

Cultura e Mudança nas Organizações Universitárias: Abordagens no Âmbito da Pós-Graduação em Administração

Autoria: Sueli Goulart

Resumo

A complexidade do universo organizacional e sua permeabilidade ao meio social encontram na abordagem cultural recurso importante para a compreensão de fenômenos tanto micro-organizacionais como macro-sociais. Em que pese o crescente interesse dos estudiosos sobre essa temática, parece ainda pouco freqüente a realização de pesquisas nas organizações universitárias, entidades ricas em elementos e vasta problemática a serem estudados, que certamente poderiam contribuir para consolidar o escopo teórico da abordagem cultural e ampliar a compreensão do processo de mudança nos estudos organizacionais. Este trabalho pretendeu mapear os estudos de cultura e mudança nessas organizações considerando que representam importante *loci* de pesquisa em razão da carga simbólica, normativa e mítica que carregam, sua perenidade institucional e sua aparente impermeabilidade à mudança. Para isso, levantou, nos anais dos Encontros realizados pela Associação Nacional da Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), no período compreendido entre 1997 e 2002, os trabalhos que tratam desse assunto, buscando identificar concepções, perspectivas, níveis de análise e metodologias utilizadas .

1 Introdução

As profundas mudanças que vêm ocorrendo na sociedade impactam fortemente as organizações em decorrência da gama de informações e demandas que lhes impõem. Longe de ser um evento isolado na vida organizacional, a mudança é, contemporaneamente, uma característica do seu cotidiano, tratada quase como um estado natural. No entanto, a reconhecida busca de estabilidade, inerente às organizações pode levar a um aparente um paradoxo frente a essa generalização. Se necessitam adaptar-se ou inovar-se como recurso de sobrevivência e competitividade, as organizações também respondem a desígnios internos que, via de regra, tendem a apresentar resistência ao novo.

Wood Jr. (2000), ao traçar um panorama sobre mudança organizacional, a categoriza sob duas formas básicas: mudanças estruturais, analisadas predominantemente por abordagens mais ligadas à Escola de Administração Clássica e mudanças comportamentais, mais relacionadas à Escola de Relações Humanas.

É nesta última que tem origem a abordagem cultural da mudança, alcançando maior relevância a partir do final da década de 70 em decorrência do sucesso do modelo gerencial japonês, de acordo com a maioria dos estudos sobre essa temática (MARTIN e FROST, 2001).

Entre as razões que justificam o interesse de analistas organizacionais pela abordagem cultural figura a limitação da capacidade explicativa de teorias mecanicistas que buscavam isolar um fenômeno organizacional ou tratá-lo no âmbito exclusivamente administrativo, seja mediante a análise de componentes estruturais, seja mediante componentes psicológicos. Críticas à ênfase quantitativista, recurso metodológico predominante em consonância com o modelo racional do comportamento humano e à abordagem estrutural para estratégia organizacional são outros elementos que vêm reforçar, de acordo com os autores supra-citados, o “renascer do interesse pela cultura” (p. 222).

O definitivo reconhecimento da permeabilidade organizacional ao ambiente ocorrido em meados da década de 60 acenava com um amplo determinismo ambiental, cujo contraponto começa a ser formatado mediante a análise de uma também vigorosa dinâmica organizacional interna, assentada em aspectos tais como interesses, valores, dependência de poder e capacidade para ação (GREENWOOD e HININGS, 1996).

A complexidade do universo organizacional e sua permeabilidade ao meio social encontram na abordagem cultural recurso importante para a compreensão de fenômenos tanto micro-organizacionais como macro-sociais. Isso porque, em geral, essa abordagem é adotada como mecanismo de suporte para o entendimento das questões valorativas, simbólicas, normativas e cognitivas tanto dos membros da organização como do contexto em que se inserem. Conversações com outras abordagens e teorias são estabelecidas na perspectiva de ampliar e interpretar a realidade organizacional.

Em que pese o crescente interesse dos estudiosos sobre essa temática, parece ainda pouco freqüente a realização de pesquisas nas organizações universitárias, entidades ricas em elementos e vasta problemática a serem estudados, que certamente poderiam contribuir para consolidar o escopo teórico da abordagem cultural e ampliar a compreensão do processo de mudança nos estudos organizacionais.

Este trabalho pretendeu mapear os estudos de cultura e mudança nessas organizações considerando que representam importante *loci* de pesquisa em razão da carga simbólica, normativa e mítica que carregam, sua perenidade institucional e sua aparente impermeabilidade à mudança. Para isso, levantou, nos anais dos Encontros realizados pela Associação Nacional da Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), no período compreendido entre 1997 e 2002, os trabalhos que tratam desse assunto, buscando identificar concepções, perspectivas, níveis de análise e metodologias utilizadas.

A seguir apresentam-se um breve referencial teórico, a metodologia utilizada neste trabalho, elementos e discussão dos textos selecionados e, finalmente, considerações acerca das questões tratadas.

2 A abordagem cultural da mudança organizacional

Alves (1997) assim formula uma das questões cruciais da abordagem cultural: a organização é ou tem uma cultura? Sendo uma cultura, a organização seria sobredeterminada e “englobaria todos os entes constitutivos da empresa”. Tendo uma cultura, a organização pode ser vista “como uma entidade sociotecnocultural, com a *variável cultura* permeando e inter-relacionando-se com os seus demais elementos constitutivos, como estratégia, estrutura e tecnologia” (p. 23, grifos do autor). O primeiro caso representa uma “*antropoformização*” organizacional, enfatizando o caráter conservador das organizações, que é analisada tal qual uma comunidade convencional. A mudança, sob essa perspectiva, é praticamente inadministrável. No segundo caso, a mudança é tecnicamente gerenciável, enfatizando o caráter dinâmico das organizações e sua análise pode se dar observando-se os impactos causados nos ou pelos elementos constitutivos, incluindo-se aí a cultura organizacional.

Smircich (1983) apresenta cinco temáticas de pesquisa constituídas pela intersecção entre cultura e teoria organizacional: estudos gerenciais comparativos, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes nas organizações. Os estudos gerenciais comparativos podem evidenciar, por exemplo, a interferência da cultura nacional sobre as organizações. No caso dos estudos da cultura corporativa, o enfoque é sobre a organização como produtora de fenômenos culturais, evidenciados por meio de rituais e cerimônias ou artefatos próprios a uma determinada organização. Em ambas as temáticas, a cultura é tomada como uma variável. Nos estudos de

cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes nas organizações, a cultura não é uma variável qualquer, mas fundamentalmente uma metáfora. Como tal, permite a interpretação dos fenômenos subjacentes à ação organizacional.

O conceito de cultura como um sistema de cognições compartilhadas é aplicado às organizações que são então analisadas como uma rede de sentidos subjetivos compartilhados pelos membros. Organizações como sistemas simbólico-interpretativos são estudadas por meio da analogia ao conceito de cultura como um sistema de símbolos e sentidos compartilhados que requerem interpretação intersubjetiva. Sob influência da antropologia estrutural, inaugurada por Levi-Strauss, formas e práticas organizacionais são analisadas como a projeção das estruturas mentais profundas. Nessas três últimas abordagens o universo organizacional é construído com base em padrões simbólicos e interpretativos, estabelecidos por meio da interação humana.

Além do quadro constituído pela intersecção entre conceito de cultura e de organização, a análise será ainda moldada por diferentes perspectivas. Martin (1992) e Martin e Frost (2001) apresentam a abordagem cultural em três perspectivas – integração, diferenciação e fragmentação - vinculando-as a seus respectivos conceitos de cultura, com implicações sobre o entendimento do processo de mudança nas organizações.

Na perspectiva da integração, a cultura é um monólito unitário composto de valores claros e interpretações, compartilhados consensualmente por todos os membros organizacionais. Conflitos e ambigüidades ocorrem somente como sintoma de deterioração da cultura existente enquanto se estabelece a desejada. Mudanças culturais são preponderantemente centradas no nível interno e implicam na transformação cultural de toda a organização, visando a homogeneidade e a harmonia.

Para perspectiva da diferenciação, a cultura não é unitária, mas sim uma conexão entre a organização (cuja fronteira é permeável) com variáveis ambientais, criando um conjunto de subculturas. Estas se estabelecem por diversos mecanismos: demográficos, sociais, de gênero, profissionais etc. O consenso se dá somente no âmbito das subculturas. Assim, alterações ambientais se refletem nas subculturas, levando a inconsistências, ambigüidades, conflitos de interesse e, conseqüentemente, mudanças. Estas ocorrem na medida em que uma ou mais subculturas tornam-se hegemônicas na organização.

A terceira perspectiva assume a multiplicidade cultural como inerente à complexidade do mundo, abandonando o foco na consistência/inconsistência, uma vez que enfatiza a contradição, a confusão. O consenso nem abrange toda a organização nem a subcultura, mas gira em torno de questões específicas, produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos. Assim, “a mudança é um fluxo contínuo e não interrupções intermitentes da estabilidade” (MARTIN e FROST, 2001, p. 234).

Vê-se, portanto, que a abordagem cultural na análise organizacional é moldada tanto pelas concepções de cultura e organização como pelas perspectivas analíticas adotadas. As variações decorrem de diferentes concepções de cultura e organização, como de questões e interesses de pesquisa. A articulação entre elementos conceituais e perspectivas guardam coerência entre princípios epistemológicos, ontológicos e metodológicos.

Dessa forma, estudos gerenciais comparativos e de cultura corporativa tendem a guiar-se pela perspectiva da integração, entendendo as organizações como instrumentos para a realização controlada de tarefas ou como organismos adaptivos, cuja sobrevivência depende de sua adequação ao ambiente. As pesquisas voltadas para a cognição organizacional agregam a perspectiva da diferenciação, compreendendo as organizações como redes de sentidos subjetivos compartilhados pelos membros organizacionais em graus variáveis relacionados a recursos de poder. A perspectiva da fragmentação é mais freqüentemente adotada nas temáticas do simbolismo organizacional ou de processos inconscientes, sob as quais a organização é entendida como padrões discursivos que facilitam o compartilhamento de

sentidos e da própria realidade ou ainda como manifestações de processos inconscientes dos indivíduos.

Entretanto, Martin (1992) adverte que qualquer uma das perspectivas ignora ou distorce aspectos importantes da cultura organizacional. A adoção exclusiva de uma única perspectiva oferece ainda o risco metodológico da tautologia, vez que os pesquisadores tenderiam a pesquisar ambientes já demarcados pelos pressupostos de cada uma delas. A autora afirma, então, que uma abordagem multiperspectiva seria mais informativa para o entendimento da cultura por três razões principais: o contexto cultural contém uma profusão de elementos que somente podem ser entendidos em profundidade quando analisados sob as três perspectivas; utilizadas simultaneamente, essas perspectivas oferecem *insights* sobre a mudança cultural inacessíveis a uma única; e pesquisadores podem usar as três perspectivas para estudar um único contexto. Esse foi o recurso usado por Carrieri e Rodrigues (2001), por exemplo, para estudar as transformações nas significações culturais em uma empresa do setor de telecomunicações. Cavedon e Fachin (2000), como se verá neste trabalho, também assim o fizeram em seu estudo em organizações universitárias.

Fischer e Mac-Allister (2001), ao mapearem os trabalhos brasileiros que abordam a cultura organizacional apresentados do 18^o ao 22^o ENANPAD, mostram como vêm sendo tratados o conceito de cultura, em termos de definição, campo teórico e dinâmica; quais os elementos constitutivos abordados; a amplitude e o nível de abordagem da cultura organizacional estudados; o objeto e sua forma de tratamento.

Os conceitos, embora apresentados em uma multiplicidade de definições, apresentam similaridades, fundamentadas predominantemente no campo da Antropologia e, em menor grau, no campo da Psicologia do Conhecimento, voltados para a dinâmica da cultura organizacional. Os elementos constitutivos abordados são: liderança, valores, símbolos, mitos, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, cerimônias, regras sociais, normas, filosofias de gestão, saber compartilhado etc. A amplitude centra-se no local e no nacional ou sem delimitação de espaço específico. O nível de abordagem é, prioritariamente, intra-organizacional, detendo-se em culturas totalizantes. Metade dos estudos analisados referem-se a objetos concretos, como organizações em sua totalidade e de diversos tipos, tratados predominantemente de forma qualitativa.

Detendo-se em processo e tipo organizacionais específicos – mudança em organizações universitárias – este trabalho buscou identificar a concepção de cultura adotada (variável ou metáfora), a perspectiva (integração, diferenciação e fragmentação), o nível de análise e a metodologia adotada. A seguir é apresentada a metodologia que norteou o levantamento e a análise dos trabalhos apresentados no período entre 1997 e 2002 no ENANPAD.

3 Metodologia de coleta e análise dos dados

A riqueza e a diversidade do material representado pela produção científica brasileira registrada nos anais dos ENANPAD constituem-se em elementos instigadores e estimulantes mas ao mesmo tempo, perturbadores e “*perigosos*” quando a tarefa a que se propõe é analisar uma temática delimitada por parâmetros conceituais, processuais e por *locus* de pesquisa. Isto porque a delimitação definida neste trabalho – cultura e mudança em organizações universitárias – pode se apresentar na quase totalidade das áreas em que se subdivide o Encontro (10 áreas no período entre 1997 a 2000 e 15 áreas a partir de 2001). Soma-se a isto o volume crescente de trabalhos publicados (243 em 1997; 250 em 1998; 280 em 1999; 374 em 2000; 418 em 2001 e 551 em 2002). Considerando-se que as recomendações para formulação de títulos e elaboração de resumos de trabalhos acadêmicos

formulados pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (Associação, 1990, 2002) e pela ANPAD não são tão freqüentemente observadas¹, a seleção dos textos pertinentes aos interesses deste trabalho foi cuidadosamente realizada mediante verificações e leituras recorrentes entre sumário, resumos e textos completos a fim de diminuir a possibilidade de “*silenciar*” autores ou abordagens ou de causar “*ruídos*” excessivos.

O caminho percorrido para chegar ao elenco de textos pertinentes mostrou que as temáticas definidas para este trabalho são tratadas, de forma independente, nas diversas áreas. Desnecessário indicar o volume de trabalhos sobre mudança, uma vez que este tem sido um tema permanentemente central para os estudiosos e praticantes da administração. A abordagem cultural, embora em menor volume, também vem se apresentando nas mais variadas áreas, desde aquelas mais naturalmente relacionadas como Organizações (nas variantes Teoria, Comportamento e Estratégia) e Gestão de Recursos Humanos até as de mais recente incorporação como Marketing, Administração da Informação, Contabilidade e Controle Gerencial, Gestão Internacional etc. Nestas últimas, sob essa rubrica encontram-se trabalhos em diversas vertentes: desde aqueles que tratam de questões de gênero nas organizações àqueles que fazem análises comparativas de influência da cultura nacional sobre a gestão das empresas ou sobre hábitos de consumo e comportamento no emprego.

Organizações universitárias, em grau bem menor que os demais temas, tem recebido relativa atenção dos pesquisadores, ora voltados para a questão da qualidade de suas funções básicas de ensino, pesquisa e extensão, ora de seus padrões gerenciais. Administração de recursos humanos, gestão estratégica, competências gerenciais, adoção e/ou impacto do uso de novas tecnologias de informação e comunicação tanto para suas funções básicas como para instrumento de gestão estão razoavelmente cobertas em termos de interesses de pesquisa. Alguns trabalhos na área de Estratégia relatam processos de elaboração de planejamento estratégico, vislumbrando relações com a cultura organizacional sem, no entanto, explicitá-las. Formação de redes de cooperação tecnológica, arranjos institucionais, em geral incluem as universidades e podem ser agrupados sob temas como as relações entre universidade e empresas, o que certamente desencadeará estudos sobre a temática aqui delimitada.

Entretanto, a conjunção definida para o escopo deste trabalho reduziu sobremaneira o número de trabalhos selecionados. Para enriquecer o estudo, considerou-se interessante selecionar não apenas aqueles onde cultura e mudança fosse a temática central como também aqueles que a tangenciaram, incluindo questões culturais como um elemento entre outros em análise ou citando-as como intervenientes

Este estudo caracteriza-se, portanto, como exploratório, de natureza descritivo-interpretativa, uma vez que busca levantar trabalhos sobre uma temática específica, identificar concepções, perspectivas, níveis de análise e outras dimensões. Entre as limitações estão os riscos já citados de “*silêncios*” ou “*ruídos*”, visto que a seleção se norteou, prioritariamente, pelas informações dos títulos e resumos, cuja precisão pode, em alguns casos, ser questionada. Não é desprezível também o risco oferecido pela “*interpretação da interpretação*”, uma vez que o mapeamento das categorias selecionadas foi feita sobre trabalhos em sua maioria já, de si, interpretativos.

4 Descrição e análise dos trabalhos apresentados no ENANPAD no período 1997-2002

Tendo em vista os critérios adotados para a seleção de trabalhos apresentados ao ENANPAD no período de 1997 a 2002, foi identificado um total de nove trabalhos distribuídos conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Número de trabalhos sobre Cultura e Mudança nas Organizações Universitárias registrados nos Anais do ENANPAD no período de 1997 a 2002.

Ano	Nº de trabalhos
1997	1
1998	4
1999	1
2000	1
2001	2
2002	0
Total	9

No que diz respeito às áreas, os trabalhos estão assim distribuídos: dois na área de Administração da Informação; dois na área de Estratégia em Organizações; e cinco na área de Organizações / Teoria. Para essa distribuição foi adotada a denominação das áreas vigente no ano de 2002.

Conforme exposto no item anterior, os trabalhos foram divididos em dois grupos, categorizados pela ênfase na temática cultura e mudança. No primeiro grupo, onde cultura e mudança constituem parte da temática central, encontram-se cinco trabalhos, cujas autorias são: Baldi (1998); Brito e Fachin (2001); Castellani; Reinhard e Zwicker (1998); Crubellate e Machado-da-Silva (1998); e Silva e Fleury (1999). O trabalho de Cavedon e Fachin (2000), embora não trate especificamente de mudança, explora as três perspectivas da abordagem cultural em uma organização universitária, o que enriqueceu o entendimento de sua aplicabilidade. O segundo grupo foi composto por três trabalhos cujo foco em cultura e mudança foi secundário ou tangencial e compreende: Angeloni; Arruda e Pereira (1997); Alperstedt e Cunha (2001); e Zanelli (1998). No quadro a seguir é apresentada uma síntese das dimensões identificadas nos seis trabalhos que compõem o primeiro grupo, seguida de uma breve discussão. Na sequência são comentados os demais trabalhos.

Quadro 2 – Síntese das dimensões identificadas nos trabalhos sobre Cultura e Mudança nas Organizações Universitárias, apresentados no ENANPAD, no período de 1997 a 2002

Trabalho	Concepção de cultura	Perspectiva	Nível de análise	Metodologia
Baldi (1998)	Metáfora (Cognição organizacional)	Diferenciação	Organizacional	Predominantemente qualitativa
Brito e Fachin (2001)	Metáfora (Cognição organizacional)	Integração e diferenciação	Organizacional	Qualitativa
Castellani; Reinhard e Zwicker (1998)	Variável (Cultura corporativa)	Integração	Micro-organizacional	Quantitativa e qualitativa
Cavedon e Fachin (2000)	Metáfora (Simbolismo organizacional)	Integração, diferenciação e fragmentação	Organizacional	Qualitativa
Crubellate e Machado-da-Silva (1998)	Metáfora (Cognição organizacional)	Integração e diferenciação	Organizacional	Predominantemente qualitativa
Silva e Fleury (1999)	Variável (Cultura corporativa)	Integração	Micro-organizacional	Predominantemente quantitativa

Pela síntese acima exposta, verifica-se a predominância da concepção metafórica de cultura, bem como da perspectiva da diferenciação. Àqueles onde a cultura foi tratada como variável correspondeu a perspectiva da integração e a utilização de metodologias predominantemente quantitativa, conforme indica Reed (1996, *apud* CARRIERI e RODRIGUES, 2001). Apenas o trabalho de Cavedon e Fachin (2000) contemplou a perspectiva da fragmentação.

O nível de análise organizacional foi predominante, semelhantemente ao encontrado por Fischer e Mac-Allister (2001). O nível micro-organizacional foi definido para aqueles trabalhos em que o foco centrou-se nas relações marcadamente internas a grupos, sem maiores conexões com variáveis ambientais que não a tecnologia. Isso porque nesses trabalhos não foram apresentadas discussões sobre a adoção ou não da tecnologia e suas relações com a cultura organizacional, mas basicamente as influências culturais de grupos na determinação de seu uso em nível interno.

Baldi (1998) analisou a influência da mudança estrutural sobre a cultura organizacional, decorrente da junção de duas organizações de ensino superior. A autora investigou a cultura organizacional por meio dos valores compartilhados por três diferentes grupos (dirigentes, chefias e docentes) nos períodos anterior e posterior à mudança.

Brito e Fachin (2001) analisam a influência da interpretação de pressões ambientais sobre a decisão estratégica tomando como uma das categorias analíticas os esquemas interpretativos dos dirigentes. Estes são operacionalizados pelos valores e crenças dos diferentes grupos em que foram categorizados os dirigentes (primeiro, segundo e terceiro escalão). Embora a cultura organizacional não tenha sido tratada de modo explícito, seu conceito subjaz aos esquemas interpretativos uma vez que os autores consideraram valores e crenças como elementos que medeiam a percepção e comandam a seleção de dimensões do

ambiente e, conseqüentemente, permitem entender a direção das mudanças, traduzindo-as em ações organizacionais.

Os trabalhos de Castellani; Reinhard e Zwicker (1998) e Silva e Fleury (1999) referem-se às relações entre uso da tecnologia de informação (Internet) e a cultura organizacional (em grupos específicos). O primeiro trabalho considera que a cultura organizacional, representada por valores e crenças compartilhadas por grupos influenciam suas escolhas e seu próprio comportamento, incluindo-se o uso da tecnologia. Para os autores, a introdução do correio eletrônico e da Internet, analisadas em duas faculdades, refletem uma mudança cultural, traduzida em uma maior valorização da atividade de pesquisa. O segundo trabalho analisa a diferença de uso que cada instituição pode fazer da tecnologia, comparando dois departamentos de uma mesma Escola. Para os autores, as diferenças do uso da tecnologia de informação na atividade acadêmica estão associadas ao tipo de relação que cada um mantém com o ambiente; à forma de trabalho dominante (individual ou em grupo) e à natureza da atividade (pesquisa de ponta ou pesquisa voltada para aspectos sociais). Nas conclusões, alertam para a necessidade de compreensão sobre aspectos culturais em processos de mudança, em particular, de mudanças tecnológicas, como recurso para diminuir dificuldades e fracassos. Embora ambos os trabalhos tenham comparado grupos e observado diferenças entre eles, considerou-se como adoção da perspectiva integrativa pois os grupos foram considerados isoladamente e não em interação. As diferenças encontradas moldam o uso, os graus de facilidade ou dificuldade na implantação em cada grupo, de maneira independente.

O estudo apresentado por Crubellate e Machado-da-Silva (1998) analisa a influência da cultura organizacional e da dependência de poder sobre a reação predominante (resistência ou aceitação) em cinco departamentos de uma universidade pública estadual, frente à adaptação organizacional assumida em decorrência da diminuição de recursos públicos destinados à instituição. Cada departamento foi subdividido em quatro grupos, baseado na estratificação dos docentes. A cultura organizacional foi operacionalizada mediante três elementos: valores, crenças e configuração cultural. Esta última expressava o grau de consenso/dissenso de valores e crenças entre os docentes de cada departamento. A dependência de poder foi caracterizada pelos interesses expressos pelos docentes em relação à postura adaptativa assumida (diversificação ou manutenção na busca de fontes de financiamento). A pesquisa conclui que os interesses atuaram como fatores de aceitação à adaptação e que a cultura organizacional funcionou ora como fator de aceitação ora como fator de resistência, o que permitiu caracterizar as dependências de poder como mais decisivas na definição da forma de adaptação dos departamentos.

Complementando o grupo onde cultura e mudança foram centrais, o trabalho de Cavedon e Fachin (2000) buscou identificar as significações que uma universidade pública possui para os diferentes atores que nela atuam. As significações foram tematizadas em Universidade, Professores, Alunos, Cursos, Própria atuação e Funcionários. A categorização dos atores foi estabelecida por dimensões genéricas de Alunos de Graduação, Professores e Funcionários Técnico-administrativos. As convergências e divergências encontradas contribuem para a discussão sobre homogeneidade e heterogeneidade cultural. O estudo incluiu também alguns elementos da cultura regional local como provável interveniente em algumas significações identificadas.

Quanto aos trabalhos do segundo grupo, embora todos tenham ocorrido em Universidades, o foco principal não se dirigiu para cultura e mudança, objetos deste estudo. No entanto, podem oferecer *insights* importantes para estudos na área. Breves comentários são apresentados a seguir.

Angeloni, Arruda e Pereira (1997) objetivam identificar a influência dos fatores culturais e lingüísticos nas representações da decisão, em pesquisa realizada numa

Universidade Federal. Consideram os fatores históricos, lingüísticos e psicológicos como demarcadores da cultura e que, portanto, culturas se diferenciam em função de realidades sociais distintas. O discurso influenciado por conhecimentos elaborados a partir de disciplinas de áreas específicas, faixa etária, profissão e sexo estabelecem padrões lingüísticos diferentes para diferentes grupos sociais, refletindo o referencial cognitivo e cultural nas representações de suas decisões. O simbolismo organizacional permeia a análise e pode-se inferir a adequação das perspectivas da diferenciação e da fragmentação para a compreensão da decisão, embora as autoras não tenham situado especificamente essa questão.

O trabalho de Alperstedt e Cunha (2001) identifica os principais *stakeholders* e seus papéis no processo de adaptação estratégica numa instituição universitária. A cultura se apresentou como uma variável interna, entre outras, como a estrutura, a tecnologia e a liderança (o grande enfoque). É interessante destacar que, no ano de 2000, os mesmos autores apresentaram trabalho sobre temática semelhante, onde a questão cultural não é citada, o modelo ainda não está formulado, denotando uma pesquisa em andamento (ALPERSTEDT e CUNHA, 2000). A continuidade e provável conclusão da pesquisa apresentada em 2001 teve, como uma das conclusões que “o funcionamento organizacional resultou da relação entre o poder (dimensão política) e a cultura (dimensão simbólica)” e a inserção da cultura como variável interna no modelo proposto (ALPERSTEDT e CUNHA, 2001, p. 12).

O objetivo do trabalho de Zanelli (1998) foi descrever os aspectos facilitadores e dificultadores na execução de ações estratégicas propostas numa Universidade Federal. O autor analisa as articulações entre as estratégias prevaletentes e outros fatores no contexto da ação humana. O referencial teórico aponta, como função da estratégia, a mudança de paradigmas, o que implica na mudança de valores e permite estabelecer vinculação entre estratégia e cultura. Como a efetivação da estratégia ocorre mediante a ação humana, o autor considera que, para entender esta última é necessário compreender “crenças, normas, valores, sentimentos, percepções, expectativas, interações, situações, histórias, subculturas e outros elementos” (ZANELLI, 1998, p. 4). A mudança no sistema de ação só ocorre se há transformação dos valores da cultura com conseqüente alteração dos padrões de comportamento. Como um dos resultados da pesquisa o autor aponta que as dificuldades de execução do plano estratégico decorreram da falta de habilidade estratégica dos administradores e da ameaça à estrutura de poder e à cultura existentes.

A realização deste trabalho proporcionou aproximação a uma temática importante para a análise das organizações universitárias reconhecidamente carentes de entendimento, fartas em complexidade e imprescindíveis pelo papel social que desempenham. A última seção apresenta reflexões decorrentes da análise realizada.

5 Considerações finais

Percebe-se, por meio dos textos selecionados, a complexidade da abordagem cultural, mas também sua capacidade de contribuir para a compreensão de fenômenos importantes da vida organizacional. Na pesquisa desenvolvida por Zanelli (1998), por exemplo, embora o foco central não tenha sido sobre cultura e mudança, o autor percebeu que, a muitos elementos de conotação administrativa na gestão de universidades, subjazem elementos culturais que não podem ser desprezados.

Segundo Alves (1997, p. 9) “a cultura age como padrões organizados de pensamento, como um quadro de referências”. Alguns de seus efeitos são: “canalizar a percepção e a interpretação de experiências (...); induzir caminhos e práticas a serem seguidos por seus membros; (...); criar padrões de interação entre os membros da empresa, propiciando um melhor equilíbrio do sistema social; e fornecer as perspectivas para lidar com os

problemas e necessidades de adaptação externa ou ambiental”. Esses efeitos permitem vincular a mudança tanto com a capacidade interpretativa da organização sobre as dimensões e os elementos do ambiente quanto com a efetividade das ações propostas. Por essa razão, a abordagem cultural é disseminada em estudos da área de estratégia, tanto pelo lado da formulação como da implementação de ações, conforme visto especialmente nos trabalhos de Brito e Fachin (2001) e de Zanelli (1998).

Sob a perspectiva da antropologia cognitivista, a organização é vista como redes de cognições compartilhadas (ALVES, 1997) que vão determinar, entre outras, a interpretação do ambiente. No entanto, a direção das ações organizacionais será determinada pela interpretação da coalizão dominante. A dimensão burocrática da universidade indica que essa interpretação será primordialmente dos dirigentes, conforme mostrado nos trabalhos de Brito e Fachin (2001), Crubellate e Machado-da-Silva (1998) ou Zanelli (1998). No entanto, a dimensão política reconhecida pelos autores pode impor limitações às determinações do grupo dirigente, conforme fica claro no trabalho do último autor citado. Weick (1973 *apud* ALVES, 1997) afirma que aqueles que mantêm mais contato com segmentos relevantes do ambiente têm maiores chances de obtenção de poder. Isso sugere a importância de se verificar quais as dimensões do ambiente estão efetivamente norteando as ações organizacionais. O conflito de lealdade que se pode observar na categoria docente, entre a organização a que pertencem e a comunidade científica a que se vinculam acrescentam complexidade na análise da percepção do ambiente nas universidades.

No trabalho de Cavedon e Fachin (2000), verifica-se claramente a questão das subculturas organizacionais moldadas por categorizações entre os membros, uma das marcas fundamentais das universidades. Nesse caso, a hegemonia cultural pode ser atribuída aos professores, tanto pela valorização das credenciais como por sua vinculação direta à atividade-fim da organização. Assim, a formação de subculturas derivada da valorização privilegiada de certas categorias funcionais (ALVES, 1997) contribuem para a construção de fontes e bases de poder que tornarão vencedoras suas percepções e interpretações.

A abordagem do poder parece, então, ser fundamental para complementar a abordagem cultural, especialmente sob as perspectivas de diferenciação e fragmentação. Ao inserir relações de poder na análise, desperta-se para um questionamento acerca da perspectiva da fragmentação: até que ponto o consenso transitório entre indivíduos não é resultado de jogos de poder e interesses e, portanto, de divergências que são circunstancialmente negociadas?

Embora o trabalho de Cavedon e Fachin (2000) tenha investigado a homogeneidade e heterogeneidade intergrupal, a abordagem cultural pode ser adequada também para estudos no nível interorganizacional. A disseminação de valores universais que moldam as universidades (pluralismo, universalismo, solidariedade, ética e excelência), citados por Marcovitch (1998), juntamente com as fortes pressões institucionais que afetam as organizações universitárias, contribuem para a homogeneidade estrutural nessas organizações. No entanto, persistem diferenças significativas no desempenho e desenvolvimento entre universidades de mesma natureza jurídica, idade, tamanho etc. A abordagem da cultura organizacional na análise da mudança nessas organizações pode contribuir significativamente para a compreensão da heterogeneidade entre universidades, integrantes de um mesmo campo organizacional.

Finalmente, cabe refletir sobre a aparente impermeabilidade à mudança ou a natureza conservadora das organizações universitárias. Kerr (1982 *apud* SANTOS, 1997, p. 187) afirma que “das oitenta e cinco instituições actuais que já existiam em 1520, com funções similares às que desempenham hoje, setenta são universidades”. Não seria então a capacidade adaptativa destas organizações que lhes têm garantido sobrevivência e desenvolvimento ao longo do tempo? Que outra conotação teriam as freqüentes discussões

acerca da crise da Universidade senão a de sua natureza mutante? Os valores universais resumidos por Marcovitch (1998) não conformam um padrão cultural, cuja permanência, segundo Alves (1997, p. 24) “é exatamente a mutação”?

6 Referências

ALPERSTEDT, Graziela Dias; CUNHA, Cristiano J. C. A. Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da interpretação da coalizão dominante. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. Adaptação estratégica em organização universitária : um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ALVES, Sérgio. A cultura da empresa. In: _____. **Revigorando a cultura da empresa : uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** Rio de Janeiro : Makron, 1997. Cap. 1, p. 3-42.

ANGELONI, Maria Terezinha; ARRUDA, Maria da Conceição Ponciano de; Pereira, Rita de Cássia. As influências culturais e lingüísticas nas representações da decisão. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BALDI, Mariana. Cultura e estrutura organizacional : um estudo na Unijuí. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BRITO, Valquiria Veiga Tessari; FACHIN, Roberto Costa. Decisão estratégica na Universidade como resultado da interpretação ambiental : um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações : de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CASTELLANI, Márcia Reiff; REINHARD, Nicolau; ZWICKER, Ronaldo. Cultura organizacional e tecnologia da informação: um estudo do uso da Internet na atividade acadêmica de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural : um estudo em Universidade pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Valores / crenças como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental : estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica : jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart ; HARDY, Cynthia ; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2001. v.2, Cap, 12, p. 253-259. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel ; FACHIN, Roberto ; FISCHER, Tânia.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo : Futura, 1998.

MARTIN, Joanne. **Culture in organizations**. New York : Oxford University, 1992.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart ; HARDY, Cynthia ; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2001. v.2, Cap. 11, p. 219-251. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel ; FACHIN, Roberto ; FISCHER, Tânia.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da idéia de universidade a universidade de idéias. In: _____. **Pela mão de Alice** : o social e o político na pós-modernidade. 3. ed. São Paulo : Cortez, 1997. p. 187-233.

SILVA, Sandro Márcio da; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

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

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000. Cap. 1, p. 17-33.

ZANELLI, José Carlos. Ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina : reações dos participantes. . In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

¹ Ver OLIVEIRA, Míriam. A informação nos títulos e resumos: trabalhos no ENANPAD-97. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.