

A produção científica sobre cultura: investigação dos artigos publicados no ENANPAD de 2002 a 2004.

Resumo

Esta pesquisa busca contribuir para o conhecimento da produção científica sobre a cultura das organizações. Utilizando a estratégia de pesquisa documental foram analisados os artigos sobre cultura publicados no ENANPADs: Encontro Nacional da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – nos anos de 2002 a 2004. Utilizou-se como critérios de classificação os *autores mais citados*, o *tipo de estudo*, o *tipo de pesquisa* e por fim os *níveis de cultura*, que, para efeitos deste trabalho, adotou-se os níveis culturais de Schein (2001). Através dos resultados desta pesquisa verificou-se que a maior parte dos artigos são teóricos-empíricos, qualitativos e igualmente distribuídos entre o nível 1: artefatos e nível 2: valores casados, de acordo com Schein (2001). Considerou-se como fator limitante para um maior aprofundamento no nível de análise das culturas dos artigos analisados o curto tempo de duração das pesquisas sobre cultura realizadas no Brasil, dentre outros fatores. Sugere-se novos estudos.

Palavras-chave: produção científica, cultura organizacional, níveis culturais

1. Introdução

A cultura é propriedade de um grupo, onde quer que existam experiências compartilhadas, começa a formação de uma cultura. O próprio indivíduo é uma entidade multicultural que tem comportamentos diferenciados, de acordo com a situação vigente. Porém, se o indivíduo passar a vida trabalhando em determinada organização, ele assumirá temas culturais compartilhados por aqueles que trabalham na organização, para tanto, a chave para entender a cultura de uma organização é procurar experiências e conhecimentos comuns (SCHEIN, 2001).

Com base no exposto acima, pode-se indagar: toda a organização tem uma cultura? A resposta a essa pergunta é dada por Freitas (1991). Para ela é preciso que exista oportunidade para que a aprendizagem ocorra, ou não. Isto é, a força, a clareza e o grau de integração da cultura organizacional ou subcultura são diretamente proporcionais “a estabilidade dos membros do grupo, ao tempo que eles tem convivido e a intensidade da aprendizagem coletiva que tem ocorrido”. Desse modo, verifica-se que a cultura não pode ser criada simplesmente pela decisão da cúpula (FREITAS, 2001).

Cabe aqui ressaltar 5 cuidados que Schein (2001) considera importantes quando se pensa em cultura organizacional. O primeiro cuidado seria o de não simplificar a cultura, pois ela é mais que o comportamento puramente observável e os valores. São pressupostos básicos que definem a realidade apreendida para certo grupo (FREITAS, 1991)

Um segundo ponto que deve ser indagado é não esquecer de que a cultura é aprendida, ou seja, se a aprendizagem se dá pelo mecanismo baseado em traumas, as pessoas resistirão às mudanças (FREITAS, 1991).

Um terceiro cuidado explicitado por Schein é o de não limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura. É preciso ir além das relações humanas, e enxergar conceitos fundamentais como a realidade, verdade, estrutura social e ao processo de tomada de decisão (FREITAS, 1991).

O quarto cuidado que deve ser tomado é o de não assumir que é fácil mudar a cultura, pois isso envolveria uma série de mecanismos (SCHEIN, 2001). O último alerta de Schein, é de não assumir que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor. O melhor vai depender do estágio de evolução da companhia e seu estágio de adaptação.

Devido a intenção do artigo de identificar, como etapa final de análise, os 3 níveis culturais de Schein (2001), é importante explicar a idéia de Freitas (1991) no que se refere a identificação de uma cultura. Freitas explica que a identificação de uma cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura. Deste pressuposto é que se abre uma variedade de métodos e recomendações que abordam aspectos diferentes.

O interesse do estudo da cultura no campo dos estudos organizacionais é recente, tendo iniciado nos anos 80, porém, muitos artigos já foram publicados em periódicos e eventos. Partindo do pressuposto de que o estudo relativo a cultura em estudos organizacionais é algo recente, mas já relativamente utilizado, é que se pretende realizar uma pesquisa que consiga abarcar a produção científica em volta do tema cultura.

Verificando-se a escassez de estudos voltados para a análise dos artigos que abordam a cultura como principal assunto de pesquisas e partindo-se da idéia de que a cultura é importante porque decisões tomadas sem consciência das forças culturais podem ter consequências não desejadas e, por esse motivo, a cultura organizacional deve ser levada á serio, pois antecipando as consequências pode-se escolher se elas serão desejáveis ou não (SCHEIN, 2001) é que se pretende realizar uma pesquisa documental analisando os artigos publicados no ENANPAD nos anos de 2002 a 2004.

2. Aspectos conceituais sobre a cultura

A maior parte dos estudos e pesquisas sobre o tema cultura organizacional ocorreu na década de 80, tal como estudos publicados em edições especiais das revistas *Administrative Science Quaterly* e *Organizational Dynamics*, porém o tema cultura organizacional já existia na literatura antes dessa época (FREITAS, 1991).

O interesse súbito pela cultura nos anos 80 despertou algumas indagações que foram explicadas por poucos autores, mas Freitas (1991) relata que a explicação comumente utilizada por estes autores referencia o declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses, sendo assim, o estudo da cultura teria como principal causa a identificação de possíveis diferenças entre estas duas sociedades.

Freitas (1991) define a cultura organizacional como um “poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão”.

Morgan (1996) explora no livro *Imagens da Organização* a idéia da metáfora das organizações serem vistas como culturas, o que vem ao encontro do pensamento de Smircich (1983) que considera a cultura como uma metáfora, e também como uma variável crítica. O estudo de Smircich (1983) explica as áreas temáticas que foram geradas pela intersecção da teoria das organizações com a teoria da cultura. Essas áreas temáticas geram muito interesse por parte dos pesquisadores, que conseguem visualizar o estudo da cultura sendo muito promissor e de utilização diversa. Smircich (1983) expõe 5 áreas temáticas surgidas da junção das teorias organizacionais com as teorias culturais, sendo estas: cultura ou administração comparada, cultura das corporações, cognição organizacional, simbolismo organizacional, processo inconsciente e organização.

Para Morgan (1996) os indivíduos, os grupos e as organizações em uma cultura possuem diferentes personalidades e, ao mesmo tempo, compartilham de coisas comuns, sendo assim, as organizações são mini-sociedades que têm seus próprios padrões de cultura e subcultura. Na mesma perspectiva Schein (2001) explica que a cultura existe nos grupos de trabalho e também nos próprios indivíduos, os quais ele denomina serem uma entidade multicultural. Tal como Morgan (1996), Schein (2001) ressalta a importância do compartilhamento de experiências: “a cultura só ocorre onde existe experiência compartilhada”.

É a partir do compartilhamento de experiências que Schein(2001) enfatiza a idéia de que só é possível o conhecimento de uma cultura se procurarmos além das experiências e conhecimentos comuns, pois algumas partes dessa cultura são invisíveis, inconscientes e podem ser consideradas como modelos mentais compartilhados que os membros de uma determinada organização adotaram e admitiram como corretos. Esses padrões compartilhados acabam por exercer forte influência no modo como as organizações lidarão com desafios (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) comenta que a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. “Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (MORGAN, 1996, p. 115). Além disso, a palavra cultura é também habitualmente usada para fazer referências ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas (MORGAN, 1996). O mesmo autor ainda define que a cultura não é algo imposto sobre uma situação social, ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social. Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, 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. (MORGAN, 1996)

Uma outra maneira de ver a cultura, descrita por Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), parte do inconsciente humano, onde estão inscritas as configurações culturais sob a forma de símbolos, cujos significados dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. A cultura decifrada implica em estabelecer uma interdependência dela com as estruturas sociais, sua história, sua formação, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de um povo. (FREITAS, 1997)

São as culturas que se tornam evolutivas, por inovações, absorção do aprendizado, reorganizações; são as técnicas que se desenvolvem; são as crenças e os mitos que mudam; foram as sociedades que, a partir de pequenas comunidades arcaicas, se metamorfosearam em cidades, nações e impérios gigantes. No seio das culturas e das sociedades, os indivíduos evoluirão mental, psicológica, afetivamente. (MORIN, 2002 p. 35)

Morin (2002) afirma que a cultura é o que permite aprender e conhecer, mas também é o que impede de aprender e de conhecer fora dos seus imperativos e das suas normas, havendo, então, antagonismo entre o espírito autônomo e sua cultura. “Deve-se tentar compreender a cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade.” (MORGAN, 1996, p. 135)

A cultura é propriamente de um grupo. Onde quer que este grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura. É possível encontrar culturas em níveis de pequenos times, famílias e grupos de trabalho. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e experiências comuns. Ela é encontrada até em um determinado ramo de atividade, por causa dos conhecimentos ocupacionais compartilhados por todas as pessoas que atuam nesse ramo. A cultura é importante porque é um poderoso, e muitas vezes ignorado, conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. (SCHEIN, 2001)

As organizações são formadas por processos, sistemas, pessoas e por isso, a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades (SARAIVA, 2002 *apud* SANTOS, 1990). Neste sentido, cada organização

possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes.

É compreendido por Morgan (2002) que as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Muitas delas têm cultura fragmentada do tipo em que as pessoas dizem uma coisa e fazem outra.

Divisões subculturais sempre podem surgir porque os membros da organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas. (MORGAN, 1996, p. 131)

Saraiva (2002) ressalta que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado, e de outros fatores. A partir da sua fundação, as organizações se consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história.

O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes. (MORGAN, 1996, p. 138). Diante dos conceitos apresentados pelo autor, é possível perceber que a cultura é muito mais do que alguns valores, ela está presente em todos os momentos e todos os envolvidos com a organização. Deve-se dirigir a atenção para o significado da maioria dos aspectos racionais e cotidianos da vida organizacional. A cultura proporciona a direção estratégica, bem como o futuro de uma organização. Da mesma forma, ela contribui para a compreensão da mudança organizacional.

Os pesquisadores das organizações já realizaram diversas pesquisas sobre os valores dos administradores, entretanto percebe-se a falta de pesquisas que questionem os valores implícitos das sociedades corporativas modernas e que analisem o contexto na qual essas sociedades corporativas são significantes (SMIRCICH, 1983). Existem muitas dificuldades em questionar o próprio contexto cultural, pois “se está na própria cultura é difícil”(SMIRCICH, 1983), porém necessário.

A definição de Schein (1989) de cultura organizacional, que para os objetivos desse estudo foi considerado o mais relevante, e outras temáticas necessárias do autor são descritas a seguir, devido ao resultados das análises dos níveis culturais de Schein (2001) que serão feitas na última etapa da pesquisa documental.

2.1 A visão de Schein sobre cultura e suas contribuições para as organizações

Edgar Schein (2001) estabeleceu a definição para cultura organizacional como sendo o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam 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 problemas. Freitas (1991) considera a definição de cultura de Schein como sendo a mais rica da literatura por ela consultada. A justificativa para tal riqueza na definição de Schein também é explicada por Freitas (1991) que considera na obra de Schein a “preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente”.

Schein (2001) revela em sua obra a tentação de simplificação da cultura, porém a melhor forma de analisar a cultura é perceber que ela existe em vários níveis, do visível ao muito tácito e invisível. Os três níveis da cultura identificados por Schein (2001) e que serão a base de uma das classificações desta pesquisa documental são explicados a seguir.

O primeiro nível de análise da cultura identificado por Schein é o nível dos artefatos. Schein explica que nesse nível a cultura é o que você vê, sente e ouve enquanto se está em uma organização, ou seja, é o ambiente construído pela mesma, sua arquitetura, *layout* a

maneira das pessoas se vestirem, padrões e comportamentos visíveis e documentos públicos. O autor afirma que: “No nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato.” (SCHEIN, 2001, p. 32). É o nível mais fácil de se observar quando se entra em uma organização, porém é muito mais enganador porque os dados são difíceis de interpretar.

O segundo nível de análise cultural foi denominado por Schein de nível dos valores casados . Neste nível é onde se começa a fazer perguntas sobre as coisas que a organização valoriza. Para identificá-lo, é preciso entrevistar os membros-chave da organização ou realizar uma análise de conteúdo dos documentos formais da mesma.

O terceiro nível de análise, e mais profundo, é o nível das certezas tácitas compartilhadas. Ele é considerado por Schein o mais profundo pois referem-se aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Neste nível, deve-se pensar na organização do ponto de vista histórico, descrevendo quais foram os valores crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. “Se os valores e certezas dos fundadores estão em desacordo com o ambiente da organização permite ou proporciona, a empresa falha e nunca desenvolve uma cultura inicial.” (SCHEIN, 2001, p.35)

A cultura precisa ser levada muito a sério, devido a sua complexidade. Ela é a principal fonte de identidade organizacional. Schein (2001) afirma que é preciso analisar cada nível antes de ser compreendida. Através da cultura, pode-se minimizar problemas internos, favorecer o ganho no desempenho dos funcionários e da própria empresa.

A escolha de Edgar Schein como o norteador para a análise dos níveis culturais deve-se ao tempo de estudo e experiência que o autor possui em culturas organizacionais e também, devido a facilidade do autor em transferir seus conhecimentos para uma verificação empírica dos níveis culturais.

3. Metodologia

A pesquisa documental tem sido muito utilizada para analisar a produção acadêmica em estudos organizacionais. Diversos estudos têm sido publicados em eventos nacionais e periódicos, pois visam contribuir para um maior rigor científico no estudo das organizações, tais como Hoppen (1998), Junior (2002), Loiola e Bastos (2003) e Godoi e Balsini (2004).

Através da estratégia documental, buscamos avaliar a produção científica dos artigos sobre cultura publicados no ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no período de 2002 a 2004.

A pesquisa documental foi dividida em 7 etapas descritas a seguir: a) estabeleceu-se como critério para a coleta dos artigos todos os artigos que estivessem em todas as áreas dos ENANPADs nos anos 2002, 2003 e 2004 que tivessem no título a *palavra cultura e suas variantes*: tais como cultural e culturais; b) após essa seleção foram classificados os artigos que realmente utilizavam a cultura tal como as definições da revisão teórica e excluídos os artigos que não se enquadravam em nenhuma análise cultural; c) os artigos foram organizados por *ano de publicação*; d) a classificação quanto aos *autores mais citados*; e) a classificação dos artigos quanto ao *tipo de estudo*: teórico ou teórico-empírico; f) classificação quanto ao *tipo de pesquisa*: pesquisa qualitativa, pesquisa quantitativa, pesquisa quali-quantitativa; g) finalmente a classificação dos artigos quanto ao *nível cultural* determinado por Schein (2001) nível 1: artefatos, nível 2: valores casados, nível 3: certezas básicas fundamentais.

4. Análise dos Resultados

Segue-se a apresentação dos resultados da pesquisa documental, mantendo-se a sequência das etapas apresentadas na metodologia da pesquisa documental.

Tabela 1: Quantidade de artigos com a palavra cultura no título publicados nos ENANPADs

ENANPAD	Número de artigos
2002	12
2003	14
2004	22
Total	48

Fonte: Enanpads 2002, 2003 e 2004 (elaborado pelas autoras).

Foram encontrados 48 artigos que atenderam ao critério de possuir no título a palavra cultura ou suas variantes.

Tabela 2: Quantidade de artigos que analisavam a cultura organizacional

ENANPAD	Número de artigos
2002	9
2003	14
2004	18
Total	41

Fonte: Enanpads 2002, 2003 e 2004 (elaborado pelas autoras).

Dos 48 artigos encontrados, conforme o critério pré-estabelecido de possuir no título a palavra cultura, foram excluídos 4 artigos do ano de 2004, e 3 artigos do ano de 2002, que continham a palavra cultura no título, mas não havia consonância com nenhuma referência teórica acerca do tema. Nesta tabela 2 também é possível perceber o relativo aumento de publicações sobre cultura. Percebe-se nessa tabela um crescimento no número de publicações sobre cultura.

Tabela 3: Autores mais referenciados

Nome do autor	Quantidade de citações
HOFSTEDE	14
FREITAS	10
MOTTA e CALDAS	10
FLEURY	9
SCHEIN	9
DAMATTA	8
SMIRCICH	7
GEERTZ	5
AKTOUFF	4
BARBOSA	4
SANTOS	4

Fonte: Enanpads 2002, 2003 e 2004 (elaborado pelas autoras)

O autor mais citado nos artigos analisados é Hofstede, de *Identifying organization subcultures: an empirical approach*, publicado no Journal of Management Studies em 1998, e além deste estudo também publicou com outros autores *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, na *Administrative Science Quarterly* em 1990. Comprovando a forte influência da referência dos autores estrangeiros em artigos brasileiros.

Maria Ester de Freitas autora da obra “Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos”, além de outros artigos publicados em revistas científicas tal como RAE, referenciado aqui neste estudo.

Motta e Caldas “Cultura organizacional e cultura brasileira” (1997), DaMatta “O que faz o Brasil, Brasil” (1993) - dentre outras obras - além de outros autores estudiosos da cultura brasileira, tal como Alexandre Freitas (incluído em MOTTA e CALDAS, 1997) demonstra o interesse da academia no estudo da cultura brasileira.

Linda Smircich autora de um artigo publicado na *Administrative Science Quarterly* (1983) intitulado de “Conceito de cultura e análise organizacional”, além de Geertz e Aktouff

“O simbolismo e a cultura da empresa”, juntamente com Hofstede e Edgar Schein, voltam a comprovar a hegemonia de autores estrangeiros em estudos brasileiros, mas isso não é o foco de nosso estudo.

Edgar Schein “Guia de sobrevivência da cultura corporativa” (2001) foi o terceiro autor mais referenciado nos artigos analisados, mostrando sua importância no estudo das culturas.

Tabela 4: Classificação dos artigos quanto ao tipo de estudo

Tipo de estudo	2002	2003	2004	Total
Teórico	2	4	5	11
Teórico-empírico	7	10	13	33
Total	9	14	18	44

Fonte: Enanpads 2002, 2003 e 2004 (elaborado pelas autoras)

Na tabela 4 é importante verificar que a maior parte dos artigos de cultura publicados no ENANPAD são teóricos-empíricos. Temas mais atuais, como a cultura, levam um certo tempo para serem verificados empiricamente em relação a proporção de artigos teóricos. Porém, os estudos de cultura mesmo sendo recentes, já possuem um número bastante significativo de artigos teóricos-empíricos. Outro fator que vale ressaltar é referente a características do próprio ENANPAD: a maior parte dos artigos publicados nesse encontro são teóricos-empíricos.

Tabela 5: Classificação dos artigos quanto ao tipo de pesquisa

Tipo de pesquisa	2002	2003	2004	Total
Quantitativa	3	4	1	8
Qualitativa	3	4	9	17
Quali-quantitativa	0	1	0	1
Documental	1	1	0	1
Total	7	10	10	27

Fonte: Enanpads 2002, 2003 e 2004 (elaborado pelas autoras)

No ano de 2003 pode-se verificar na tabela 5 acima, que uma pesquisa documental foi realizada, o mesmo ocorreu em 2002. Como não foi possível alocar estes artigos em um tipo de pesquisa qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa, pois a pesquisa documental é considerada, tanto uma estratégia de pesquisa quanto um grande método, na tabela 5 classificamos os dois artigos como *documental* e, na tabela anterior (tabela 4), a pesquisa documental foi classificada como *teórico-empírico*, dado que as pesquisas documentais analisadas utilizaram dados secundários e classificaram-os conforme determinados critérios inviabilizando a consideração de alocação da pesquisa documental como uma pesquisa estritamente teórica.

Percebe-se a predominância do tipo de pesquisa qualitativa, por ser o mais indicado para análise de culturas organizacionais.

Tabela 6: Nível de análise cultural dos artigos de acordo com Schein (2001)

Nível	2002	2003	2004	Total
Nível 1: Artefatos	5	5	4	14
Nível 2: Valores Casados	1	4	9	14
Nível 3: Certezas Básicas Fundamentais	0	0	0	0
Total	6	9	13	28

Fonte: Enanpads 2002, 2003 e 2004 elaborado pelas autoras

Os artigos classificados como *teóricos* não foram selecionados para esta última etapa da pesquisa documental, somente foram analisados os artigos classificados como *teórico-*

empíricos (tabela 5) com exceção dos artigos teóricos-empíricos classificados no ano de 2003 e 2002 (tabela 4) como *documental* (tabela 5), pois não foram passíveis de análise dos níveis de Schein.

Verificou-se um número igual de artigos classificados como *nível 1: artefatos* e *nível 2: valores casados*, sendo a quantidade insuficiente para identificar a predominância de um, ou outro nível. Porém, torna-se interessante a discussão acerca do *nível 3: certezas básicas* fundamentais, na qual nenhum artigo pode ser classificado. Possivelmente a falta de artigos que verifiquem um nível de análise mais aprofundado da cultura deve-se ao fato das pesquisas serem realizadas em pouco tempo. Uma análise em um nível mais profundo necessitaria de um tempo muito maior do que os que são despendidos em pesquisas nos estudos organizacionais. Porém para tal análise temporal, seria necessário uma pesquisa com esse critério de avaliação. Outras análises são descritas nas considerações finais.

5. Considerações Finais

Considerando-se que métodos quantitativos de pesquisa não são os mais adequados para análise da cultura de um grupo ou de uma organização, dado o próprio conceito subjetivo inerente a cultura, notou-se que a grande maioria dos artigos que se estruturaram em tipo de pesquisa quantitativo não conseguiram sair do primeiro nível de análise cultural: artefatos. Pois a pesquisa qualitativa atrelada a entrevistas em profundidade, ou a métodos essencialmente qualitativos, como o etnográfico, conseguem avançar em um nível de análise, do nível 1: artefatos para o nível 2: valores casados, devido à utilização de uma metodologia adequada ao construto.

Um dos fatores limitantes para a adequação de algum dos artigos analisados no terceiro nível de cultura - certezas básicas fundamentais - possivelmente está relacionado ao tempo de estudo. Em alguns artigos tal como Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) o tempo de estudo foi de apenas 3 meses. Para alcançar o terceiro nível de análise de Schein, seria necessário um tempo muito maior de pesquisa, levando-se em conta que neste nível, os membros não tem consciência das certezas operantes na organização, pois elas já são automáticas (SCHEIN, 2001, p.36). Além disso o uso de estratégias e métodos adequados ao tema são essenciais para a identificação de uma cultura, em longo prazo.

A pouca duração de uma pesquisa de cultura em uma organização pode gerar resultados superficiais e limitar nossos estudos ao segundo nível de análise, aumentando a escassez de pesquisas consistentes e cientificamente rigorosas sobre o tema.

Voltando as limitações do estudo, principalmente na etapa de classificação dos níveis culturais de Schein (2001), notamos imensa dificuldade de analisar o nível cultural na qual selecionaríamos os artigos, pois a cultura em grande parte estava sendo relacionada a outras variáveis, tais como; desempenho, adoção de práticas ambientais, resistência a mudança, dentre outras.

A validação dos dados da tabela 6- níveis de cultura - pode ser questionável dadas as dificuldades já expostas aqui e somadas a diversidade de temas aos quais a cultura estava relacionada nos artigos analisados.

Vale sugerir uma nova investigação, mais aprofundada, na qual os artigos sobre a cultura possam ser classificados como uma metáfora ou como uma variável tal qual os fundamentos de Smircich (1983), que considera a cultura como algo que a organização é – metáfora -, ou que considera a cultura como algo que a organização tem - variável. Cabe informar que Goulart (2003) realizou um estudo sobre os artigos de cultura e mudança dos ENANPADs focados nas organizações universitárias, na qual utilizou a concepção de cultura como metáfora e como variável como critério para classificação, o que não inviabilizaria um futuro estudo, pois a pesquisa não se restringiria apenas aos artigos de cultura que estudassem as universidades, e sim a todos os níveis de análise - organizacional, grupal e individual - caso tenham sido publicados.

Em novas pesquisas, sugere-se também, aumentar a quantidade dos artigos do ENANPAD, estendendo a pesquisa para outros anos que não foram tratados nesta pesquisa, pois dessa forma seria possível gerar resultados mais significantes, devido ao maior volume de artigos.

6. Referências

CRUBELLATE, João Marcelo. Conseqüências da modernidade: interpretando as reações culturais à racionalização administrativa em uma agência bancária. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In: MOTTA. C. M.; CALDAS, M.P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira***. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, jul/set, 1991, pp73-82.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A metodologia Qualitativa nos estudos organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2003. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 3. 2004. São Paulo. **Anais...**São Paulo. ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GOULART, Sueli. Cultura e mudança nas organizações universitárias: abordagens no âmbito da pós-graduação em administração. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM

HOPPEN, Norberto. Sistemas de informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. **Revista de Administração Contemporânea**. V.2,n.3, set/dez, pp. 151-177, 1998.

JUNIOR, Francisco Teixeira. Análise dos métodos de pesquisa utilizados em artigos de administração da Informação: levantamento dos artigos publicados nos ENANPADs de 1999 a 2001. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. V.7, n.3, jul/set, pp.181-201, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996

MORIN, Edgar. **O método**: a humanidade; a identidade humana. Porto Alegre: Sulina, 2002. 5v.

SARAIVA, Luiz Alex S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. V.6, n.1, Jan/Abr. 2002, p.187-207.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture: what it is and how to change it? In: EVANS, P., ed., *Human resource management in international firms: change, globalization and innovation*. London, McMillan, 1989

SMIRCICH, Linda. Conceito de cultura e análise organizacional. **Administrative Science Quarterly**. New York, v.28, n.3, p.339-356, Sept.1983. Tradução de Vera Carneiro da Cunha – NAPPO/CPGA/UFSC. (digitado)

SHIMONISHI, Juliana; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.