

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

CULTURA ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE METODOLOGIAS: UM CAMINHO DE EXCELÊNCIA.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND EVALUATION OF METHODOLOGIES: A PATH OF EXCELLENCE.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Adriana Aparecida Honório dos Santos, Unitau, Brasil, iradriana.santos@ipmmi.org.br

Moacir José dos Santos, Unitau, Brasil, professormoacirsantos@gmail.com

Adriana Leônidas de Oliveira, Unitau, Brasil, adrianaleonidas@uol.com.br

Edson Aparecida Querido Oliveira, Unitau, Brasil, edsonaaqo@gmail.com

Resumo

O presente artigo pretende discutir como a Cultura Organizacional pode favorecer uma Gestão Corporativa de excelência. Foi realizada uma pesquisa bibliométrica sobre a temática Cultura Organizacional e metodologias, utilizando a Base de Dados Scielo, entre o período de 2014 a 2020, sendo uma pesquisa quantitativa e descritiva. Entender que a Organização é influenciada pela Cultura é reconhecer o papel das pessoas na construção da realidade Corporativa. Assim, a Cultura Organizacional, numa perspectiva de participação e abertura, pode oferecer os instrumentos necessários para busca da excelência. Os resultados revelaram 06 artigos publicados, verificou-se um número maior de artigos com abordagem quantitativa, em detrimento da pesquisa qualitativa. Para alguns autores, a pesquisa quantitativa assume maior neutralidade, proporcionando maior precisão e objetividade. Acredita-se que a triangulação possa compensar os desafios de ambas, utilizando pontos fortes das abordagens.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Revisão Bibliométrica; Metodologias; participação popular.

Abstract

This article aims to discuss how Organizational Culture can favor an excellent Corporate Management. A bibliometric research was carried out on the theme Organizational Culture and methodologies, using the Scielo Database, between the period 2014 to 2020, being a quantitative and descriptive research. To understand that the Organization is influenced by Culture, is to recognize the role of people in the construction of the Corporate reality. Thus, the Organizational Culture in a perspective of participation and openness, can offer the necessary instruments for the pursuit of excellence. The results revealed 06 published articles, there was a larger number of articles with a quantitative approach, to the detriment of qualitative research. For some authors, quantitative research assumes greater neutrality, providing greater precision and objectivity. It is believed that triangulation can compensate for the challenges of both, using the strengths of the approaches.

Keywords: Organizational Culture; Bibliometric Review; Methodologies; popular participation.

1. INTRODUÇÃO

Compreender a Cultura Organizacional em uma Instituição, aponta para ressignificação da razão do existir do serviço, pela preservação de todo valor das partes interessadas, pelas estratégias e pelas competências da organização.

A Cultura Organizacional não é somente um instrumento de gerenciamento do comportamento das pessoas, mas pressupostos sobre cooperação humana, relações mútuas e participação coletiva (SCHEIN, 2017).

Nesse sentido, para Cameron e Quinn (2011), estudar a cultura de uma empresa pode ter repercussões conflitantes que provocam tensões, pois há uma relação de força em deixar as coisas como estão e o desafio da renovação e inovação.

Organizações bem-sucedidas, no processo de mudança cultural, conhecem sua realidade e seus líderes estão alinhados à identidade da corporação e aos significados que os clientes internos e externos, usuários, e a sociedade como um todo, dão valor.

Infelizmente, o que estamos vivenciando é o fortalecimento constante dos interesses financeiros, em detrimento dos cuidados com as populações, o que torna suas vidas mais difíceis. A globalização reserva os melhores espaços do território para polarizar a riqueza, transformando-o em um único aglomerado de dominação. A perversidade do sistema, com a tirania do dinheiro e informação, possui uma nova técnica e convergência de normas (SANTOS, 2000).

Fontoura (2019) comenta que uma série de contradições apresentam-se ao se analisar os estudos organizacionais e as dinâmicas empresariais na perspectiva da elaboração de uma teoria sobre o desenvolvimento organizacional que envolva a sociedade, as pessoas e as instituições.

Ainda para o autor, as organizações não se constituem como o único fator influente, pois essas se associam a complexos elementos e a especificidades territoriais, culturais, políticas, econômicas, sociais e ambientais, elementos denominados pela Teoria Crítica de primeira geração, como aspectos.

Dessa maneira, a cultura pode ser um elemento fundamental para o estímulo ao protagonismo político da classe trabalhadora, em especial, e assim potencializador de transformações das relações materiais de produção.

Para Cardoso (2003), a série de desafios e derrotas da ação da participação popular parece ter enfraquecido a crença de sua atuação diante de governos e empresas, mas a possibilidade de superação abre iniciativas ao desenvolvimento capazes de superar as crises e desejar um mundo menos desigual, um caminho novo, para além do subdesenvolvimento.

Para Silva (2012), os estudos sobre cultura organizacional têm ganhado cada vez mais relevância, e os pesquisadores preocupam-se, atualmente, com o aperfeiçoamento teórico-conceitual e com o refinamento de instrumentos e métodos de investigação.

Aliado ao desafio metodológico, acredita-se que as relações organizacionais devem ser analisadas, considerando aspectos sistêmicos, estruturais e empresariais para além da cultura mercadológica e, assim, motivar para alcançar excelência e o desenvolvimento em todas as áreas e aspectos.

Estrutura-se o trabalho, a partir do conceito de Cultura Organizacional, seguido da discussão sobre os desafios para uma Cultura Organizacional participativa e integrada. Após, apresentação do método, discussão dos resultados referentes à pesquisa bibliométrica das categorias Cultura Organizacional e metodologia e considerações finais.

2. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Foram trabalhadas as temáticas Cultura Organizacional e desafios para uma Cultura Organizacional participativa. Várias definições foram atribuídas ao termo Cultura, que resultaram em diferentes estudos e pesquisas em diversas áreas.

Para a revisão bibliométrica foram encontrados maior número de pesquisas quantitativas. De acordo com Hofstede (1991), os estudos quantitativos passam maior credibilidade, já que a figura do pesquisador assume maior independência, imparcialidade e neutralidade. Entretanto, diversos autores defendem a combinação das duas metodologias, já que elas podem ser vistas como complementares, ao invés de antagônicas. A seguir, a conceituação teórica do artigo.

2.1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é vista como um fenômeno dinâmico que perpassa a vida das pessoas. A maneira como somos influenciados por padrões coletivos ditam nossa maneira de ser e relacionar. É um conceito abstrato, mas suas consequências são, de fato, muito concretas. Cada pessoa experimenta a acumulação de aprendizagem cultural que se desenvolve em toda sua vida. Influências do local de nascimento, dos vínculos familiares, da interação com diversos grupos, que vão solidificando a maneira de pensar e viver (SIQUEIRA, 2008).

Para Freitas (2007), o conceito de cultura ajuda a refletir os diversos fenômenos e suas consequências, e como pode-se trabalhar com eles de maneira que o objetivo coletivo seja alcançado e que menos se fracasse. Talvez, a chave seja, primeiramente, a compreensão de si mesmo e, por consequência, dos grupos.

Vários debates acadêmicos sobre o conceito de cultura foram realizados nesses últimos 25 anos, como também várias abordagens são consideradas como de Hofstede, em 1991; de Trice e Beyer, em 1993; de Schultz, em 1995; de Deal e Kennedy, em 1999; de Cameron e Quinn, em 1999; de Ashkanasy Wilderon e Peterson, em 2000; e de Martin, em 2002 (FREITAS, 2007).

Schein (1990) comenta que o tema implica algum nível de estabilidade estrutural, algo que remete à identidade do grupo. A cultura é difícil de ser mudada, porque é algo profundo, está no coração e na mente das pessoas. Atinge uma extensão ilimitada, não tem medida.

Para Fleury e Fischer (1989), a Cultura é conceituada como um conjunto de valores básicos que, em suas capacidades, podem construir uma identidade organizacional, apontando para desafios concretos de agir como elemento de comunicação e consenso para contribuir na amenização das relações de dominação. Identificar a cultura das organizações, no plano político das relações de poder, apresenta-se como um grande desafio.

Em suma, necessita-se entender que a cultura organizacional é criada na interação com as pessoas no dia a dia, e o melhor meio de desmistificar esse conceito é, acima de tudo, estar consciente da experiência cultural. A cultura aparece visivelmente nas experiências anteriores e reforça-se ou pode construir novos elementos à medida que novas pessoas e novas experiências apontam-se nas histórias individuais, não livres de inúmeros interesses (FLEURY e FISCHER, 1989).

Para os autores, o entendimento da Cultura Organizacional é necessário, em especial o entendimento da cultura nacional e regional, a fim de identificar quais os efeitos dessa inserção, quais as características do local, qual a dimensão das diferenças regionais etc.

A Cultura Organizacional foi beneficiada por diferentes ciências e áreas de conhecimento como a antropologia cultural, entre outras. A partir de 1990, os estudos sobre Cultura Organizacional tiveram ênfase na mudança cultural diante das diversas reestruturações (CHU, 2008).

Para Siqueira (2008), na década de 2000, passaram incorporar outras formas de esforços, como novas parcerias e novas estratégias, assumindo maior complexidade. Nos últimos anos, o termo tem sido muito usado para definir a personalidade e às práticas de uma Organização.

Freitas (2007) afirma que a comunidade influencia a cultura, o tamanho da organização impacta a cultura quanto à delegação de poder e responsabilidades e determina os níveis de corporativismo e a exigências legais. Há um grande número de pressupostos envolvidos na construção e influência de uma cultura organizacional.

Cada empresa possui uma cultura própria de funcionamento e gestão e que, geralmente, são gerenciados por um líder formal ou informal. No entanto, é importante construir uma visão

sólida e não superficial, é perigoso avaliar culturas específicas de maneira absoluta, o caminho é a reflexão, pois há culturas organizacionais que apontam fenômenos e impactos poderosos, que são aparentemente invisíveis (BIO, 1997).

Para Schein (2017), o maior perigo para entender a Cultura corporativa é diminuí-la apenas a normas, ao jeito como se fazem as coisas, aos rituais, ao clima, aos sistemas de prêmios ou valores básicos, esses aspectos são muito importantes, mas são aspectos de manifestação da Cultura, não definem Cultura Organizacional em sua essência.

Gleen (2004) comenta que as culturas organizacionais eficazes envolvem práticas que em grande proporção interferem ou não contribuem com resultados importantes para satisfazer ou alterar as exigências do ambiente externo. Com isso, entende-se uma organização como um sistema cultural, que envolve a combinação de práticas que possibilitarão alcançar resultados esperados, tanto em um nível individual quanto no coletivo.

Para Siqueira (2008), à medida que se tenta compreender e lidar com os desafios desse fenômeno tão complexo, percebe-se que, frequentemente, a comunicação, componente essencial, é ineficaz, e o nível de conflito nos grupos organizacionais é alto. É um processo que requer embates, uma vez que a organização tenta conferir um sentido identitário à existência em um dado contexto organizacional.

Há inúmeras evidências de que a Cultura Organizacional pode influenciar o desempenho das empresas e que os líderes precisam de conceitos e meios para lidar de modo mais construtivo com a cultura em sua Organização.

Para Schein (2017), o crescente número de fusões, aquisições e reengenharias das Organizações, determinou um novo movimento dentro das Corporações e os colocou em estado de atenção. A complexidade de valores e atribuições compartilhadas carecem de compreensão e de uma visão cultural mais sofisticada

Dias (2003) salienta que o estudo da cultura organizacional proporciona subsídios para a compreensão de interesses de grupos, principalmente no entendimento das relações de poder presentes nas organizações, assim como os comportamentos contraditórios dos membros e de seus próprios interesses, auxiliando na percepção das regras estabelecidas que não estão padronizadas. Desse modo, ao se identificar os valores e as práticas que regem a organização, torna-se mais fácil detectar os impactos que a cultura pode ter em seu funcionamento.

Apresenta-se, a seguir, os principais desafios para uma cultura organizacional mais participativa e integral, abrindo novas possibilidades para o enfrentamento dos desafios e maior compreensão da profundidade da personalidade organizacional e de suas inúmeras relações que podem contribuir ou não para a excelência dos resultados e serviços, bem como a participação de todos os envolvidos no processo.

2.2 DESAFIOS PARA UMA CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA E INTEGRADA

Acredita-se que, aliado à excelência do serviço, a Cultura Organizacional possa incentivar e motivar seus colaboradores, proporcionando diálogo contínuo entre as partes coletivas envolvidas para que promovam o desenvolvimento cultural, a fim de gerar decisões comprometidas. Esse processo, geralmente, é realizado por gestores e funcionários que acreditam que o trabalho possa ser realizado de maneira participativa e que se sintam estimulados a sempre inovar e se renovar profissionalmente.

Estruturas muito rígidas e propensa a conflitos costumam desmotivar. A Cultura Organizacional mais fechada e menos flexível impede a criatividade e o bom desempenho das pessoas. O papel da liderança é essencial para estimular valores de cooperação e entusiasmo, tais como: desenvolver uma cultura empresarial mais aberta com clima favorável que estimule novas ideias, ouvir novos pontos de vista, incentivando e manifestando confiança. Empresas inovadoras não desenvolvem cultura de uniformidade, preferem cultivar as diferentes e

diversidades como fonte enriquecedora. Apreciam e reconhecem diferentes competências para celebrar juntos os bons resultados (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Nesse ínterim, Bio (1987) concorda em afirmar que a mudança está nas pessoas com reflexo em seus atos, quer decorrentes da racionalidade ou do conhecimento técnico, podendo também ser incentivados por interesses ou vivências. É inerente à mudança organizacional, portanto, decisões em torno de valores, mas que devem ter a participação e o envolvimento das pessoas, em todos os processos, para um resultado efetivo. Essa postura deve ser exigida do gestor, em especial do profissional brasileiro, não acostumado com determinações implementadas com discussões.

Para Fontoura (2019), o estudo da complexidade do todo apresenta-se como uma matriz alternativa para o desenvolvimento de teorias e de métodos para os estudos organizacionais, propondo novas concepções não positivistas. Essa teoria proporcionou uma nova concepção para o desenvolvimento dos estudos organizacionais através da Teoria dos Sistemas, no sentido de se entender as organizações como sistemas abertos e não somente atrelados às questões internas, aspectos que, neste estudo, serão descritos como fatores sistêmicos, empresariais e estruturais.

É importante ressaltar também que a Organização, compreendida como conjunto de interações humanas, busca objetivos comuns, tais objetivos tendem a ser favoráveis ao desenvolvimento. A importância da gestão da cultura organizacional pode contribuir também como estratégia, grande incentivadora do envolvimento do colaborador e estímulo para desenvolvimento, de ambas as partes (FONTOURA, 2019).

Infelizmente, comenta Furtado (2009, p.79), o que se vê é a modificação dos dados básicos do problema do desenvolvimento, “a curva de população, nos países industriais, alcançou seu ponto de inflexão”. Percebe-se que essa dinâmica faz crescer mais a produtividade do capital em detrimento da mão de obra, significando menos oportunidades de inversão. O espírito do dinamismo da sociedade pós moderna constitui sólida garantia de progresso econômico para poucos.

No entanto, a estrutura tende a se modificar; por outro lado, a incorporação de novos recursos ao sistema econômico, pode superar o fenômeno.

Para Furtado (1980), destaca-se ainda que o prisma de desenvolvimento ligado à satisfação das necessidades humanas expressa-se em duas faces que se completam: a primeira, relacionada às satisfações das necessidades básicas; e a segunda, ligada às necessidades não essenciais, mais difíceis de serem observadas e contextualizadas, propondo três dimensões a serem analisadas, como a produtividade, necessidades humanas e interesses de grupos dominantes. Se essa última dimensão for priorizada, tende-se a gerar custos sociais.

O desenvolvimento do futuro, em especial do custo social, estará na dependência de um equilíbrio e justa apreciação dos problemas. O desenvolvimento somente se realizará se houver condições de uma participação ampla de toda sociedade (FURTADO, 2009).

Nesse sentido, outro aspecto importante nas relações organizacionais é o enfraquecimento da participação popular. Para Cardoso (2003, p. 24), a grande crise dos sindicatos, representantes legais dos trabalhadores, tem relação com “a reestruturação industrial, com transições no mercado de trabalho e com mudanças ideológicas no ambiente nos quais atuam os sindicatos, ao lado do enfraquecimento dos Estados-nação e de sua habilidade de sustentar serviços de bem-estar, à causa da globalização”.

Para o autor, bases sociais de sustentação sofreram ação direta, como a estagnação econômica, desemprego, privatização dos serviços públicos, ausência do Estado no controle dos mercados, redefinindo seu papel e trazendo inúmeros desafios para a população menos favorecida. Surge um novo cenário mundial, capaz de restringir direitos, intensificar a pobreza e a desigualdade social. As principais análises dão ênfase à crise sindical impulsionada pela globalização, o que

resultou o movimento de subalternidade ao mercado e desmercantilização da força de trabalho (CARDOSO, 2003).

Heineck (2018) aponta que o sentido da coletividade dá espaço à liberdade individual, impulsionada pelo capitalismo, permitindo que cada indivíduo buscasse o seu espaço, esquecendo das prerrogativas essenciais para uma de suas maiores características naturais. O indivíduo trocou os valores fundamentais da sua vivência pelas comodidades consumistas do mundo globalizado.

Uma massa de trabalhadores pobres e de baixa qualificação é deixada pelo sistema, ou alocada em ocupações subalternas, com pouca ou nenhuma proteção trabalhista e jornadas de trabalho contraditórias com o estágio atual das forças produtivas. Terceirização, subemprego e trabalho informal são mecanismos utilizados pelo capital para manter essa força de trabalho ocupada e elevar ao máximo a lei do valor nas relações de produção capitalista. O desemprego estrutural, tão comum em tempos neoliberais, é a realidade de um sistema que não atualiza a formação de sua força de trabalho ao estágio atual das forças produtivas, ou antes, aprofundam as desigualdades (SANTOS, 2019).

Para Galvão et al. (2019, p.), o crescimento da precarização promove uma reconfiguração da classe trabalhadora. Categorias, historicamente com bases dinâmicas e mobilizadoras, estão perdendo espaço, dentro de um contexto de hegemonia desfavorável à ação coletiva. O sindicalismo foi afetado por um contexto internacional, perdendo a confiança da sociedade em sua totalidade.

Para Meirelles (2013), vivemos em uma sociedade que reforça atitudes automáticas e impensadas, incentivadas pelos conteúdos dos meios de comunicação, com características homogêneas e discurso desigual. A massa é um somatório de partes que não contém lideranças, estruturas ou organizações, mas apenas indivíduos autônomos, isolados e anônimos, que não possuem vínculos comunitários e que agem direcionados por seus interesses próprios.

Acredita-se que uma Organização que, além dos interesses estratégicos, volta-se para a participação coletiva, adaptando-se às mudanças e desafios atuais, na perspectiva do desenvolvimento de novas possibilidades, tende a se perpetuar e alcançar resultados de excelência.

Apresenta-se, a seguir, a metodologia utilizada na pesquisa.

3. METODOLOGIA

Foi realizada a revisão bibliométrica das produções científicas relacionadas ao tema Metodologia de Avaliação da Cultura Organizacional, utilizando todos os períodos da Base de Dados Scielo.

A pesquisa é descritiva e utiliza a abordagem quantitativa, pois se propõe a quantificar os achados com o uso de técnicas estatísticas e matemáticas. Para Creswell (2010, p. 177), “um conjunto parcimonioso de variáveis, rigidamente controladas pelo planejamento ou pela análise estatística, proporciona medidas ou observações para testagem de uma teoria”. Ainda para o autor, um projeto quantitativo é mais detalhado, entendendo quais os fatores ou variáveis que influenciam o resultado.

Quanto à análise bibliométrica, Dzilkowski (2018) comenta que pretende descrever, avaliar e monitorar as pesquisas publicadas, de maneira objetiva e quantitativa, sendo útil para organizar informações em um campo temático.

Esse método é também uma forma de análise de publicações científicas que avalia a evolução do conhecimento de um assunto, a qualidade científica e influência de obras e fontes, por meio de indicadores fornecidos por bases de dados que permitem a visualização do impacto de um determinado periódico em uma área de conhecimento (ALBORT; RIBEIRO, 2016).

Determinada a Base de dados Scielo, iniciou-se a pesquisa utilizando a frase: Metodologia de análise da Cultura Organizacional. Foram encontrados 09 artigos, sendo realizada a refinação das informações, utilizando os períodos de 2014 a 2019, bem como idioma português e coleções no Brasil, sendo organizados do mais antigo para o mais recente. Em seguida, foi verificada a categoria Cultura Organizacional nas palavras-chaves, sendo encontrados 06 artigos.

O Desenvolvimento Organizacional necessita de refinamento teórico e metodológico em função da complexidade social e organizacional da sociedade contemporânea (FONTOURA, 2019).

Com base nesses dados, foi possível identificar e analisar as metodologias utilizadas nos artigos, porém não foi mencionado o tema dos trabalhos utilizando a sequência numérica. A seguir, a análise dos resultados alcançados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para Freitas (2007), o modo de entender a cultura de uma empresa tem consagrado autores em diversas épocas, tem mostrado uma gama de possibilidades na interpretação de eventos organizacionais, desafiando inúmeros saberes hegemônicos administrativos, dando visibilidade ao simbolismo das organizações, instigando novas opções metodológicas em estudos corporativos com uma abordagem inovativa, bem como dar relevância à subjetividade, que passou a ser considerada um aspecto importante na análise de níveis individuais, grupais e organizacionais.

Concepções de democracia, opinião pública, cidadania, necessitam ser reconceituados, acreditando que a grande tarefa é a elaboração de um novo discurso, capaz de desmistificar e atenuar a grande confusão em que a sociedade se encontra. Passar de uma situação crítica para uma visão crítica, tomando consciência daquilo que é fundamental, unitário e verdadeiro para própria existência, “pois a existência é produtora de sua própria pedagogia” (SANTOS, 2000, p. 57).

A própria participação popular e o sindicatos vêm enfrentando o forte impacto das transformações do mundo do trabalho, mas acredita-se que a capacidade de sobreviver perante à crise pode manter o caminho de alternativas na luta de interesses da população.

Para Cardoso (2003, p. 307), é preciso ter um olhar atento e prescindir de mecanismos eficazes de representação de interesses e cabe a cada um de nós “lutar contra a letargia que se abateu sobre as instituições que defendem interesses coletivos, em especial o movimento sindical”.

Com o enfraquecimento da busca de direitos e participação popular, o desemprego, a precarização das relações de trabalho, informalidade, desigualdade social, encontraram terreno propício para se desenvolver. Diante da ausência de sujeitos sociais para a transformação, aposta-se no desmoronamento do sistema, como única possibilidade para o fim das desigualdades e da sociedade baseada em sua lógica. Fica evidente que o desenvolvimento das potencialidades produtivas em excesso será o fator determinante de sua extinção (CARDOSO, 2003).

Nesse sentido, é extremamente relevante averiguar as reais implicações de uma cultura para o contexto organizacional na busca de teorias e modelos, bem como instrumentos fidedignos de medida, que podem dar respaldo às Instituições de obterem um bom desempenho de resultados, ao mesmo tempo que a garantia de direitos seja efetiva e assegurada. A Cultura Organizacional não pode mais ser vista como um fenômeno isolado ou como um instrumento de gerenciamento para orientar comportamento de pessoas, mas conectada, de forma inseparável, a tudo o que ela significa e se propõe em seus valores organizacionais (WEIK, 1995).

Para Silva (2012), os estudiosos dessa temática encontram inúmeros desafios em todas as etapas do processo de pesquisa, merecendo destaque as fases de coleta e análise dos dados, principalmente em relação à escolha da abordagem quantitativa ou qualitativa. Fleury et al. (1997) explicam que essas abordagens metodológicas são fundamentadas em duas correntes antropológicas. Uma corrente defende que existem elementos na cultura organizacional que são

universais ou generalizáveis, o que torna possível o uso de métodos quantitativos. A outra considera que as organizações possuem elementos culturais únicos, cujos significados devem ser interpretados em seu contexto específico, favorecendo o uso de métodos qualitativos. Ainda hoje permanece um grande debate em torno dos méritos dos dois métodos. A seguir, Tabela 1 com informações sobre a metodologia utilizada e o tipo de pesquisa nos artigos.

ARTIGO	METODOLOGIA UTILIZADA	TIPO DE PESQUISA
1.	A Escala de Cultura de Gerenciamento de erros foi obtida após os procedimentos de tradução para português e tradução reversa. Realizaram-se pesquisas on-line e presencial. Uma amostra de 233 trabalhadores respondeu à escala de 17 itens, avaliados por uma escala de cinco pontos. Variáveis demográficas e profissionais também foram coletadas.	Quantitativa
2.	Foram considerados cinco fatores de orientação cultural para a inovação: Rituais e Histórias; Estratégias de inovação; Símbolos e Heróis; Autonomia; e Padrões e Comunicação. A inovação foi subdividida em quatro tipos: produto, serviço, tecnologia e administração. Amostra de 345 indivíduos em 60 organizações. A relação entre variáveis foi analisada usando regressão linear e modelagem multinível.	Quantitativa
3.	Abordagem quantitativa e descritiva com aplicação de questionário on-line a trabalhadores de um banco público de fomento com atuação no Nordeste do Brasil. O método de análise foi o uso de modelagem de equações estruturais.	Quantitativa
4.	Estudo qualitativo de casos múltiplos em dois canais de marketing, por meio de entrevistas em profundidade, observação e análise de dados com base na <i>grounded theory</i> .	Qualitativa
5.	Pesquisa quantitativa realizada em quatro Unidades de Terapia Intensiva Neonatal em Florianópolis, Brasil. A amostra totalizou 141 sujeitos. Os dados foram coletados entre fevereiro e abril de 2013, por meio da aplicação da Pesquisa Hospitalar sobre Cultura de Segurança do Paciente. Para análise, foram utilizados os testes de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado e o coeficiente alfa de Cronbach.	Quantitativa
6.	A pesquisa foi realizada nos serviços de saúde dos municípios de São Paulo e Guarulhos, Brasil, em hospitais e UBS. Foram entrevistados 20 pacientes e 20 funcionários dessas unidades, utilizando a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo para analisar seus depoimentos. A pergunta apresentada aos usuários foi: "Por que você procurou o hospital de emergência urgente e não a UBS para ver se você tinha tuberculose?" Para os profissionais foi perguntado: "Por que você acha que o paciente busca diagnóstico no hospital e não na UBS?"	Qualitativa

Tabela 1 – Metodologia utilizada nos artigos

Fonte: Elaborado pela autora

No primeiro artigo, o objetivo foi identificar evidências de validade para a versão em português do Brasil da Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros. A Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros (Error Management Culture Scale – EMCS) vem sendo amplamente utilizada. Esses estudos demonstraram que a cultura de gerenciamento de erros promove um conjunto de ganhos, como a inovação organizacional e individual; comportamentos de segurança; motivação para liderar e motivação para desenvolver habilidades de liderança;

satisfação no trabalho; confiança no gerente e eficácia do grupo; bom desempenho da empresa; redução de problemas de saúde relacionados ao trabalho e redução de acidentes.

Mourão (2018) relacionou a cultura de gerenciamento de erros ao estilo de liderança e ao desenvolvimento profissional dos subordinados. A cultura de gerenciamento de erros leva ao aprendizado (PORTO, 2020).

Uma amostra composta por 233 funcionários públicos respondeu ao questionário. Os dados foram coletados on-line e presencialmente. O objetivo das análises realizadas foi determinar as propriedades psicométricas da EMCS para amostras brasileiras e fornecer evidências empíricas de sua validade (PORTO, 2020)

No segundo artigo, foram utilizadas as temáticas cultura e inovação, sendo avaliadas por meio de estudos descritivos e exploratórios.

O trabalho apresenta evidências de validade para um modelo multinível individual e organizacional para testar a associação entre percepções culturais e resultados de inovação. A relação entre as duas variáveis foi tratada considerando uma análise a nível organizacional usando regressão linear e a modelagem multinível das variáveis em estudo. O estudo consistiu em uma amostra de 345 indivíduos em 60 organizações. A relação entre as variáveis foi analisada usando regressão linear e modelagem multinível. Os assuntos em análise são geralmente comportamentos individuais ou propriedades dos sistemas sociais formados pelos indivíduos. Assim, os dados são coletados de indivíduos, como, por exemplo, os questionários (FRANCISCHETO, 2019).

Hox (2002) comenta que a pesquisa multinível é, portanto, caracterizada por uma estrutura de dados hierárquica e por uma amostra em etapas, proveniente de uma população hierárquica. Assim, as variáveis podem ser definidas em qualquer nível de análise e migrar de um nível para outro, agregando ou desagregando os dados.

Para a análise de regressão, os casos extremos univariados e multivariados foram extraídos por causa de seu efeito no modelo. A regressão permite tratar os valores que não se consegue estimar inicialmente. A amostra foi reduzida para 317 respondentes e 54 organizações. O poder da amostra, calculado pelo software G*Power, foi de 0,945 para o total de 54 organizações avaliadas na regressão linear (FRANCISCHETO, 2019).

No terceiro artigo, o objetivo da pesquisa foi analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho.

Foi realizada abordagem quantitativa, que, para Silva (2018), emprega a quantificação na coleta e/ou no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, sendo mensurado o objeto de estudo pela pesquisa descritiva.

O questionário foi enviado através de e-mails a todos os funcionários e ficou disponível na plataforma *Google Docs*. O período de aplicação dos questionários foi entre os meses de agosto e dezembro de 2016 e possuíam perguntas também destinadas à caracterização da amostra. O tempo médio para responder ao questionário era de 15 minutos. A amostra é composta por 405 funcionários, sendo 65% do sexo masculino e 43% com idade entre 31 e 40 anos (SILVA, 2018).

Conforme Creswell (2010, p. 178), “em uma investigação, a intenção básica é testar o impacto de um tratamento sobre o resultado”, controlando todos os fatores que podem influenciar o resultado.

Para análise das relações apresentadas, optou-se pelo uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), útil para estudar variáveis latentes em relações que envolvem mais de uma variável endógena ou explicada (SILVA, 2018).

O quarto trabalho analisou a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais entre fornecedores e clientes às mudanças culturais organizacionais.

Foi realizado estudo qualitativo de casos múltiplos, em que inúmeras fontes de evidências são analisadas. Participaram duas unidades de negócios estratégicas (SBUs) localizadas no sul do

Brasil, de diferentes grupos industriais. Uma delas é uma fábrica de móveis personalizados (Empresa M, fundada em meados da década de 1990). A outra, presta serviços financeiros (Empresa S, fundada em meados da década de 1980 (LARENTIS, 2018)).

Utilizou-se o procedimento de análise de dados derivado da teoria fundamentada em dados (grounded theory).

Com base nos procedimentos de Charmaz (2014), a partir de dimensões orientadoras: confiança, comprometimento, cooperação, aprendizagem, dificuldades de relacionamento, significados e símbolos, derivados do conjunto de perguntas dos roteiros de entrevista e observação, resumiram-se em trechos de dados, gerando as principais ideias.

Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores utilizam “uma lente ou perspectiva teórica”, na qual seguem orientação para estudos gerais, essa lente torna-se uma perspectiva defensiva que molda os tipos de questões formuladas e produz um chamado à ação e mudança (CRESWELL, 2010, p. 90).

O artigo quinto verificou a avaliação da cultura de segurança do paciente, de acordo com a função e o tempo de experiência das equipes médica e de enfermagem das Unidades de Terapia Intensiva Neonatal.

Pesquisa descritiva, exploratória, quantitativa e transversal, realizada em quatro UTIN de quatro hospitais públicos, localizados em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. A população era composta pela equipe médica e de enfermagem das quatro UTIN, totalizando 181 profissionais. Utilizou-se uma amostra intencional e não probabilística, de acordo com critérios de inclusão. Para Creswell (2010), a estratégia exploratória é utilizar os dados e resultados quantitativos para auxiliar na interpretação dos resultados qualitativos. É conveniente para um pesquisador que quer explorar um fenômeno, mas também expandir os resultados qualitativos.

Para as análises descritivas, as respostas foram recodificadas como positivas: concordo plenamente, concordo sempre e frequentemente; negativas: discordo completamente, discordo, nunca e raramente; neutras: não concordo nem discordo. Para análise estatística inferencial, o software R 3.0.1. foi utilizado, considerando um nível de significância de $p \leq 0,05$. Os testes utilizados foram Kruskal-Wallis (KW), seguidos pelo teste de Wilcoxon (W) com correção de Bonferroni; e o teste do qui-quadrado. (TOMAZONI, 2014).

Os estudos transversais levam em consideração a situação da população num dado período de tempo e a realidade em que estão inseridas. Identificam os possíveis fatores de um dado acontecimento em diferentes graus de associação. (ROUQUAYROL; ALMEIDA, 2006).

As principais vantagens de estudos transversais são o seu baixo custo, a exatidão e rapidez dos dados obtidos. (ARAGÃO, 2011).

Para os estudos correlacionais descritivos, há descrição das variáveis e das relações que ocorrem entre elas, sem tentar inferir conexões causais (SOUSA; DRIESSNACK; MENDES, 2007).

No artigo sexto, o objetivo foi compreender as representações sociais dos pacientes e dos profissionais que trabalham na área da tuberculose, sobre as razões para a procura de diagnóstico e tratamento na sala de emergência e não nas unidades de cuidados de saúde primários, chamados de Unidades Básicas de Saúde ou no programa de saúde da Família (PAULA, 2014).

A pesquisa foi realizada em hospitais e unidades de saúde, com o objetivo de entrevistar profissionais de saúde e pacientes com tuberculose. O estudo qualitativo foi baseado em uma amostra de conveniência.

O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) foi utilizado para analisar e processar as declarações de pacientes e funcionários. A estratégia do discurso visa a esclarecer uma representação social específica, bem como o grupo de representações que leva a dados imaginários. Usando o software Qualiquantisoft foi possível trabalhar com amostras selecionadas e relativamente grandes de indivíduos. Com registro incorporado ao software, segmentou-se filtrar os resultados pelas variáveis de registro (PAULA, 2014).

Enfim, é extremamente relevante averiguar as reais implicações de uma Cultura para o contexto organizacional na busca de teorias e modelos, bem como instrumentos fidedignos de medida, que podem dar respaldo às possibilidades de obterem um bom desempenho de resultados e a satisfação de seus colaboradores.

Silva (2012) afirma que avaliar a cultura é complexo demais; por outro lado, analisar o impacto que ela causa sobre uma questão organizacional é extremamente necessário. Dessa forma, a análise da cultura organizacional é imprescindível, passa-se de uma condição passiva para uma oportunidade de benefícios para a Organização, colaboradores e sociedade em geral.

Os estudos sobre cultura organizacional têm usado a metodologia qualitativa, na qual os pesquisadores evitam impor suas próprias categorias ou ideias a uma cultura. Eles buscam descrevê-la a partir das concepções dos indivíduos que fazem parte da organização (GODOY, 1995).

Schein (1990) assume uma postura de investigação, na qual a cultura organizacional possa ser decifrada por meio da identificação de níveis. Ele propõe que a investigação da cultura organizacional seja realizada de forma conjunta, unindo esforços por parte do investigador e dos membros da organização, atingindo assim resultados mais consistentes. O autor afirma que a pesquisa qualitativa pode proporcionar descrições relevantes, mas possuindo grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno.

Zanelli (2002) destaca que pesquisas qualitativas preocupam-se em desenvolver conceitos, enfronhar-se em casos particulares e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos. Busca-se o entendimento da experiência subjetiva, ao invés da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de caso em vez dos delineamentos experimentais ou quase experimentais e à análise interpretativa do objeto de estudo.

Por outro lado, com o uso das técnicas quantitativas, observa-se uma ampliação da utilização desses métodos nos estudos sobre cultura organizacional (SANTOS, 2000).

De acordo com Hofstede (1991), os estudos quantitativos passam maior credibilidade, já que a figura do pesquisador assume maior independência, imparcialidade e neutralidade. A utilização de técnicas estatísticas também corroboram este grau de confiabilidade, proporcionando uma maior precisão e objetividade nos resultados.

Santos (2000) afirma que os métodos quantitativos, quando comparados aos qualitativos, levam menos tempo para a coleta e interpretação dos dados e para a apresentação dos resultados. Por conseguinte, os custos do projeto seriam reduzidos.

No entanto, Zanelli (2002) ressalta que a escolha do método é muito influenciada pelos pressupostos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema de pesquisa e revela a forma como ele compreende o objeto de pesquisa. O método deverá ser sempre compatível com o referencial teórico usado para interpretar os dados.

Entre os autores que defendem uma abordagem ou outra, existem aqueles que defendem a combinação das duas metodologias, já que elas podem ser vistas como complementares, ao invés de antagônicas. Essa combinação de métodos, que tem como finalidade compensar as fraquezas de cada abordagem e reforçar seus pontos fortes, é denominada triangulação.

Santos (2000, p. 52) define triangulação como o processo de “uso simultâneo de diversos métodos de coleta de dados ou instrumentos de pesquisa para examinar o mesmo fenômeno”.

A combinação dos métodos produz uma descrição mais integral do fenômeno, facilitando o entendimento, uma vez que pode trazer algo que não teria sido revelado através do uso de um único método. A triangulação proporciona mais confiabilidade, validade e consistência.

Assim, para Foutoura (2019), os estudos sobre a temática Cultura Organizacional e sua análise devem ser desenvolvidos considerando toda a complexidade das relações entre as empresas, meio ambiente, colaboradores, comunidade, e outros, nos diferentes espaços interativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar a Cultura Organizacional tem trazido contribuições de análise enriquecedoras sobre o cenário contemporâneo, abrindo novas expectativas e descobertas para o enfrentamento dos inúmeros desafios no universo das Instituições Corporativas. Aponta para a compreensão da profundidade da personalidade organizacional e suas inúmeras relações que podem contribuir ou não para a excelência dos resultados e serviços, bem como para participação e motivação do trabalhador e do desenvolvimento local.

Faz-se necessária uma leitura integral de várias dimensões culturais nas Instituições. Embora a visão sistêmica seja considerada importante, a cultura organizacional ainda é entendida em perspectivas dissociadas, influenciando os modelos corporativos desenvolvidos principalmente através de métodos quantitativos.

Para alguns autores, abordagens quantitativas conduzem a validade e confiabilidade, proporcionando interpretações mais significativas dos dados. Porém, uma única perspectiva empobrece o desenvolvimento da empresa, da região, da sociedade, gerando resultados insuficientes em todos os setores, além de colocar em risco o desenvolvimento da empresa interna e externamente.

Assim, necessita-se estudar a temática numa perspectiva integral, na interação, envolvimento dos objetivos e estratégias, coerentes com a Instituição, com a sociedade e através de métodos de pesquisas inclusivas.

REFERÊNCIAS

- Albort M, G; Ribeiro S. D. A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, pp. 1775-1779, 2016.
- Aragão, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Práxis*. v.3, n.6, p. 59-62. 2011. Disponível em: <<http://web.unifoa.edu.br/praxis/numeros/06/59.pdf>>. Acesso em 12 maio 2020.
- Bio, Sérgio R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. Universidade de São Paulo. [Tese Doutorado], 1987.
- Cameron, K; Quinn, R. *Diagnosing and changing organizational culture*. New Jersey: John Wiley e Sons, 2011.
- Cardoso, A. M. *A década neoliberal e a crise dos Sindicatos no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- Charmaz, K. *Constructing grounded theory*. London, UK: Sage, 2014.
- Chu, R. A.; Wood; T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Rev. Adm. Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991, set/out. 2008.
- Creswell, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Brillo, J.; Boonstra, J. *Liderança e Cultura Organizacional para Inovação*. Editora Saraiva, 2019.
- Dias, R. *Cultura Organizacional*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.
- Dzikowski, P. A bibliometric analysis of born global firms, *Journal of Business Research*, v. 85, pp. 281-294, UNISC, 2018.
- Fontoura, F. B. B. *Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de Organizações Familiares*. [Tese de Doutorado] 2019, p.183.
- Francischeto, L. L.; Neiva, E. R. Inovação nas Empresas e orientação cultural à inovação: um estudo multinível. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. 2019, vol.20, n.3 [cited 2020-03-12], eRAMG190135. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000300304&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 fev. 2020. ISSN 1678-6971.
- Freitas, M. E. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Editora Ceangage Learning, 2007.
- Fleury, M. T. L.; Fischer, R.M. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- Furtado, C. *Breve introducción al desarrollo: um enfoque interdisciplinario*. México: Fondo de Cultura Económica, 1980.
- _____. *Desenvolvimento e Subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2009.
- Galvão, A. et al. Reforma trabalhista: precarização do trabalho e os desafios para o sindicalismo. *Cad. CRH*, Salvador, v. 32, n. 86, p. 253-270, Aug. 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792019000200253&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 Mar. 2020.
- Gleen, S. S.; Malott, M. E. Complexity and selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13 pp. 89-106, 2004.
- Godoy, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

- Heineck, W. M. Felicidade individual e coletiva: reflexões sobre a busca do bem-viver do ser humano na civilização. Unijuí. [Dissertação de Mestrado]. 2018, p. 157.
- Hox, J. J. *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Hofstede G. H. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Larentis, F.; Antonello, C. S.; Slongo, L. A. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. *Rev. bras. gest. neg.* [online]. 2018, vol.20, n.1 [cited 2020-03-12], pp.37-56. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000100037&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1983-0807. Acesso em 29 maio 2020.
- Meirelles, M.; et al. *Sociologia: trabalho, ciência, cultura, diversidade*. Porto Alegre: Cirkula, 2013.
- Mourão, L. The role of leadership in the professional development of subordinates. In S. Göker (Ed.). *Leadership*. London: IntechOpen. doi:10.5772/intechopen.76056, 2018.
- Paula, R. et al. Por que os pacientes com tuberculose buscam unidades de urgência e emergência para o diagnóstico: um estudo sobre representação social. *Rev. bras. epidemiol.* [conectados]. 2014, vol.17, n.3 [citado 2020-03-14], pp.600-614. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-1415-1990X>. Acesso em 04 fev. 2020.
- Porto, J. B.; Puente-Palacios, K. E.; Mourão, L.; Santos, M. M.; Araújo, I. F. Escala de Cultura de Gerenciamento de Erros: Tradução e evidências de validade para amostras brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(2), 1–28. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200014, 2020.
- Rouquayrol, M. Z.; Filho, N. A. *Epidemiologia e Saúde*. 6ª edição, Guanabara Koogan, Rio de Janeiro 2006.
- Santos, N. M. B. F. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2000.
- Santos, R. S. *O capitalismo dependente brasileiro e a globalização neoliberal: três momentos de uma inserção subalterna (1980-2016)*. [Tese de Doutorado]. UERJ, 2019.
- Schein, E. Organizational culture. *American Psychologist*. Massachusetts, v. 45, n. 2, p. 109-119, fev. 1990.
- Schein, Edgar H. *Cultura organizacional e Liderança*. São Paulo. Editora Atlas, 2017.
- Silva, E.T. *Estrutura urbana e mobilidade espacial nas metrópoles*. Rio de Janeiro: Letra capital, 2012.
- Silva, L. P.; Castro, M. A. R; Santos, M. G.; Neto, P. J. L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Rev. bras. gest. neg.* [online]. Vol.20, n.3 [cited 2020-03-12], pp.401-420. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000300401&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1806-4892, 2018. Acesso em 20 fev. 2020.
- Siqueira, M. M. (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.
- Sousa, V.; Driessnack, M.; Mendes, I. A. C. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, v. 15, n. 3, p. 502-507, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/pt_v15n3a22.pdf>. Acesso em 02 maio 2020.
- Tomazoni, A. et al. Cultura de segurança do paciente em unidades de terapia intensiva neonatal: perspectivas da equipe médica e de enfermagem. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [online]. 2014, vol.22, n.5 [citado 2020-03-12], pp.755-763. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692014000500755&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1518-8345. Acesso em 09 fev. 2020.

Zanelli, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de psicologia, v. 7, p. 79-88, 2002.

Weik, K. Sense making in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.