

Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior¹

Unmasking culture organizational in institutions of superior education

Neusa Maria Bastos Fernandes Santos²

Maria José Urioste Rosso³

Resumo

Este trabalho teve como objetivo principal diagnosticar a cultura organizacional em um contexto acadêmico. Participaram, na condição de pesquisadas, três Instituições de Ensino Superior do mesmo grupo mantenedor. O estudo baseou-se em análise documental, num corte longitudinal, visando a conhecer os "valores" criados pelo fundador e compartilhados pelos seus seguidores. Também foram analisados os dados dos quadrantes culturais do modelo *Competing Value Model* de Quinn (1989) para conhecimento dos tipos de cultura, ou seja: grupal, inovativa, racional e hierárquica. As Instituições estudadas apresentaram compartilhamento de valores organizacionais. Os tipos culturais subjacentes do Fundador, ou seja, o Grupal como predominante e, o Inovativo, como emergente, foram também identificados nas demais unidades de ensino (1997). A proposta metodológica, mostrou-se adequada para o estudo da cultura organizacional nestas instituições, permitindo a elaboração de diagnóstico e intervenções organizacionais úteis.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional; Tipologia Cultural; *Competing Value Model*.

Abstract

This work had as main objective to diagnose the organizational culture in an academic context. They participated, in the condition of having researched, three Institutions of Higher education of the same group mantenedor. The study based on documental analysis, in a longitudinal cut, seeking to know the "values" created by the founder and shared by their followers. Also the data of the cultural quadrants of the model were analyzed *Competing Value Model* of Quinn (1989) for knowledge of the culture types, or be: grupal, inovativa, rational and hierarchical. The studied Institutions presented sharing of organizational values. The underlying cultural types of the Founder, in other words, Grupal as predominant and, Inovativo, as emerging, were also identified in the other teaching units (1997). The methodological proposal, was shown appropriate for the study of the organizational culture in these institutions, allowing the diagnosis elaboration and useful organizational interventions.

Keywords: Organizational Culture; Cultural Typology; *Competing Value Model*.

¹ Recebido em fevereiro de 2004, aprovado em março de 2004.

² Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da PUC-SP. E-mail: admneusa@pucsp.br

³ Doutoranda do Programa em Ciências Sociais da PUC-SP. E-mail: curso.administracao@lo.unisal.br

Introdução

Num mundo em contínua transformação, marcado pela instabilidade de valores, falar de adaptação é falar de sobrevivência. Falar de adaptação é portanto falar de mudança, é reconhecer, por conseguinte, a necessidade de diagnósticos e intervenções constantes na administração de valores, um dos elementos constitutivos da cultura, seja objetivando a respectiva manutenção desta, seja visando o processo de troca. Qualquer que seja a alternativa, ela significa a busca do entendimento desta dimensão complexa denominada “cultura”, e “cultura organizacional” e porque este estudo contempla a cultura nas organizações.

Quando nos referimos a diagnóstico, estamos, como pesquisadores, adotando uma postura clínica, ou seja:

“os clientes pedem por ajuda quando estão frustrados, ansiosos, ameaçados, quando o enfoque lógico, racional não funciona – inevitavelmente, a perspectiva clínica traz à tona, o irracional nas organizações... Uma das formas de compreender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a “cultura, pois esta consegue explicar coisas que parecem misteriosas, bobas ou irracionais” Schein (1986:21)

Cultura organizacional pode ser entendida, comentando o mesmo autor citado, Schein (1986), como um “conjunto de pressupostos básicos, de valores, inventados ou descobertos por um grupo para resolver problemas tanto de adaptação externa e/ou integração interna”.

Quando tal conjunto se mostra eficiente/eficaz para solucionar os problemas para os quais foi inventado, este passa a ser transmitido e compartilhado entre os membros da organização, portanto sujeito a um processo educacional de ensino-aprendizagem. Nesta perspectiva, para entendermos mais de cultura organizacional, não poderemos descartar uma de suas instâncias definidoras. Trata-se da formação educacional dos que imprimem valores na organização. Valores que são apreendidos e aprendidos informalmente através da Escola, das Instituições de Ensino Superior (IES).

As I.E.S., que também são organizações com cultura própria, transmitem os respectivos valores organizacionais ao corpo discente (futuros profissionais), por meio do seu projeto educativo, administrado pela direção. Assim, as I.E.S. igualmente (re) produzem e multiplicam culturas organizacionais. Fica aqui, então, alguma indagações: Que tipo de cultura e quais valores? Como verificar o compartilhamento da cultura organizacional, ou mais

especificamente, o compartilhamento de valores organizacionais, em IES? Como abordar cultura organizacional em IES? Destes questionamentos, surgiu como objetivo principal deste estudo, a proposta de desvendar através de uma tipologia cultural, a cultura organizacional e o processo de compartilhamento de valores, em IES. Neste estudo, a escolha do título “Desvendando a Cultura Organizacional em IES – Uma proposta metodológica” decorre do desafio de se tentar desvelar “um fenômeno cuja complexidade ilude e confunde”, conforme entendido por Schein (1986).

Para que do estudo e conhecimento de Cultura Organizacional, em IES, possa derivar um processo educacional administrável, supõe-se de fundamental importância uma metodologia capaz de abordar conteúdos e o processo de transmissão desta cultura organizacional, resultando em produtos confiáveis.

Considerando as IES então, como produtoras, reprodutoras, multiplicadoras de cultura, ao tentar realizar seu projeto educativo, imprimem e transmitem valores, componentes significativos de uma cultura organizacional. Ter acesso a estes valores significa conhecer instâncias condicionadoras de cultura. Considerando a IES como uma organização com cultura própria e supondo serem seus dirigentes (fundadores, reitores, diretores etc) os detentores do poder de manter e/ou mudar respectivos valores organizacionais, uma das formas de acesso aos valores organizacionais de uma IES é abordar e pesquisar cultura organizacional através de seus dirigentes.

Se, a IES tem interesse em conhecer se está havendo, atualmente, compartilhamento do tipo de cultura organizacional, proposto pelo idealizador (fundador), torna-se importante, o desvelar desta figura de fundamental importância, de seus respectivos valores e de sua intencionalidade ao fundar sua obra. A motivação deste estudo se voltou para a proposta de uma metodologia que desse conta do levantamento da cultura organizacional em IES, considerando as IES como uma das instâncias condicionadoras importantes de cultura, quanto pelo servir de instrumento para a própria gestão da instituição, no enfrentamento de suas dificuldades, conflitos, relacionadas à própria adaptação externa, ou integração interna. Por meio de uma metodologia eficiente/eficaz permitir à instituição, a reflexão sobre possibilidades reais de desenvolvimento, o que implica no conhecimento de seus respectivos valores e na possibilidade de poder compará-los ao longo de sua história ou com outras instituições do próprio grupo institucional ou com

instituições externas. O que viabilizaria um estudo de desta natureza portanto seria a aplicação de uma tipologia cultural.

Santos (1994:100), em seu trabalho: “Uma proposta para diagnosticar a Cultura Organizacional das Instituições de Ensino Superior”, assim se refere:

“A tipologia cultural de Quinn se traduz em um instrumento eficaz para definir os tipos de Cultura Organizacional, interpretar os seus atributos e estudar Cultura organizacional em termos comparativos. O modelo também se constitui em um excelente ferramental para o estudo e o diagnóstico da Cultura nas organizações brasileiras. Atualmente, nossas pesquisas têm se direcionado mais para as empresas do setor industrial, mas a proposta aqui apresentada, a nosso ver, é também sustentável para o universo das Instituições de Ensino Superior”.

Um estudo sobre cultura organizacional é bastante amplo e complexo e baseia-se em contribuições das Ciências Humanas ligadas principalmente, à Antropologia, Psicologia e Sociologia, apresentando portanto, características multivariadas e interdisciplinares. Mas mesmo com estas e outras restrições, uma pesquisa de cultura organizacional pode ser muito útil e fundamental, pois oferece a possibilidade de uma diagnóstico mais profundo e a partir daí, intervenções mais eficientes e eficazes, permitindo uma administração mais competente. Assim, por se tratar de um assunto complexo, o conhecimento de meios, métodos e técnicas torna-se fundamental para se chegar à meta desejada com maior segurança, daí a razão do estudo, ou seja, a proposta de uma metodologia para levantamento de cultura organizacional.

Este interesse residiu em conhecer o tipo cultural das instituições e ainda compará-lo ao tipo subjacente do Fundador, ou seja, estudar seus valores incutidos e transmitidos para a compreensão de aspectos de sua Identidade, como Instituição. Conhecer portanto e, especificamente, se estava havendo compartilhamento de valores organizacionais nas IES estudadas. Nesse estudo, a proposta educativa original do fundador estava significativamente distante destas Instituições, tanto no que se refere ao tempo como em relação ao contexto (outro continente, outro país).

Como o acesso à obra original só podia ser feito via análise qualitativa, optou-se pela análise documental e, da mesma forma, por coerência, esta foi a abordagem aplicada às IES para verificar, também por meio de documentos, se a proposta original era ainda a mesma,

ou havia mudado, e o que mudou.

Por meio de uma abordagem macro, ou seja, de um corte longitudinal da Organização, objeto de estudo, levantou-se, as dimensões indicadoras de “valores organizacionais”, sugeridas por Schein (1985), ou seja, a biografia organizacional, biografia do fundador, análise do processo de socialização, políticas de recursos humanos, processo de comunicação, e organização do processo de trabalho, tanto da Obra original, quanto das Instituições, objeto de estudo. Levantou-se o tipo cultural da Obra original e o tipo cultural atual das Instituições que pertencem a ela, possibilitando um estudo comparativo. Este estudo só se tornou possível através da aplicação do *Competing Value Model (CVM)* de Quinn (1984). Através dos valores organizacionais propostos por este autor, pudemos concluir sobre o tipo cultural da organização (Cultural Grupal, Cultural Inovativa, Cultural Racional, Cultural Hierárquica).

A viabilidade de uma metodologia de abordagem qualitativa para aferir cultura organizacional em IES, utilizando o referencial metodológico de Schein (1986) e Quinn (1984), como base, é possível, conforme os resultados que continuaremos a apresentar ao longo deste trabalho.

Referencial teórico

A pesquisa de Cultura Organizacional se apoia, pelo menos, em um tripé científico, ou seja, baseia-se nas contribuições da Psicologia, Antropologia, Sociologia, sendo sua abordagem, portanto, multidisciplinar.

Elliot Jaques (1952:251), in “*The Changing Culture of a Factory*”, definiu a cultura de fábrica como:

“(...) o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente para que possam ser aceitos no contexto da empresa. Cultura, neste sentido, cobre, uma gama de comportamentos: os métodos de produção, habilidades no trabalho e conhecimento técnico, as atitudes em direção à disciplina e punição, os costumes e hábitos do comportamento gerencial, objetivos da empresa, as formas de condução dos negócios, os métodos de recompensas, os valores colocados nas diversas modalidades de trabalho”.

Convém destacar que, nesta apresentação de cultura de fábrica, Jaques elenca elementos da cultura organizacional, bastante pertinente ao nosso trabalho

como: atitudes, valores, costumes etc e sinaliza para o processo de socialização, transmissão e compartilhamento destes elementos entre os membros da empresa.

Deal e Kennedy (1982:15) apresentaram um outro conceito de cultura:

“(...) valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo”.

Podemos também conceituar cultura organizacional como Ernest (1985)

“(...) um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados.”

Schein (1986) conceitua cultura organizacional como:

“(...) um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos, desenvolvidos por um grupo ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir, em relação a esses problemas”.

Para este estudo, adotou-se a proposta de Schein por ser a mais pertinente. A análise da figura dos Dirigentes de IES considerados como legítimos continuadores da obra do fundador, de sua respectiva missão, crenças e valores, é estratégica num estudo de cultura organizacional. Propõe Bertero (1996:30):

“Os primeiros influenciadores do poder passam a ser membros do que se pode chamar de “coalizão interna”, ou seja, profissionais de administração, gestores que não são proprietários. (...) O núcleo dos “influenciadores internos” se forma por causa da expansão da empresa (...). Portanto, a variável explicativa é o tamanho, e também devido à necessidade de especialistas que dominem habilidades administrativas ou que possuam conhecimento tecnológico (...). Ponto importante a ser explorado nesta fase de difusão é saber que relações se estabelecem entre o proprietário e os influenciadores internos”.

Esta proposta busca “meios” para conhecer esta dimensão, ou seja o compartilhamento de valores organizacionais de IES, do fundador aos continuadores da obra ou seja, aos dirigentes e destes, ao corpo docente, ao corpo discente, através do processo educativo. É o corpo discente que em geral, levará para o ambiente externo, os valores recebidos, facilitando a adaptação

externa da IES. Ele estará disseminando e levando aos diversos segmentos sociais, valores compartilhados e comuns.

Por valores, entende-se conforme Rodrigues (1977:404):

“Valores são categorias gerais dotadas de componentes cognitivos e predisponentes de comportamento. Diferem das Atitudes por sua generalidade. Uns poucos valores podem encerrar uma infinidade de atitudes”.

Freitas (1991:14) ao questionar: “O que são valores? Como são definidos? Que funções eles atendem? Por que se mantém?” apresenta os conceitos de Deal e Kennedy (1982:24) da seguinte forma:

“Valores são crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você também será um sucesso”. Os administradores, nas companhias bem sucedidas, falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário”.

Tamayo e Gondim (1996:62) fazem uma observação interessante quando dizem:

“Na prática, porém, quase todo o empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que determinam o seu clima e a sua cultura organizacional. Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra, percebida como enfatizando o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem”.

Aspectos metodológicos

Passando agora para o aspecto metodológico, evidencia-se aqui um aspecto polêmico pois, alguns acadêmicos defendem a linha de pesquisa mais qualitativa, enquanto outros defendem mais as quantitativas. Assim, a pesquisa qualitativa é fortemente influenciada pelos Funcionalistas e Semiótica, com fundamentos na Antropologia, sendo representados por Radcliffe-Brown (1952), Malinowsky (1961). Conforme esta escola (Funcionalista), o pesquisador deve considerar o grupo ou sociedade como um todo e a observar como as práticas, crenças e outros elementos funcionam para manter a

estrutura social. Da Escola Semiótica, Geertz (1973) e Goudenough (1971) fazem sobressair a importância da descoberta do ponto de vista do “nativo” da cultura, utilizando linguagem e símbolos como principais ferramentas para o estudo. Diversos são os estudos realizados em abordagem qualitativa e representam parte significativa das abordagens sobre Cultura Organizacional. As técnicas mais empregadas neste tipo de abordagem são: análise de conteúdo, entrevistas abertas, pesquisas de arquivos, observação participativa. O uso da pesquisa qualitativa se justifica pelas possibilidades de se explorar de forma mais profunda as questões de ambigüidades, contradições organizacionais, bem como gerar descrições mais globalizantes e ricas se comparadas com a visão estrutural mais precisa e rígida da pesquisa quantitativa.

A pesquisa quantitativa quer combinar a tecnologia das ciências sociais e interesse dos antropólogos culturais. São úteis para se determinar, por exemplo, a extensão de compartilhamento de valores, entre os membros de uma Organização, quando respostas individuais, grupais são comparadas.

Entre os que defendem a abordagem qualitativa e os que advogam pela quantitativa, há os que vêem esses métodos como complementares. Forma ótima de validar um instrumental quantitativo, talvez, pudesse ser a comparação de seus resultados, com os resultados de um estudo qualitativo. Santos (1992:43) afirma:

“(…) a evidência mais persuasiva vem da triangulação dos processos de mensuração. Uma vez confirmada uma posição por dois ou mais processos independentes de mensuração, a incerteza de sua interpretação se reduz muito (…)”.

Nesse estudo, conforme já apresentamos, a abordagem utilizada foi a qualitativa.

Com relação aos modelos que podem ser aplicados na coleta de dados, para a aferição de cultura organizacional, apresentaremos brevemente as Categorias de Schein, e o Modelo do *Competing Value Model (CVM)* de Quinn, por serem os modelos empregados neste estudo. Schein (1986), propõe categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização, tais como, análise de socialização; análise das crenças e valores e convicções dos criadores através da biografia dessas pessoas na organização: respectivas propostas, metas, visão de mundo.

Já com relação ao Modelo CVM de Quinn, podemos dizer que Quinn e Rohrbaugh (1981), interessados em

estudar a eficácia organizacional, questionaram pesquisadores americanos sobre o assunto, primeiramente através de um estudo exploratório, seguido de um outro em que participaram quarenta e cinco acadêmicos. Foram ainda repetidos os mesmos procedimentos metodológicos, com um grupo mais selecionado de estudiosos sobre o assunto. Dos trinta critérios iniciais, restaram dezessete e como produto final, após rigorosos tratamentos estatísticos, o conjunto de critérios de eficácia pode ser classificado em três dimensões: 1º) Enfoque Organizacional, que enfatiza, no sentido micro, o bem-estar e desenvolvimento do funcionário (ênfase no ambiente interno), ou em sentido macro, o crescimento e desenvolvimento da organização, em si mesma (ênfase no ambiente externo). 2º) Estrutura Organizacional que pode estar voltada tanto para a Flexibilidade e a mudança, como para o Controle e a estabilidade. 3º) Valores organizacionais: Valores Meios e Valores Fins.

Esta abordagem foi denominada *Competing Value Model (CVM)* porque representa, em seu conteúdo, impasses e dilemas próprios do sistema institucional e referem-se a valores competitivos entre si. Este modelo pode ser aplicado sob outros enfoques para conhecer a organizacional. Santos (1992:59) afirma :

“(…) os valores ou dimensões inerentes à abordagem podem ser usados para explorar as estruturas mais profundas da cultura organizacional e os pressupostos básicos que se formam a seu respeito (…) (p.59).

Continua Santos (1992:59-60) sobre o CVM :

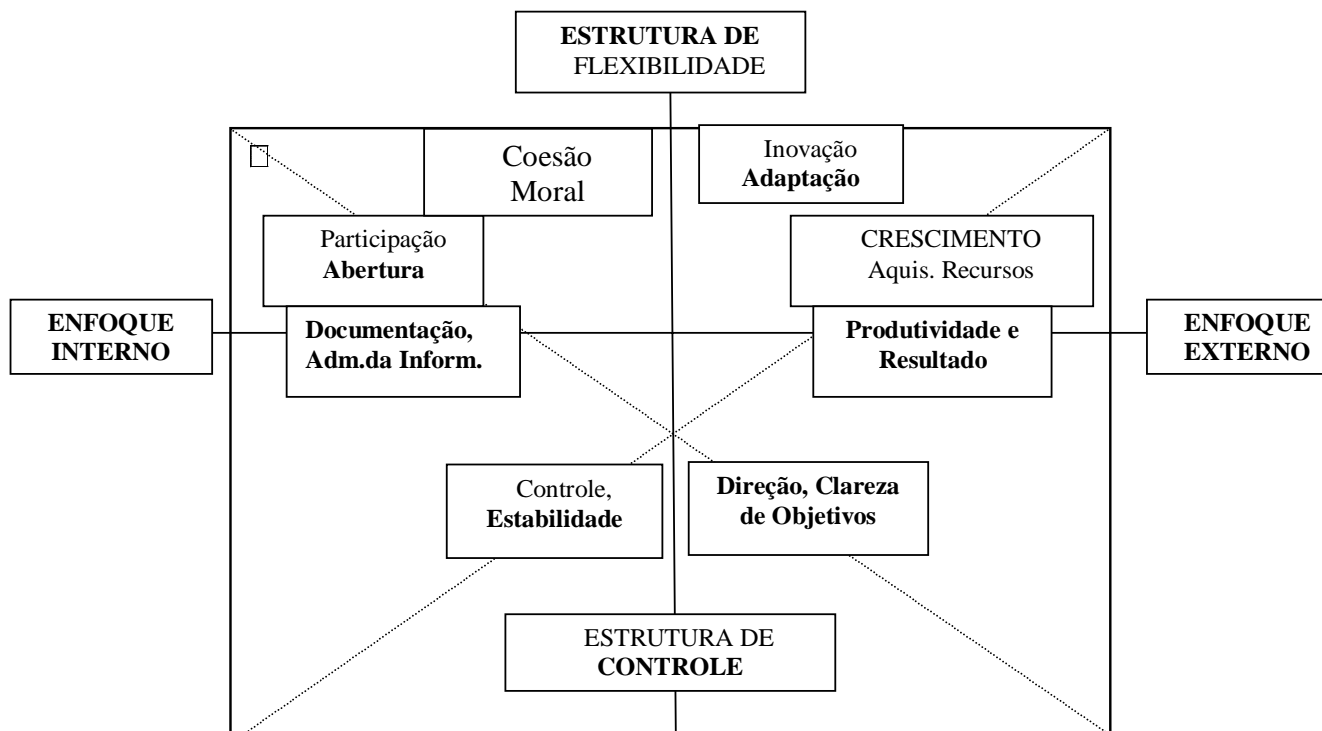
“*Ele visa organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma empresa. Da justaposição de suas duas principais dimensões, emergem quatro tipos culturais que caracterizam a Tipologia de Quinn: Tipo cultural Grupal (Enfoque Interno; Estrutura de Flexibilidade); Tipo cultural Inovativo (Enfoque Externo; Estrutura de Flexibilidade); Tipo cultural Hierárquico (Enfoque Interno; Estrutura de Controle); Tipo cultural Racional (Enfoque Externo; Estrutura de Controle)*”.

Santos (1994), observa:

“(…) atualmente nossas pesquisas têm se direcionado mais para as empresas do setor industrial, mas a proposta aqui apresentada a nosso ver é também sustentável para o universo das IES”.

A figura 1 representa as principais dimensões e valores enfatizados pelo CVM - *Competing Value Model*.

Figura 1. Principais Dimensões e Valores Enfatizados pelo Competing Value Model.



Característica do estudo

Esta proposta metodológica se voltou para um estudo exploratório de Cultura Organizacional em IES, desvendando os respectivos valores, com base em uma tipologia de atributos culturais comuns a toda organização humana. Especificamente, era de interesse conhecer os valores propostos de forma subjacente, pelo fundador da Obra “Sociedade Salesiana” e compartilhados pelas Unidades de Ensino do Centro Universitário Salesiano de São Paulo. O interesse deste estudo consistiu no levantamento de valores organizacionais, para verificar posteriormente, através de uma visão macro, se teria havido transmissão e aprendizado de valores, uma vez que esta característica, a do compartilhamento de valores, é de fundamental importância para a Instituição. A opção metodológica recaiu sobre a abordagem qualitativa, adotando-se a corrente denominada clínico-descritiva que segundo Fleury (1996:16): “O pesquisador/consultor parte de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação das informações”.

“O modelo adotado foi o apresentado, ou seja, o *Competing Value Model* de Quinn, voltado para o levantamento de um tipo de cultura organizacional.

Este estudo entendido como uma pesquisa com características de um estudo exploratório, aplicou pela primeira vez, a Tipologia cultural de Quinn, em Instituições financeiras no Brasil, segundo a abordagem qualitativa. Além disso, foi reconhecido neste estudo, características exploratórias em se tratando de uma amostra pequena para nossos objetivos principais, que eram, propor uma metodologia de cultura organizacional em IES. “A priori”, não saberíamos como comportar-se-ia a aplicação do referido”.

A análise qualitativa, baseando-se nas dimensões propostas por Schein (1985), em diversas partes do trabalho, apresentou características de estudo descritivo. Ao se optar por este conceito de cultura organizacional empregados, e selecionar “valores” (um dos elementos constitutivos da cultura) como base para este estudo, imprimiu-se ao mesmo, traços da corrente de pesquisas “analítico-descritivas”.

Este estudo teve um corte longitudinal, pois era desejado verificar o compartilhamento da proposta original do Fundador, nos dias atuais, em algumas de suas instituições. Ao fazer esta análise, foi necessário reportar fatos históricos, o que conferiu a este estudo, aspectos de uma pesquisa igualmente histórica.

Quanto às técnicas de investigação dos fenômenos culturais nas organizações, a principal foi a análise

documental (bibliografias, cartas, artigos de jornal, revistas específicas etc).

As Instituições que participaram desta pesquisa, foram escolhidas por se constituírem, segundo Schein (1986), em “cultura forte”, ou seja, aquela que pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências compartilhadas pelos membros da Organização, portanto com uma cultura organizacional consistente e bem consolidada. Entendemos que um estudo em uma Instituição com este nível de instalação de cultura poderá ser bem mais significativo do que em outra, com cultura organizacional mais difusa e inconsistente. Refiro-me às Faculdades Salesianas, campus de Lorena (SP), hoje U.E. do Centro UNISAL, com mais de cinqüenta anos de existência, nesta cidade, sendo seus dirigentes máximos, sacerdotes educadores, que receberam a mesma formação e compartilham, supúnhamos, os mesmos valores legados pelo fundador da Sociedade Salesiana, João Bosco. Entendemos igualmente, que dos valores institucionais derivem valores organizacionais, objeto do nosso estudo.

Na abordagem qualitativa, optamos pela análise documental (análise de bibliografia especializada: biografia do fundador, regimentos unificados, regulamentos, cartas etc), para estudarmos a cultura organizacional, especificamente, os tipos de cultura, subjacentes do Fundador no início da fundação de sua Obra, ou seja, a Sociedade Salesiana, da qual esta Instituição (Faculdade Salesiana) faz parte. Foi focalizado também a figura do primeiro Diretor e do atual Superintendente, dada a importância destes na administração dos valores organizacionais. Organizações pesquisadas: Sociedade Salesiana (Itália. Período: 1815-1888 – período compreendido entre o nascimento e morte do fundador J.Bosco.); Faculdade Salesiana de Filosofia Ciências e Letras (Lorena –SP) . Respectivos Cursos: Ciências e Matemática; Filosofia; História; Estudos Sociais; Geografia; Pedagogia; Psicologia. Faculdade Salesiana de Direito (Lorena- SP). Curso: Direito. (Conforme já foi colocado, estas Faculdades constituem hoje, uma Unidade de Ensino do Centro UNISAL).

Metodologia para a coleta de dados segundo a abordagem qualitativa em IES

O estudo foi dividido em vários passos. O primeiro constou de uma abordagem da cultura organizacional, focalizando precisamente os valores organizacionais,

segundo uma análise qualitativa. Esta análise qualitativa se referiu conforme já foi dito, cronologicamente, ao primeiro período da Obra, a fundação da Sociedade Salesiana até a morte de seu fundador J. Bosco. Focalizou-se, a biografia organizacional, contextualizando-a sob o aspecto temporal, regional, social, econômico, político; traços biográficos do fundador; circunstâncias da fundação propriamente dita e suas metas, a formação de seus continuadores.

A seguir, foi feita a análise dos dados segundo a tipologia cultural de Quinn et al, segundo uma análise qualitativa em suas dimensões e valores, tentando concluir através dos dados obtidos, sobre a tipologia cultural subjacente, imprimida pelo fundador à sua obra, no início de sua fundação.

No momento seguinte, passou-se à abordagem de forma mais específica desta Instituição (Faculdades Salesianas), objeto de nosso estudo, observando o mesmo procedimento metodológico, ou seja, contextualizando-a sob o aspecto político, econômico, social. Levantamos dados históricos de sua fundação e traços biográficos de seus primeiros diretores, seus objetivos, bem como, uma visão atual da mesma, em sua estrutura e funcionamento. Convém lembrar que as Faculdades Salesianas de Lorena, constituem-se em Instituições que pertencem à Sociedade Salesiana. Foi igualmente, como no primeiro momento, analisados dados desta IES, aplicando a tipologia cultural de Quinn et. al., segundo uma análise qualitativa.

Neste estudo, buscou-se verificar a adequabilidade da combinação dos modelos de Schein e do CVM de Quinn, para aferir cultura organizacional, em IES.

Entrou-se em contato com as IES pesquisadas, de forma pessoal e informal. Os objetivos foram explicados, e em que consistia o estudo, a intencionalidade do mesmo etc ao respectivo Superintendente (autoridade máxima da Instituição), que demonstrou interesse pelo trabalho. Logo após, foi formalizada de solicitação por escrito.

Hipóteses e aplicações do modelo de Quinn

Pode-se dizer que considerando os quatro tipos de culturas apresentadas: cultural Grupal; cultural Inovativo; cultural Hierárquico e cultural Racional que são definidos como tipos “puros” na tipologia de Quinn, na prática, este e outros estudiosos, observaram que nenhuma reflete na realidade, uma única cultura na organização. As organizações são fenômenos multiculturais.

Assim a expectativa sobre esse trabalho era encontrar um tipo cultural predominante e um tipo cultural emergente, e mesmo estes tipos, com traços de outros tipos culturais, nas IES estudadas.

Um outro aspecto importante, já levantado por Santos (1992), referia-se ao “balanceamento” entre os tipos culturais. O fato de haver super valorização de uma dimensão (Enfoque, Estrutura), poderia caracterizar uma disfunção organizacional. Nossa expectativa era de encontrarmos nas Instituições pesquisadas esta forma de “balanceamento”, uma vez que estas vêm desafiando o tempo (trata-se de uma Obra centenária) e sobrevivendo, apesar dos diversos contextos e circunstâncias (presente hoje, em diversos continentes), o que nos levou a hipotetizar, tratar-se de uma cultura forte.

Passando então à análise e interpretação dos resultados, podemos apresentar o seguinte:

Adequação da metodologia proposta para a aferição de cultura organizacional

Ao se optar pela combinação de modelos (Schein, Quinn) em uma abordagem qualitativa, tínhamos em mente, vários motivos, entre eles: verificar a possibilidade de aquisições mais completas e confiáveis, no campo do conhecimento, em uma área de abordagem complexa, como a da Cultura Organizacional.

Uma outra intenção deste estudo, referia-se ao fato de se desejar conhecer a proposta original do Fundador das Instituições estudadas, em seu processo de transmissão e aprendizagem de valores organizacionais (compartilhamento). Para atingir-se este objetivo, neste estudo de caso, optou-se, conforme já colocado, pela abordagem qualitativa, pois o acesso à proposta do Fundador só seria viável por meio da análise documental, visto sua Obra original ser centenária, e sua proposta ter sido contextualizada em um outro ambiente (em outro Continente). Por coerência e para ser possível a comparação com os valores atuais da Instituição, objeto de nosso estudo, deveríamos, continuar analisando, segundo esta abordagem, a documentação atual da mesma. Portanto, este tipo de abordagem não se apresentava apenas como uma opção, mas se impunha como uma necessidade.

Utilizou-se, conforme já mencionado, os parâmetros indicados por Schein, como fontes (de onde poderiam ser extraídos “valores organizacionais”), tais como:

biografia organizacional e do fundador, processo de socialização, tipos e estilos de comunicação, políticas de recursos humanos e a organização do processo de trabalho. Sobre estas instâncias, tentamos destacar as dimensões relacionadas aos enfoques, estruturas e valores fins e valores meios propostos pelo CVM de Quinn, para concluir sobre a tipologia cultural. Esta forma de avaliar cultura organizacional se constituiu em um caminho que diferenciou nossos esforços para fins desejados, levando a conclusões confiáveis, porque baseadas em fatos e situações significativas denotadoras de aspectos da cultura organizacional.

O Modelo C.V.M., de Quinn, aplicado nestas Instituições, foi bem sucedido. Santos (1994:50), autora do primeiro estudo brasileiro, utilizando a proposta metodológica de Quinn, em organizações industriais, sustenta a viabilidade de sua aplicação em IES, apresentando as seguintes justificativas:

“Pela inexistência de estudos desta natureza, nas Universidades, impedindo que se conheçam seus perfis culturais para compará-los e para orientar buscas de melhores resultados. Há necessidade de se conhecer mais o comportamento, a missão, os valores emergentes destas IES, face ao seu papel na educação, formação, treinamento dos recursos humanos para a sociedade. É necessária a identificação e análise de sua cultura organizacional para posteriores adoções, implantações e gestão de programas de qualidade total, objetivando maior eficácia organizacional. Torna-se importante o conhecimento de barreiras culturais inerentes a qualquer processo de mudança, empecilhos estes que podem se tornar ameaças, ou ao contrário, oportunidades para um diagnóstico e avaliação mais adequados dos valores, padrões, filosofia, crenças que permeiam a Instituição, foco de intervenção”.

Este tipo de abordagem qualitativa, embora trabalhosa, resgata elos entre passado e o presente, de uma Organização e, de uma IES. Elos estes que representam o reconhecimento da própria identidade e que, com o passar do tempo e, por mudanças de contextos, podem ficar “embaçadas”, podendo tornar a fisionomia da Instituição irreconhecível aos próprios membros, derivando daí conseqüências indesejáveis (conflitos, rejeições, distorções, insatisfações), tanto em seu ambiente interno, como externo (comprometimento da imagem, missão).

Resultados da abordagem qualitativa da Sociedade Salesiana e das Faculdades Salesianas de Lorena

Pode-se dizer que por meio da análise documental e através do referencial metodológico adotado, especificamente da tipologia de Quinn, o resultado obtido foi denominado “Tipo Grupal”, como predominante. Contudo, pode-se também observar que o “Tipo Inovativo” surgiu igualmente, de forma marcante, na Obra e na proposta do Fundador. A sociedade Salesiana do tempo de João Bosco, também apresentou traços do Tipo Cultural Hierárquico, e com bem menos intensidade, pode-se perceber traços do Tipo cultural Racional. Como a identidade institucional (no caso a identidade salesiana) e sua respectiva missão se prendem ao fato e ao desafio de continuar se mantendo mas, ao mesmo tempo, de se adaptarem, às exigências de outros tempos e contextos, o grande questionamento era saber se as infundadas mudanças do ambiente interno/externo, haviam mantido os valores originais. Igualmente importava saber se a Instituição se caracterizava ainda, pelos mesmos valores organizacionais propostos em suas raízes, por J. Bosco, na ocasião de sua fundação.

Mais uma vez, ao abordar as Faculdades Salesianas, segundo este estudo de cultura organizacional, nossa intenção era observar se o processo de compartilhamento, transmissão e aprendizagem de valores organizacionais original estava ocorrendo ainda, ou seja, se a proposta do fundador, continuava vigorando, ou se a influência de outras variáveis, ligadas talvez ao tempo e contexto, teria levado estas IES, a um outro tipo cultural, mais desejado. Teria a mudança de identidade da Instituição sido o preço de sua sobrevivência? Qual, então, seria o elo que a ligaria ainda à Organização original? Ou, se não, como se adaptou aos outros tempos (cem anos depois, em outro contexto, em outras atividades, como por exemplo, no caso da educação universitária?), o que permaneceu e o que mudou?

Observou-se, ao analisar a biografia do fundador, que J. Bosco, apresentava em seu perfil, fortes traços de Flexibilidade, que imprimiu em sua fundação inicial. Sabemos que este valor admite e legitima mudanças organizacionais julgadas necessárias, tanto com fins de integração interna, como de adaptação externa. Ao prosseguirmos o estudo, convém observar, baseando-nos em historiadores salesianos, analisando as categorias analíticas de cultura organizacional propostas por Schein,

documentos atuais e específicos das Instituições pesquisadas, os mesmos procedimentos metodológicos, que surpreendentemente, o tipo de cultura imprimida pelo fundador em sua obra original continuava em uma de suas Instituições: as Faculdades Salesianas de Lorena. Foram identificados através da análise documental, o tipo de cultura Grupal, seguido do Inovativo, nas Faculdades Salesianas. Igualmente, as Faculdades Salesianas, apresentam traços da cultura Hierárquica, e alguns traços da cultura Racional, com bem menos intensidade.

Pudemos perceber portanto a existência de um “balanceamento” de tipos culturais diversos, apresentados em diferentes intensidades.

Um outro achado se relaciona às adaptações. Interessante notar que o Tipo Grupal do tempo do Fundador e o das Faculdades Salesianas apresentam diferenças de conceito e conteúdos. Exemplo: - a interpretação do “ambiente de Família” como concebia J. Bosco é diferente da interpretação atual que a concebe como “comunidade de pequenos grupos”; o Diretor e outras autoridades educativas, antes considerados “Pais, irmãos” na comunidade educativa, hoje são denominados “animadores”, que devem, sobretudo, aceitar e conviver com as diferenças advindas de concepções filosóficas, religiosas diversas etc. Embora explicitando as próprias convicções, não devem impô-las, mas levar os demais membros, a refletir sobre as mesmas, democraticamente.

Ao terminar este estudo, reconhecemos que o caminho feito corresponde a um primeiro passo dado pois terminamos de começar. Ficam pois registradas algumas recomendações

- 1º) A opção pelo método de abordagem qualitativa (e pela combinação de modelos) em uma pesquisa em Instituição conforme foi relatado, depende dos objetivos do projeto. Podemos acrescentar ainda que, em se tratando de um Grupo Organizacional, ou em se necessitando de um estudo longitudinal, a análise qualitativa da “Matriz” ou a proposta do Fundador para a sua Fundação pode ser feita uma só vez, levantando-se, a partir daí, dados de cada Organização, Instituição, a ser estudada.
- 2º) Uma pesquisa de Cultura Organizacional quantitativa, segundo a proposta de Quinn se torna especialmente útil para a Direção, quando estão sendo requeridas mudanças organizacionais, decorrentes de processos de sucessão, fusões, em programas de desenvolvimento organizacional ou

especificamente para intervenções e gerenciamento da própria cultura.

3º) As IES envolvidas nesta pesquisa devem canalizar esforços no sentido de refletir sobre a realização de uma cultura mais Grupal e Inovativa, atentando para a redução de níveis hierárquicos, delegando maiores responsabilidades funcionais, estimulando a descentralização de áreas congestionadas, promovendo a integração e rapidez de informações extensivas, investindo na identidade organizacional, na presença mais acentuada da Direção para uma relação dialógica com os diversos segmentos, seja de forma grupal ou pessoal, com a intencionalidade de atuação preventiva. São todos meios que permitirão às Instituições comprometer seus membros num processo mais intenso de participação nas decisões.

4º) Igualmente os diversos segmentos pesquisados, deverão canalizar esforços, contribuindo para a conquista de um direito que é do trabalhador, ou seja, um ambiente saudável, permeado pela satisfação no trabalho, contando com liderança apoiadora e inovativa e uma maior coesão grupal. É preciso considerar ainda que o não compartilhamento entre valores individuais e organizacionais são causadores de “stress”, conforme relatado no estudo de Freitas (1991).

Concluindo, estas IES deveriam adotar uma postura de reflexão e busca de caminhos direcionados para a satisfação das pessoas envolvidas e afetadas pelo projeto educativo e pelo plano de desenvolvimento institucional. Neste caso, esforços poderiam ser direcionados para a realização e a prática da cultura desejada como a ideal, que coincide com a proposta genuína e original do Fundador.

Referências bibliográficas

- AUFREY, A. 1946. *Dom Bosco*. Trad. De João Resende Costa. São Paulo, ed. Dom Bosco.
- AZCARATE, J. 1969. *La Forma Dialogal de la Pastoral Juvenil de Don Bosco*. Roma, Pontificia Universitas Lateranensis, 2 v.
- BAROUDI, J.J. & ORLIKOWSKI, W.J. The problems of statistical power in MIS research. *MIS Quarterly*, v.13, n.1, p. 87-106.
- BARROS, B.T. de [et al]. 1996. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEYER, J. & TRICE, H. 1986. How an organization's rites it's culture. *Organizational dynamics*.
- BEALS, R.L. & HOIJER, H. 1968. *Introducción a la antropología*. Madrid, Aguilar, Capítulos 1 e 23.

- BECKER, H.S. 1982. *Culture: a Sociological View*, Yale Review, pg. 513-527.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. 1987. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, v.11, n.3, September, p.369-386.
- BERGER & LUCKMANN. 1967. *The social construction of reality*. Nova York, Anchor Books.
- BERTERO, C. O. 1996. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In M.T.L.Fleury & Fisher, R.M.. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- BILLER, G.R. de C. 1991. *Desenvolvimento de sistemas administrativos*. São Paulo: Pioneira.
- BREWER, J.& MORGAN. 1979. *G.Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CAMPBELL, D.T. & STANLEY, J.C. 1963. *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- CHERQUES, H.R.T 1981. (coord.) Administração de Projetos Culturais (1982). Três Experiências do FGV – Instituto de Documentação. Ed. da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro/1981”.
- CHIZZOTI, 1995. *A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 2ª. ed. São Paulo: Cortez.
- DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. (1982)Corporate Cultures. 1982.: The rites and rituals of corporate life. Reading, M.A.: Addison-Wesley, 1982.
- DEMO P. Crise dos paradigmas da educação superior. *Revista Educação Brasileira*, Brasília. 1994. n. 16, v. 32, p. 15-48, 1994.
- DURHAN, E. Cultura e Ideologia, *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, 1986. 27 (1).
- _____. (org.) Bronislaw Malinowski (textos) Antropologia. Ed. Ática : S/A. São Paulo.
- ENRIQUEZ, E. *L'organization en analyse*. 1992. Paris, PUF, 1992 a.334p.
- ESCALONA, S. L. *Antropologia e Educação*. 1983. Título original: *Antropologia y Educacion*. Ed.Paulinas, São Paulo.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 1984. São Paulo: Pioneira.
- FEATHERSTONE, M. 1997. *O Desmanche da Cultura – Globalização, pós-modernismo e Identidade*. São Paulo: Studio Nobel: SESC (Coleção Megalópoles).
- FLEURY, M.T.L. [et al].1996. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- FREITAS, M.E. 1991. *Cultura Organizacional, formação, tipologias e impactos*. São Paulo, Makron Books.
- GEERTZ, C. 1973. *The Interpretation of Cultures: Basic Books*, Nova York.
- HENDERSON, J. 1984. *Cultural Atitudes in Psychological Perspective*. Toronto: Inner City Books,
- HOEBEL, E. A. & FROST, E. L. 1981. *Antropologia Cultural e Social*. Trad. T. Original Cultural and Social Anthropology. São Paulo, Cultrix, Parte I, Cap.1.
- HUNT, L. 1992. *A Nova História Cultural*. São Paulo; Martins Fontes.
- KUPER, A. 1978. *Antropólogos e antropologia*; tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro, F. Alves,. Do original em inglês: *Anthropologists and antropologia*.

- LAPLANTINE, F. 1991. *Aprender Antropologia*. São Paulo: ed. Brasiliense, 4ª. ed.,
- LEACH, E.R. 1974. *Repensando a Antropologia*. Trad. José L. dos Santos. São Paulo, Ed. Perspectiva S/A.
- LÉVI-STRAUSS, C. 1967. *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro,. Capítulos 1 e 17.
- LINTON, R. 1991. *Cultura e Personalidade*. São Paulo: Mestre Jou, 1991.
- MORGAN, G. 1996. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALINOWSKI, B. *Uma Teoria Científica da Cultura*. Trad. De José Auto. Zahar Editores, RJ, 1962. Título original: *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. Publ. The University of North Carolina Press – EUA.
- MELO, L.G. 1983. *Antropologia Cultural: iniciação, teoria e temas* – Petrópolis, Vozes, .
- MAYR, L. 1972. *Introdução à Antropologia social*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972. Cap. 1,2 e 3.
- MARCONI, M. A. 1985. *Antropologia: uma introdução*. Maria de Andrade Marconi, Zélia Maria Neves Presotto. São Paulo: Atlas.
- MCLAREN, P.1997. *Multiculturalismo Crítico*. São Paulo: Cortez.
- OLIVEIRA, R.CARDOSO DE. 1976. *Identidade, etnia e estrutura social*. São Paulo: Pioneira.
- OLIVEN, R.G.1986/1990. *A Antropologia e a Cultura Brasileira* . In A Antropologia Na América Latina. Coord. George de Cerqueira L. Zarur .Instituto Panamericano de Geografia e História, ISBN 968-6384-06-5.
- PELTO, P. J.1971. *Iniciação ao Estudo da Antropologia*. Rio de Janeiro:Zahar Editores.
- QUINN, R.E. 1991. *Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers,
- _____. & KIMBERLY, J.R. *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*: Irwin Professional Pub, 1984.
- _____. *Deep Change: Discovering the Leader Within*: Jossey-Bass, 1996.
- _____. HALL, R.H. *Organizational theory and Public Policy*. Sage Publications, 1983.
- _____. MCGRATH, M.R.; THONPSOM, M.R.; FAERMAN, S.R.; SCHERMERHORN, J.R. *Management Fifth Edition and Competency Becoming a Master Manager Second Edition Set*: John Wiley & Sons, 1995.
- _____. *Becoming a Master Manager: A Competency Framework second Edition and Judgement in Managerial Decision Making Third Edition Set*: John Wiley & Sons, 1996.
- _____. & KIMBERLY, J.R. (1984). *The Management of Transitions*. In Neusa M. Santos. *Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, conforme mensurado por Indicadores Contábeis*. FEA-USP, 1992.
- _____. & ROHRBAUGH, J. A competing Value approach to organizational effectiveness. In Neusa M.B.F. Santos. *Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, conforme mensurado por Indicadores Contábeis*. FEA- USP.
- MORGAN, G. 1996. *Imagens da organização*. Gareth Morgan; tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas.
- RODRIGUES, 1977. *A. Psicologia Social*. Petrópolis. Ed. Vozes, 1977.
- SANTOS, J.L. dos. 1986. *O que é cultura*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo, Nova Cultural/Brasiliense.
- SANTOS, N.M.B.F. 1994. Uma proposta para diagnosticar a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior. *Revista Universidade* .
- _____. 2000. *Clima organizacional : Pesquisa e Diagnóstico*. São Paulo : Stiliano.
- _____. 2000. Neusa Maria B. F. 2000. *Cultura organizacional e desempenho : pesquisa, teoria e aplicação*. São Paulo : Stiliano.
- SCARAMUSSA, T. *O Sistema Preventivo de Dom Bosco*. São Paulo, Ed. Dom Bosco, 1977.
- _____. *O Sistema Preventivo de Dom Bosco. Roteiro de Iniciação*. CESAP – Centro Salesiano de Apoio Pastoral. Insuperior São João Bosco – BH-MG, 1993.
- SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 1985. São Francisco: Jossey Bass, p.168.
- SCHWARCZ, L.M. & Queiroz, R. da S. 1996. *Raça e Diversidade*. São Paulo: Edusp, 1996.
- TAMAYO, A. & GODIM M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. 1996. São Paulo.: *Revista de Administração*, 31 (2): 62-72.
- THIOLLENT, M. 1980. *Crítica Metodológica e investigação social*. São Paulo, Polis, p. 17.
- ULLMANN, R.A. 1991. *Antropologia: O Homem e a Cultura*. Petrópolis, RJ: Vozes.

