como referência pelos pesquisadores é Yin (2001, p. 112), para quem a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, pois é apropriada ao desenvolvimento de indagações sobre quais aspectos de uma experiência específica trazem mudanças àquele que foi exposto a ela. O caráter interativo da entrevista também é registrado nos trabalhos por meio da afirmação de Lüdke e André (1996, p. 86), no sentido de que a entrevista produz um diálogo constituído no cenário da pesquisa científica, expandindo seus conceitos de forma espontânea, alcançando a área de interesse do pesquisador.

Em relação à observação enquanto instrumento de pesquisa acadêmica, a leitura dos trabalhos permitiu constatar que 13 autores (38,2% dos trabalhos) lançaram mão de tal opção. A afirmação de Lüdke e André (1996, p. 61) de que a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado foi tomada como referencial para escolha desse instrumento, por parte dos autores das teses e dissertações coletadas para esta pesquisa.

O questionário foi adotado como instrumental de consecução da pesquisa em 14 trabalhos (41,2% do total). Embora nem todos os autores das pesquisas analisadas mencionem referência a respeito da escolha do questionário, evidencia-se, dentre os que o fizeram, a afirmação de Gil (1999, p. 91) ao registrar que o questionário é uma técnica de investigação composta por questões escritas com o objetivo de conhecer opiniões, crenças e, dentre outros aspectos, situações vivenciadas.

III.2.4 Análise dos dados coletados

Conforme evidenciado nos tópicos anteriores, a pesquisa sobre cultura organizacional em instituições de ensino apresenta teor predominantemente qualitativo. Como consequência, os procedimentos de análise de dados assumidos pelos pesquisadores se caracterizam pela análise de conteúdo, que demanda não só a descrição como também a interpretação das informações e dos dados coletados. Vale lembrar a definição apresentada por Bardin (1977, p. 4) a respeito da análise de conteúdo, que vem a ser o processo pelo qual se busca conhecer e descrever as condições de formulação e apreensão das mensagens e outros elementos simbólicos, relacionados com a percepção de crenças e valores.

Pela leitura do material coletado, há destaque para as proposições de Lüdke e André (1996, p. 68), ao registrarem que a análise de conteúdo é uma técnica particularmente indicada para o estudo de material do tipo qualitativo, pois

permite a transformação, sistematização e o agrupamento de dados brutos em unidades de informação que passam a dar sentido ao estudo, permitindo que o pesquisador comece a realizar inferências sobre a arena estudada. Outro autor que é tomado como referência é Triviños (1987, p. 160), ao defender que a análise de conteúdo é pertinente para decifrar o conteúdo manifesto ou latente nas mensagens orais e escritas, sendo útil para desvendar as ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios e diretrizes que, à simples vista, não se apresentam com a devida clareza.

CAPÍTULO IV

A CULTURA ORGANIZACIONAL ANALISADA DE ACORDO COM OS NÍVEIS DE ENSINO

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados, tendo como foco o nível de ensino das instituições pesquisadas, cuja distribuição das 34 pesquisas foi apresentada no capítulo II (tabela II.8). Tal foco de análise justifica-se pelo fato de que o nível escolar pode indicar aspectos importantes em relação à cultura organizacional como, por exemplo, a formação acadêmica necessária ao corpo docente, incondicionalmente vinculada ao nível de ensino oferecido pela instituição pesquisada.

De acordo com os dados coletados, percebe-se que todos os níveis de ensino são abrangidos pelos pesquisadores, ainda que em números diferentes, com predomínio de pesquisas em instituições de ensino superior. Para esta análise, o panorama foi configurado da seguinte maneira: ensino fundamental (da 1^a. à 8^a. série), ensino médio (da 1^a. à 3^a. série) e ensino superior (bacharelado/licenciatura, cursos de graduação tecnológica e pós-graduação).

IV.1 Ensino fundamental

As pesquisas que tiveram como foco de estudo instituições que oferecem ensino fundamental compreendem 6 trabalhos, sendo 4 teses de

doutorado (BRITO, 1998; TEIXEIRA, 1998; CARDOSO, 2001; PIMENTA, 2002) e 2 dissertações de mestrado (CARVALHO, 2002; GOMES, 2003). Vale registrar que o trabalho de Pimenta (2002) aborda, além da instituição de ensino fundamental, outra instituição de ensino médio, num estudo comparativo.

O trabalho elaborado por Brito (1998) destaca justamente as significativas alterações na cultura organizacional em função da separação dos alunos das quatro séries iniciais dos demais, numa iniciativa promovida pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, a partir de 1996. Segundo a autora, tal iniciativa configurou-se num verdadeiro processo de reengenharia, com enxugamento da estrutura em termos do fechamento de escolas ditas ociosas, bem como demissão de funcionários (professores não concursados e auxiliares). Entretanto, houve aumento da carga horária de estudos.

Em suas observações, a autora destaca que uma das formas pelas quais teve oportunidade de identificar a cultura organizacional da escola foi quando teve acesso a redações elaboradas pelos alunos de 5^a., 6^a. e 8^a. séries, cujo tema versava sobre o que faltava para melhorar a escola, segundo a opinião dos alunos. Em função dos apontamentos dos estudantes, percebeu que a escola se configurava num “lar no qual se passa a maior parte do tempo” pois, em repetidas vezes, vários valores, comportamentos, atitudes, hábitos, crenças, habilidades e normas foram revelados pelos textos, inclusive erros de português, tanto de ortografia quanto de concordância. Merece destaque a constatação, segundo a opinião dos alunos, de que o corpo docente é o que de melhor existe

na escola. Daí afirmar que o professorado revela-se como o segmento mais adequado para substantivar, deflagrar e alimentar um processo de mudança na escola.

De acordo com esse panorama, a pesquisadora afirma que na organização escolar, espera-se que a cultura organizacional aponte não apenas o que deve ser conservado, mas que também desnude os pontos que precisam ser mudados, os quais obsoletos, exigem sintonizar-se com a transformação. Dessa forma, a autora pressupõe que a cultura organizacional está para a organização tal qual a personalidade está para o ser humano.

Retomando a questão dos valores apreendidos e percebidos, Brito (1998) destaca uma espécie de afetividade recíproca que liga a maioria dos professores à maioria dos alunos, o que contribui para o êxito do trabalho docente. Tal afetividade é simbolizada, algumas vezes, até por situações constrangedoras, como travessuras infantis. Por outro lado, a autora salienta, na mesma linha de análise, a questão da indisciplina, ao narrar atos de violência contra pessoas e patrimônios. Afirmar tratam-se, tanto afetividade quanto indisciplina, de subjetividades inter-relacionadas, típicas da relação professor-aluno. Na mesma perspectiva, a autora destaca que a cultura escolar, no contexto do ensino fundamental, sedimentou um pecado pedagógico: condicionar a motivação para o estudo à avaliação, à nota, enfim, à reprovação. Paralelamente, ainda segundo a autora, percebe-se muitas vezes o hábito, por parte do professor, de “sacar” a nota como uma arma a favor da legitimação de sua autoridade.

Outro apontamento em função da natureza do ensino fundamental em termos da faixa etária é a preocupação no tocante às drogas e às doenças sexualmente transmissíveis. Esse tópico, entretanto, inclui a participação dos pais como atores no sentido de esperar (e cobrar) da escola um papel relativo à orientação e, de forma mais densa, à orientação por parte da escola. A autora relata que a cobrança por parte dos familiares chega ao ponto de se questionar a “eficiência pedagógico-metodológica” das campanhas feitas pela instituição. Outro aspecto deve ser relatado: a escola trata os casos de forma cautelosa, por conta de uma possível má divulgação, ao mesmo tempo em que sua incidência aumenta.

Nas conclusões de seu estudo, a pesquisadora não faz, especificamente, menção ao nível de ensino da instituição, uma vez que deixa, para reflexão do leitor, a afirmação de que a abordagem sobre determinado objeto de pesquisa é consolidada na definição “de um caminho que se faz ao caminhar”, favorecendo a resignificação de desejos e necessidades tanto de alunos como da comunidade pedagógico-educativa, tendo como parâmetro a cultura organizacional da escola.

A tese de Teixeira (1998) apresenta como objetivo avaliar o modo pelo qual a cultura organizacional interfere na implantação de projetos de mudança interna em escolas públicas. A autora escolheu três escolas estaduais de ensino fundamental da cidade de Juiz de Fora (MG) para seu campo de estudo e observação. A referência para se comparar os aspectos culturais nas escolas foi

a maneira pela qual cada instituição respondeu em relação à mudança referente ao projeto de reforma do governo mineiro chamado Pro-Qualidade. Por opção da autora, as escolas foram chamadas de Alfa, Beta e Delta. Por meio de suas observações e entrevistas, constatou traços culturais marcantes em cada uma das escolas analisadas.

A escola Alfa apresentou seis traços culturais que mereceram destaque na pesquisa: *ausência de uma identidade própria*, pois foi constatado um desconhecimento a respeito de sua história e de seus personagens, aliado a uma submissão formal ao sistema vigente, apesar das críticas apresentadas, além do fato de a escola não possuir um projeto político-pedagógico próprio; *desintegração*, uma vez que há um apego excessivo à cultura burocrática, sobrepondo-se a iniciativas próprias, fato legitimado inclusive pela definição dos espaços e tempos no interior da escola, com ações administrativas desarticuladas da participação docente, sem sequer haver espaço para reuniões, de tal maneira que o trabalho realizado na escola não apresentava um padrão estabelecido para os três turnos oferecidos, ou seja, como se houvesse três escolas diferentes; *tabu pedagógico*, no sentido de se culpar o aluno pelo fracasso escolar, em função de suas condições socioeconômico-culturais, como também a resistência, por parte dos professores, em refletir a respeito da seleção e organização do conteúdo que ministram, ao que a autora chama de substantivo do ato pedagógico; *o culto à nota*, tanto no sentido do apego do professor à prerrogativa exclusiva de atribuir nota aos alunos, como também da relação destes com a nota, desembocando na questão dos índices de promoção, que eram foco de análise por parte do governo

à época; *motivação política*, pois havia na escola representantes sindicais e militantes político-partidários que contribuíam para que as relações no interior da escola fossem, muitas vezes, tensas mas, por outro lado, viabilizava a existência de um discurso contestatário, bem como uma mobilização permanente; e *ruptura com o modelo autoritário de direção*, mediante a constatação da instituição e a consolidação do colegiado da escola, ao mesmo tempo em que se constituía um grupo de apoio ao diretor eleito na escola. A pesquisadora destaca que alguns desses traços são coerentes com os demais, constituindo-se como elementos de confirmação e reforço mútuo. Outros se contradizem e persistem de forma conflitante.

Em relação à escola Beta, Teixeira (1998) identificou os seguintes aspectos: *espírito de luta para transformar um galpão de obras numa escola*, posto que seus profissionais assumem a importância de se conseguir condições físicas adequadas para realização do trabalho, buscando melhorar a aparência do ambiente, pois os alunos originam-se de uma comunidade carente, sendo matriculados numa escola também carente de recursos, tanto estruturais quanto humanos; *a integração como fundamento da sua prática administrativa*, pois percebeu-se um espírito profissional entre seus participantes que se traduz em participação, compartilhamento e cooperação no cotidiano de trabalho, sendo que tal integração estende-se também às relações com a comunidade externa, desde atividades simples como eventos até a própria elaboração do projeto pedagógico escolar; *os esforços de inovação em meio à persistência de formas tradicionais de ensino*, traduzidos em uma atenção especial ao aluno, que por sua vez é

encarado como centro do processo ensino-aprendizagem, além da utilização de recursos alternativos na prática docente, ainda que o modelo tradicional persista; o *“familismo”*, no sentido de que o trabalho escolar é feito na perspectiva de confraternização, cooperação e compromisso, a ponto de a diretora afirmar que administra a escola tal qual o faz com sua casa, ultrapassando o critério exclusivamente profissional, de tal forma que surge, no contexto organizacional, um espírito de solidariedade entre seus participantes; *uma identidade em construção*, pelo constante resgate da história de lutas e a lembrança de seus principais personagens, ainda que tais registros residam na memória das pessoas, e não em documentos ou publicações que assegurem sua existência de maneira formal; e *a ruptura com o modelo autoritário de direção*, pelo empenho de se fortalecer o funcionamento de um colegiado na instituição, paralelamente à consolidação de um processo democrático para escolha do diretor da escola.

Por tal quadro, Teixeira (1998) destaca em sua análise que a escola possui indicadores que permitem visualizar certa coerência entre as propostas e o trabalho desenvolvido em direção ao atendimento dos seus alunos. Entretanto, segundo a pesquisadora, isso não elimina a existência de conflitos e contradições que perpassam sua organização interna e definem seus limites e suas virtualidades.

Os traços culturais marcantes apresentados pela escola Delta podem ser apresentados pelo que segue: *coesão como princípio e base do grupo*, pois a escola demonstra uma perspectiva histórica que torna conhecido o passado de

lutas dos pioneiros da organização, que por sua vez são reverenciados por suas iniciativas, além de uma liderança carismática e duradoura, que viabiliza ao participante a consciência e a satisfação de pertencer ao grupo da escola, que cada vez mais é preservado e valorizado; *a integração com a comunidade*, por meio de relações estreitas com a população residente no bairro em que a escola se localiza, muitas vezes traduzidas em parceria; *a exploração favorável do espaço físico*, pois o modelo arquitetônico da escola facilita a organização do trabalho de formação dos alunos, inclusive no acompanhamento dos principais movimentos ocorridos no interior da escola, além da prioridade para a manutenção e ampliação das condições físicas; *as bases tradicionais da organização do trabalho*, tônica do funcionamento da escola brasileira, combinadas com padrões domésticos de organização escolar e com a valorização de sentimentos e compromissos; *a ausência de uma identidade própria*, em função da fidelidade ao sistema vigente (desacreditado, muitas vezes criticado informalmente) e às relações familiares estabelecidas com seus representantes; *os padrões tradicionais da ação pedagógica*, tanto na percepção como no tratamento do aluno, ainda que existam formas dinâmicas e criativas de ensino, em contraponto à persistência do modelo pedagógico tradicional; e *a ruptura com o modelo autoritário de direção*, pela consolidação de um colegiado participante, apesar da absorção do processo de escolha do diretor, proposto pelo sistema. Segundo a autora, observa-se uma riqueza de símbolos reveladores da cultura organizacional da escola Delta. Alguns deles parecem decorrer uns dos outros, constituindo uma consequência e um reforço dos mesmos. Outros se apresentam de forma aparentemente contraditória e persistem numa relação complexa com os demais.

Daí afirmar que a identificação desses traços constituiu uma tarefa difícil, pois muitas vezes a força da cultura organizacional parece encobrir alguns de seus elementos constituintes.

Em função das observações, a autora conclui que a mudança do modelo de administração das escolas se mostrou insuficiente para provocar a substituição da cultura pedagógica prevalecente, impedindo a construção de uma identidade própria das unidades escolares estudadas.

A pesquisa de Cardoso (2001) busca identificar as inter-relações entre a cultura da escola e a profissão docente. Para tanto, apresenta como objeto de estudo duas escolas voltadas para o ensino fundamental, pertencentes à rede municipal de ensino da cidade de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina: a Escola da Vila e a Escola da Praia. Inicialmente, a autora alerta que, embora muitos afirmem que “escola é igual em todo mundo” as instituições possuem elementos que as diferenciam entre si, tanto no aspecto físico e estrutural quanto na significação de valores e outros elementos culturais por parte de seus atores.

No tocante aos aspectos físicos, a Escola da Vila é chamada de “escola sem muros”, o que contribui para a fácil circulação de pais de alunos e moradores da comunidade na escola, como também não impede que jovens adentrem o pátio durante o horário das aulas, em busca de diversão. A Escola da Praia é toda murada, com um grande portão eletrônico na entrada que, quando

aberto para a entrada dos alunos, tem seu fluxo constantemente monitorado por um funcionário. A autora destaca a questão arquitetônica por considerá-la mecanismo de controle, por parte da administração, tanto sobre professores como sobre alunos. Ela cita o exemplo da biblioteca, encarada na Escola da Praia como espaço para se fugir ao controle da direção, enquanto que na Escola da Vila tratava-se da única opção diante da falta de outros espaços na escola. Assim, os espaços de sociabilidade são resignificados por seus participantes, fazendo da escola um universo que possui uma cultura singular. A esses participantes, a autora designa o termo “atores”, em função de entendê-los como seres historicamente situados em determinado contexto social, no qual estabelecem relações e experiências diversas no cotidiano escolar. De acordo com esse ponto de vista, destaca-se a análise feita a respeito dos professores e dos alunos. Em relação aos primeiros, a pesquisadora registra que nas duas escolas a idade dos integrantes do quadro docente não ultrapassa os 45 anos. Em sua análise, pôde observar um movimento de ascensão na trajetória social e educacional dos professores, em relação à família de origem. Registra também que os cônjuges desses docentes ocupam posições profissionais mais elevadas na escala de prestígio social e têm nível de escolaridade mais elevado. Os docentes pesquisados ocupam uma posição socioeconômica que os aproxima das camadas médias, segundo a autora, muito em função de sua mobilidade educacional (busca de qualificação pela formação continuada). Em relação à trajetória profissional, a maioria apresenta uma faixa de tempo que a autora chama de intermediária (de seis a quinze anos no exercício do magistério). Quanto à prática docente, o livro didático é a fonte de conhecimento mais utilizada para o planejamento das aulas,

afinado com a proposta curricular do sistema. De acordo com a leitura dos docentes, a evasão e o fracasso escolar são imputados ao aluno e sua família, eximindo a si próprios (professores) da formação de tal cenário.

A outra parte componente desses atores são os alunos. Em sua grande maioria, encontram-se na idade “normal” para as séries que freqüentam, com pouco mais de 10% deles com idade igual ou superior a 16 anos. Todos são moradores das circunvizinhanças das escolas, ali residindo há mais de 8 anos. Cerca de 20% afirmaram ter atividade remunerada, ainda que a legislação proíba o trabalho infantil no país. Entretanto, a autora registra que, por uma questão de complementação da renda familiar, algumas famílias não abrem mão de que seus filhos menores trabalhem. A pesquisa relata que os alunos percebem a escola como o caminho para a cidadania. Essa significação reside na perspectiva que os alunos têm na representação da possibilidade de um futuro melhor (emprego, reconhecimento da sociedade) por meio da escola, ao que a autora chamou de passaporte para o emprego, na busca de garantir o sucesso social. Outro aspecto importante é leitura que fazem a respeito dos professores. Segundo os dados da pesquisa, o bom professor é aquele que explica bem a matéria e, ao mesmo tempo, é amigo dos alunos (bem-humorado e atencioso). São levados em consideração os aspectos técnicos (domínio do conteúdo) e os aspectos afetivos (amizade com os alunos). Nas afirmações da pesquisadora, o gostar ou não da aula está estreitamente vinculado à relação estabelecida pelo professor com o grupo, ou com o aluno individualmente.

Em seguida, a autora considera o aspecto cultural ao descrever o cotidiano das escolas pesquisadas, apontando as diferentes percepções a respeito do posto de diretor escolar, como também da construção da identidade da escola por meio do trabalho da equipe pedagógica. Portanto, a hierarquia e as relações de força existentes na organização acabam por moldar uma cultura organizacional, expressa pelas interações e relações sociais tecidas nos espaços e tempos comuns das escolas. Em suas conclusões, a autora afirma que o professor constrói uma identidade profissional em função de sua participação do cotidiano escolar, ao mesmo tempo em que coloca sua marca na escola onde exerce a profissão. Nesse sentido, cultura da escola e profissão docente são construtoras e construídas, num emaranhado de fios dos diferentes materiais que os docentes, os alunos, as famílias e o contexto sócio-político-histórico-cultural trazem para a escola.

Pimenta (2002) analisou a relação entre a cultura organizacional e a gestão praticada na escola, sendo que um de seus objetos de estudo foi um estabelecimento de ensino público (primeiro grau) da cidade de Campinas. A escola era localizada num bairro residencial, na periferia da cidade, com alunos que apresentavam sensível heterogeneidade em aspectos culturais, sociais e econômicos. Esse fator era apontado como positivo no plano pedagógico da escola, uma vez que contribuía para que os alunos vivenciassem realidades diferentes, além de contraporem as vantagens e desvantagens de cada uma. Em relação aos alunos, os principais problemas enfrentados pela gestão da escola

eram o consumo de drogas, por parte dos alunos da classe média, e a violência doméstica, constatada nos alunos mais pobres.

No âmbito da gestão escolar, a autora relata que a diretora da escola criticava o fato de que a Secretaria de Educação de Campinas não tinha um projeto de trabalho para a rede de ensino, de tal modo que o que se praticava era mera repetição de planos estabelecidos anteriormente. Segundo o que foi constatado pela pesquisadora, havia um caráter ritualesco de repetição, fato que contribuía para a formação de uma cultura segundo a qual é impossível gerar mudanças a partir da escola. Três aspectos favorecem esse panorama: a confusão dos termos autonomia e independência, a relação distorcida entre autonomia e poder, e o uso político da “ilusão” de autonomia. Tais aspectos são percebidos quando a autora chama o planejamento, no caso da escola em referência, de peça decorativa, uma vez que não havia participação dos professores. Estes, por sua vez, são chamados de contraditórios por resistirem a momentos de integração no trabalho, apesar de clamarem pelo trabalho coletivo.

A questão da inserção da família na prática pedagógica é ressaltada por Pimenta (2002), em função do material conseguido nas entrevistas com os professores. Segundo os depoimentos, a desestruturação da família é um dos fatores determinantes para o fracasso escolar (problemas de aprendizagem e disciplina na sala de aula). Entretanto, conclui a autora, a desestruturação da família aliada à insípida participação governamental e à injustiça social, contribui para a formação de uma cultura organizacional que imputa à realidade externa

sua impossibilidade, enquanto escola, de cumprir seu crucial papel de mudança na sociedade.

A dissertação de mestrado de Carvalho (2002) investiga a construção da proposta de ciclos de formação em duas escolas da rede municipal de ensino da cidade de Juiz de Fora (MG), tomando como base a cultura organizacional, uma vez que as mudanças almejadas pela implementação dos ciclos de formação tocam em valores e crenças arraigados tanto nas estruturas das escolas, quanto no imaginário social, especialmente naqueles envolvidos mais diretamente no processo ensino-aprendizagem (professores, alunos e famílias). Segundo a autora, são reformas que tocam nos conhecimentos, valores, identidades e formas de organizar o trabalho dos professores e da escola como um todo. A primeira escola possui aproximadamente 1.500 alunos, distribuídos em 47 turmas. Em sua maioria, pertencem a famílias de classe baixa, segundo relato da direção da escola e professores. O corpo docente é constituído por 80 professores, dos quais aproximadamente 60% são efetivos. A segunda escola tem pouco mais de 700 alunos, que compõem 24 turmas. Há 41 docentes, dos quais 16 são professores efetivos.

Procurando destacar os avanços e as limitações em relação à proposta dos ciclos de formação, a autora destaca que a dimensão da cultura organizacional existente na primeira escola aponta uma instituição que surgiu para garantir direitos em meio a uma comunidade marcada pela exclusão; na segunda escola, detectou-se a herança de uma cultura organizacional oriunda do perfil dos

profissionais que participaram do processo de cisão mencionado anteriormente, trazendo consigo as referências do período anterior. Quanto à opção pelo ciclo, a primeira escola buscou construir sua identidade no processo de consolidação de seu projeto político-pedagógico, enquanto que a segunda espelhou-se nos princípios ligados ao processo de mudança cultural; ambas buscavam enfrentar as chamadas práticas excludentes, sendo que tais iniciativas potencializaram outras várias mudanças. No tocante à dinâmica cultural, a primeira escola apresentou diferentes estruturas na organização e no uso dos tempos e espaços escolares por alunos e professores; a segunda, por sua vez, apresentou semelhança quanto a esses aspectos. Entretanto, a autora salienta que a análise confirma os estudos que apontam a multiplicidade de aspectos envolvidos na formação da cultura organizacional escolar.

Ao concluir o trabalho, a pesquisadora afirma que a abordagem da cultura organizacional possibilita a identificação de múltiplas influências sobre os sujeitos das duas escolas durante o processo de implementação da proposta de ciclos de formação, pois os valores e crenças das pessoas envolvidas no processo, resultantes de seu processo de formação inicial e seus percursos profissionais, passam a ter novo significado a partir das novas demandas colocadas pelas mudanças em curso na escola. Em seguida, a autora destaca que toda implementação de mudança, sob a ótica da cultura organizacional, está relacionada a aprendizagens já consolidadas anteriormente.

Gomes (2003) elaborou um trabalho que tem como objetivo analisar a relação de reciprocidade existente entre cultura institucional, organização do trabalho pedagógico e formação continuada em serviço. Para seu estudo de caso, tomou como objeto de estudo uma escola pública do Distrito Federal (Taguatinga), considerada referência em avaliações externas, com aproximadamente 1.100 alunos, dos quais cerca de 30% pertencem a famílias de baixa renda. O quadro docente era composto por 36 professores concursados, dos quais aproximadamente 90% possuíam curso superior.

Em função das análises realizadas, a pesquisadora detectou que a escola, ao longo de suas décadas de trajetória, havia construído uma identidade coletiva, caracterizada pela formação continuada, em relação constante com a melhoria do trabalho pedagógico, revelando uma cultura institucional construída num processo democrático, responsável e cooperativo. Em contrapartida, percebeu a resistência do grupo em relação à entrada de novos participantes, muito provavelmente em função da condição de grupo solidificado.

Em suas conclusões, Gomes (2003) sublinha que para uma instituição de ensino buscar um trabalho diferenciado no tocante à qualidade, deve construir sua cultura institucional sobre o alicerce da ação coletiva e da reflexão conjunta, com a constante participação da comunidade externa. Tal panorama pode viabilizar a reciprocidade entre os três eixos apontados no início do estudo: escola, organização pedagógica e formação continuada em serviço de seus docentes.

As indicações e os dados apontados pelas seis pesquisadoras mostram que a cultura organizacional é foco de análise em instituições de ensino fundamental principalmente no sentido de poder se apresentar como instrumento ou mecanismo para implementação de mudanças que envolvam a organização como um todo, afetando, de maneira direta ou indireta, seus participantes. Percebe-se, pelo conteúdo dos trabalhos, que a participação da família na contextualização da escola é nitidamente sublinhada nas propostas apresentadas, muito em função da própria faixa etária dos alunos e, mais ainda, da crucial importância que se atribui a esse aspecto na formação do estudante, posto que seus parâmetros educativos não são sedimentados exclusivamente na escola. Dessa forma, a iniciativa de se assumir e viabilizar a participação da família na concepção das práticas educativas acaba por se tornar um elemento da cultura organizacional escolar. As autoras Brito (1998), Cardoso (2001) e Pimenta (2002) salientam tal ponto de vista. Entretanto, a cultura organizacional pode apresentar determinadas disfunções quando os participantes da organização estão apegados às práticas do passado. Esse apego é que se configura como disfuncional, pois age como força restritiva à mudança, ou seja, às propostas inovadoras que porventura se apresentem. Os trabalhos de Teixeira (1998), Carvalho (2002) e Gomes (2003) destacam, com propriedade, a ocorrência dessa disfunção no cotidiano escolar.

IV.2 Ensino médio

As instituições que oferecem o ensino médio foram objeto de pesquisa em quatro dos trabalhos apresentados no quadro II.1 (capítulo II), sendo uma tese de doutorado (PIMENTA, 2002) e três dissertações de mestrado (VIEIRA, 2000; SILVA, 2001; TOLEDO, 2003). A tese citada foi objeto de análise também no tópico anterior (sobre o ensino fundamental), uma vez que o trabalho de Pimenta (2002) investiga duas instituições: uma de ensino fundamental e outra de ensino médio.

Com o objetivo de relacionar a cultura organizacional e a gestão praticada na escola, Pimenta (2002) definiu como um de seus objetos de estudo um colégio de segundo grau em Campinas, localizado na parte central da cidade, com instalações confortáveis. Os alunos eram, em sua maioria, provenientes da classe média.

A proposta pedagógica da escola previa planos de revitalização da biblioteca, no sentido de estimular a leitura entre os alunos, como também para a orientação pedagógica, com o objetivo de integrar mais o trabalho dos docentes. Estes, por sua vez, apontavam a queda no respeito e no prestígio em relação à sociedade atual. Segundo as entrevistas realizadas, consideram que os próprios pais dos alunos não valorizam as discussões a respeito do desempenho dos filhos. Tal desconsideração dificulta a formação de uma parceria entre escola e família, fundamental para a solução dos problemas da adolescência, sejam no

tocante à aprendizagem ou ao comportamento. De acordo com esse ponto de vista, a autora colheu relatos dos professores que apresentam elementos capazes de ilustrar aspectos culturais no cotidiano escolar, como por exemplo, as afirmações dos docentes no sentido de que o professor devia desenvolver habilidades que facilitassem o relacionamento com as pessoas, além de terem carisma e entonação de voz adequada. Segundo a autora, esse panorama reside no fato de que os adolescentes constroem seu caráter e sua personalidade a partir dos modelos encontrados em seu meio social.

Outra constatação pertinente feita por Pimenta (2002) foi a falta de um trabalho coletivo na escola. Ainda que tanto o discurso quanto os documentos pregassem uma realidade coletiva, o trabalho era feito de maneira dispersa, sem envolvimento, cooperação e comprometimento por parte dos professores. Registra, em suas conclusões, que o trabalho coletivo pode ser viabilizado pelo cultivo da cultura organizacional em seu perfil acadêmico, possibilitando maior coesão, sentido e sinergia no trabalho de todos.

Vieira (2000) apresenta uma análise dos diversos fatores que afetam processos de mudança na escola, como também seus respectivos gerenciamentos. O estudo surgiu da inquietação do autor em função de sua experiência como dirigente de um colégio particular, tendo como objetivo chegar a uma proposta de mudança da escola com base em preceitos pedagógicos modernos, ao mesmo tempo contando com o compromisso do corpo docente. O fator crucial para o desejo de mudança era o que chamava de estável

mediocrização do desempenho acadêmico dos alunos nas avaliações periódicas realizadas, refletida na postura dos alunos ao estudarem, somente para realização das provas, em busca da nota mínima necessária à aprovação. O autor registra que o êxito de qualquer mudança na escola perpassa pela questão da cultura organizacional como seu elemento legitimador. Para tanto, administração e o corpo docente devem ser, antes de tudo, parceiros nos processos de mudança da cultura e da estrutura educacional, registrando também que a participação dos demais membros da comunidade (pais e alunos, por exemplo) é fundamental desde que, antes de tudo, sejam formalizados os laços dessa parceria.

A dissertação de mestrado de Silva (2001) tem como objetivo analisar as mediações da cultura organizacional escolar nas representações sociais que os professores elaboram acerca de suas práticas. O trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, cujo objeto é um colégio da rede estadual situado em Goianésia (GO), administrado por uma congregação religiosa. O corpo docente é constituído por sessenta professores; o corpo discente é composto por pouco mais de 2.000 estudantes, oriundos, em sua maioria, da classe média da cidade.

Em suas observações, a pesquisadora identificou três dimensões simbólicas que podem interferir tanto na elaboração das representações do cotidiano escolar quanto na organização do trabalho na escola: a burocracia escolar, as relações pessoais e institucionais e a produção dos espaços. No tocante à burocracia escolar, detectou que a identidade do grupo configura-se pela

obediência ou oposição às determinações legais, sendo construída entre os desafios do cotidiano e a cristalização das normas, como se a construção dos traços culturais mediados pela burocracia estivesse presente nas relações em que a rotina do professor está inserida, sendo mediada por um jogo de poder. A dimensão simbólica das relações pessoais e institucionais, segundo a pesquisadora, incorpora-se na própria cultura organizacional, fruto das trocas simbólicas entre os funcionários e das concepções que estes formulam a respeito de seus papéis na instituição, fazendo com que se tornem arquitetos do próprio ambiente e das tarefas. Em consequência, a liberdade faz-se tutelada por um clima constante de avaliação, uma vez que há uma constante preocupação do sujeito em sentir-se aprovado por suas ações, ou seja, para sentir-se como parte do grupo, deve ter seu trabalho aprovado. Quanto à produção dos espaços, a pesquisa revelou um aspecto importante, na opinião da autora, para compreensão da cultura organizacional: os processos comunicativos, ou seja, a maneira como as informações circulam nos espaços e a possibilidade de intervenção no todo organizacional tendem a orientar a estabilidade ou manutenção da cultura organizacional, bem como sedimentar o clima de trabalho. Para os alunos, os lugares informais são os corredores e os banheiros da escola, habitados em horários de intervalo ou descanso; para os docentes, há a sala dos professores, palco de conversas, troca de informações e, muitas vezes, desabafos. É como se as atividades se circunscrevessem a seus territórios.

Ao apresentar suas conclusões, a autora registra que o processo de produção da cultura da escola, ou seja, a forma como as pessoas interferem e

sofrem interferência dos valores e significados do contexto em que atuam, tende a condicionar suas ações. Em seguida, a autora infere que a organização escolar é um contexto ativo, no qual os professores aparecem como componentes de micro-sistemas (ou nichos pedagógicos) que delimitam suas ações, restringindo-os a produtores de aula.

A pesquisa de Toledo (2003) tem como objetivo investigar e apontar possíveis inadequações e equívocos que a cultura organizacional pode suscitar no cotidiano de uma instituição de ensino, conduzindo-a ao sucesso ou ao fracasso. A instituição pesquisada é um colégio estadual localizado na cidade de São João de Meriti, no estado do Rio de Janeiro. O colégio apresenta uma equipe de vinte e seis professores, distribuídos em três turnos de trabalho (manhã, tarde e noite). A instituição possui aproximadamente 560 alunos, pertencentes à classe baixa do município, sendo que a região em que o colégio está situado é cercada por grande pobreza e violência social.

O autor relata que as histórias de vida dos professores, bem como sua capacitação profissional, são aspectos que moldam a cultura organizacional da escola, uma vez que os docentes, ainda que tenham diretrizes institucionais para serem levadas em consideração na prática docente, acabam por delinear sua própria maneira de atuar em sala de aula. Esse fenômeno se aplica também à coordenação, muitas vezes assumida por pessoas que também vivenciaram culturas distintas. No caso da escola pesquisada, havia uma equipe de quatro coordenadores que se originavam de culturas diferentes, o que, segundo o

pesquisador, gerava problemas e potencializava conflitos. Em um de seus apontamentos, Toledo (2003) destaca que os professores estavam habituados a definir seus instrumentos, critérios e mecanismos de avaliação, mas a coordenação clamava pela avaliação continuada por achar que apenas a prova não era capaz de avaliar o aprendizado. A mesma coordenação alertava também que os professores não deviam ficar presos somente ao conteúdo estipulado nos currículos, mas que deviam adaptar o mesmo à vida em sociedade, para que os estudantes pudessem compreender o contexto real em que vivemos.

Outro apontamento diz respeito à preservação da memória da escola. Segundo o autor, um autêntico resgate histórico da instituição pode se configurar em mecanismo eficiente para transmissão e legitimação de mensagens que a organização necessita disseminar. A escola pesquisada padecia do mal de considerar o processo de transmissão da cultura como algo apenas informal e inofensivo, fato que permite, por exemplo, que novos entrantes considerem a possibilidade de “reinventarem a roda” por acharem que tudo na organização está sendo feito de forma equivocada. Uma forma indicada para se preservar a memória da instituição, segundo o pesquisador, pode ser o registro multifacetado (arquivos, depoimentos, entrevistas, documentos, livros, banco de dados etc.) das atividades e iniciativas feitas com o passar do tempo. É o que chama de preço da sobrevivência da escola, pois a organização cria e mantém uma cultura que se renova enquanto parte da sociedade, e aqueles interessados em fazer parte dela devem, da mesma forma, aderir ao panorama proposto sendo, conseqüentemente, renovados enquanto participantes do contexto organizacional.

As proposições encontradas nos trabalhos que abordam o ensino médio indicam basicamente a atenção para a organização do trabalho na escola no sentido de que é crucial a sintonia entre o que é proposto pela instituição de ensino e o que é realizado na prática. O aspecto principal para viabilização de tal convergência é a maneira pela qual o docente se integra à proposta institucional, conforme os trabalhos de Vieira (2000), Silva (2001) e Toledo (2003). A pesquisa de Pimenta (2001) também corrobora com tais proposições, além de sublinhar, conforme visto no tópico que analisa os trabalhos focados em instituições que oferecem o ensino fundamental, a participação da família no papel educacional da escola.

IV.3 Ensino superior

A maioria dos estudos que abordam a cultura organizacional em instituições de ensino apresenta o ensino superior como nível mais pesquisado. Dos 34 trabalhos identificados no levantamento de dados, 25 lançam o olhar sobre instituições de nível superior. Talvez uma das explicações para se justificar tal panorama seja o fato de que se percebe, no contexto organizacional contemporâneo, a adoção, por parte das instituições de ensino superior, dos chamados modelos empresariais para gestão de determinados recursos organizacionais (financeiros, tecnológicos, materiais etc.). Some-se a isso o fato de que o próprio estudo da cultura organizacional advém dos modelos empresariais.

Dentre os 25 trabalhos, há uma tese de doutorado (CAVEDON, 2000) e 24 dissertações de mestrado (LOPES, 1994; VALE, 1996; SILVA, 1997; ROSSO, 1997; BALDI, 1997; COSTA, 1998; CRUBELLATE, 1998; CASTELLANI, 1998, MONICCI, 1998; SANTANA, 1999; LIONÇO, 1999; ALMEIDA, 2000; SOUZA, 2000; CARVALHO, 2000; SALDÍAS, 2001; TEIXEIRA, 2001; QUEIROZ, 2002; STORÓPOLI, 2002; MACUCO, 2002; NOGUEIRA, 2002; JACOMETTI, 2002; OLIVEIRA, 2002; BÍSCOLI, 2003; SAMPAIO, 2003).

A pesquisa elaborada por Cavedon (2000) apresenta como objeto de estudo duas universidades gaúchas: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Seu objetivo é identificar as representações sociais dos grupos que compõem as instituições universitárias (alunos, professores e funcionários administrativos. A UFRGS, leiga e pública, tem uma estrutura multicampi, sendo que suas unidades administrativas estão distribuídas pela cidade de Porto Alegre, capital do estado. A UNISINOS, confessional e particular, tem sua sede na cidade de São Leopoldo, cerca de 35 quilômetros de distância em relação a Porto Alegre. Dada a dimensão estrutural das duas instituições, a autora optou por escolher uma unidade de cada uma das universidades para estabelecimento de seu foco de observação e exploração. Entretanto, ela alerta que tal delimitação não implica na perda da visão global, uma vez que as unidades selecionadas encontram-se integradas ao todo administrativo de suas respectivas universidades.

A pesquisadora parte da indicação de que a cultura organizacional pode ser compreendida e percebida de três maneiras pelos membros da organização: integrada, pressupondo que a organização como um todo possui a mesma cultura; diferenciada, devido às incongruências existentes entre os diversos grupos da organização; e fragmentada, em função dos valores compartilhados temporariamente pelos indivíduos da organização. Em suas observações e entrevistas, Cavedon (2000) constatou que as maneiras citadas acima são condições que coexistem nas representações sociais das duas culturas organizacionais nas universidades pesquisadas. Na UFRGS, a questão da deficiência é apontada por alunos, professores e funcionários, ou seja, é uma representação social integrada; no caso da UNISINOS, essa percepção diz respeito à ordem. Ao comparar as duas instituições, a autora identificou apenas uma significação comum, sob a ótica dos alunos em relação aos professores, que são vistos ora como competentes e ora como despreparados.

Em suas conclusões, a autora afirma que a gestão estratégica da universidade implica no trabalho integrado e planejado, sem deixar de lado a identificação da cultura organizacional da instituição, uma vez que as representações sociais dos indivíduos acabam por legitimar as ações administrativas de quem está à frente do processo acadêmico.

Em sua dissertação de mestrado, Lopes (1994) procura identificar e analisar elementos para construção de um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional para a universidade brasileira, tendo como enfoque a

natureza teórica encontrada na literatura. Dentre os elementos que compõem o referido modelo, destaca-se a cultura organizacional. A inquietação do autor diz respeito ao que chama de amadorismo dos dirigentes universitários que, segundo registra em seu trabalho, cumprem um papel eminentemente burocrático à frente das instituições. Para a pesquisa, não houve a escolha de uma instituição específica para um estudo de caso. O autor partiu de um resgate histórico da história da universidade brasileira para analisar relatos a respeito dos processos de avaliação e planejamento das universidades brasileiras, além das leis emitidas pelo governo acerca desses elementos.

Partindo do pressuposto que a universidade, tal qual os demais tipos de organização, é vulnerável à ação do ambiente no qual está inserida, Lopes (1994) apresenta três modelos de gestão trabalhados nas instituições de ensino superior: modelo burocrático, que apresenta a tomada de decisão exclusivamente racional, muitas vezes incompatível com valores democráticos, marcantes no contexto acadêmico; modelo político, constituído por múltiplos interesses dos participantes que, na maioria das vezes, acabam por se sobrepor aos interesses da própria organização; e modelo colegiado, uma espécie de rejeição ao modelo burocrático, por apresentar a busca de consenso entre os participantes da organização, especialmente do corpo docente.

O autor destaca que a cultura organizacional é elemento crucial no aperfeiçoamento da gestão acadêmica, em razão de que as crenças, os mitos e os valores que norteiam as atividades administrativas e acadêmicas de uma

instituição de ensino devem ser identificados para, posteriormente, tomarem forma de um diagnóstico a ser usado como ponto de partida para a avaliação institucional e o planejamento universitário. Segundo o pesquisador, a análise cultural da instituição pode contribuir para o desenvolvimento da chamada cultura da avaliação, tornando o ato avaliativo parte integrante do conjunto de valores acadêmicos e da gestão universitária. Ao ser desvendada, a cultura organizacional torna visível o modelo de gestão adotado na instituição de ensino (burocrático, político ou colegiado).

Em suas considerações finais, Lopes (1994) ressalta que a elaboração de um planejamento estratégico para a instituição de ensino, concomitante com o processo de avaliação institucional, deve ser feito à luz das percepções dos membros da organização. Essas percepções são traduzidas pela cultura organizacional da instituição, cujo papel viabiliza a compreensão da essência dos processos institucionais e das linhas de ação em busca dos objetivos previamente estipulados.

O trabalho de Vale (1996) tem como objetivo identificar a cultura organizacional, como também a possibilidade de novos arranjos internos, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A investigação deu-se por meio da análise de dois eventos institucionais em destaque: greve e eleição direta para o cargo de reitor. A universidade tem suas unidades distribuídas em três campi, onde são oferecidos 17 cursos. O corpo docente possui aproximadamente 460 professores e o número de alunos ultrapassa os 4.300 estudantes.

Participaram da pesquisa apenas os gestores da instituição (aproximadamente 140, dos quais 55 foram entrevistados), sendo considerados como tais aqueles que superintendem, orientam, coordenam, supervisionam, tomam decisão e operacionalizam as atividades na universidade. Os eventos escolhidos pela autora (greve e eleição) tratam de conscientizações sobre interesses dentro de grupos. Dessa forma, geram sentido de pertença, desembocando na criação de identidades culturais que, posteriormente, se revelam de maneira simbólica.

A greve, apontada pela pesquisadora como evento complexo, foi encarada pelos gestores como estratégia política de conscientização tanto dos problemas da comunidade, como também da identificação de forças internas emergentes. Ela permitiu a interação entre dois segmentos outrora antagônicos na instituição: academia e administração. A eleição direta é entendida, na opinião dos gestores, como fator de reorientação da universidade, capaz de concretizar o comprometimento da gestão com os aspectos internos institucionais, fato que contribui para a implementação de mudanças substantivas na universidade. A autora destaca também que a eleição acaba por ser entendida pelos gestores como uma forma de poder que os mesmos usam na definição dos processos institucionais.

Em suas conclusões, Vale (1996) destaca que os valores compartilhados pelos gestores da instituição possuem uma esfera de articulação privilegiada, permitindo influenciar a concepção de universidade dos demais

participantes da organização. Como consequência, não se tem muito espaço para modificação da mediação na gestão institucional.

Em sua dissertação, Silva (1997) procurou identificar quais os aspectos da cultura organizacional de dois departamentos da Universidade de São Paulo (Engenharia Eletrônica e Engenharia de Produção) que ajudariam a compreender a diferença que cada um apresenta quando do uso da internet para realização de suas atividades de pesquisa, com o intuito de analisar a influência das variáveis culturais sobre o trabalho nos dois departamentos.

Após suas entrevistas e posterior análise, o autor identificou as variáveis que mais diferenciam um departamento do outro: trabalho em grupo e fonte de recursos para pesquisa por meio de atividade de consultoria. A primeira variável é mais marcante no grupo de professores do Departamento de Engenharia Eletrônica e a obtenção de renda via atividades de consultoria é uma característica eminente do Departamento de Engenharia de Produção. Em relação ao uso da internet, o Departamento de Engenharia Eletrônica o faz com mais frequência e num período de tempo maior do que o Departamento de Engenharia de Produção. Quanto à pesquisa, o Departamento de Engenharia Eletrônica apontou que a pesquisa de ponta é o atributo mais importante, enquanto que o Departamento de Engenharia de Produção considera mais relevante a busca de solução para os problemas sociais.

Em suas considerações finais, o autor indica que as diferenças existentes entre os dois departamentos devem-se ao fato de que ambos desenvolveram uma cultura própria, tanto na relação com o ambiente como no tipo de relacionamento humano encontrado na realização do trabalho.

Rosso (1997) elaborou uma pesquisa como o objetivo de aferir a cultura organizacional em instituições de ensino superior, sendo que, para tanto, fez um estudo de caso em três instituições de ensino superior pertencentes a um mesmo grupo: uma situada na Itália e as outras duas situadas no interior do estado de São Paulo. A autora propôs, pelo referencial teórico utilizado, o cruzamento das variáveis estrutura (de flexibilidade ou de controle) e enfoque (interno ou externo), com o intuito de descobrir um perfil cultural dentre os seguintes: cultura grupal, cultura inovativa, cultura racional e cultura hierárquica. Os perfis são resultantes da adaptação feita pela autora do modelo elaborado por Quinn (QUINN e KIMBERLY, 1984).

Após suas análises, a autora percebeu que o tipo cultural predominante é a chamada cultura grupal, com enfoque interno e estrutura de flexibilidade. Tal perfil foi idealizado pelo fundador. Entretanto, a pesquisadora também registrou um tipo cultural emergente: a cultura inovativa, com enfoque externo e estrutura de flexibilidade e adaptação.

Pelos resultados apresentados, autora conclui que, no caso de um projeto de intervenção que se proponha reforçar a cultura organizacional das

instituições pesquisadas, é necessário que se leve em consideração a necessidade de se adotar uma postura de flexibilidade, com ênfase na participação, descentralização e estímulo à inovação. A razão de tal inferência é que não só as instituições mudam, como também todos os demais grupos da sociedade. Recomenda que é necessário um compartilhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais, de tal forma que se possa aumentar o nível de satisfação no trabalho entre os participantes da organização.

A dissertação de mestrado de Baldi (1997) tem como objetivo verificar o efeito da mudança estrutural sobre a cultura organizacional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), pela análise dos valores organizacionais compartilhados pelos dirigentes e docentes da organização. A mudança estrutural citada diz respeito ao convênio estabelecido entre duas instituições de ensino, a saber: Instituto Educacional Dom Bosco e Universidade de Ijuí. A instituição de ensino objeto desse estudo foi resultado de tal fusão.

A pesquisadora aponta que o funcionamento organizacional, após o processo de fusão, denota uma gestão mais democrática, ao dar maior ênfase à autoridade do especialista em contraposição à autoridade administrativa (característica das duas instituições na situação anterior ao convênio), o que acaba por descentralizar o controle administrativo da instituição, ao atribuir maior responsabilidade ao corpo de profissionais. Nas palavras da autora da pesquisa, percebe-se a transição de uma estrutura centralizada, na qual a autoridade

administrativa preponderava sobre a autoridade do especialista, para uma estrutura burocrática profissionalizada, consistente com a proposta de ensino das organizações em estudo.

Ao concluir seu trabalho, Baldi (1997) registra que, em função do deslocamento do centro decisório da cúpula para os departamentos (estes com maior responsabilidade e autonomia), após a mudança estrutural analisada, o grupo de dirigentes passou a compartilhar valores até mesmo antagônicos aos da fase anterior, fato que a autora chama de revolução cultural. O panorama final apresenta os seguintes valores: participação, capacitação profissional, unidade, eficácia e fraternidade.

A pesquisa elaborada por Costa (1998) tem por objetivo identificar a percepção dos docentes sobre os valores organizacionais significativos da cultura organizacional da Universidade do Amazonas (UA). Tais valores foram agrupados nos seguintes fatores: eficácia/eficiência; interação no trabalho; respeito ao funcionário; e gestão. Na época da pesquisa, a instituição contava com aproximadamente 780 professores em seu quadro docente, cerca de 15.000 alunos matriculados em 32 de cursos de graduação e 16 de pós-graduação (*stricto sensu*). Vale registrar que o pesquisador sorteou 162 professores efetivos para participação na pesquisa.

Na etapa de análise dos dados, o autor destaca que a percepção dos docentes a respeito do fator eficácia/eficiência é positiva, com destaque para

valores como o comprometimento com a missão da organização e o compromisso com a qualidade dos serviços. O fator interação no trabalho é o que apresenta maior índice dentre os analisados, revelando o compartilhamento de valores como abertura, amizade e cooperação. Em relação ao fator respeito ao funcionário, o nível de percepção é considerado baixo, originado principalmente em função da baixa indicação de valores como aplicação do plano de carreira e justiça (imparcialidade nas decisões administrativas). O nível de percepção do fator gestão é o que apresenta os menores índices, uma vez que os docentes não atribuem muito estímulo, por parte da instituição, ao trabalho criativo e à inovação, como também não percebem flexibilidade organizacional, tanto na perspectiva interna quanto externa.

Ao apresentar suas conclusões, Costa (1998) afirma que a percepção dos docentes sobre os valores organizacionais significativos para a cultura da universidade pesquisada, segundo os quatro fatores previamente estipulados, é levemente favorável. Por essa razão, recomenda que chefias e dirigentes sejam capacitados em gestão participativa (consideração das sugestões feitas pelos participantes da organização), como também defende que hábitos, rituais, usos e costumes atualmente esquecidos sejam resgatados para construção da vida acadêmica da instituição de ensino.

Crubellate (1998) apresenta como objetivo de sua pesquisa o estudo da influência da cultura organizacional em unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá (UEM), em função da diminuição de recursos

públicos disponíveis para manutenção das atividades básicas da instituição. Os dados da instituição na época indicavam aproximadamente 1.400 professores no quadro docente, distribuídos em 28 cursos de graduação e 12 de pós-graduação (stricto sensu). O trabalho não faz menção ao número de estudantes matriculados na ocasião da pesquisa.

O autor selecionou cinco unidades departamentais da universidade para identificar os padrões culturais e as relações de poder existentes entre seus participantes, especificamente o corpo docente. Na análise dos resultados, o autor identificou certos grupos de valores e interesses vigentes, como participação criativa (busca de alternativas complementares), flexibilidade administrativa (solução para a excessiva dependência do Estado), qualidade do ensino (boa formação profissional e acadêmica dos professores) e interação com a comunidade (vínculos mais fortes com a comunidade na qual a universidade se insere). O pesquisador indica, portanto, que a cultura organizacional atuou tanto como fator de aceitação como de resistência às restrições financeiras impostas pela iniciativa governamental.

Em suas conclusões, Crubellate (1998) afirma que, de acordo como panorama identificado, o compartilhamento de valores e crenças pelos docentes selecionados nas unidades departamentais não tem impacto favorável à adaptação das unidades ao contexto ambiental adverso, principalmente devido à relativa inércia constatada na maioria dos grupos, sem questionamento dos padrões estabelecidos.

A pesquisa de Castellani (1998) apresenta o estudo da cultura organizacional de duas unidades da Universidade de São Paulo (USP) com o objetivo de compreender tanto a implementação quanto o uso da internet na atividade de pesquisa. As unidades escolhidas para o trabalho foram a Faculdade de Educação (FEUSP) e o Instituto de Matemática e Estatística (IME). Para participação na pesquisa, foram sorteados cerca de 50 professores de cada uma das unidades selecionadas.

Após a análise dos dados, a pesquisadora identificou variações nos padrões de organização da atividade de pesquisa e de implementação e uso da internet. Percebeu que são diferentes as necessidades de comunicação, decorrentes da natureza da atividade de pesquisa, das relações com o ambiente e das formas de organizar as atividades, como também são diferentes os significados atribuídos à tecnologia e suas conseqüências. Os resultados mostraram que o uso da rede é heterogêneo, com diferente intensidade pelos diversos docentes de uma mesma unidade. A difusão da rede é maior no Instituto de Matemática e Estatística (mais de 90%) do que na Faculdade de Educação (cerca de 50%). Para as atividades de pesquisa, na Faculdade de Educação predomina a pesquisa de amplitude nacional voltada para os problemas educacionais do país, sendo que suas principais formas de divulgação são as publicações nacionais. No Instituto de Matemática e Estatística prevalece a pesquisa de âmbito internacional, com maior uso de publicações internacionais.

Ao concluir, a autora afirma que o uso da tecnologia da informação não depende apenas de suas características técnicas, mas da natureza da tarefa realizada e da cultura organizacional, uma vez que a internet não é um objeto puro, mas um artefato cultural, fato que reforça a necessidade de se adotar abordagens desse tipo (cultural), para as pesquisas em tecnologia da informação nas organizações. Sugere, para pesquisas futuras, a exploração de outras dimensões culturais, como as possíveis transformações nas concepções sobre a natureza do tempo e do espaço em função do aumento da velocidade de comunicação com o uso da internet, em contraponto à lentidão da burocracia. Sobre a natureza humana, sugere a análise do valor que os seres humanos atribuem a si mesmos e aos outros, ao mesmo tempo em que criam tecnologias para fazer o que antes eles mesmos faziam.

Monicci (1998) procurou delinear a cultura organizacional de uma instituição de ensino superior, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), com o objetivo de verificar sua relação com o sistema de remuneração adotado pela direção da instituição, com o que, segundo o autor, será possível responder se tal sistema é o mais adequado à organização ou não. Para seu estudo, o pesquisador estabeleceu previamente quatro dimensões culturais a serem consideradas: distância do poder, que representa desigualdade; prevenção da incerteza, baseada na obediência às regras; individualismo, uma oposição ao coletivismo, que reflete o modo das pessoas viverem juntas; e a masculinidade, que permite medir a diferença entre os sexos, bem como suas manifestações na

cultura das organizações. Tais dimensões derivam da proposta elaborada por Hofstede (1980).

Com os dados obtidos e sua posterior análise, o autor constatou que para as duas primeiras dimensões (distância do poder e prevenção da incerteza) os índices são altos, ao mesmo tempo em que há baixo individualismo e masculinidade. Esses resultados contribuíram para que o autor definisse a cultura da universidade como sendo uma cultura de funções, com o trabalho identificado por tarefas dentro de seus respectivos cargos, organizados em linhas de hierarquia.

Em suas conclusões, ressalta que a modificação do sistema de remuneração foi um avanço significativo em termos de desenvolvimento administrativo, inclusive com melhoria de relacionamento entre direção da instituição e membros da comunidade acadêmica. No mesmo contexto, percebeu o surgimento do chamado conceito de empregabilidade, viabilizado pelo apoio profissional oferecido aos funcionários, via plano de carreira.

A dissertação de Santana (1999) propõe uma metodologia de abordagem quantitativa para avaliar e aplicar determinada tipologia cultural em uma instituição de ensino superior particular, de tal forma que fossem delineados diferentes tipos de cultura organizacional. Tal tipologia cultural apresenta os modelos de cultura grupal, cultura inovativa, cultura racional e cultura hierárquica, numa adaptação das proposições de Quinn (QUINN e KIMBERLY, 1984). Pelo

estudo, o autor procurou identificar pontos de convergência ou divergência entre a cultura organizacional declarada (real) nos textos institucionais e o contexto apontado pelos pesquisados (coordenadores de curso, professores, chefes de departamento e chefes de setor).

De acordo com a análise dos dados obtidos, o autor constatou o predomínio da cultura hierárquica, que evidencia processos e controle, e da cultura racional, cuja ênfase é predominantemente voltada para o lucro. Quanto aos perfis mais desejados, o autor apontou o da cultura grupal, que busca maior valorização do indivíduo e o da cultura inovativa, caracterizada pelo direcionamento às novas tecnologias e maior competitividade.

Ao apresentar suas considerações finais, Santana (1999) alertou que a cultura hierárquica não é aconselhável, pois caracteriza-se pelo controle e pelo foco interno, algo incompatível com a realidade organizacional moderna, preconizada pela coesão, participação e senso de conjunto.

A pesquisa elaborada por Lionço (1999) propõe a análise da influência da cultura organizacional na configuração da aprendizagem dos docentes que participam de programas de interação desenvolvidos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET/PR), especificamente a unidade situada em Pato Branco, interior do estado.

Os participantes selecionados para a pesquisa foram os dirigentes e os professores da instituição. Para que a autora pudesse analisar os pressupostos culturais que influenciam os processos de aprendizagem na organização, foram estabelecidas as seguintes categorias: relação da organização com seu ambiente; natureza da realidade e verdade; natureza da natureza humana; natureza da atividade humana; e natureza das relações humanas. A autora definiu as categorias em função da proposta de Schein (1992).

Em sua análise, a pesquisadora detectou que a instituição assume a si própria enquanto um centro de produção do saber, o que a torna submissa ao saber teórico desenvolvido pela instituição (relação da organização com seu ambiente). A natureza da realidade e verdade pode ser expressada pela noção de que os participantes têm de que as atividades realizadas na instituição são reflexo do que se faz na instituição de outra cidade (Curitiba), talvez pelo fato de que esta é a pioneira, moldando, portanto, a cultura institucional das demais unidades. Em relação à natureza da natureza humana, as entrevistas realizadas com os dirigentes e professores apontam para um padrão que considera a natureza humana má e imperfeita, o que sugere cuidado na direção e no controle tanto dos participantes quanto das atividades. A natureza da atividade humana, segundo a opinião dos participantes da pesquisa, aponta o incentivo quase que exclusivo à aprendizagem individual na organização, uma vez que o trabalho em equipe não é uma prática institucionalizada. Já a natureza das relações humanas demonstra a tendência que os indivíduos têm de perceber a vida como competitiva, gerando uma postura individualista não apenas no trabalho, mas também nos processos de

aprendizagem. Em função dessa constatação, Lionço (1999) destaca que não há na organização um sistema que congregue os esforços coletivos em direção a processos de aprendizagem contínuos e planejados.

A pesquisadora afirma, em suas considerações finais, que a aprendizagem ocorrida na organização tem caráter predominantemente individual, sendo voltada para o acúmulo de conhecimentos teóricos, visando essencialmente à resolução de problemas. Registra também que a instituição pesquisada não tem consciência da influência de sua própria configuração cultural nos processos de aprendizagem dos programas de interação.

O estudo realizado por Almeida (2000) tem como objetivo identificar os elementos componentes da cultura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), segundo a percepção dos professores da instituição. Durante o período de realização da pesquisa, o quadro docente da instituição apresentava pouco mais de 450 professores, distribuídos em 7 unidades institucionais (centros de ciências e estudos). A amostra definida para a pesquisa foi composta por 147 docentes. Tal qual o estudo elaborado por Costa (1998), o pesquisador estabeleceu quatro fatores para agrupar os elementos culturais pesquisados nas instituição: eficácia/eficiência; interação no trabalho; respeito ao funcionário; e gestão.

O autor aponta em sua análise que o fator eficácia/eficiência apresenta baixos índices de percepção, em razão de os professores não

considerarem que a instituição deposita sobre eles a responsabilidade pelo alcance de resultados satisfatórios. Há então, a necessidade de reforçar tal valor na organização. Da mesma forma que o fator comentado anteriormente, o fator interação no trabalho também apresenta baixos índices, ainda que valores como amizade e abertura tenham sido detectados. Segundo o pesquisador, a falta de rituais como confraternizações e reuniões contribuem para o resultado apontado. No tocante ao fator respeito ao funcionário, os índices são altos pela percepção, por parte dos docentes, de valores como promoção da qualificação profissional, honestidade e justiça (imparcialidade nas decisões administrativas). Em relação ao fator gestão, os índices também são altos, em razão de que os docentes apontam a percepção de valores como clareza de normas e regulamentos, além da modernização de recursos materiais e flexibilidade gerencial.

Em suas considerações finais, o autor propõe que a administração da universidade busque revigorar os valores e rituais que compõem a cultura organizacional da UEMA, reduzindo a dispersão constatada entre os professores da instituição, fato que poderia reduzir a incidência de conflitos, como também contribuir para um maior comprometimento organizacional por parte dos professores da universidade.

O trabalho de Souza (2000) tem com objetivo identificar o grau de importância que os professores da Escola Superior de Administração e Negócios (ESAN), de São Bernardo do Campo (SP), creditam aos valores culturais apreendidos na organização, partindo da hipótese de que a internalização dos

valores organizacionais e o grau de importância a eles atribuído interferem na efetividade da instituição de ensino superior. Busca, também, detectar se tais valores são adotados no âmbito pessoal pelos participantes. Como o número de professores na época era relativamente pequeno (27, no total), a autora contou com a participação integral dos professores na pesquisa.

Souza (2000) tomou base os valores deixados pelo fundador da instituição, refletidos em quatro constructos: formação humana integral, definida não apenas pela transmissão de conhecimento mas também pela formação do caráter; método *cura personalis*, pelo qual o professor deve considerar que o aluno é um ser humano com identidade própria e merece ser tratado como tal; busca da excelência, para que a qualidade seja alcançada por meio do desenvolvimento pleno das capacidades de cada pessoa; e educação para promoção da justiça, para oferecer a todo ser humano dignidade de vida e igualdade a respeito de seus direitos. Na análise e interpretação dos dados, a autora constatou que 93% dos participantes assimilam o constructo da formação humana integral, 87% consideram o método *cura personalis* como presente em seu cotidiano docente, 94% identificam a busca da excelência institucional por meio de suas ações em sala de aula e 89% vislumbram no trabalho da instituição o exercício da educação para promoção da justiça.

Em suas considerações finais, a pesquisadora infere que, como em qualquer sistema social, uma instituição de ensino superior possui uma estrutura de valores que pode ser definida, descrita e analisada, sendo que sua cultura

organizacional acaba por torná-la distinta em relação às demais. A partir do momento em que tais valores são aceitos pela maioria dos participantes, sua internalização favorece o aumento da efetividade organizacional, fortalecendo a construção da identidade social da organização, fato constatado no estudo de caso realizado. A autora defende o pensamento de que se faz necessário identificar meios para solidificação de valores organizacionais por meio da socialização entre docentes.

Carvalho (2000) desenvolveu um estudo com o objetivo de estabelecer associações entre os valores da cultura organizacional das Faculdades SPEI (Sociedade Paranaense de Ensino e Informática) e as metas estratégicas estabelecidas pela direção da instituição. Participaram da pesquisa os gestores e professores das Faculdades SPEI, num total de 55 pessoas, das quais 40 correspondem ao corpo docente.

A investigação dos valores culturais da organização tomou por base quatro dimensões: trabalho (tempo para conclusão de tarefas e qualidade na consecução do trabalho); relações (convívio das pessoas que compõem a organização); controle (postura da direção em relação aos empregados); e pensamento (planejamento, comunicação e flexibilidade administrativa no âmbito da organização).

Com o intuito de responder se os valores da cultura organizacional relacionam-se com as metas estratégicas, Carvalho (2000) detectou que havia

baixa relação entre as metas e a missão da organização, por conta da pouca participação das pessoas no processo de planejamento das ações. Essa postura fez com que os dados obtidos revelassem os seguintes resultados, em relação às dimensões definidas: baixos índices para as dimensões trabalho (tomado como mera reprodução do que é instituído) e pensamento (objetivos e metas definidos somente pela direção, sem influência dos professores); e altos índices para as dimensões relações (busca de manutenção interna pela empatia e pela sociabilidade) e controle (a direção exerce um papel mais de domínio do que de liderança).

Em suas considerações finais, o pesquisador ressalta que é necessário ampliar a participação dos membros da instituição na definição dos objetivos e metas, de tal forma que a organização aprenda com sua própria história.

A pesquisa elaborada por Saldías (2001) tem por objetivo identificar os fatores culturais que influenciaram o processo de transformação da Universidade da Fronteira (UFRO), instituição chilena da cidade de Temuco. A transformação diz respeito a um processo de fusão envolvendo duas instituições (Universidade Técnica do Estado e Universidade de Chile) que, a partir de 1981, resultou na UFRO. Em seu trabalho, a autora definiu como participantes os dirigentes da instituição que já tivessem, no mínimo, 20 anos de serviços prestados. O principal propósito de tal seleção é a preocupação de se identificar

possíveis heranças culturais que acabaram por configurar a cultura organizacional da instituição criada.

Tal qual o trabalho de Lopes (1994), a pesquisadora apresenta três modelos de gestão trabalhados nas instituições de ensino superior: modelo burocrático, que apresenta a tomada de decisão exclusivamente racional, muitas vezes incompatível com valores democráticos, marcantes no contexto acadêmico; modelo político, constituído por múltiplos interesses dos participantes que, na maioria das vezes, acabam por se sobrepor aos interesses da própria organização; e modelo colegiado, uma espécie de rejeição ao modelo burocrático, por apresentar a busca de consenso entre os participantes da organização, especialmente do corpo docente. A autora buscou então, por meio de suas entrevistas, caracterizar o processo de mudança da instituição, seu processo sucessório e conseqüente estilo diretivo, e as novas políticas, normas e valores que surgiram após o processo de fusão das duas instituições.

Quando da análise e interpretação dos dados obtidos, Saldías (2001) afirma que a Universidade da Fronteira apresenta características similares aos três modelos apresentados, ainda em função dos aspectos multiculturais próprios dos processos de fusão. Por outro lado, foi detectada a ausência de registros históricos e rituais que legitimam a trajetória dos líderes da instituição, sendo que a memória ainda resgata heróis do passado (participantes do período anterior à fusão). Outro ponto de destaque é a expectativa dos dirigentes em relação a

ações futuras: desenvolvimento de diversas atividades relacionadas com o aperfeiçoamento de seus docentes, favorecendo a investigação científica.

Ao apresentar suas conclusões, a pesquisadora indica, quanto ao processo de mudança, que a instituição formada pelo processo de fusão não conseguiu unir as duas culturas, em razão da distinta formação intelectual dos professores das duas instituições. Em relação ao processo sucessório, permanece grande controvérsia se a prioridade para escolha do diretor deve ser por aquele que apresenta mais qualidade acadêmica ou qualidade administrativa. Quanto às políticas, manifesta-se o clamor por uma postura de reconhecimento dos professores, por partes dos dirigentes, no sentido de participação coletiva nas decisões institucionais. O mesmo se percebe em relação às normas institucionais, pois as consideradas mais importantes foram as que diziam respeito tanto à autonomia quanto à carreira acadêmica. Quanto aos valores, a autora registra uma perda da consciência crítica que, segundo os dirigentes, costumava existir no período anterior à fusão, quando as instituições eram mais comprometidas no sentido de se engajar na busca de solução para os problemas sociais da região em que estavam inseridas.

Teixeira (2001) procurou identificar elementos da cultura organizacional que pudessem contribuir, uma vez fortalecidos ou transformados, para o aumento do nível da produção científica nos programas de pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A instituição possuía, na época da pesquisa, 27 cursos de pós-graduação. Participaram da pesquisa

professores, coordenadores e secretários administrativos, totalizando cerca de 130 pessoas.

Após a análise, a autora apontou que o perfil cultural dos programas de pós-graduação da UFRN caracteriza-se mais pelos elementos que compõem uma cultura com valorização no indivíduo, bem como elementos que priorizam processos e controle. Em relação ao modelo que consideram ideal, há forte tendência à opção por uma cultura que seja flexível a mudanças, com base em estímulos a iniciativas individuais. Um destaque feito pela autora é a existência de incongruências entre os membros dos programas, fato pelo qual recomenda a melhoria do sistema de comunicação entre os programas, em prol dos objetivos organizacionais.

A pesquisadora aponta, em suas conclusões, que os componentes dos programas de pós-graduação da UFRN têm uma predisposição a publicar mais localmente. Tal predisposição diz respeito também à participação em congressos, predominantemente nacionais.

A pesquisa realizada por Queiroz (2002) tem como objetivo analisar e interpretar os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos empregados do Instituto Adventista de Ensino do Nordeste (IAENE) por meio do estudo da cultura organizacional. O autor destaca alguns elementos da cultura organizacional, como valores, hábitos, tradições, costumes, opiniões, atitudes e regulamentos.

Na análise dos resultados, o autor aponta que mais de 78% dos empregados reconhecem a presença de valores ético-cristãos na cultura da organização e, ao mesmo tempo, declaram-se satisfeitos em trabalhar na entidade. Outro aspecto registrado é que apenas 27% sentem-se atraídos por outra empresa que ofereça um salário maior.

Em suas conclusões, o autor aponta que a diferença entre os indicadores a respeito do comprometimento afetivo e do comprometimento profissional é praticamente inexistente, fato que provoca a sugestão, para estudos posteriores, a respeito de novas pesquisas sobre comprometimento em organizações com características culturais semelhantes. Registra também que a análise da interação de aspectos de conduta oriundos da ética protestante com a cultura da organização oferece subsídios para melhor compreensão, por parte da comunidade acadêmica e profissional, sobre as características do ambiente cultural de organizações ditas religiosas, em função do comportamento de seus empregados.

Storópoli (2002) desenvolveu um estudo de caso sobre o Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE) procurando compreender a importância crítica da cultura organizacional na manutenção da sustentabilidade e do alto desempenho acadêmico, tendo como enfoque os valores organizacionais. Para consecução da pesquisa, a autora agrupou os valores organizacionais que considerou importantes, a saber: comprometimento; credibilidade na instituição e nos dirigentes; dinamismo e inovação; energias canalizadas para educação de

qualidade e para o aluno; predominância da comunicação informal; poder compartilhado, trabalho de grupo e participação; valores humanos; valorização do colaborador. Participaram da pesquisa 32 colaboradores da instituição, entre acadêmicos e funcionários técnico-administrativos com, no mínimo, quatro anos de serviços prestados.

Os resultados apontaram que, de acordo com os grupos de valores organizacionais estudados, a maior frequência (24%) foi percebida no grupo poder compartilhado, trabalho de grupo e participação, sendo que o grupo predominância da comunicação informal teve o índice mais baixo (6%). Com base nos resultados, a autora conclui que a proposta de identificar os valores organizacionais pode ser materializada como fidedigno instrumento de diagnóstico organizacional, tendo como objetivo estabelecer correlações que expliquem as relações de causa e efeito no contexto organizacional e promover ações que ajudem a melhorar o ambiente organizacional, além do fato de fornecer subsídios para o auto-conhecimento das instituições de ensino superior.

O trabalho de Macuco (2002) teve como objetivo identificar a visão do professor do ensino superior em relação às mudanças que surgem no mundo globalizado, por meio do impacto na cultura organizacional da instituição em que ministra aulas. Seu estudo teve como objeto as Faculdades São Judas Tadeu de Pinhais (FAPI), do qual participaram dirigentes, professores e funcionários.

As entrevistas feitas pela pesquisadora basicamente traduziram relatos e opiniões sobre mudanças e cultura organizacional, de tal modo que não há uma classificação quantitativa a respeito dos resultados. Não há, no trabalho, menção a respeito da quantidade de participantes. Assim, tem-se que os resultados apontam para a opinião de que o educador deve estar a par das velozes mudanças que surgem a seu redor para que possa cumprir seu papel de professor de maneira plena. Por outro lado, deve cuidar para que os valores institucionais sejam mantidos nos processo de mudança. Dessa maneira, a pesquisadora salienta que o professor atento ao contexto externo e, ao mesmo tempo, ciente dos valores institucionais, pode se configurar num eficiente agente de mudanças na cultura organizacional da instituição, fazendo com que esta esteja adequada ao chamado mundo globalizado e capaz de cumprir seu papel de instituição educacional.

Ao concluir o estudo, a autora propõe que a instituição de ensino superior deve alinhar seus valores organizacionais ao papel a ser desempenhado pelo docente, pois este é elemento crucial no alcance dos objetivos estabelecidos, ou seja, o planejamento a respeito de mudanças na instituição não deve ser efetuado unilateralmente, como atribuição exclusiva da direção da escola.

Jacometti (2002) buscou identificar de que forma os elementos da cultura organizacional (crenças e valores) influenciaram os objetivos e estratégias no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET/PR), unidade de Curitiba. A pesquisa envolveu o conjunto de dirigentes da instituição, sendo o total

de 15 participantes, dos quais 10 são chefes de departamento, o que o autor chama de nível tático, e 5 ocupam cargos de direção e gerência (nível estratégico). Outro registro que merece importância é que esses cargos são ocupados por professores efetivos da instituição.

Os dados da pesquisa revelaram que os dois níveis de dirigentes (tático e estratégico) compartilham valores como verticalização do ensino (ênfase na pós-graduação e na educação continuada), flexibilidade (adaptação curricular e adequação da estrutura administrativa da instituição) e transparência (discussão coletiva, disseminação de informações à comunidade e descentralização de recursos orçamentários).

Em suas conclusões, o autor afirma que os elementos simbólicos (crenças e valores) da cultura organizacional compartilhados pelos dirigentes da instituição de ensino influenciam ações e objetivos, que respondem às pressões sociais para a oferta de cursos superiores que atendam às necessidades da comunidade, mediante currículos cada vez mais flexíveis. Tal indicação, segundo o autor, fundamenta a tese de que a cultura organizacional foi fator preponderante para a definição de objetivos e estratégias da instituição pesquisada.

A unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET/PR) da cidade de Curitiba também foi objeto de pesquisa de Oliveira (2002), cuja dissertação de mestrado teve como objetivo verificar a influência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9394/96) sobre a cultura

organizacional da instituição. Da mesma forma que Jacometti (2002), o autor selecionou os dirigentes da instituição como sujeitos da pesquisa. Foram 13 no total, sendo 5 dirigentes do chamado nível estratégico (cargos de direção e de gerência) e 8 do nível tático (chefes de departamento e coordenadores de curso).

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, o advento da LDB não afetou os seguintes valores organizacionais da instituição: interação empresa-escola, qualidade do ensino, dedicação, expansão, participação, integração e interação social. Isso significa que tais valores na verdade já eram compartilhados com a mesma intensidade no período pré-LDB. Entretanto, outros valores tiveram alteração em sua percepção, como educação (ênfase na pós-graduação), ambiente de trabalho (passando de estável para inseguro), disciplina (de rígida para flexível), capacitação e qualificação (antes centrada no próprio professor, mudando para o foco na avaliação do MEC), além da extinção da idéia de ensino elitizado (outroa enfocando a classe média, com ingresso concorrido). Novos valores também surgiram após a promulgação da LDB: visão de universidade (autonomia), flexibilidade acadêmica (novos cursos e desburocratização) e valorização da pesquisa (aumento do número de mestres e doutores e do número de cursos de pós-graduação).

Em suas conclusões, Oliveira (2002) ressalta que a nova legislação educacional afetou a cultura da instituição, alterando seu perfil sem, no entanto, alterar sua identidade. Isso pôde ser percebido pela indicação dos valores que foram alterados e dos que foram mantidos. Assim, tem-se que mudança

organizacional ocorrida foi incremental, uma vez que permitiu a continuação de determinados valores ditos essenciais.

Em sua pesquisa, Bíscoli (2003) descreveu o processo de criação de uma universidade estadual no Paraná, a partir da fusão de quatro faculdades isoladas, localizadas em quatro cidades da região oeste do estado. A autora teve como objetivo principal apresentar o impacto de tal processo de fusão na cultura organizacional da instituição que então se formava: a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Foram selecionados professores das diversas unidades da instituição, de modo a abranger a organização como um todo.

Ao fazer uma adaptação do modelo de Handy (1994), a autora utilizou em sua pesquisa quatro tipos de culturas organizacionais para análise dos dados coletados: cultura de clube, associada ao deus grego Zeus, cuja característica mais marcante é a centralização de poder; cultura de função, associada ao deus Apolo, apegada à ordem e às normas; cultura de tarefa, associada à deusa Atena, relacionada à imediata solução de problemas; cultura existencial, associada ao deus Dionísio, indicadora de liberdade individual. A autora constatou que o tipo de cultura que mais representa a organização é a cultura de clube (59%). O mesmo índice foi percebido no tocante ao que é considerado o tipo de cultura ideal (cultura de tarefa). Apesar das diferenças constatadas entre os participantes dos diversos campi, todos ressaltaram que a construção de uma universidade pública foi na verdade a realização e a

consolidação de um plano sonhado há tempos, permitindo a superação de inúmeras dificuldades advindas de características culturais diferentes.

A pesquisadora conclui que, apesar das diferenças detectadas, em geral as instituições envolvidas na pesquisa tinham características muito semelhantes (participação da comunidade nas decisões, verbas municipais, inserção social, atendimento de demandas locais), sendo que o fator mais preponderante no processo de fusão foi a questão política. Tal panorama, de certa forma, facilitou a adaptação à nova realidade apresentada, sobrepondo-se aos conflitos existentes no processo de integração. Assim, o que se percebeu não foi apenas a simples soma das culturas organizacionais das faculdades originais, mas sim a formação de uma nova cultura organizacional heterogênea, com traços diferentes em cada unidade, mas com unidade de comportamento nas decisões maiores. Um dos reflexos percebidos com a nova situação foi o recebimento de maior apoio político e financeiro na região.

O trabalho de Sampaio (2003) teve por objetivo analisar a gestão administrativa da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) pela observação dos projetos de modernização implantados na organização, a partir dos valores culturais existentes e sua influência sobre o processo de mudança na gestão da instituição, traduzido em dois projetos, entre os anos de 1999 e 2001: implantação de um novo modelo de desenvolvimento gerencial da UESB (área de recursos humanos) e orçamento participativo na UESB – uma prática democrática (área de finanças).

Pela análise dos resultados, a pesquisadora apontou que os projetos não obtiveram pleno êxito pelo panorama de resistência a mudanças existente na universidade. Afirma que os projetos de modernização encontraram um enorme obstáculo: a herança de uma cultura conservadora que concebe o novo revestido de velho. Some-se a isso o fato de que poucos foram os membros da comunidade acadêmica que participaram da implementação dos projetos de modernização. Em suas considerações finais, a pesquisadora infere que a bagagem cultural do indivíduo na organização resulta em atitudes facilitadoras ou obstacularizadoras diante de experiências de modernização, que por sua vez têm de ser concebidas não apenas no aspecto de sistemas estruturais ou padrões de autoridade, mas sim na mudança de crenças, atitudes e percepções por parte dos indivíduos e dos grupos. Foi possível identificar também que a estrutura altamente centralizada da organização foi outro limitador à proposta de mudança, por conta de impedir a participação da comunidade acadêmica na consecução do projeto de mudança. Como consequência, as comunicações eram excessivamente formais e havia elevado grau de apego à burocracia. Tal cenário de resistência à implementação de projetos de modernização assume, segundo a autora, feições de valores culturais que reproduzem a pouca tradição de lidar com processos decisórios em uma prática democrática, produzindo uma situação de imobilidade.

Os estudos que tomam como objeto de pesquisa instituições de ensino superior enfatizam a investigação do corpo docente como agente legitimador da cultura organizacional, pela defesa da idéia de que as mudanças organizacionais na instituição de ensino apenas se efetivam de maneira positiva

desde que haja comprometimento do corpo docente. Tais mudanças, segundo as publicações que foram analisadas anteriormente, abrangem tanto aspectos planejamento e avaliação das instituições, como também adaptação a novas configurações organizacionais que emergem em função do panorama externo (fusões, novas tecnologias, legislação). É a cultura organizacional tomada como fator para gestão universitária, tanto em âmbito acadêmico quanto administrativo.

CAPÍTULO V

A NATUREZA JURÍDICA DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

A natureza jurídica das instituições de ensino é o foco de análise dos dados neste capítulo. Os dados coletados para a pesquisa apontaram que a cultura organizacional é objeto de análise em instituições públicas (criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público), bem como em instituições particulares (mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado). De acordo com a classificação apresentada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC)¹, as instituições de ensino brasileiras estão distribuídas tanto pelo setor público quanto pelo privado, sendo subdivididas da seguinte maneira:

- instituições públicas federais;
- instituições públicas estaduais;
- instituições públicas municipais;
- instituições particulares.

A classificação definida pelo INEP será o roteiro de análise das 34 pesquisas identificadas, cuja distribuição dos dados (de acordo com a natureza jurídica das instituições) foi apresentada no capítulo II (tabela II.9). A breve

¹ Sítio oficial: www.inep.gov.br (acesso em 22/11/06).

descrição individual dos trabalhos, realizada no capítulo anterior, também servirá de apoio para essa etapa.

Para melhor organização dos dados, os trabalhos que abordaram instituições de ensino pertencentes ao setor público serão divididos nos três níveis administrativos (federal, estadual e municipal). A análise da esfera pública pretende indicar até que ponto as políticas governamentais interferem na formação da cultura organizacional das instituições de ensino. Morgan (1996, p. 84) destaca que as universidades públicas são organizações políticas e, portanto, estão sujeitas a pressões externas que resultam em conflitos. Essas pressões externas, ao ameaçarem sua autonomia, acabam por criar valores que são incorporados pela cultura organizacional da instituição.

Em seguida, serão analisadas as pesquisas que tiveram como objeto de estudo instituições de ensino particulares, de tal maneira que possa ser possível identificar características e elementos culturais em função da proposta institucional delineada por quem administra a escola (mantenedoras, pessoas físicas ou jurídicas). É a busca por tentar identificar se os administradores da instituição interferem na consciência de quem nela trabalha, ou se a cultura organizacional nasce apenas da manifestação de valores compartilhados pelos diversos grupos da organização (MORGAN, 1996, p. 142).

V.1 Instituições públicas federais

Seis dissertações de mestrado (VIEIRA, 1998; LIONÇO, 1999; TEIXEIRA, 2001; JACOMETTI, 2002; OLIVEIRA, 2002; GOMES, 2003) investigaram a cultura organizacional em instituições de ensino da esfera pública federal. Percebe-se, pela leitura dos trabalhos, que há um enfoque na investigação a respeito do funcionamento da cultura organizacional enquanto mecanismo para resposta da instituição às imposições oriundas do ambiente externo ao qual a escola pertence, ou seja, sua adaptação às conjunturas externas.

As proposições de Schein (1992, p. 26) sobre a cultura organizacional relatam que as organizações mantêm com seu ambiente relações de dominação, submissão ou harmonia. Assim, os valores compartilhados pelos indivíduos acabam por fazer com que controlem o ambiente, estabeleçam uma relação de harmonia com ele ou fiquem submetidos ao mesmo. Da mesma forma, Morgan (1996, p. 72) registra que, ao se reconhecer a influência do ambiente externo, é possível identificar as interconexões existentes entre pessoas, grupos e organizações, por meio dos valores compartilhados em suas ações, ou seja, a cultura organizacional.

Vieira (1998) faz menção à influência ambiental externa ao relatar que as universidades públicas federais apresentam, em suas relações de trabalho, intercâmbio com institutos jurídicos, processos de controle funcional e

regulamentações formais, diferentemente do que é visto em instituições particulares. Segundo o autor, esse intercâmbio acaba por formar na instituição uma cultura organizacional típica de instituições governamentais, cujos valores são reflexo da política pública adotada no país e do estilo gerencial de quem governa. Tal constatação levou o pesquisador a investigar quais valores eram percebidos como significativos na cultura organizacional de uma universidade pública federal, por parte dos docentes. A constatação de baixa percepção (que o pesquisador chama de levemente favorável) foi atribuída, predominantemente, à política de restrições de recursos imposta pelo governo federal, no período de realização da pesquisa. Resgatando as proposições de Schein, constata-se que o grupo, por meio da cultura organizacional, mantém uma relação de domínio no tocante ao ambiente, ao formatar valores que o codificam enquanto negativo, de tal forma que a construção social da realidade interna na organização é delineada sob essa perspectiva.

A relação da organização com seu ambiente também foi tratada nos trabalhos de Lionço (1999), Jacometti (2002) e Oliveira (2002), que tiveram como objeto de investigação unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), no estado do Paraná. As duas últimas pesquisas foram orientadas pelo mesmo pesquisador, na Universidade Federal do Paraná. Segundo afirmação de Morgan (1996, p. 49), a cultura organizacional propicia a identificação da relação de interdependência entre a organização e o universo do qual faz parte, ou seja, o ambiente. Este, por sua vez, sendo muito volátil e instável, exige por parte da organização um preparo para mudanças, ao que o autor chama de processo de

interpretação social. No mesmo contexto, Schein (1992, p. 134) defende que a organização deve desenvolver certas habilidades que são indispensáveis para criar novos processos e formas de trabalho, permitindo uma inovação organizacional que propicie uma relação positiva com o ambiente. É fundamental, entretanto, que essa inovação seja difundida entre os participantes da organização, de tal forma que seja absorvida como algo válido. Eis a cultura organizacional entrando em cena novamente.

Lionço (1999) constatou que na instituição pesquisada a aprendizagem organizacional era, na verdade, fragmentada, na qual os participantes possuem conhecimento sem, no entanto, compartilhá-lo. Segundo a autora, a instituição não parecia estar consciente de sua própria configuração cultural, o que comprometia processos de aprendizagem em âmbito organizacional. Essa lacuna impedia o estabelecimento de uma relação de interdependência na organização, comprometendo sua identificação precisa dos processos de mudança oriundos do ambiente externo.

A dissertação de Jacometti (2002) destaca que o impacto do ambiente é percebido seletivamente e interpretado com base em padrões simbólicos e interesses compartilhados pelos diversos grupos da organização. O autor detectou que relação da instituição para com o ambiente externo tinha um padrão de referência internacional, uma vez que as ações estratégicas (reestruturação administrativa, lançamento de novos cursos, interação com

empresas) eram baseadas em posturas adotadas por instituições de ensino estrangeiras.

Oliveira (2002) chama de pressão ambiental o fato de as organizações mudarem constantemente. Sua pesquisa teve como objeto de estudo a mesma instituição investigada por Jacometti (2002), sendo que o enfoque principal foi o impacto da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) sobre a cultura organizacional da instituição de ensino. O autor salienta que as organizações procuram responder à pressão do ambiente em função de manter ou obter recursos e legitimidade. A alteração na legislação atingiu todos os setores do sistema educacional brasileiro, provocando mudanças no ambiente das organizações que atuam nesse setor. No caso da LDB, o pesquisador a caracteriza como pressão institucional coercitiva, que acabou por alterar a cultura organizacional da instituição pesquisada, ainda que não tenha afetado sua identidade, ao que o autor chamou de mudança incremental, pois valores não-essenciais foram modificados (nível de ensino técnico para ensino superior) e os ditos essenciais (participação e interação com empresas) foram reforçados.

O aspecto ambiental trazido à tona por Teixeira (2001) foi a questão de se administrar determinados segmentos universitários com a referência da qualidade, partindo do pressuposto de que as universidades passam cada vez mais a enfrentar exigências impostas pelos órgãos governamentais, com destaque para a avaliação dos serviços prestados pelas instituições. Em sua pesquisa, a autora procurou identificar elementos da cultura organizacional de uma

universidade federal que contribuíam para o aumento do nível de produção científica no âmbito da pós-graduação (*stricto sensu*). É merecedor de destaque o termo usado pela pesquisadora quanto à preocupação da instituição em relação à produção científica: cultura da qualidade. Percebe-se então a relação de interpretação social existente entre organização e ambiente (MORGAN, 1996; SCHEIN, 1992), uma vez que o panorama mercadológico prega a idéia de qualidade e a universidade absorve tal tendência, ainda que não se configure como estabelecimento comercial ou, em termos materiais, produtivo. Teixeira (2001) elencou os valores detecção de falhas e prevenção de erros para mapear a cultura da qualidade vivenciada pela instituição de ensino, sendo que o valor assumido pelos integrantes dos cursos de pós-graduação da instituição revela o primeiro como o nível de qualidade em que se trabalha a produção científica, apontando uma predisposição a publicar mais localmente (periódicos nacionais) como também a participar de eventos nacionais (congressos e simpósios).

A influência da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) como fator ambiental, mencionada na pesquisa de Oliveira (2002), também é analisada por Gomes (2003), ao investigar a reciprocidade entre a cultura da escola e a formação continuada de seus professores. A pesquisadora aponta que o teor dado pela LDB à formação de professores condiz muito mais com uma mera certificação do que com uma qualificação adequada dos profissionais de educação, com destaque para a criação dos institutos superiores de educação. A autora afirma que esse panorama é fruto de uma conjuntura de cunho mercadológico, fazendo com que a educação desfile numa roupagem tecida pelos

mecanismos de mercado. Assim, ao invés de a formação dos professores ser atrelada aos projetos da escola em que atua, passa a ser mero conjunto de capacitações isoladas e pontuais. Entretanto, por meio de suas observações, Gomes (2003) detectou que a escola pesquisada se configurava como espaço de formação para os professores, na qual a prática de ensino era entendida como fonte de conhecimentos para construção de saberes docentes, coerentes com a organização do trabalho pedagógico. A identidade institucional era permeada por valores (reflexão coletiva, decisões colegiadas e estudos coletivos) que criaram na escola um espaço de formação, fortalecendo relações que propiciavam desenvolvimento profissional e pessoal. Apesar de diretrizes governamentais desfavoráveis, a autora constatou que a cultura organizacional da instituição de ensino era composta por elementos (valores, crenças, atitudes) que faziam da ação educativa algo em constante questionamento, numa perspectiva de que a docência tem uma relação ampla com a sociedade, não se limitando apenas aos aspectos técnico-pedagógicos da profissão.

V.2 Instituições públicas estaduais

Os trabalhos que investigaram a cultura organizacional em escolas administradas pelos governos estaduais compreendem duas teses de doutorado (BRITO, 1998; TEIXEIRA, 1998) e 9 dissertações de mestrado (VALE, 1996; SILVA, 1997; CRUBELLATE, 1998; CASTELLANI, 1998; ALMEIDA, 2000; SILVA, 2001; BÍSCOLI, 2003; SAMPAIO, 2003; TOLEDO, 2003). A leitura das publicações trouxe à tona dois focos de análise: a instituição de ensino enquanto

conjunto de subculturas e a cultura organizacional enquanto identidade da instituição de ensino.

V.2.1 Instituição de ensino enquanto conjunto de subculturas

De acordo com a afirmação de Morgan (1996, p. 131), nem sempre as organizações apresentam uma cultura uniforme, pois é freqüente apresentarem diferentes sistemas de valores que resultam em diferentes subculturas, competindo entre si e criando um mosaico de realidades organizacionais. Esses sistemas de valores, geralmente ligados à ideologia, podem algumas vezes contribuir para a formação de contraculturas em oposição aos valores da organização, dando origem a uma luta pelo poder em seu interior. No âmbito da instituição de ensino, Teixeira (2002, p. 254) aponta que numa escola existem grupos com subculturas próprias, que vivem em constante processo de interação, revelando a existência de subculturas dentro da instituição que, todavia, não anulam a existência de uma cultura predominante, de um denominador comum. A autora confirma tais considerações ao registrar que a existência de subculturas distintas não impede a presença de elementos capazes de criar uma referência comum em torno do que caracteriza a sua organização e seu funcionamento interno, onde a dinâmica das relações impõe aos subgrupos culturais existentes formas comuns de pensar e de agir, sem que isso signifique a extinção dessas subculturas.

A pesquisa elaborada por Vale (1996) identificou traços culturais diferenciados entre as unidades de uma universidade, principalmente em função dos espaços físicos diversificados como também das diversas áreas de conhecimento. Outro aspecto que contribuiu para tal diversificação foi a organização da pesquisa em dois blocos de participantes: gestores acadêmicos e gestores administrativos. Para os primeiros, ficou evidente a necessidade de se articular as ações administrativas e pedagógicas, quando se propõe melhorar a qualidade do ensino na instituição. Os gestores administrativos, por sua vez, priorizam a competência e a informação como elementos cruciais para a otimização do desempenho da gestão universitária.

A dissertação de mestrado de Silva (1997) procurou identificar aspectos culturais relativos ao uso da internet nas atividades de pesquisa acadêmica em duas unidades de uma universidade pública estadual. Enquanto em uma unidade foi detectado um perfil mais acadêmico, com a pesquisa concentrada no ambiente interno (laboratórios e atividades burocráticas), na outra se percebeu uma postura mais voltada ao ambiente externo, priorizando o contato com as empresas. Respectivamente, concentram-se na pesquisa de ponta e na busca de solução para os problemas sociais. O resultado é que as unidades, ainda que pertençam à mesma universidade, instaladas no mesmo campus, acabam por desenvolver uma cultura própria. Uma unidade trabalha basicamente dentro da instituição, desenvolvendo conhecimentos, teorias e projetos que são permutados com outras unidades (estimulando o contato entre pares) e a outra trabalha predominantemente fora do ambiente acadêmico, em contato direto com

as empresas. É a divergência cultural entre as unidades formando uma cultura geral composta por valores diversificados (HOFSTEDE, 1980, p. 56; MORGAN, 1996, p. 137).

Crubellate (1998) analisa de que forma a cultura organizacional, por meio dos valores e crenças que são compartilhados na instituição, influenciou a resposta dos integrantes de uma universidade pública estadual à restrição orçamentária (diminuição de verbas) imposta pelo Estado. O pesquisador selecionou cinco unidades da instituição de ensino para seu trabalho, sendo que os resultados apontaram três unidades que compartilhavam da idéia da busca por canais suplementares e alternativos de financiamento (extensão à comunidade externa com recolhimento de taxas; prestação de serviços; cobrança por cursos de pós-graduação; convênios com entidades privadas), em substituição à fonte tradicional de recursos financeiros da instituição. As outras duas unidades não identificavam a necessidade de iniciativas dessa natureza, uma vez que compartilhavam de valores que indicavam a mera reivindicação de recursos junto à fonte tradicional, o governo estadual.

A pesquisa desenvolvida por Castellani (1998) também analisa aspectos culturais em relação ao uso da internet em atividades de pesquisa numa universidade pública estadual, tal qual o trabalho de Silva (1997). A semelhança diz respeito também à escolha de duas unidades institucionais como campo para desenvolvimento do trabalho. Em uma das unidades, na qual predominava a pesquisa de amplitude nacional com enfoque nos problemas educacionais do

país, o uso da internet era relegado a segundo plano, pelo fato de que as formas de divulgação da produção residiam nas publicações nacionais. Na outra unidade, prevaleciam as pesquisas de âmbito internacional, de tal forma que a internet era instrumento essencial para acesso ao estado da arte na respectiva área de conhecimento. Há que se considerar que, na época da consecução da pesquisa, o advento da internet ainda não era tão presente no cotidiano acadêmico tanto quanto no início do século XXI. Apesar de constituírem partes de uma mesma instituição, as unidades não agiam da mesma maneira quanto ao uso da ferramenta tecnológica nas atividades de pesquisa.

A diversidade cultural também foi constatada no trabalho de Almeida (2000), para o qual foram selecionadas sete unidades de uma universidade pública estadual, de tal forma que fosse possível identificar quais elementos da cultura organizacional da instituição eram predominantes na percepção dos docentes. Dentre os fatores elencados (eficácia/eficiência; interação no trabalho; respeito ao funcionário; e gestão), o único que apresentou convergência entre as sete unidades foi o respeito ao funcionário. Os demais fatores apresentaram significativa diferença nos índices de percepção dos docentes, demonstrando valores diversificados entre as unidades.

A maior indicação de aspectos culturais conflitantes e diferentes é apontada na pesquisa de Bíscoli (2003), uma vez que a dissertação analisa a cultura organizacional de uma universidade pública resultante da fusão de quatro

faculdades municipais isoladas pertencentes a cidades diferentes. É de se supor que a nova instituição, obrigatoriamente com uma estrutura *multicampi*, acabe por apresentar razoável grau de diversidade cultural, pois a cultura organizacional sedimentada em cada campus tende a impor sua permanência, pelo fato de ter sido formada com o passar do tempo, por meio de crenças e valores que foram desenvolvidos pelas pessoas em suas realidades próprias de cotidiano profissional. Segundo a afirmação de Morgan (1996, p. 87), é a criação e recriação do mundo em que as pessoas vivem, nos espaços que participam.

Por meio da apreciação dos trabalhos citados nesse tópico, é possível indicar a instituição de ensino como organização multicultural, pois seus diversos segmentos (alunos, funcionários técnico-administrativos e professores) contribuem para o desenvolvimento de uma cultura heterogênea. Assim, temos indicações de que a diversidade cultural existente entre as unidades de ensino de determinada instituição muito provavelmente é resultante de seu processo de criação (contexto, motivação), além da maneira desenvolvida para resposta às adaptações que a própria organização passa, como um todo, por manter intercâmbio constante com o ambiente externo. Tal qual afirmam Sethia e Von Glinow (1985, p. 84), são condicionantes culturais voltados à diferenciação, tornando a organização uma realidade multicultural, possuindo várias subculturas, na qual a cultura organizacional é considerada como uma manifestação complexa e difusa. É de se supor então que em certas organizações existem subdivisões culturais, uma vez que seus membros têm, até certo ponto, uma lealdade dividida,

pois vale lembrar que nem sempre todos os participantes estão comprometidos com a organização.

V.2.2 Cultura organizacional enquanto identidade da instituição de ensino

Os valores, crenças, comportamentos e atitudes que compõem a cultura de determinada organização acabam por formatar a chamada identidade organizacional, pois são elementos compartilhados pelos participantes da organização e servem como resposta da mesma à realidade externa. Schein (1992, p. 127) afirma que a cultura organizacional contribui para a manutenção da identidade organizacional, muitas vezes ameaçada pelas emergentes e modernas técnicas de gestão, que tendem a causar a desintegração do universo organizacional. Segundo o autor, a organização precisa reunir um conjunto de valores a serem compartilhados com todos os seus membros, resultando numa ação coordenada para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a verdadeira identidade da organização reside no compartilhamento e aprendizagem de um modelo de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. De acordo com esse ponto de vista, Morgan (1996, p. 92) ressalta que valores compartilhados facilitam a delegação, proporcionam eficácia às decisões, unidade de imagem e a identidade da organização.

A tese de doutorado de Brito (1998) estuda a cultura organizacional de uma escola de ensino fundamental na qual são compartilhados valores que propiciem maior convivência pedagógica. A autora identificou atividades extra-

curriculares (teatro, passeios, visitas a centros culturais etc.) que eram designados aos educadores, com o objetivo de desenvolver na escola projetos multiparticipativos. Há então a combinação de componentes intrínsecos ao ser humano (concepções, valores, comportamentos, hábitos, atitudes e interações) com componentes extrínsecos (arquitetura, técnicas de trabalho, tecnologia), estabelecendo uma identidade institucional que a pesquisadora chama de diferenciada. Vale registrar que, antes da realização do trabalho, Brito (1998) acreditava na capacidade transformadora das reformas educativas, concebidas e conduzidas de forma centralizada. Após a pesquisa, passou a acreditar mais na apropriação e na criação dos atores educativos em relação aos processos de mudança, pois, na opinião da autora, são os que verdadeiramente depositam sua vontade e capacidade reflexiva a serviço da escola. Tal qual destaca Morgan (1996, p. 226), a organização pode revelar-se, por meio de sua cultura organizacional, bem mais poderosa do que sua própria administração, estabelecendo uma identidade sólida que a torna menos suscetível à pressão ambiental.

Teixeira (1998) ressalta em sua pesquisa que a organização e o funcionamento da unidade escolar se fazem a partir de uma dinâmica expressa na dialética entre manter a identidade enquanto instituição social, conservando-se fiel às normas comuns, ou afastando-se delas, para assumir a diferença resultante da desobediência às normas estabelecidas, construindo assim uma identidade própria. Ao analisar três escolas em seu trabalho, a autora constatou que nenhuma delas conseguiu, até pela falta de um projeto pedagógico próprio,

constituir uma identidade consolidada, mantendo-se presas ao formalismo e à submissão das normas unificadoras do sistema de ensino. Como consequência, o ensino por elas ministrado é limitado ao chamado modelo tradicional, sem perspectiva de melhoria em seus padrões. E a relação entre desempenho e cultura organizacional é tratada por Hofstede (1980, p. 58), ao mencionar que a cultura de uma organização é a demarcação de sua competência, além de fonte de identidade.

O colégio que foi objeto de estudo no trabalho de Silva (2001) mostrou-se universo onde as representações sociais desenvolvidas pelos seus integrantes acabaram por orientar as práticas no cotidiano escolar. Segundo a autora, esse processo fez com que os indivíduos construíssem um ideal de pertencimento, de tal forma que surgiu na instituição uma identidade referenciada na idéia de um ensino de qualidade. Além das competências profissionais, as relações humanas, pautadas pela empatia e pela liberdade, permitiam o que alguns entrevistados chamaram de ação coletiva.

O trabalho de Sampaio (2003) tomou como objeto de estudo uma universidade pública estadual, cuja identidade acabou por comprometer projetos de mudança, de forma semelhante à pesquisa de Teixeira (1998). Os projetos de mudança se autodenominavam democráticos, de tal forma que sua proposta implicava numa modernização institucional, em termos de gestão universitária, como resposta à necessidade que toda universidade tem de se adaptar às conjunturas da sociedade onde atua. Entretanto, em função de uma cultura

organizacional permeada em valores altamente burocráticos e centralizadores, num contexto em que raramente as decisões eram socializadas a todos os participantes, os projetos não alcançaram pleno êxito. A autora relata que os obstáculos a iniciativas de modernização pareciam estar presentes nas pessoas, na mentalidade dos que expressaram diferentes modos de gerir e entender a instituição. Nesse caso, a imposição de quem administra acaba por estabelecer uma identidade organizacional que nega relações horizontalizadas no âmbito da organização. Segundo a pesquisadora, trata-se de um modelo bem comum na gestão da coisa pública no Brasil: a personalização (de indivíduos e grupos políticos) dos feitos dos atores que atuam na esfera pública estatal, que não dão continuidade às iniciativas e obras dos seus antecessores, ainda que estas sejam legalmente regulamentadas e aprovadas em fóruns legítimos (assembléia legislativa, congresso, colegiados diversos etc).

Toledo (2003) parte da premissa de que a cultura organizacional é fator de sucesso ou fracasso numa organização. Ao analisar um colégio estadual, o autor registra que a cultura organizacional da instituição influencia a consecução do trabalho nela realizado, exprimindo crenças e valores que, sendo compartilhados, acabam por delinear uma identidade institucional. No caso estudado, o pesquisador faz menção a uma identidade de solidariedade, com interesses compartilhados, na qual é fundamental a noção de grupo, ao que o autor denomina preço da sobrevivência da escola, e a conseqüente permanência de cada participante em seu interior.

As pesquisas mencionadas nesse tópico corroboram com uma das proposições de Schein (1992, p. 136), ao afirmar que a identidade da organização é formatada pelas exigências econômicas do ambiente, pelos modos de dominação utilizados, pela história da organização, pelos universos culturais que se cruzam e pelas características sócio-demográficas das pessoas, resultando numa configuração singular que influencia comportamentos individuais e coletivos. Vale registrar que a identidade organizacional é afetada pela cultura organizacional, pois depende dos valores compartilhados na organização. Como afirma Morgan (1996, p. 83), somente ao tornar-se infundida de valor, a organização adquire uma identidade.

V.3 Instituições públicas municipais

Instituições públicas pertencentes à iniciativa municipal foram locais de investigação em três trabalhos, sendo duas teses de doutorado (CARDOSO, 2001; PIMENTA, 2002) e uma dissertação de mestrado (CARVALHO, 2002). Nas três publicações, percebe-se a presença de elementos culturais oriundos das respectivas redes municipais de educação (via políticas educacionais de gestão pedagógica) na cultura organizacional da instituição pesquisada. Traduzindo as expressões das autoras, são elementos universais que estão presentes na cultura da escola, por serem imperativos que caracterizam a instituição de ensino enquanto tal. São exemplos desses elementos os currículos, os saberes escolares, os credenciamentos, bem como a própria legislação. É a influência das políticas municipais na construção da escola, percebida principalmente nas

iniciativas para formação e capacitação de docentes. São elementos que formam a zona de visibilidade da cultura organizacional da escola, tal qual afirma Veiga (1995, p. 148).

A influência da gestão da rede municipal de ensino sobre esses elementos universais é destacada no trabalho de Cardoso (2001), ao registrar a instauração de uma política de formação continuada para docentes. Segundo a autora, a iniciativa tem o intuito de “recuperar a qualidade” da escola pública, ao promover seminários, encontros, cursos e painéis, além de serviços de supervisão escolar e orientação educacional das unidades escolares. Outro registro importante da pesquisadora é que essas iniciativas permaneceram, independente do partido político que estivesse no comando do poder público. Assim, constatamos que há um esforço político para formação de um corpo docente qualificado, ou seja, a cultura organizacional da escola acaba sendo permeada por valores instigados pela esfera municipal.

A análise das pesquisas sobre cultura organizacional em instituições de ensino públicas pertencentes à esfera municipal indica uma concepção de escola que possa favorecer a indicação de seu potencial e de suas especificidades, de acordo com a realidade local, de tal forma que sua identidade seja compatível à comunidade em que atua, ou seja, há que se desenvolver uma afinidade entre o projeto da escola (incluindo a formação de seus profissionais) e seus participantes (alunos e professores).

Ao mesmo tempo, nota-se que os trabalhos indicam também a questão da municipalização do ensino, fruto da descentralização das políticas públicas, característica das reformas educacionais dos anos 90. O discurso da delegação da autonomia às unidades escolares acaba por se constituir num elemento cultural presente nas instituições de ensino, o que, segundo Carvalho (2002), viabiliza a concretização de objetivos políticos e ideológicos, refletindo as reivindicações dos movimentos sociais e dos educadores da década de 80, resultantes da intenção de se democratizar as relações de poder e autoridade no interior da escola, fortalecendo-a como instância legítima na luta pela democratização da sociedade. Como registrado anteriormente, é possível buscar a compreensão da escola por meio do estudo de seus fatores políticos e ideológicos. A autora registra em seu trabalho que as escolas passaram a elaborar projetos político-pedagógicos, diferentemente de tempos anteriores, marcadamente centralizados. Esse panorama redundou em propostas inovadoras (o enfoque na avaliação formativa, por exemplo), ainda que os recursos municipais fossem sensivelmente limitados. Como contraponto, em termos das experiências vivenciadas pelas pesquisas, Pimenta (2002) relata que a iniciativa municipal excluía os professores dos processos decisórios, ainda que o discurso vigente valorizasse a participação dos profissionais das escolas nas decisões, ou seja, o que era formalmente instituído mascarava uma postura de centralização e verticalidade das decisões. Essa era a visão dos professores da escola, que contrariava, de certa maneira, a visão da comunidade externa, que considerava de alto nível o ensino ministrado, os profissionais e o desempenho da escola, pois havia a crença de que a política municipal valorizava o trabalho docente, com

iniciativas de formação continuada e assessoria de direção para as diretoras da escola. Tais atributos contribuíam para que a imagem da instituição de ensino estivesse associada à qualidade, que se configurava como um valor implícito na cultura organizacional da escola.

V.4 Instituições particulares

As pesquisas que tiveram como objeto de estudo instituições de ensino do setor privado compreendem 11 dissertações de mestrado (ROSSO, 1997; BALDI, 1997; MONICCI, 1998; SANTANA, 1999; VIEIRA, 2000; SOUZA, 2000; CARVALHO, 2000; QUEIROZ, 2002; STORÓPOLI, 2002; MACUCO, 2002; NOGUEIRA, 2002).

Com base na leitura das pesquisas, foi possível identificar dois focos de análise dos trabalhos sobre instituições particulares, em busca de uma melhor caracterização e organização dos dados. Os focos priorizam a confessionalidade da instituição e as mudanças estratégicas em instituições particulares.

V.4.1 Confessionalidade

Instituições confessionais são instituídas por grupos de pessoas ou organizações que atendem a determinada orientação confessional e ideológica específica, de tal forma que o ensino por elas ministrado contempla, também, conteúdos que preconizam os valores intrínsecos de quem as mantêm.

As dissertações de Rosso (1997), Monicci (1998), Souza (2000) e Queiroz (2002) investigam instituições particulares confessionais. As quatro publicações fazem referência às proposições de Schein, no sentido de que os valores expressos em estatutos e documentos públicos predizem comportamentos das pessoas na organização. Assim, a cultura organizacional, ainda que fruto dos valores, atitudes e comportamentos compartilhados por todos os integrantes da organização, sendo por isso tomados como verdadeiros, acaba sendo moldada também pelos valores e preceitos constantes nas diretrizes da instituição.

O trabalho de Rosso (1997), ao abordar uma instituição de ensino que confessa a denominação católica, relata determinados valores institucionais que moldam a cultura da organização, tais como educação cristã e ações de caridade. Esses valores, predominantemente, objetivam a formação do jovem, merecedor de assistência tanto material quanto espiritual. Relata a autora que a proposta de ensino da instituição tem componentes éticos, religiosos e humanísticos, na perspectiva de, ao formar o bom cristão, conseqüentemente, forma-se o honesto cidadão.

A pesquisa de Monicci (1998) também investiga uma instituição de ensino que confessa a religião católica sem, no entanto, fazer menção às diretrizes educacionais, concentrando-se especificamente na questão da remuneração. Entretanto, sua dissertação aponta o método de pontos como o mais adequado de acordo com a cultura organizacional da instituição, uma vez que se caracteriza por critérios claros para ascensão na carreira, além de uma

perspectiva de participação e envolvimento das pessoas no processo. Tal panorama corrobora com os indicadores culturais percebidos na instituição, como baixo individualismo e baixa masculinidade.

Souza (2000) afirma que a internalização de determinados valores organizacionais favorece o aumento da efetividade organizacional, fortalecendo a construção da identidade social da organização. A autora chegou a esta constatação ao pesquisar uma instituição jesuíta de ensino superior, cujas diretrizes expressam os seguintes valores: formação humana integral, definida não apenas pela transmissão de conhecimento, mas também pela formação do caráter; método *cura personalis*, pelo qual o professor deve considerar que o aluno é um ser humano com identidade própria e merece ser tratado como tal; busca da excelência, para que a qualidade seja alcançada por meio do desenvolvimento pleno das capacidades de cada pessoa; e educação para promoção da justiça, para oferecer a todo ser humano dignidade de vida, igualdade de tratamento e respeito de seus direitos. Os dados coletados indicaram a marca de aproximadamente 85% de internalização desses valores por parte dos membros da organização, viabilizando, inclusive, maior socialização dos docentes.

Ao investigar uma instituição adventista, Queiroz (2002) faz menção ao fato de que as pessoas reconhecem a presença de valores ético-cristãos na cultura da organização, tais como amor ao próximo, seriedade no trato com os mandamentos, realização de cultos no local de trabalho e ensino bíblico. Registra também que a análise da interação de aspectos de conduta oriundos da ética

protestante com a cultura da organização, oferece subsídios para melhor compreensão sobre as características do ambiente cultural de organizações ditas religiosas, em função do comportamento de seus empregados. O autor chega a apontar, inclusive, que há índices mais elevados de comprometimento com a organização entre participantes que aderem à ética protestante do trabalho.

A própria confessionalidade em si acaba por favorecer a legitimação, por parte de quem nela atua, de valores organizacionais assumidos por quem dirige a instituição, uma vez que tais valores são itens constantes nas diretrizes da instituição e, por essa razão, acabam por ser absorvidos de tal maneira que desenvolvem a propriedade de moldar o comportamento das pessoas na organização. De acordo com Schein (1992, p. 51), esses valores conseguem governar o comportamento das pessoas na organização. Em um passo adiante, tais valores se tornam crenças, num processo de validação social, resultando numa identidade coletiva.

V.4.2 Mudanças estratégicas

Instituições de ensino particulares (em sentido estrito) são mantidas por pessoas físicas ou jurídicas que buscam, por meio da prestação de serviço (via ensino), alcançar fins lucrativos em âmbito organizacional. Os trabalhos de Baldi (1997), Santana (1999), Carvalho (2000), Vieira (2000), Macuco (2002), Nogueira (2002) e Storópoli (2002) investigam instituições de ensino dessa natureza jurídica. Vale registrar que tais instituições, ainda que tenham fins

lucrativos e pertençam à iniciativa estritamente privada, são regidas pela legislação governamental, via Ministério da Educação (MEC), no tocante às condições de oferta do ensino, devendo seguir as diretrizes estabelecidas pelos órgãos governamentais competentes.

Entretanto, tal qual organizações privadas de outros segmentos, as instituições particulares em sentido estrito são administradas de acordo com a percepção e leitura das pessoas que lhes têm como propriedade privada ou, mais especificamente, negócio instituído. Sem contar o fato de que, como afirma Storópoli (2002), o setor privado é indiscutivelmente mais ágil, em função de suas estruturas administrativas serem mais horizontalizadas, propiciando decisões descentralizadas, viabilizando maior autonomia decisória nas diversas instâncias administrativas. Por conta de pertencerem a um contexto mercadológico, ou seja, dependerem de recursos financeiros (cuja fonte principal é sua própria receita) para melhoria do serviço prestado e, conseqüentemente, para sua própria “sobrevivência”, as instituições particulares em sentido estrito devem estar preparadas para mudanças surgidas no ambiente externo (cada vez mais volátil e instável) de tal forma que estejam aptas a atingir seus objetivos. Para tanto, a organização deve estar preparada para determinados ajustes em suas estratégias a qualquer momento. Estes ajustes e quaisquer outras mudanças que sejam necessárias podem ser facilitados, ou até mesmo consolidados, pela análise da cultura organizacional vigente na instituição de ensino, uma vez que ela reflete o lado humano na organização, pelo fato de ser resultante do comportamento coletivo das pessoas. Como aponta Morgan (1996, p. 143), a cultura

organizacional representa uma significação comum de ações que são interpretadas pelas pessoas, de tal maneira que ajustes e alterações na organização passam a ser aceitas e compreendidas de maneira mais eficaz. É como se o grupo tivesse a oportunidade de aprender a superar obstáculos de maneira conjunta e, como afirma Schein (1992, p. 186), acaba crescendo e se tornando coeso por meio da cultura organizacional.

A pesquisa de Baldi (1997) chama atenção para o fato de que as instituições de ensino necessariamente sofrem alterações estruturais para responder a aspectos técnicos e legais estipulados por órgãos governamentais (Ministério da Educação, por exemplo). O trabalho diz respeito a um processo de fusão entre duas instituições de ensino, cujo resultado foi a criação de uma universidade. A fusão originou-se da dificuldade na oferta de novos cursos pelas instituições isoladas, por conta do pouco incentivo dos órgãos educativos federais. Outra dificuldade era também a baixa procura por cursos de licenciatura. A autora destaca que a implantação e a definição dos processos de mudança só serão eficazes se os dirigentes da instituição identificarem e compreenderem os elementos constituintes da cultura organizacional. De acordo com a investigação feita pela pesquisadora, valores como participação, capacitação profissional e fraternidade existiam nas duas instituições no momento anterior à fusão e foram vitais para consolidação da nova organização que fora constituída, com novo arranjo estrutural e, principalmente, com uma nova configuração decisorial, mais participativa e descentralizada, fruto dos valores que foram compartilhados por causa da integração de novos (e diferentes) grupos. Como resultado, tem-se que

duas instituições com estruturas basicamente centralizadas formaram, juntas, uma nova instituição de ensino com a presença de órgãos colegiados, apresentando uma estrutura mais horizontal.

A dissertação de mestrado elaborada por Santana (1999) chama atenção para a questão da mudança em função do panorama vivenciado a partir dos anos 90, no contexto universitário, resultante de alguns fenômenos percebidos no contexto externo. O autor relata fatores como a massificação da matrícula, profissionalização da docência e a democratização do acesso ao ensino superior como itens que levaram as instituições de ensino (no caso estudado, uma universidade) a responder às aceleradas modificações oriundas do ambiente externo. O trabalho elaborado pelo pesquisador procurou identificar o tipo de cultura organizacional existente na instituição de ensino, em busca de apontar se os valores e crenças compartilhados colaboravam para que a organização se adequasse à realidade externa. Ao caracterizar o tipo de cultura existente na organização, o autor relata a existência de valores como produção, eficiência e controle, numa constante busca por maximização de resultados, num contexto predominantemente mercadológico. Entretanto, o caminho indicado, segundo as observações, seria o de priorizar valores como participação, descentralização de decisões e estímulo à criatividade humana e à inovação.

Carvalho (2000) apresenta a relação entre a cultura organizacional da instituição de ensino e os fatores necessários para adaptação à conjuntura externa, destacando a definição da missão e das metas estratégicas. A conjuntura

externa apresentava elementos indicadores de caminhos estratégicos: falta de agilidade por parte das outras instituições de ensino (ao que chamou de concorrência) e uma demanda por ensino superior composta por potenciais “alunos trabalhadores”. O autor propõe que há elementos componentes da cultura organizacional que são subjacentes à consecução de objetivos e metas da instituição, fato que obriga, portanto, especial atenção à manifestação dos valores compartilhados pelos participantes da organização. Em sua pesquisa, Carvalho (2000) identificou valores como empatia, afeto e sociabilidade presentes na cultura da organização, traduzindo uma postura focada na manutenção interna e, ao mesmo tempo, atenta às novas demandas que surgiam na sociedade. Nesse contexto, o pesquisador ressalta que cabe aos gestores da instituição de ensino o fortalecimento da cultura organizacional, gerando e mantendo valores fortes e compartilhados, de tal forma que se evite incongruências entre o discurso e a prática. A resposta ao contexto externo exige, portanto, uma cultura comprometida com o aprendizado e a mudança, sob pena de a instituição não “sobreviver”, a longo prazo, nesse contexto ambiental que o autor chama de turbulento.

O trabalho de Vieira (2000) alerta para a necessidade de uma postura de transformação, por parte da escola, em razão das exigências que se apresentam na chamada sociedade pós-moderna. Essa modernidade, segundo o autor, exige uma ação pedagógica diferente dos modelos clássicos, por conta das transformações ocorridas no mundo do trabalho, além de seus impactos sobre a vida social. O autor relata que, para se mudar a escola, há que se desenvolver uma cultura organizacional que seja permeada por uma cultura de mudança ao

que chama de gestão do processo de mudança. Em âmbito prático, afirma que as propostas de mudança não devem se resumir a alterações curriculares ou formas de avaliação. O comportamento da sociedade exige na escola uma capacidade de aprendizagem contínua por parte dos professores, para que os mesmos se tornem mais aprendizes de sua prática, ao invés de limitarem-se ao papel de coletores e organizadores de estratégias e atividades. Segundo o autor, tal postura permite desenvolver uma nova cultura profissional (referindo-se à profissão de ensinar) permeada pelo constante processo de aprendizagem, ou seja, a melhoria da escola depende do aperfeiçoamento de seus profissionais. Essa cultura de mudança facilita a escola lidar com as demandas econômico-sociais cada vez mais constantes na sociedade pós-industrial.

O processo de acelerado desenvolvimento pelo qual passam as instituições educacionais foi abordado no trabalho de Storópoli (2002), no sentido de se levar em consideração os valores organizacionais para interpretação dos cenários que a instituição de ensino encara, de tal forma que deve estar preparada para efetivar inovações nos campos operacional, mercadológico e de recursos humanos. O exemplo prático desse contexto foi o atendimento das disposições previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), mais especificamente no que diz respeito à qualidade do ensino e à expansão da oferta de vagas para o ensino superior. Em sua pesquisa, a autora aponta que os grupos da organização passaram a desenvolver valores que favoreciam a resposta da instituição ao novo panorama externo, como energias canalizadas para a educação com qualidade, como também a focalização do aluno no processo de

ensino. Quanto ao crescimento físico da instituição, em função da oferta de novos cursos, existia uma percepção de dinamismo e inovação por parte dos membros da organização, que interpretaram tal mudança de status como visão de futuro.

A adaptação à época de intensas mudanças pelas quais passam as instituições de ensino, notadamente a partir do final do século XX, foi objeto da pesquisa de Macuco (2002), sendo que sua proposta busca analisar até que ponto o docente pode se caracterizar como agente de mudanças organizacionais que permitam à instituição de ensino se adequar ao contexto externo sem, no entanto, comprometer seu papel de transformadora da sociedade. Segundo a pesquisadora, o docente pode se configurar num líder capaz de inspirar pessoas e legitimar mudanças na organização. Uma vez que tem o papel de ajudar a formar cidadãos, o docente tem a incumbência de preparar o aluno para a vida numa sociedade de constantes mudanças, para a qual é fundamental o conhecimento. Diante de tal demanda, se a direção da instituição for capaz de conduzir e desenvolver seu corpo docente, conseguirá cumprir seu papel social enquanto escola. Na percepção da autora em função de sua investigação, valores como inovação e valorização da produção docente colaboraram para que se instituísse no corpo docente uma postura favorável às mudanças propostas pela direção da instituição, viabilizando, de certa forma, a consecução dos objetivos estabelecidos.

É evidente o enfoque dado pelas pesquisas ao movimento de reestruturação pelo qual as instituições de ensino vêm passando desde a década de 90. Nota-se a preocupação em se identificar até que ponto a cultura

organizacional funciona como instrumento crucial para se administrar uma instituição de ensino que participa de um contexto turbulento, caracterizado por mudanças rápidas e intensas (culturais, sociais, tecnológicas, econômicas, políticas, ecológicas etc.).

Dois trabalhos merecem análise em separado pelo fato de se diferenciarem das classificações definidas neste capítulo. A tese de doutorado de Cavedon (2000) apresenta um estudo comparativo de duas universidades, sendo uma pertencente à esfera federal (UFRGS) e outra de natureza privada (UNISINOS). Ao analisar a cultura organizacional das duas instituições, a autora detectou, na universidade federal, um conjunto de valores voltados ao enaltecimento da capacidade intelectual, cujo discurso institucional é centrado na figura do professor. Na universidade particular predominava um panorama cultural voltado a aspectos afetivos, sendo que o estudante pontuava os discursos na instituição. Segundo a pesquisadora, isso pode ser explicado pelo fato de que a universidade federal é voltada para a pesquisa, onde o professor se destaca e, de certa forma, exerce certo individualismo. Na universidade particular, a ênfase recai sobre a sala de aula, quase que como uma exigência, segundo inferência da autora.

A dissertação de mestrado de Saldías (2001) investiga uma universidade pública chilena, o que descarta a possibilidade de inseri-la em um dos tópicos anteriores, posto que a legislação sob a qual a instituição está submetida difere da brasileira. A autora registra que, no Chile, as universidades

públicas não são gratuitas, fato que, segundo a pesquisadora, tem criado a visão de que a universidade é uma instituição de prestação de serviços, com perfil empresarial, suscitando inúmeras discussões a respeito de como tal situação pode afetar a qualidade do ensino no país. Esse foi o perfil cultural detectado pela autora na universidade pesquisada. Saldías (2001) alerta que, embora a formação de profissionais qualificados para o mercado seja importante, é essencial que a universidade volte boa parte de seus projetos à pesquisa, de tal forma que se possa desenvolver o conhecimento científico e tecnológico em prol da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que a etapa final de uma pesquisa acadêmica não é tarefa das mais fáceis. Os caminhos percorridos, as novas indagações que surgem e as reflexões acerca do que é descoberto e constatado sempre trazem à tona a procura por novos caminhos, derivados de reflexões resultantes de outras indagações. Daí a sensação de que, a bem da verdade, finalizar um trabalho que pretende identificar e caracterizar a produção científica sobre cultura organizacional em instituições de ensino se configura no início de um novo debate a respeito da temática, de acordo com as reflexões e inquietações de quem tenha acesso a esta tese.

Apesar da não intenção de encerrar o assunto que foi tratado neste trabalho, algumas considerações merecem ser apresentadas em função da pesquisa elaborada, bem como algumas recomendações para futuros estudos e trabalhos concernentes ao tema abordado.

A primeira das considerações é o fato de que foi possível atingir o objetivo proposto para este estudo, ou seja, sistematizar de forma crítica e atualizada a pesquisa sobre cultura organizacional em instituições de ensino no período de 1990 a 2005. O trabalho realizado permite a afirmação de que existe uma produção científica, expressa na elaboração de dissertações de mestrado e teses de doutorado nessa área específica, sendo que algumas das instituições nas quais os trabalhos foram obtidos são consideradas centros de excelência em

pesquisa tanto na área de Administração como também na área de Educação no Brasil.

A fundamentação teórica tomada como base nesta tese e também nos trabalhos coletados revelou que a cultura organizacional é um elemento crucial para o estudo e para a análise da escola, enquanto organização que possui objetivos e, para atingi-los, lança mão de recursos materiais, financeiros, estruturais, tecnológicos e, principalmente, humanos. Esses recursos humanos acabam por criar um conjunto de valores e crenças que, ao serem compartilhados, são cruciais para a formação da cultura organizacional, importante fenômeno para explicar o modo pelo qual as coisas funcionam na organização. É o reflexo da maneira pela qual os membros e participantes da organização percebem a realidade organizacional. É inegável, portanto, que a instituição de ensino se enquadra em tal tipo de análise, posto que também apresenta manifestações culturais decorrentes da interação de seus participantes, ainda que, em função da natureza de seu processo pedagógico, tenha características que lhe são peculiares.

Ainda sobre a fundamentação teórica, merece destaque que a ampla maioria dos pesquisadores assume como referência principal a escola americana, muito provavelmente pela notoriedade dos autores e pelo pioneirismo em relação a estudos organizacionais relativos a aspectos culturais. Entretanto, os passos relativos ao composto teórico desta tese revelaram a existência de literatura especializada no assunto elaborada por autoras e autores brasileiros, inclusive

com ênfase nas características culturais típicas do trabalhador brasileiro. Indaga-se, dessa forma, se esse não é um aspecto que deve ser levado em consideração para pesquisas que se proponham estudar a realidade cultural no contexto das organizações escolares brasileiras.

Em relação ao apontamento no parágrafo anterior, a análise das teses de doutorado e dissertações de mestrado revelou que existem pesquisas que repetem em suas propostas os mesmos objetivos, identificando, na verdade, problemas semelhantes. Entretanto, não se detecta menção, quando se lê a revisão bibliográfica ou a fundamentação teórica apresentada nos trabalhos, de pesquisas em forma de teses ou dissertações. Essa constatação resulta na afirmação de que há grande probabilidade de que os pesquisadores não têm conhecimento das pesquisas realizadas a respeito da temática. É desnecessário afirmar que o (re) conhecimento dos trabalhos pode resultar em outros estudos de análise, de interpretação e de avaliação sobre a produção acadêmica do tema em referência corroborando, inclusive, com propostas de atualização do campo de conhecimento. A organização sistemática da produção sobre o tema, tal qual o que pode ser apreciado nesta tese, pode contribuir para aproximar futuros pesquisadores ao estado atual da temática. Entretanto, para consecução desse objetivo, seria fundamental articular a sistematização das pesquisas com universidades, programas de pós-graduação, bibliotecas e agências de fomento.

Considerável parte dos autores das pesquisas registrou que as propostas desenvolvidas nas chamadas ciências administrativas têm sido tomadas

como modelo de intervenção nas instituições de ensino. Isto talvez explique a maior proporção de teses e dissertações nos programas de Administração (73,5%) do que nos programas de pós-graduação em Educação (26,5%). É inegável que a escola não pode ser tomada apenas pelo cunho mercadológico, como notadamente alguns gestores têm focado sua gestão na instituição de ensino, mas é necessário reconhecer que, enquanto organização integrante de um ambiente maior que mantém constante interação com ela própria, a escola deve ser estudada como organização na qual atitudes, comportamentos, valores, crenças e rituais que são compartilhados pelas pessoas exercem fundamental influência nas decisões tomadas por seus dirigentes. Tal ponto de vista é respaldado pelo fato de que as instituições de ensino cada vez mais são obrigadas a procurar fontes alternativas de recursos financeiros, além do desenvolvimento de sua infra-estrutura e de seus recursos humanos. Como afirmam Mattos e Rocha (2001, p. 48), a reestruturação dos paradigmas administrativos faz com que a escola e os sistemas de ensino sejam incluídos na movimentação teórica, metodológica e político-ideológica que pressiona o contexto das organizações como um todo por uma racionalização gerencial de seus processos. É salutar então inferir que os programas de pós-graduação em Educação, principalmente aqueles que delineiam linhas de pesquisa voltadas à administração da educação, estimulem investigações que se proponham identificar a influência dos aspectos culturais na gestão escolar.

Outro fator que merece destaque é o tipo de abordagem adotada nos trabalhos. A análise das tendências metodológicas revelou que os trabalhos

apresentam as características da pesquisa qualitativa, em especial o estudo de caso. A leitura mais apurada revela que, em sua imensa maioria, esses estudos de caso são feitos por pesquisadores que atuam profissional ou academicamente na instituição de ensino investigada. Surge então a indagação sobre até que ponto a análise das características culturais da instituição são reveladas de maneira isenta e imparcial, não sendo postadas aqui dúvidas sobre a idoneidade do pesquisador nem sobre a seriedade com a qual a pesquisa foi tratada, mas cabe uma reflexão a respeito da possível influência de sua própria visão no tocante à instituição da qual é parte integrante. Seria fácil ou natural apontar (e tornar público, por meio de uma produção acadêmica) um equívoco ou inconsistência na organização em que se atua profissionalmente?

A maior parte das teses e dissertações indica que a instituição de ensino tomada como objeto de estudo nas pesquisas pertence ao nível superior. É bem provável que as características desse tipo de organização escolar tenham maior afinidade à proposta de investigação da cultura organizacional, cuja origem, conforme registrado anteriormente, reside nas ciências administrativas ou, como preferem alguns autores, nas teorias da Administração. Ainda sobre questões quantitativas, os programas de pós-graduação das instituições públicas detêm em seus acervos o maior número dos trabalhos analisados nesta tese, com destaque para as regiões Sul e Sudeste. Há que se registrar, no entanto, que o local de origem do pesquisador e o local da instituição pesquisada se distribuem por diferentes locais no país. Há, inclusive, um estudo que investiga uma instituição internacional.

Como recomendação para estudos posteriores, fica a indicação de que sejam efetuados levantamentos que procurem identificar e analisar pesquisas sobre cultura organizacional em instituições de ensino pertencentes a programas de pós-graduação em outras áreas de conhecimento, uma vez que a temática não é exclusividade das áreas de Administração e Educação, fato comprovado nos passos iniciais deste trabalho, quando foi possível detectar pesquisas pertencentes às áreas de Psicologia, Comunicação Social e Ciência da Informação. Outrossim, vale a opção de mapear a produção em trabalhos de outra natureza, como artigos publicados em periódicos específicos, anais de congressos, livros e revistas especializadas na temática, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTHUSSER, L. **Ideologia e aparelhos ideológicos do Estado**. São Paulo: Martins Fontes, 1975.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. São Paulo: Papirus, 1995.

ANGELUCCI, C. B.; KALMUS, J.; PAPARELLI, R.; PATTO, M. H. S. O estado da arte da pesquisa sobre o fracasso escolar (1991-2002): um estudo introdutório. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. n.01, p. 51-72, 2004.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV/SP)**. São Paulo, v.36, n. 4, p. 6-19, out/dez, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, New York, 11(3): 656-65, 1986.

BARROSO, J. **Fazer da escola um projecto**. Lisboa: EDUCA, 1992.

BEARE, H.; CALDWELL, B. J. **Creating an excellent school**: some new management techniques. Londres: Routledge, 1989.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Produção científica em Administração no Brasil**: o estado-da-arte. São Paulo: Atlas, 2005.

BOFF, L. **A águia e a galinha**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BRAGA, J. L.; CALAZANS, R. **Comunicação e educação**: questões delicadas na interface. São Paulo: Hacker, 2001.

BRITO, R. L. G. Escola: cultura, clima e formação de professores. *In*: ALONSO, M. **O trabalho docente**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CABAL, A. B. **The university as an institution today**: topics for reflection. Ottawa: UNESCO, 1993.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

CANÁRIO, R. **Inovação e projecto educativo de escola**. Lisboa: IEE, 1992.

CARMO, P. S. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.

CASTRO, M. L. S.; WERLE, F. C. Estado do conhecimento em administração da educação: uma análise dos artigos publicados em periódicos nacionais (1982-2000). **Ensaio**. Rio de Janeiro, v.12, n.45, p. 1045-1064, out./dez, 2004

CATANI, A. M.; FRANCO, M. E. D. P. Gestão da universidade: caminhos e possibilidades na produção de pesquisas. *In*: WITTMANN, L. C. & GRACINDO, R. V. (coord.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. *In*: TRINDADE, H. (org.) **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHARON, J. M. **Sociologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research methods in education**. London: Routledge-Falmer, 2003.

COSTA, J. A. **Imagens organizacionais da escola**. Porto: Asa, 2003.

DAFT, Richard L **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1982.

DEMO, P. **Ciências Sociais e Qualidade**. São Paulo: ALMED, 1985.

DIAS, J. A. O contexto da política educacional: Brasil - Estados Unidos. **Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE)**. Porto Alegre, v.3, n.2., p. 86-97, 1985.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUNCAN, J. W. **A proposal for a multimethod approach to organizational culture research**. Birmingham: All Those Papers, 1987.

DURHAN, E. Cultura e ideologia. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 27, n.1, 1984.

- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Nacional, 1966.
- EAGLETON, T. **Ideologia**: uma introdução. São Paulo: Boitempo/UNESP, 1997.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ERICKSON, F. Conceptions of a school culture: an overview. **Educational Administration Quarterly**, Austin, v. 23, n. 4, p. 11-24, outubro, 1987.
- FERREIRA, N. S. A. Pesquisas denominadas estado da arte: possibilidades e limites. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 1, n. 79, p. 257-274, 2002.
- FINGER, A. P. **Universidade**: organização, planejamento, gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Org). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOLLARI, R. A universidade frente à inquietação cultural. *In*: GENTILI, P. (org.) **Universidades na penumbra**: neoliberalismo e reestruturação universitária. São Paulo: Cortez, 2001.
- FORTUNA, M. L. A. Gestão democrática na escola pública: uma leitura sobre seus condicionantes subjetivos. *In*: BASTOS, J. B. (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- FRANCO, M. L. P. B. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 34, n. 121, p. 169-186 jan./abr., 2004.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: Formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- _____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- GAMBOA, S. A. S. **Fundamentos para la investigación educativa**: presupuestos epistemológicos que orientan al investigador. Santa Fe de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1998.
- GARCIA, C. M. **Asesoramiento curricular y organizativo em educación**. Barcelona: Editora Ariel, 1995.
- GARRETÓN, M. A. Pontos fortes e fracos dos novos consensos sobre educação. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n.101, p. 128-140, julho, 1997.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.1, p. 11-30, jan./abr, 2004.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (ERA/FGV/SP)**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GOMIDE JR., S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. Tese de doutorado - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 1999.

GOWLER, D.; LEGGE, K. **Handbook of career theory**. Cambridge: University Press, 1989.

GREENHAUS, J. H. **Career Management**. Orlando: The Dryden Press, 2000.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HANASHIRO, D. M. M. **Contribuição do estudo da cultura organizacional para uma gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

HARGREAVES, A. **Professorado, cultura e postmodernidad**. Madri: Morata, 1995.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures's consequences**. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

_____. **Cultures and organizations: softwares of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, L. C. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. Braga: CEEDC - Universidade do Minho, 1992.

LOPES, A. M. M. **A relação entre a cultura organizacional e as exigências de uma inovação coletiva enquanto referência para uma educação permanente**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba, 1989.

LOPES, A.; RETO, L. **Identidade da empresa e gestão pela cultura**. Lisboa: Silabo, 1990.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

LUTHANS, F. **Organizational culture**. New York: McGraw-Hill, 1995.

MAAR, W. L. **O que é política**. São Paulo: Círculo do Livro (Coleção Primeiros Passos), 1981.

MARIN, A. J.; BUENO, J. G. S.; SAMPAIO, M. M. F. Escola como objeto de estudo nos trabalhos acadêmicos: 1981/1998. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 35, n. 124, p. 171-199, jan./abr. 2005

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV/SP)**. São Paulo, v.42, n.2, p. 88-94, abr/jun, 2002.

MATTOS, B. T. P.; ROCHA, M. Z. B. Educação-Estado-Sociedade como pano de fundo da gestão do ensino. In: WITTMANN, L. C. & GRACINDO, R. V. (coord.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

MEGID NETO, J. **Tendências da pesquisa acadêmica sobre o ensino de ciências no nível fundamental**. Tese de doutorado – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Campinas, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

MUMFORD, E. **Values, technology and work**. Boston: The Hague, 1981.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

OLIVEIRA, D. P. S. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, A. F. Cultura organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. S., GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A. F. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações**. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2001.

ORDONHES, M. I. **O papel pedagógico do diretor escolar na produção discente dos cursos de Pós-graduação em Educação das Universidades paulistas (1970 a 1999)**. Dissertação de mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). São Paulo, 2002.

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PARO, V. H. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? *In*: BASTOS, J. B. (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

PENTEADO, S. T. **Identidade e poder na universidade**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? *In*: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Org). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

ROCHER, G. **Sociologia Geral**. Lisboa: Editorial Presença, 1970.

SANTOS, N. M. B. F. Uma proposta para diagnosticar a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior. **Revista Universidade**. São Paulo, v.1 (2), p. 89-101, 1994.

_____. **Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Lorena-Stiliano, 2000.

SARMENTO, M. J. **A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária**. Porto: Editora Porto, 1994.

SCHEIN, E.H. **Career Dynamics**: matching individual and organizational needs. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey- Bass, 1992.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SETHIA, N. K.; VON GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. *In*: KILMANN, R., SAXTON, M.; SERPA, R. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SEVERINO, A. J. **Educação, ideologia e contra-ideologia**. São Paulo: EPU, 1986.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 28, 1983.

SOUZA, C. G. Programa de educação contínua de especialistas em educação – elaboração e análise de projectos. *In*: LUIS, A., BARROSO, J.; PINHAL, J. **A administração da educação**: investigação, formação e práticas. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional, 1997.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA, L.H.G. **Cultura Organizacional e projeto de Mudança em Escolas Públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

THÉVENET, M. **Cultura da empresa**: auditoria e mudança. Lisboa: Monitor, 1990.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa ação**. São Paulo: Cortez, 1992.

TOLLINI, I. M. A gestão do multiculturalismo nas organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE)**. Rio de Janeiro, v.21, n.1/2, jan./dez., 2005.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

TORRES, L. L. **Cultura organizacional escolar**: representações dos professores numa escola portuguesa. Oeiras, Portugal: Celta, 1997.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. San Francisco: Westview Press, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, J. **Sociologia**: conceito e aplicações. São Paulo: Makron Books, 1999.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. **Cultural organization**: fragments of a theory. Londres: SAGE, 1985.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

VIEIRA, A. M. **Plano de Carreira Docente**: um estudo em instituição de ensino superior. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2001.

VIEIRA, C. E. Cultura e formação humana no pensamento de Antonio Gramsci. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 25, n. 1, p. 51-66, jan./jun. 1999.

VIÑAO FRAGO, A. **Culturas escolares**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

XAVIER, R. Representação social e ideologia: conceitos intercambiáveis? **Psicologia & Sociedade**; 14 (2): 18-47; jul./dez., 2002.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALLACE, M. Integrating cultural e political perspectives: the case of school restructuring in England. **Educational Administration Quarterly**, Austin, v. 36, n. 4, p. 608-632, outubro, 2000.

WILLIAMS, R. **Cultura e sociedade**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

WITTMANN, L. C. & GRACINDO, R. V. (coord.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil**: 1991 a 1997. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário:** seu cenário e seus protagonistas. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAMMUTO, R. F .S. & KRAKOWER, J. Assessing organizational culture: a competing value approach. **Academy of Management Meeting**. Washington, D.C., v. 18, n.2, p. 60-82, 1989.

APÊNDICE

RELAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES DE MESTRADO E TESES DE DOUTORADO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO, DEFENDIDAS NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO DO BRASIL

ALMEIDA, J. R. S. Cultura, valores, ritos e rituais organizacionais: um estudo de caso da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). 2000. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

BALDI, M. Cultura e estrutura organizacional: um estudo da UNIJUÍ. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1997.

BÍSCOLI, F. R. V. A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública. 2003. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2003.

BRITO, R. L. J. L. Escola, cultura e clima - ambigüidades para a administração escolar. 1998. 214 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 1998.

CARDOSO, T. M. Cultura da escola e profissão docente: inter-relações. 2001. 350 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2001.

CARVALHO, M. C. M. Percursos de construção da proposta de ciclos de formação em escolas municipais de Juiz de Fora: um caminho novo? 2002. 311 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, 2002.

CARVALHO, O. C. A interveniência de fatores organizacionais e valores da cultura no cumprimento de metas estratégicas: um estudo de caso nas Faculdades SPEI. 2000. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

CASTELLANI, M. R. Cultura Organizacional e tecnologia da informação – um estudo do uso da internet na atividade de pesquisa em duas unidades da USP. 1998. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1998.

CAVEDON, N. R. Administração de toga e beca: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2000.

COSTA, G. V. Cultural Organizacional: caracterização dos valores organizacionais significativos para a Universidade do Amazonas. 1998. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1998.

CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental: estudo comparativo de casos na UEM. 1998. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 1998.

GOMES, M. C. D. A reciprocidade entre cultura institucional, organização do trabalho pedagógico e formação continuada em serviço de uma escola pública do Distrito Federal. 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília (UnB), 2003.

JACOMETTI, M. Influência da cultura organizacional e das dependências de poder sobre os objetivos e estratégias da unidade de Curitiba do CEFET/PR. 2002. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2002.

LIONÇO, V. Pressupostos culturais e aprendizagem – um estudo de caso nos programas de integração do CEFET/PR (unidade Pato Branco). 1999. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1999.

LOPES, F. D. Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade. 1994. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1994.

MACUCO, M. I. B. O corpo docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional. 2002. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

MONICCI, R. L. A cultura organizacional e o sistema de remuneração e desenvolvimento de funcionários administrativos. 1998. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 1998.

NOGUEIRA, M. P. S. Adaptação estratégica organizacional: estudo de caso em uma instituição de ensino superior do Paraná. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, P. A. C. Mudança ambiental, cultura e identidade organizacional: o caso da unidade de Curitiba do CEFET/PR. 2002. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2002.

PIMENTA, M. A. A. Gestão, cultura organizacional e mudança na escola. 2002. 174 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 2002.

QUEIROZ, G. A. S. A ética protestante e o comprometimento organizacional: um estudo de caso do Instituto Adventista de Ensino do Nordeste. 2002. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Cidade de Salvador (UNIFACS), Salvador, 2002.

ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior: uma proposta metodológica. 1997. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 1997.

SALDÍAS, F. P. C. Cultura organizacional e valores institucionais. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2001.

SAMPAIO, R. M. Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. 2003. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2003.

SANTANA, D. Cultura Organizacional: um instrumento de gestão universitária. 1999. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 1999.

SILVA, M. G. B. Cultura Organizacional: mediações e elaboração de representações sociais na escola – estudo de caso do Colégio Costa Sales. 2001. 97 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, 2001.

SILVA, S. M. Aspectos culturais do uso da internet em atividade de pesquisa acadêmica na Escola Politécnica da USP. 1997. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1997.

SOUZA, N. L. Valores organizacionais: um estudo sobre uma instituição jesuíta de ensino superior. 2000. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 2000.

STORÓPOLI, M. C. B. Os valores organizacionais em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso no Centro Universitário Nove de Julho. 2002. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 2002.

TEIXEIRA, L. H. G. Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas: um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais. 1998. 398 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 1998.

TEIXEIRA, M. D. C. A relação entre cultura organizacional e produção científica: um estudo exploratório nos programas de pós-graduação da UFRN. 2001. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2001.

TOLEDO, C. C. M. Um novo olhar sobre a cultura organizacional em instituições públicas de ensino. 2003. 92 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Petrópolis (UCP), Petrópolis, 2003.

VALE, R. G. F. Cultura organizacional: um estudo de caso da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). 1996. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996.

VIEIRA, A. T. A gestão do processo de mudança na escola: uma concepção pós-moderna. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 2000.