

---

# *Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional*

---

**Maria Tereza Leme Fleury**  
**Gilberto Shinyashiki**  
**Luiz Arnaldo Stevanato**

A temática da cultura organizacional, presente nos estudos realizados na década de 80, continuou em pauta nos anos 90, ligada principalmente a dois fenômenos: globalização e mudança nas organizações.

O processo de globalização vem colocando para as empresas desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas como no sistema de gestão adotado. Se a aventura da globalização é tão antiga como as incursões de Marco Polo pelo Oriente, os impasses com que se deparam as organizações hoje, entrando ou saindo de mercados, formando alianças estratégicas, desenvolvendo cadeias produtivas, exigem não mais o conhecimento autocrático do dominador sobre o dominado, mas o conhecimento permeado por indagações e sutilezas do antropólogo.

Para as empresas globalizadas, antigas questões surgem hoje com mais força: uma estratégia de centralização e padronização é mais eficiente do que uma estratégia de descentralização e preservação da diversidade local?

Internamente, nos processos de mudanças dos sistemas produtivos, dos sistemas de gestão, colocam-se hoje como questões fundamentais: o que mudar, o que preservar, como mudar.

Esse contexto de indagações coloca o tema cultura organizacional sob novas luzes, demandando do pesquisador comprometido com o trabalho científico, mas engajado em trazer respostas para a prática organizacional, a capacidade de desenvolver estudos, diagnósticos com escolhas metodológicas bem-fundamentadas teoricamente\*.

Tal situação provoca a necessidade de rever as propostas metodológicas e as teorias que as sustentaram. O objetivo neste texto é contribuir para esse debate, tomando como ponto de partida o conceito de cultura organizacional elaborado por Edgard Schein (1985; 1992), conceito este que tem referenciado muitos dos estudos sobre o tema. O mapeamento da arqueologia teórica do conceito de Schein possibilita

Recebido em dezembro/96

---

*Maria Tereza Leme Fleury* é Professora Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Fax: (011) 814-0439  
E-mail: mtfleury@cce.usp.br

*Gilberto Shinyashiki* é Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo — *Campus* Ribeirão Preto.  
Fax: (016) 633-6133  
E-mail: gtshinya@usp.br

*Luiz Arnaldo Stevanato*, Psicólogo e Mestrando em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor e Pesquisador de Psicologia do Trabalho junto à Faculdade de Psicologia das Faculdades Metropolitanas Unidas, Consultor Independente de desenvolvimento organizacional e planejamento de carreira.  
E-mail: las@uol.com.br

---

\* Em meados da década de 80, realizou-se um levantamento da bibliografia sobre a temática cultura organizacional e observou-se crescimento significativo de livros, artigos e números inteiros de revistas dedicados ao tema (Fleury, 1987; Fleury & Fischer, 1989). No final dessa década, um levantamento realizado por Alvesson & Berg (1992) identificou 2.550 artigos publicados.

encaminhar a discussão metodológica sobre as possibilidades e os limites do uso das abordagens qualitativas e quantitativas para as pesquisas nessa temática. A referência a estudos empíricos realizados pelos autores ilustra essa discussão.

Esta proposta justifica-se em termos de uma tentativa de explicitar metodologicamente um campo de conhecimento, explicitação esta fundamental tanto para as pesquisas de cunho acadêmico como para os diagnósticos realizados por organizações.

O texto foi estruturado em partes. Inicialmente, procurou-se recuperar o conceito de cultura organizacional em suas raízes antropológicas e psicanalíticas, a partir dos trabalhos de Kluckhohn, F.R. (1965) e Bion (1975). Desenvolveu-se, em seguida, uma discussão metodológica sobre as abordagens quantitativas e qualitativas para a pesquisa do tema. Finalmente, analisou-se as possibilidades e os limites de cada abordagem, as propostas de combinações metodológicas com o uso de triangulação de técnicas, observando-se suas vantagens e desvantagens para o pesquisador acadêmico e para o profissional de empresa.

## O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA SCHEIN

Como mencionado anteriormente, uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional é a desenvolvida por Schein (1985): "Cultura organizacional é o conjunto de **pressupostos básicos** [grifo nosso] que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Schein procurou elaborar um conceito de cultura, concebendo-a como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Segundo o autor, existem diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida:

- **artefatos visíveis**, como os produtos visíveis: *layout* da organização, comportamento das pessoas — fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados;
- **valores** — aqui o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso;
- **pressupostos básicos**, normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Esses pressupostos básicos não estão organizados aleatoriamente; padronizam-se em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano. No entanto, é possível coexistirem pres-

supostos incompatíveis e inconsistentes em uma organização.

Esse conceito implica que a cultura deve ser vista como uma propriedade de uma unidade social estável e definida. Em outras palavras, se determinado grupo compartilha durante algum tempo número significativo de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que esse grupo irá compartilhar uma visão de mundo. Duas características são marcantes no conceito: a primeira é a necessidade de pensar a cultura relacionada a uma unidade social e a segunda que há necessidade de estabilidade do grupo durante algum tempo. Esse conceito de cultura está fortemente baseado nas teorias de dinâmica de grupos e crescimento grupal.

A compreensão da cultura de uma organização implica a discussão de seus pressupostos básicos. Schein (1985), utilizando como referência os trabalhos de Kluckhohn, F.R. (1965), propõe um conjunto de categorias para o estudo da cultura, conforme consta no quadro 1.

### Quadro 1

#### Pressupostos Básicos

- Relação da organização com seu ambiente
- Natureza da realidade e da verdade
- Natureza da natureza humana
- Natureza da atividade humana
- Natureza dos relacionamentos humanos

Fonte: Schein (1985)

## CONCEITO DE ORIENTAÇÃO DE VALOR

Embora Schein denomine o núcleo da cultura de **pressupostos básicos**, Kluckhohn, F.R. concebeu originalmente o conceito com o nome de **orientação de valor**. Para possibilitar a compreensão do conceito e das implicações metodológicas, apresenta-se resumidamente a localização original do conceito.

Kluckhohn, C. (1951) conceitua valor como "... uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis". Ressalta que as declarações do desejável ou a seleção entre caminhos possíveis de ação são cruciais para o estudo de valores, mas não se pode confundí-las com valores, pois são manifestações do elemento valor em ação. O autor faz uma analogia com o conceito de **força** em Física. Ninguém vê uma **força**; somente as manifestações da força são observadas diretamente.

Para Kluckhohn, F.R. (1965), o problema central é a variabilidade do comportamento humano. A questão da variação da orientação de valor para o mesmo indivíduo, para grupos e para a mesma sociedade precisa ser melhor explicada. O comportamento humano, com certeza, reflete em todas as ocasiões a complicadíssima mistura do universal e do variável.

Os problemas enunciados no quadro 2 são tidos como constantes e surgem inevitavelmente da situação humana. Para eles as pessoas, em todas as épocas e em todos os lugares, devem encontrar alguma solução (Kluckhohn, F.R. 1965). As soluções encontradas são variáveis, mas não de maneira ilimitada. A segunda suposição principal do esquema conceitual é que a variabilidade nas soluções é a variabilidade dentro de uma ordem de soluções possíveis.

### Quadro 2

#### Problemas Humanos Fundamentais

- Qual é o caráter inato da natureza humana? (Orientação sobre a natureza humana)
- Qual é a relação do homem com a natureza? (Orientação homem-natureza)
- Qual é o foco temporal da vida humana? (Orientação temporal)
- Qual é a modalidade da atividade humana? (Orientação da atividade)
- Qual é a modalidade da relação do homem com outros homens? (Orientação relacional)

Fonte: Evan (1976)

Existem, basicamente, cinco orientações de valor e para cada uma delas há algumas soluções possíveis:

- **Natureza Humana** — há quatro divisões lógicas: má, nem boa nem má, neutra e boa. E elas parecem representar, de fato, as distinções feitas pela sociedade. A natureza humana pode ser considerada mutável ou não, isto é, ela pode ou não ser alterada e aperfeiçoada.
- **Homem-Natureza** — esta orientação está ligada à discussão sobre se a natureza — o ambiente total percebido — pode ser subjugada e controlada ou se o homem deve buscar a harmonia com ela ou se ele deve a ela se submeter.
- **Tempo** — este fator está ligado ao foco temporal da vida humana e a como as sociedades usam o tempo.

Todas têm alguma concepção do passado, um presente e dão alguma espécie de atenção à dimensão temporal do futuro.

- **Atividade** — no sujeito orientado por **Ser**, a ação é guiada pelo desejo existente nele. A orientação do **Ser-em-Devir** preocupa-se não só com o que é **dado** na personalidade do ser humano, mas também com o que ele pode realizar. Essa orientação tem a idéia de desenvolvimento. A orientação para o **Fazer** está focada na tarefa, na eficiência e na descoberta. Sua característica particular é a demanda de ação visando à realização e de acordo com padrões concebidos como exteriores ao indivíduo que age.
- **Relacional** — é a definição da relação do homem com os outros homens. Se a orientação dominante é a individualista, as metas individuais têm prioridade e os indivíduos usam suas características pessoais e realizações para defini-las, valorizando o bem-estar pessoal sobre o do grupo. Quando a relação colateral é dominante, as metas ou o bem-estar do grupo lateralmente prolongado têm prioridade para os indivíduos. No caso de a orientação hierárquica ou linear ser a mais acentuada, a prioridade é para as metas do grupo, voltando-se para elas a preocupação primária dos indivíduos, mas há o fator adicional de que uma das metas mais importantes é a continuidade através do tempo. O linear enfatiza a hierarquia e a tradição como base da autoridade.

No quadro 3 estão esquematizadas as orientações de valor e as variações possíveis para cada uma delas.

O alvo do trabalho de Kluckhohn, F.R. (1965) foi o desenvolvimento de um esquema conceitual que tornasse possível a compreensão das diferenças existentes entre várias comunidades, o qual Schein (1985) utiliza para a análise da estrutura da cultura organizacional, reconhecendo que os paradigmas culturais de uma organização precisam ser contextualizados culturalmente na sociedade em que a organização está inserida.

#### AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICANÁLISE DE GRUPOS DE BION PARA A INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de pressuposto básico de Bion (1975), bem como sua concepção da dinâmica afetiva da vida grupal, tem importante papel na constituição do conceito de cultura organizacional em Schein, principalmente naqueles momentos em que este procura compreender os processos de formação, manutenção e mudança da cultura de uma organização. No entanto, fica evidente que Schein

Quadro 3

Orientações de Valor e Variações Postuladas para Cada Orientação

Orientação	Amplitude das Variações Postuladas					
	Má		Neutra	Mistura Má e Boa		Boa
Natureza Humana	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável
Homem-Natureza	Homem Subjugado pela Natureza		Harmonia com a Natureza		Homem Dominando a Natureza	
Tempo	Passado		Presente		Futuro	
Atividade	Ser		Ser-em-Devir		Fazer	
Relacional	Linear		Colateral		Individualista	

Fonte: Kluckhohn, F.R. (1965)

fez uma leitura particular de alguns conceitos de Bion e não uma simples transposição. Isto impõe reconhecer que o conceito de pressuposto básico de Schein, apesar de conter semelhanças indiscutíveis com o de Bion, não se identifica totalmente com ele. Da mesma forma, o conceito de cultura de grupo de Bion mantém certa semelhança com o de cultura organizacional de Schein, mas de modo algum pode ser considerado idêntico.

A partir das idéias de Freud (1921) sobre a psicologia de grupo, Bion (1975) buscou desenvolver um modelo inovador de explicação do comportamento dos grupos, o qual recebeu atenção especial de Schein ao desenvolver seu modelo de cultura organizacional.

Para Bion, o comportamento de um grupo seria aparentemente incompreensível se não fosse considerada a existência de afetos inconscientes, compartilhados por todos os participantes do grupo. Bion denomina esses afetos inconscientes compartilhados de **pressupostos básicos**. Estes seriam fantasias ou representações inconscientes das relações humanas que, em determinado momento, todos os participantes do grupo compartilhariam e que influenciariam suas emoções, suas percepções e seus comportamentos. Nessa concepção, os membros do grupo viveriam em uma espécie de permanente interjogo entre forças antagônicas. De um lado, as exigências racionais e objetivas das tarefas que o grupo deve desempenhar e, de outro, os conteúdos inconscientes que seriam compartilhados pelo grupo. Esse jogo de forças seria o responsável pelo processo dinâmico de formação, manutenção e mudança da cultura de grupo.

O funcionamento de um grupo, segundo Bion (1975), seria resultante de três níveis ou funções diferentes.

O primeiro é o que Bion chama de **grupo de trabalho**, nível este ou estado de funcionamento em que o grupo se voltaria para a tarefa concreta ou o objetivo que foi conscientemente definido e aceito por ele. **Grupo de trabalho** refere-se a uma função ou a um nível de funcionamento do grupo. Neste nível, além de o grupo buscar realizar seus objetivos, o indivíduo procuraria satisfazer suas necessidades de modo coerente e racional.

O segundo nível é o dos **pressupostos básicos** e diz respeito aos padrões de emoções e fantasias inconscientes que seriam compartilhadas pelos membros do grupo e influiriam no comportamento do mesmo. Os pressupostos funcionariam como uma matriz psíquica que afetaria a percepção e as emoções dos indivíduos. Segundo Bion, existiriam três tipos de matrizes ou pressupostos básicos: dependência, ataque/fuga e acasalamento. Um mesmo grupo operaria de acordo com os três tipos de pressupostos básicos que se alternariam ao longo do tempo. Somente em casos mais graves de psicoses o grupo poder-se-ia fixar em um dos pressupostos por longo período.

Entre o nível de **grupo de trabalho** — mais organizado e racional — e o de **pressupostos básicos** — inconsciente e emocionalmente carregado — ocorreria um interjogo de forças que, no limite, resultaria nos comportamentos aparentes e observáveis do grupo. Justamente pela sua natureza ambivalente — consciente e inconsciente —, o comportamento dos grupos é, como disse Bion, aparentemente incompreensível se não forem con-

siderados os aspectos inconscientes compartilhados por todos os membros do grupo.

O terceiro nível é chamado de **cultura ou mentalidade de grupo**, que é o produto de um compromisso entre as exigências do nível **grupo de trabalho** e as das fantasias dos **pressupostos básicos**. Ela, por sua vez, seria observável nas estruturas, nas atividades e na organização que o grupo adota. A **cultura de grupo** procura dar conta das exigências mais racionais da tarefa do grupo, bem como incluir os conteúdos inconscientes dos pressupostos básicos.

### O conceito de pressuposto básico na cultura organizacional

O modelo elaborado por Bion (1975) tem por objetivo compreender o comportamento dos grupos, mesmo que estes pareçam inadequados ou irracionais. Para Bion, tal compreensão só é possível quando se apreende os determinantes emocionais inconscientes da vida grupal em conjunto com seus determinantes mais racionais e diretamente observáveis. Ao longo do tempo, o grupo aprenderia a lidar com suas ansiedades e emoções regredidas, circunscrevendo-as em um conjunto de normas, regras e estruturas implícitas ou explícitas que de alguma maneira contribuiriam para a realização da tarefa do grupo. Esse papel de imobilização dos conteúdos inconscientes caberia à cultura do grupo.

Schein (1985) vai incorporar alguns conceitos de Bion ao seu modelo de cultura organizacional como uma maneira de compreender o papel que as ansiedades, presentes na vida grupal, irão desempenhar na formação da cultura de uma organização em seus estágios iniciais e quando ela atinge sua maturidade. Quanto ao estágio inicial de um grupo, Schein afirma: "Para ilustrar o tipo de ansiedade que é sentida [pelos grupos], podemos reconstruir nossos sentimentos quando entramos pela primeira vez em uma nova escola ou organização, ou quando entramos em uma nova cultura onde desconhecemos as regras de *status*. Até que se tenha aprendido as noções básicas do que é esperado e de como lidar com situações diferentes, existe uma fonte inevitável e profunda de tensão e incerteza".

Mais adiante, o autor comenta sobre a situação dos membros de uma organização em estágio inicial de formação: "Se não existem regras, porque a organização está em um estágio inicial de formação, as tensões serão compartilhadas. Então, os membros do grupo irão fazer um grande esforço para estabilizar e rotinizar a situação, criando regras de comportamento e se comprometendo com essas regras, através da solução de problemas e de mecanismos de evitação [de ansiedades] aprendidos" (Schein, 1985).

Em sentido psicanalítico, a cultura de uma sociedade teria como função primordial reprimir aqueles impulsos instintivos que, uma vez libertos, derrubariam as regras de convivência e acabariam por destruir a própria comunidade.

"Como as teorias psicanalíticas têm demonstrado, a ansiedade é produzida quando nossos impulsos instintivos ameaçam nos inundar e levar-nos a fazer coisas que são perigosas para os outros e para nós mesmos, por conseguinte a cultura ajudaria a nos defender contra as poderosas e perigosas forças interiores" (Schein, 1985).

Com o passar do tempo, o grupo iria aprendendo a lidar com suas tarefas, assim como a circunscrever seus conteúdos inconscientes, exercendo controle simbólico sobre eles através da cultura grupal desenvolvida. Esse controle tenderia a reduzir a ansiedade vivida pelos membros em função de ameaças e incertezas, o que possibilitaria canalizar as energias em um sentido produtivo.

"Uma maneira de pensar sobre a evolução do grupo seria reconhecer que o trabalho do grupo atrai gradualmente mais e mais a atenção dos membros, com os períodos de regressão aos pressupostos básicos de dependência, fusão, ataque e fuga e acasalamento, tornando-se cada vez menos freqüentes na medida em que o grupo desenvolve uma cultura e estabiliza suas formas de trabalhar e, assim fazendo, liberando energia para as tarefas a serem realizadas" (Schein, 1985).

Por outro lado, com o passar do tempo a cultura tenderia a cristalizar-se impedindo a emergência de comportamentos criativos ou inovadores que seriam percebidos como ameaça à integridade e à identidade do grupo. Tal ameaça poderia despertar fantasias de desestruturação e por isso mobilizaria poderosas forças de resistência. Como resultado, o grupo ou a organização perderia sua flexibilidade e sua capacidade de adaptar-se, o que poderia gerar elevados níveis de pressão sobre a organização e os seus membros, causando ansiedades e sentimento de desestruturação grupal.

Vale lembrar que Bion (1975) desenvolveu seu modelo de compreensão para pequenos grupos e não para organizações. Schein (1985), por sua vez, reconhece a importância da investigação de pequenos grupos como parte de um caminho para a compreensão da cultura organizacional: "Se olharmos para as organizações num sentido evolucionário poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, através de vários grupos pequenos. Assim, é necessário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas através de sub-culturas de grupos menores dentro da organização".

Diante do exposto, fica claro que o conceito de cultura organizacional de Schein (1985) foi influenciado pelas

idéias de Bion (1975). A compreensão dessa influência abre novos horizontes para aqueles que estão interessados em questões metodológicas da investigação da cultura organizacional.

## QUESTÕES METODOLÓGICAS NO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trice & Beyer (1993) relacionam as diferentes abordagens metodológicas (quantitativa e qualitativa) a duas correntes antropológicas: “uma sustenta que existem certos elementos universais nas culturas. Aplicando esta idéia às organizações, alguns elementos comuns devem ser encontrados através das diversas culturas das organizações (...) a segunda argumenta que fazer generalização valendo-se de uma cultura singular seria inexato porque iria arrancar o elemento cultural do contexto social que lhe dá significado. Dessa forma, aplicando essa idéia às organizações, não se pode generalizar coisa alguma de uma organização para outra”.

Os métodos utilizados refletem de alguma forma essa controvérsia. Pesquisadores que acreditam existirem fatores generalizáveis na cultura organizacional usam frequentemente métodos **etic**, aos quais aplicam uma tipologia ou exploram certos quadros conceituais em uma ou mais organizações. Alguns deles usam métodos como questionários ou entrevistas estruturadas que possibilitam medidas quantitativas. Pesquisadores que acreditam ser a cultura única e específica a um grupo particular utilizam métodos **emic** — entrevistas sem estrutura, observações e outras técnicas qualitativas desenhadas para eliciar o **ponto de vista do nativo**. Pesquisadores **emic** evitam impor suas próprias categorias ou outras idéias a uma cultura, procurando trazer à tona o sistema de categorias ou idéias que os membros da cultura usam, eles mesmos, para pensar seus mundos. Pesquisadores **emic** costumam estudar uma organização ou um grupo em uma organização por vez.

### Metodologia qualitativa: em busca de indícios reveladores

A concepção de cultura que Schein (1985; 1992) adota implica a existência de elementos culturais inconscientes, os pressupostos básicos. Estes estariam profundamente enraizados nas práticas sociais que se desenrolam no cotidiano da vida da organização, bem como na personalidade de seus membros. Pela sua natureza inconsciente, tais elementos não se entregam à observação direta e os seus significados esgueiram-se por entre as dobras do discurso manifesto dos atores organizacionais. Dificilmente aquilo que é verbalizado voluntariamente pelos seus membros como sendo os valores centrais da organização cor-

responde ao núcleo da cultura da empresa. Em outras palavras, o discurso oficial, voluntário e consciente, não pode ser entendido como uma expressão direta, clara e sincera dos verdadeiros pressupostos básicos da cultura. Contudo, deve ser assumido e entendido como um dado a ser explorado em sua significação implícita, quando se deve levar em conta as suas contradições e lacunas. Desse ponto de vista, o discurso oficial passa a ser importante material de análise, não tanto pelo que revela, mas principalmente pelo que procura ocultar. Nesse sentido, Schein (1985) adverte quanto ao risco de confundir-se os sintomas com a essência: “Observando-se uma cultura pode-se facilmente confundir manifestações superficiais com causas subjacentes, essência e padrões. O fato do ambiente manifesto de uma empresa parecer informal e aberto, não significa que a cultura seja informal e aberta”.

Para revelar seu verdadeiro significado é preciso ir além das aparências e das primeiras impressões. É preciso estar atento para apreender os atos falhos dos discursos, os lapsos de memória e as contradições entre o discurso e a prática. Seria nesses eventos surpreendentes, como Schein (1985) os denomina, que os conteúdos latentes da vida grupal e organizacional, ou melhor, os pressupostos básicos emergiriam e, então, poderiam ser pontuados e interpretados. Schein denomina esse método de investigação da cultura de **abordagem clínica**, a qual seria capaz de desvendar os significados de eventos aparentemente misteriosos, irracionais ou mesmo tolos, relacionando-os com os pressupostos básicos da cultura.

A escolha de uma abordagem qualitativa do fenômeno cultural, como é o caso dessa proposta por Schein, pode ser justificada por duas principais razões. A primeira diz respeito à adequação das técnicas de investigação ao objeto de estudo. Por se tratar de fenômeno complexo e com aspectos inconscientes, seria melhor compreendido se estudado em sua singularidade, por meio de um conjunto de técnicas que permitissem apreender com maior profundidade a variedade de fatores que concorrem para a sua constituição (Kidder *et alii*, 1987), do que se estudado somente por meio de técnicas quantitativas que, nesse caso, poderiam resultar em leviana superficialidade. O interesse em debater-se a adequação dos métodos de pesquisa aplicados pelas Ciências Sociais não constitui propriamente uma novidade, embora mantenha sua pertinência e atualidade. Morgan & Smircich (1980) destacam que os métodos derivados das ciências naturais têm sido cada vez mais avaliados de forma insatisfatória como base para as Ciências Sociais, ao mesmo tempo em que tem aumentado a busca de métodos alternativos eficazes. Este é o caso da atual (re)valorização dos chamados métodos qualitativos. A segunda razão corresponde às crenças que o pesquisador traz para a prática acerca

do objeto a ser estudado e das possibilidades e formas de conhecer esse objeto.

Essas duas razões colocam em evidência questões ontológicas e epistemológicas da pesquisa organizacional que, geralmente, têm sido negligenciadas pelos pesquisadores dessa área. Como afirmam Morgan & Smircich (1980), “o desenvolvimento das teorias de organização, como de outras disciplinas das ciências sociais, seria melhor servido se os pesquisadores fossem mais explícitos acerca da natureza das crenças que eles trazem para os seus objetos de estudo”.

Para colocar em prática essa abordagem qualitativa de investigação da cultura organizacional, pode-se utilizar variado conjunto de técnicas de coleta e análise de dados, já bastante experimentadas no trabalho de campo por pesquisadores de diversas áreas das ciências sociais em geral e da psicologia em particular. Entre essas técnicas podem ser citadas a entrevista em profundidade (clínica), a entrevista em grupo (*focus group*), os jogos de dinâmica de grupo, as técnicas projetivas (colagem, personificação etc.). Além dessas técnicas qualitativas alternativas, existem as clássicas advindas das investigações etnográficas, históricas, lingüísticas etc.: observação (participante e não-participante, sistemática ou não), análise documental, análise de conteúdo.

Parece existir amplo consenso sobre a viabilidade e, mesmo, a necessidade de compor-se um *mix* de técnicas de coleta de dados como forma de otimizar o tempo investido na pesquisa, bem como de aprofundar os dados coletados comparando-os e analisando as recorrências e contradições.

Schein (1985) propõe uma prática de pesquisa que denomina de **investigação conjunta**. Pode ser descrita como um conjunto de entrevistas clínicas ou como uma série de encontros e explorações conjuntas entre investigador (*outsider*) e informantes (*insiders*). Estes, por viverem o cotidiano da organização, introjetaram sua cultura, tendo assim melhores condições de compreendê-la. O pressuposto nesse modelo é que somente o esforço conjunto de investigador e *insider* pode decifrar os pressupostos básicos e os seus padrões de inter-relacionamento.

A idéia básica é conseguir, por meio das técnicas de coleta de dados, informações acerca da história da organização — quem foi seu fundador, suas características pessoais, quando e por que a empresa foi criada — e reconstruir como aquele grupo resolveu os principais problemas (crises) de adaptação externa e integração interna, assim como que tipo de solução funcionou repetidas vezes e acabou sendo incorporada ao universo simbólico da organização como a maneira correta de enfrentar os problemas.

Schein (1985) afirma que para se chegar aos pressupostos básicos da cultura é necessário persistente levan-

tamento de dados, até que se consiga quantidade tal que possibilite identificar padrões recorrentes ou núcleos temáticos.

“Não podemos afirmar que estamos lidando com elementos culturais até conseguirmos observar a repetição de um padrão de respostas, valores, comportamentos e pressupostos que claramente são compartilhados e que continuam a ser usados em novas situações. Então, é preciso obter uma quantidade suficiente de dados para começar a ver os padrões” (Schein, 1985).

### Explorando algumas possibilidades da abordagem qualitativa

Pode-se perceber crescente interesse pela abordagem qualitativa e por novas técnicas de coleta de dados que possam, de alguma maneira, contribuir para uma compreensão mais profunda dos processos psicossociais ligados à construção, à manutenção e à mudança cultural nas organizações (Morgan & Smircich, 1980).

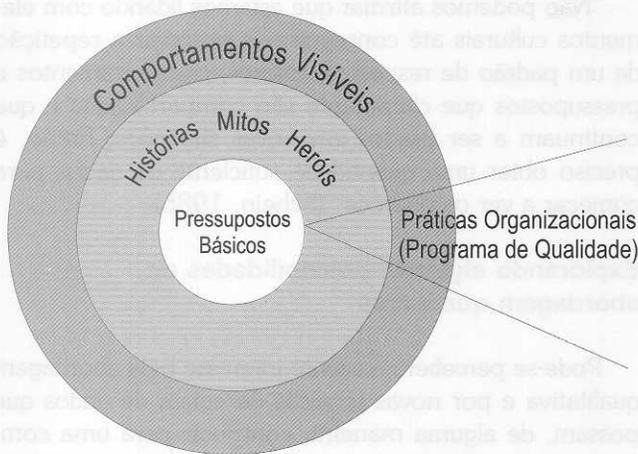
Mais enfaticamente, Nossiter & Biberman (1990) defendem a adoção de técnicas de pesquisa não-tradicionais no campo da pesquisa organizacional que, porém, são freqüentemente encontradas em estudos de disciplinas como a antropologia e a psicologia clínica. Os referidos autores dão destaque ao emprego de técnicas projetivas na investigação da cultura organizacional. Nessas técnicas, os participantes são convidados a criar histórias, a fazer desenhos, colagens ou a personificar a organização total ou mesmo um departamento isolado, com o objetivo de apreender aspectos inconscientes e menos racionais da cultura organizacional que seriam vitais para uma verdadeira compreensão do fenômeno cultural.

Entende-se por técnica projetiva uma situação dirigida, porém não-padronizada como um teste, na qual o indivíduo ou o grupo envolvido é convidado a falar sobre si mesmo ou sobre as circunstâncias que o cercam, através de uma situação ou pessoa hipotética, evitando assim falar diretamente de temas constrangedores ou que, de alguma forma, estão sujeitos aos mecanismos de defesa e recalçamento (Anzieu, 1978). É inegável a herança psicanalítica das técnicas projetivas. Em sentido psicanalítico, o termo projeção indica a operação pela qual o indivíduo, ou grupo, expulsa de si e localiza em outro — que pode ser uma pessoa ou uma coisa — qualidades, sentimentos ou desejos que desdenha ou recusa reconhecer em si (Laplanche & Pontalis, 1988).

### Exemplo de técnica projetiva

Com o intuito de exemplificar o emprego de uma técnica projetiva, pode-se citar um estudo realizado sobre a influência cultural causada pela adoção de um programa

de qualidade em uma empresa do setor de telecomunicações. Metodologicamente, poder-se-ia ilustrar o caminho percorrido com a figura a seguir.



Fonte: Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (1995)

A organização em que foi realizado o estudo é relativamente nova, foi fundada há aproximadamente dez anos por pequeno grupo de profissionais da área. A história a nós relatada mostra uma empresa que foi criada a partir da vontade e do empenho quase heróico dos sócios. Eles teriam enfrentado enormes desafios para constituir a empresa, porém, com engenhosidade e determinação, contornaram as dificuldades. Dentre os sócios, um destaca-se, na opinião dos entrevistados, como pessoa de reconhecida liderança\*. O Sr. B ocupa a posição de diretor-presidente da empresa. As opiniões foram quase unânimes em reconhecer sua coragem para enfrentar desafios e sua capacidade de aglutinar os esforços da equipe para atingir os objetivos a que se propõe. Mesmo quando as pessoas falam das diferenças e dos atritos com o Sr. B, reconhecem sua transparência e sua objetividade ao lidar com as eventuais oposições. Como ver-se-á mais adiante, a representação imaginária que o grupo faz do Sr. B mantém interessante relação com o material simbólico levantado pela técnica projetiva.

Objetivando avaliar a extensão e a profundidade da mudança cultural induzida pelo programa de qualidade e seus desdobramentos, utilizou-se uma técnica projetiva de personificação junto aos funcionários entrevistados. A técnica projetiva foi empregada em alguns momentos específicos da investigação, isto é, durante cinco entrevistas individuais e uma entrevista em grupo (*focus group*) com sete sujeitos.

\* Segundo Bion (1975), o líder é aquele que devido a certas características e necessidades do grupo é escolhido pelos demais membros para desempenhar tal papel. Em outras palavras, não é o líder que se impõe ao grupo, mas é o grupo que define quem será o seu líder. Sobre isso Zimmerman (1995) cita um célebre discurso de Churchill: "Se vocês me elegerem como vosso líder, só me cabe fazer o que todos esperam de mim".

Com o intuito de apreender-se a percepção que os entrevistados tinham da empresa e da sua cultura antes e depois da implantação do programa de qualidade, foram propostas, entre outras, as questões abaixo, apresentadas na seguinte ordem:

- Se pudéssemos imaginar a empresa como uma pessoa, como ela seria?
- Se pudéssemos imaginar a empresa como uma pessoa, como ela seria antes da implantação do programa de qualidade?

Investigou-se primeiro como a empresa e sua cultura estavam representadas no imaginário daquelas pessoas, para depois introduzir a variável programa de qualidade. Dessa forma, procurou-se evitar que as respostas à primeira questão pudessem ser contaminadas com um discurso formal sobre a qualidade.

A expectativa era obter respostas de certa forma variadas, para que através do trabalho de análise e interpretação se pudesse caminhar para alguns pontos em que as fantasias se sobrepusessem. Na verdade, o que se encontrou foi uma significativa homogeneidade em termos de imagens e discursos. Mais interessante, ainda: o conteúdo das entrevistas individuais foi também semelhante ao da entrevista em grupo, indicando que o *setting* grupal não pode ser invocado como hipótese explicativa das imagens recorrentes que surgiram nos discursos.

De modo geral, as imagens trazidas pelos sujeitos em resposta à primeira questão giraram em torno de dois núcleos temáticos:

- pessoas arrojadas, agressivas e de sucesso nos negócios;
- atleta agressivo e, ao mesmo tempo, sensível e humano.

Em muitas respostas foram citados nomes de pessoas e esportistas famosos. A menção mais freqüente foi, sem dúvida, ao piloto Ayrton Senna, cujas características os entrevistados acreditam estar presentes na empresa:

- "(A empresa seria) Um Ayrton Senna. Por causa do arrojo, do arriscar, da garra, da dedicação. Pela vontade de fazer tudo certo, se cobrar muito, se exigir muito."
- "O Bill Gates, porque é um cara vencedor, que também iniciou um processo como iniciou a empresa."

Tal discurso foi repetido com algumas variações por vários sujeitos em diferentes entrevistas individuais, bem como na do grupo. Os sujeitos perceberam na imagem do esportista ou do empreendedor qualidades como arrojo e agressividade, combinadas com certo espírito humanitário, certa simplicidade, que o tornariam o **herói** mais plausível e próximo enquanto ideal. Tais qualidades seriam, na opinião dos sujeitos, senão idênticas às da empresa, pelos menos próximas:

- “Aqui (na empresa) tem um lado humano forte.”
- “(A empresa enquanto pessoa) é consciente, um cara de bom senso, humano.”

A idéia que transparece é a de que ao compartilhar certas qualidades — agressividade, dedicação e bondade — a empresa compartilharia também o *status*, ou seja, a empresa é também **heroína** à sua maneira.

A segunda questão introduziu a variável **antes do programa de qualidade**, de tal forma que, quando as respostas fossem comparadas às da primeira questão projetiva, se poderia compreender se havia ocorrido alguma mudança na organização e qual o impacto que essa mudança teria tido na cultura da empresa.

Segundo a percepção dos entrevistados, a empresa possuía igual conjunto de qualidades, mesmo antes da implantação do programa de qualidade. Contudo, o referido programa teria trazido preocupação maior com relação à organização e à documentação dos processos internos da empresa. Isto fica mais evidente nas falas a seguir:

- “Quería enfrentar os grandes, mas na porrada. Faltava mais organização e recursos, mas não se intimidou para conquistar espaço. Foi na base da porrada, do arrojo.”
- “Eu acho que a empresa sempre foi arrojada.”

Em outras palavras, parece que a principal virtude do programa de qualidade foi canalizar a energia da empresa em direção a determinados objetivos, através de certo tipo de formalização e de direcionamento.

Os dados levantados pela técnica projetiva quando comparados com dados de outras fontes, como o estudo do histórico da organização, parecem reforçar essa hipótese. A empresa é percebida e representada por aquele grupo de funcionários como uma organização que compartilha de certas características com o **atleta — herói popular**: o piloto Ayrton Senna.

Tais características ou valores predominantes, no entanto, já estavam presentes na cultura da organização mesmo antes da implantação do programa de qualidade. Este, contudo, teve o mérito de canalizar a energia, que esses valores mobilizavam, em direção aos objetivos da empresa.

Em resumo, a técnica projetiva empregada mobilizou certos conteúdos inconscientes dos entrevistados, nos quais se pôde verificar que o ex-piloto de Fórmula 1, enquanto uma metáfora, reuniria certas qualidades (competitivo, agressivo, arrojado, bondoso) identificadas como características ou valores predominantes da cultura daquela organização. Além disso, na opinião dos entrevistados o líder da organização, seu diretor-presidente, encarnaria essas qualidades, objetivando-as em sua personalidade (simultaneamente agressiva e generosa) e no seu estilo de administrar.

A partir do exposto, pode-se resumir as vantagens da abordagem qualitativa para o pesquisador/consultor da seguinte maneira:

- o contexto é levado em conta como influência, uma vez que os dados são coletados junto à situação específica, focada e vinculada a um contexto. A possibilidade de compreensão de temas latentes, subjacentes e não-óbvios é muito grande;
- possibilita apreender o fenômeno estudado em sua complexidade e singularidade;
- os dados coletados estão menos sujeitos ao controle racional dos membros da organização; logo, tendem a ser menos contaminados pelos interesses políticos e mecanismos de defesa e recalque;
- permite identificar os significados individuais e coletivos atribuídos aos eventos, processos, pressupostos pesquisados, uma vez que os dados são coletados em situações reais não controladas;
- permite compreender o processo de constituição do fenômeno ao longo do tempo;
- permite, também, visualizar mais claramente possibilidades de mudança, bem como os focos de resistência;
- é útil para suplementar, validar, explicar, iluminar ou reinterpretar dados quantitativos.

Por outro lado, os autores reconhecem que a metodologia qualitativa tem suas limitações, as quais vão desde as dificuldades na coleta de dados, que demanda muito trabalho e tempo, passando pelo risco de viés devido à falta de capacitação dos pesquisadores em utilizar adequadamente as técnicas de coleta de dados (entrevistas, observações etc.) e à dificuldade dos métodos de análise, até os problemas de validação e fidedignidade (Miles, 1979; Van Maanen, 1979).

Portanto, a opção por uma abordagem qualitativa apresenta vantagens e limitações específicas que devem ser consideradas em função dos objetivos da pesquisa realizada pelo acadêmico ou da intervenção do consultor. Contudo, a coerência entre a concepção do objeto a ser estudado e a abordagem metodológica a ser adotada é um aspecto que deve prevalecer sobre eventuais interesses e obstáculos circunstanciais.

### Métodos quantitativos

O uso de métodos quantitativos com a aplicação de questionário ao estudo de cultura foi desenvolvido no projeto de pesquisa de Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck (1961). Os autores, ao realizarem seu estudo para testar as diferenças e similaridades na ordenação das alternativas de orientações de valores em cinco culturas, criaram um questionário com 22 itens. Em cada item os autores descreveram uma situação típica de vida que acreditavam ser co-

num à maioria das comunidades rurais analisadas e colocaram alternativas de solução ao problema derivadas das variações propostas na teoria.

A escolha e a construção das situações dos questionários e a adaptação da linguagem — fatores críticos em um estudo intercultural — foram desenvolvidas com o auxílio de pesquisadores envolvidos durante vários anos com as comunidades e toda a base de dados gerada durante esse tempo.

Os questionários foram pré-testados e um estudo piloto foi realizado antes do estudo principal. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas conduzidas por pesquisadores familiarizados com as comunidades.

O rigor metodológico do estudo é exemplar. Os autores procuraram “produzir um método de questionário, geral no uso e limitado no tamanho, que pudesse ser usado como base para o desenvolvimento de hipóteses testáveis sobre outros comportamentos mais específicos” (Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, 1961).

Cabe ressaltar que os estudos de valores eram alvos, nessa época, de críticas severas quanto a sofrerem de raciocínio circular, o que pode ser ilustrado pelo comentário de Moore citado pelos autores: “... o que o pesquisador faz, parece-me, é observar certas uniformidades no comportamento social e agrupá-las sob certos títulos que ele chama de ‘valores’, ‘temas culturais’ ou algo similar. Isto me parece bastante legítimo. Entretanto, logo após o investigador vira e usa esses ‘valores’ para explicar o comportamento que ele observou. Isto não me parece científico. É muito fácil fazer previsões acuradas desse modo. Mas as previsões confirmam realmente alguma teoria?” (Moore *apud* Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, 1961).

Em que pese aos autores admitirem que algum raciocínio circular vai estar presente nos estudos científicos, sugerem que deve existir, tanto teoricamente como metodologicamente, uma rigorosa separação dos dados usados para desenhar o sistema de valor e aqueles utilizados tanto para testar as hipóteses sobre padrões de comportamentos como para as explicações de comportamento.

Trice & Beyer (1993) relacionam a abordagem metodológica quantitativa à corrente antropológica que sustenta existirem certos elementos universais nas culturas. Aplicando essa idéia às organizações, alguns elementos comuns devem ser encontrados através das diversas culturas das organizações. Pesquisadores que acreditam existirem fatores generalizáveis na cultura organizacional usam freqüentemente métodos *etic*, aos quais aplicam uma tipologia ou exploram certos quadros conceituais em uma ou mais organizações. Alguns deles usam métodos como questionários ou entrevistas estruturadas que possibilitam medidas quantitativas.

Apesar das vantagens que as abordagens quantitativas têm de versatilidade, velocidade, custo, objetividade e precisão, as análises estatísticas só são possíveis quando o pesquisador toma cuidado na construção das hipóteses, na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, na sua validação, no desenho da amostra e na utilização dos instrumentos de análise estatística compatíveis com os dados coletados.

Nesse ponto, é comum encontrar estudos utilizando métodos quantitativos que buscam as vantagens da abordagem, mas não são suficientemente cuidadosos com os procedimentos descritos no parágrafo anterior, chegando em alguns casos a resultados que não são válidos nem confiáveis.

### As possibilidades do método quantitativo

A corrente quantitativa é freqüentemente relacionada ao conhecimento científico. No entanto, a compreensão de que o fenômeno social é ordenado e pode ser generalizado está presente em quase todas as abordagens metodológicas.

Os métodos quantitativos permitem, melhor do que os outros, recolher em um conjunto de elementos informações comparáveis de um elemento a outro: “a condição necessária para a aplicação dos métodos quantitativos é, pois, que a observação repouse sobre um conjunto de elementos, de uma certa forma comparáveis” (Boudon, 1973).

Em linhas gerais, as abordagens quantitativas apresentam vantagens em termos de versatilidade, velocidade, custo, objetividade e processo. Principalmente por causa do modo como os dados são coletados e codificados, elas permitem o uso de técnicas estatísticas, possibilitando ao pesquisador fazer inferências sobre a população.

Pode-se afirmar que é na possibilidade de réplica que a pesquisa quantitativa freqüentemente mostra seu maior potencial. A forma como em geral é elaborada a comunicação da pesquisa quantitativa possibilita a réplica e, conseqüentemente, a confirmação, a expansão ou o abandono das conclusões encontradas no estudo original (Neulier, 1991).

Outro ponto que pode ser destacado no estudo quantitativo é a possibilidade de trabalhar com um conjunto de variáveis que permite colocar os sujeitos pesquisados em grupos distintos, montados em função do que responderam, ou alternadamente agrupar essas respostas entre os sujeitos, fazendo *clusters*.

### Explorando algumas possibilidades da abordagem quantitativa

Um estudo comparando duas empresas (Shinyashiki, 1995) permite ilustrar as vantagens dessa abordagem

metodológica. Foram pesquisadas duas empresas no interior do estado de São Paulo, com atividades bastante distintas. Uma delas é uma agroindústria (AGRO) de capital familiar e a outra uma indústria nacional de bens de capital (IND).

**Tabela 1**

**Distribuição das Preferências pelas Dimensões das Orientações por Empresa**

Orientação Dominante	Empresa			
	IND		AGRO	
	Número	%	Número	%
<b>Atividade</b>				
Fazer	125	49.0	50	61.0
Ser	102	40.0	27	32.9
Indefinido	28	11.0	5	6.1
<b>Homem-Natureza</b>				
Submissão	5	2.0	9	11.0
Dominação	50	19.6	24	29.3
Harmonia	176	69.0	38	46.3
Indefinido	24	9.4	11	13.4
<b>Natureza Humana</b>				
Imutável	59	23.1	30	36.6
Mutável	195	76.5	51	62.2
Indefinido	1	0.4	1	1.2
<b>Natureza Humana</b>				
Má	9	3.5	4	4.9
Boa	212	83.1	46	56.1
Mistura	11	4.3	11	13.4
Indefinido	23	9.0	21	25.6
<b>Relacional</b>				
Hierárquico	28	11.0	24	29.3
Colateral	144	56.5	36	43.9
Individual	78	30.6	19	23.2
Indefinido	5	2.0	3	3.7
<b>Tempo</b>				
Passado	6	2.4	5	6.1
Presente	98	38.4	32	39.0
Futuro	120	47.1	30	36.6
Indefinido	31	12.2	15	18.3

Fonte: Shinyashiki (1995)

Após a identificação da preferência dos indivíduos para cada dimensão das orientações de valor, foi montada a tabela 1 que agrupa as escolhas por orientação de valor e por empresa.

As preferências pelas diversas variáveis parecem ser bem marcantes; entretanto, foi utilizada a técnica do qui-quadrado para testar a hipótese de nulidade. Os testes mostraram haver preferência pelas escolhas e que elas não ocorreram por acaso. Em todas as orientações houve a preferência por uma alternativa, exceto para a orientação de valor relacional na AGRO.

**Independente da escolha metodológica, parece fundamental o cumprimento dos procedimentos de pesquisa, tanto para a abordagem quantitativa como para a qualitativa.**

Além de verificar as preferências por alternativas de orientações de valor, o autor comparou as preferências das pessoas das duas empresas. O método utilizado consistiu em calcular as médias de cada empresa, para cada dimensão (tabela 2), e verificar se as orientações de valor eram significativamente diferentes. Aparentemente, os valores médios ficaram acima das médias sem preferência. Com o intuito de verificar se as diferenças entre as médias eram significativas, foi calculado o teste **U**, de Mann Whitney.

**Tabela 2**

**Valores Médios de Preferência das Orientações de Valor por Empresa**

Orientação	Valor Médio		Média Sem Preferência
	IND	AGRO	
<b>Atividade – Fazer</b>	3.05	3.54	3.00
<b>Natureza Humana – Mutável</b>	2.40	2.01	1.50
<b>Natureza Humana – Boa</b>	1.67	1.35	1.00
<b>Homem-Natureza – Harmonia</b>	2.42	1.88	1.33
<b>Relações – Colateral</b>	1.80	1.52	1.33
<b>Tempo – Futuro</b>	2.07	1.87	1.33

Fonte: Shinyashiki (1995)

Notou-se que a diferença entre a AGRO e a IND estava na orientação de valor Tempo. A IND é orientada para o futuro e a AGRO para o presente; porém, ressalta-se a existência de 18,3% de respostas indefinidas na AGRO, sinalizando a possibilidade de um processo de mudança.

Os resultados das análises permitem algumas conclusões sobre o conceito de **pressupostos básicos**.

A primeira baseia-se na existência de uma ordenação das orientações de valor dominantes, própria a cada empresa, ou, colocando de outra forma, de conjunto de **pressupostos básicos**. É possível concluir que dentro de cada empresa surge uma ordenação das diversas dimensões das orientações de valor, criando paradigmas culturais próprios a cada uma delas.

As segunda diz respeito a existir diferença entre a ordenação de uma empresa e a da outra. Os grupos apresentam diferenças quanto às orientações de Tempo (futuro na IND e presente na AGRO) e Relacional, que na AGRO não foi escolhida pelos respondentes. Entretanto, é marcante que algumas orientações de valor dominantes são comuns a ambas as empresas, existindo variação apenas na ênfase de preferência.

Conforme a teoria de orientação de valor de Kluckhohn, F.R. (1965) e a dos pressupostos básicos de Schein (1985), existe similaridade na ordenação das alternativas das orientações de valor e, também, variabilidade entre empresas e orientações. A descoberta de um padrão de pressupostos básicos de um grupo e a formação de um paradigma, pelo qual seus membros percebem, pensam, sentem e julgam situações e relacionamentos, criam condições para a compreensão da cultura de um grupo.

Entretanto, como afirma Kluckhohn, F.R. (1965), o mais importante da teoria é a compreensão da variação nas orientações de valor de uma cultura como uma rede de orientações de valor dominantes (mais preferidas) e orientações de valor variantes, permitidas e até exigidas. Isto significa que o sistema de orientações de valor de um grupo não deve ser encarado como um sistema unitário de valores dominantes. Coexistem valores variantes permitidos e necessários, diferentes dos dominantes, apesar de influenciados pelos dominantes.

O resultado é uma concepção mais dinâmica da sociedade, na qual o afastamento dos valores dominantes pode ser compreendido pela ordenação dos valores variantes. Dessa forma, a compreensão da cultura de um grupo precisa ser mediada pela análise da diferença existente entre a intensidade da escolha da orientação dominante e a da escolha da orientação variante.

Quando foram analisadas as preferências dos empregados de cada empresa, observou-se que algumas orientações dominantes eram comuns a ambas as empresas, mas com intensidades diferentes. Apesar das diferenças

organizacionais e das distâncias regionais, encontrou-se indícios da existência de ordenação comum de algumas orientações de valor.

Os resultados levam, também, a compreender que algumas orientações de valor estão mais associadas a variáveis de socialização primária, coerentes com a expectativa de que os paradigmas culturais de uma organização são adaptações de paradigmas culturais mais amplos (hipótese desenvolvida por Hofstede *et alii*, 1990).

### Os limites do método quantitativo

Todo o conjunto de *clusters* e associações identificado no estudo quantitativo permite, na maior parte das vezes, a descrição que nos termos de Bernard (1988, *apud* Miles & Huberman, 1994) significa "fazer coisas complicadas compreensíveis, reduzindo-as em suas partes componentes", não conseguindo, portanto, lançar luz sobre **como e por que** essas partes ajustam-se daquela forma.

Para exemplificar essa limitação, um estudo realizado por Shinyashiki & Siqueira (1993) identificando as orientações de valor de calouros e veteranos de quatro faculdades da Universidade de São Paulo, *campus* de São Paulo, é bastante ilustrativo. Verificou-se existir uma associação entre a variável Trabalhar (tempo integral, parcial, bico ou não trabalhar) e as escolhas das alternativas da orientação de valor **Natureza Humana** (Boa, Má, Mistura). Entretanto, é difícil identificar o **porquê** dessa associação.

Além da limitação para saber **como e por que** tais associações ocorrem, é fundamental trazer para a discussão questões críticas do processo de coleta de dados, frequentemente ligadas às abordagens quantitativas.

Primeiramente, apesar de não ser esta uma questão nova, apenas recentemente os processos cognitivos e de comunicação subjacentes ao conteúdo e ao processo que ocorre na mente do respondente de um questionário, quando da elaboração de uma resposta a uma pergunta, começaram a receber atenção.

Do ponto de vista cognitivo, responder uma pergunta exige que o sujeito a interprete para compreender o seu significado. Se for uma pergunta sobre opinião, ele pode buscar uma opinião previamente formada na memória ou ter de organizar uma opinião sobre o tema em questão. Para tanto, precisaria buscar informações relevantes na memória para formar uma representação mental do tema que está avaliando. Em muitos casos, vai buscar ou construir algum padrão com o qual o tema será comparado. Depois que esse processo interno é realizado em sua mente, o respondente tem de comunicar sua opinião ao pesquisador. Pode, então, precisar formatar o seu julgamento para ajustar-se às alternativas de resposta apre-

sentadas na questão. Além disso, o respondente pode desejar editar sua resposta antes de comunicá-la, em função das expectativas sociais e da adequação da situação. Adicionalmente, o processo envolvido na resposta da questão pode, ele mesmo, mudar a representação cognitiva do respondente sobre o assunto em foco, afetando seu comportamento subsequente (Schwarz *et alii*, 1994).

Esses estudos reforçam a necessidade de entendimento do impacto que têm, no processo cognitivo, a formulação das questões, a construção da escala, a quantidade de questões, a abrangência da questão, a distância das questões-chave no questionário. E, também, do processo conversacional na edição das respostas (dar respostas significativas na falta de conhecimento; usar questões respondidas para dar significado a questões ambíguas, para dar um contexto à questão; dar uma informação que é **nova** no lugar de confirmar a informação que foi dada anteriormente).

Finalmente, cabe lembrar que a resposta dada pelo sujeito em um questionário está relacionada ao que ele está dizendo que vai fazer, o que às vezes é diferente daquilo que faria naquela situação ou faz atualmente. Hanson (*apud* Agnew & Pike, 1994) realizou, em 1980, um levantamento das pesquisas investigando a associação entre atitudes e comportamento. Vinte dos 46 estudos levantados não conseguiram demonstrar uma relação positiva entre eles.

Certamente, essas limitações não se aplicam totalmente a todas as técnicas quantitativas, mas principalmente às técnicas de coleta de dados por meio de questionário e entrevista, as mais utilizadas.

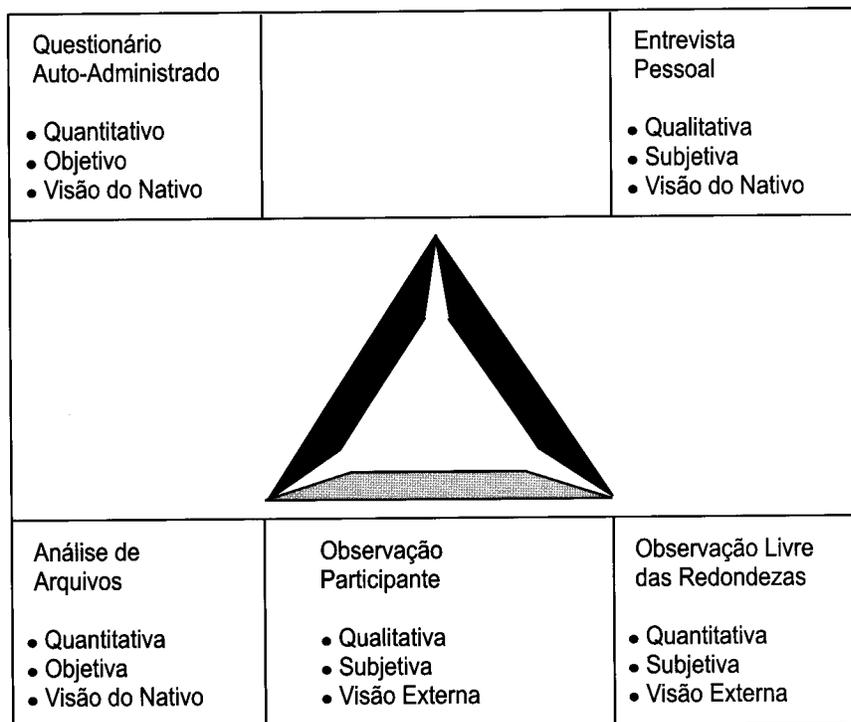
### Triangulação

Como observa Miles (1979), é um erro pensar que a abordagem qualitativa contraponha-se à quantitativa, uma vez que os pesquisadores podem procurar desenvolver combinações. Jick (1979) e Duncan (1986) corroboram essas afirmações, propondo o método da triangulação.

Segundo Jick (1979), a triangulação é definida como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno. A metáfora vem da navegação e da estratégia militar que utilizam múltiplos pontos de referência para localizar a exata posição de um objeto. Existem quatro tipos básicos de triangulação, descritos a seguir.

- Triangulação de **dados** — tem três subtipos: tempo, espaço e pessoa. A análise das pessoas, por sua vez, apresenta três níveis: agregado, interativo e coletividade.
- Triangulação do **investigador** — consiste em utilizar múltiplos observadores para um mesmo objeto, em vez de um único.
- Triangulação de **teoria** — consiste em utilizar múltiplas perspectivas, em vez de uma única, com relação ao mesmo conjunto de objetos.
- Triangulação **metodológica** — podem ser destacados dois tipos: primeiramente, a chamada **entre métodos**, quando dois ou mais métodos distintos são congruentes e desenvolvem dados comparáveis; e a **intramétodo**, que utiliza múltiplas técnicas dentro de determinado método para coletar e interpretar dados. Em resumo, a triangulação **intramétodo** envolve, essencialmente, verificação cruzada de consistência interna e confiabilidade, ao passo que a triangulação **entre métodos** testa o grau de validade externa (Denzin, 1989).

Duncan (1986) sugere a combinação de técnicas quantitativas, como o uso de questionário, a análise de arquivos, com técnicas qualitativas, como a entrevista pessoal, a observação, algumas mais objetivas outras mais subjetivas, algumas contendo a visão do ativo, outras do observador externo.



Fonte: Duncan (1986)

### Triângulo Metodológico para o Estudo de Cultura Organizacional

A eficácia da triangulação fundamenta-se na premissa de que a fraqueza de um método será compensada pela força do outro.

## COMENTÁRIOS FINAIS

O mapeamento arqueológico do conceito de cultura organizacional, buscando suas raízes teóricas na Antropologia e na Psicanálise, possibilitou encaminhar o debate sobre as opções metodológicas dos pesquisadores sob novas luzes.

Apresentadas as potencialidades e os limites das abordagens qualitativa e quantitativa e as possibilidades de uma triangulação de técnicas, alguns comentários adicionais fazem-se necessários para embasar o processo de escolha do pesquisador, acadêmico ou profissional de empresa.

- **Explicitação clara dos objetivos da pesquisa** — muitos pesquisadores ainda debruçam-se sobre seus projetos com uma proposta parecida com a dos antropólogos do século passado, que pautavam suas investigações por uma simples e básica questão: qual o significado dos costumes desse grupo que nos parecem tão diferentes dos nossos? Hoje, o pesquisador da cultura de uma organização aproxima-se de seu **objeto de estudo** ou de seu **cliente** com objetivos que vão além dessa pergunta, mas que muitas vezes estão ainda pouco clarificados. Essa explicitação é fundamental para nortear as opções futuras, tanto em termos teóricos como em termos de metodologia do projeto.

- **Disposição da organização em abrir-se para a pesquisa** — todo o processo de pesquisa é, de certo modo, invasivo à vida das pessoas, dos grupos, da organização. O grau de abertura desse processo é algo que necessita ser previamente negociado, não só em termos dos objetivos pretendidos com o projeto, mas também da possível utilização de seus resultados.

- **Limitação dos recursos** — atualmente, os recursos de tempo e financeiros são cada vez mais escassos, tanto para a realização da pesquisa científica como da pesquisa aplicada em organizações. A clareza e a explicitação dos objetivos do projeto, do caminho teórico a ser percorrido e das opções metodológicas poderão ser fundamentais para o sucesso do projeto.

- **Rigor metodológico** — independente da escolha metodológica, parece fundamental o cumprimento dos procedimentos de pesquisa, tanto para a abordagem quantitativa como para a qualitativa. Com certeza, o método quantitativo permite estabelecer relações entre variáveis, comparações, generalizações; entretanto, isso só será possível com a formulação correta do problema e das variáveis de estudo, a validação dos instrumentos de coleta de dados e a realização de análises estatísticas coerentes com os dados disponíveis. A mesma advertência aplica-se aos estudos qualitativos, que trazem a vantagem da compreensão da complexidade do fenômeno estudado; contudo esse resultado só será alcançado se o pesquisador observar o rigor dos procedimentos de elaboração de um quadro de referência, assim como de registro e de análise de dados. ♦

## RESUMO

A partir de discussão teórica das raízes antropológicas e psicanalíticas do conceito de cultura organizacional, analisa-se a utilização das abordagens metodológicas qualitativa e quantitativa para a pesquisa sobre esse tema. Referências a estudos empíricos ilustram o debate a respeito das possibilidades e dos limites de cada abordagem. Discute-se, ainda, o uso de triangulação de técnicas nos diagnósticos de cultura organizacional.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, abordagem metodológica qualitativa, abordagem metodológica quantitativa, triangulação de técnicas.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the pros and cons of qualitative and quantitative methodological approaches to the study of organizational culture. The foundations for that analysis are based on the anthropological and psychoanalytical roots of the concept of organizational culture. Evidences extracted from empirical studies illustrate the potentialities and limitations of the two distinct approaches. The feasibility of triangulation approaches to the diagnostic of organisational cultures is discussed.

**Uniterms:** organizational culture, qualitative methodological approach, quantitative methodological approach, techniques triangulation.

- AGNEW, N.M. & PYKE, S.W. *The science game, an introduction to research in the social sciences*. 6th ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.
- ALVESSON, M. & BERG, P.O. *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin, Walter de Gruyter, 1992.
- ANZIEU, D. *Os métodos projetivos*. Rio de Janeiro, Campus, 1978.
- BION, W.R. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupos*. 2a. ed. Rio de Janeiro, Imago; São Paulo, Edusp, 1975.
- BOUDON, R. *Métodos de sociologia*. Rio de Janeiro, Vozes, 1973.
- DENZIN, N.K. *The research act a theoretical introduction to sociological methods*. New Jersey, Prentice-Hall, 1989.
- DUNCAN, W.J. *A proposal for a multimethod approach to organizational culture research*. Graduate School of Management, University of Alabama, Birmingham, 1986.
- EVAN, W.M. *Organization theory*. New York, John Wiley & Sons, 1976.
- FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos e heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v.27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.
- FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FREUD, Sigmund. *Psicologia de grupo e a análise do ego* (1921). Tradução: Jayme Salomão. Rio de Janeiro, Imago, 1969. [Edição *standard* brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, XVIII.]
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.286-316, jun. 1990.
- JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.602-611, dez. 1979.
- KIDDER, Louise H.; SELTZER, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, EPU, 1987.
- KLUCKHOHN, C. Values and values orientation in theory of action. In: PARSONS, T. & SHILS, E. *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1951.
- KLUCKHOHN, F.R. Orientações de valor dominantes e variantes. In: KLUCKHOHN, C.; MURRAY, I.I.; SCHNEIDER, M. *Personalidade: na natureza, na sociedade e na cultura*. Belo Horizonte, Itatiaia, 1965. v.1
- KLUCKHOHN, F.R. & STRODTBECK, F.L. *Variations in value orientations*. New York, Harper & Row, 1961.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J.B. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo, Martins Fontes, 1988.
- MILES, M.B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.590-601, dez. 1979.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, Sage, 1994.
- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v.5, n.4, p.491-500, 1980.
- NEULIER, J.W. *Replication research in the social sciences*. Newbury, Sage Publications, 1991.
- NOSSITER, V. & BIBERMAN, G. Projective drawings and metaphor: analysis of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, v.5, n.3, London, MCB University Press, 1990.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Organizational culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco, Jossey Bass, 1992. [Edição Revisada]
- SCHWARZ, N.; BLESS, H.; HIPLER, H.J.; STRACK, F.; SUDMAN, S. Cognitive and communicative aspects of survey measurement. In: BORG, I. & MOHLER, P.P. *Trends and perspectives in empirical social research*. Berlin, Walter de Gruyter & Co, 1994.
- SHINYASHIKI, G.T. Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. *Revista de Administração da USP*, v.30, n.3, p.60-72, jul./set. 1995.
- SHINYASHIKI, G.T. & SIQUEIRA, J.O. Uma proposta metodológica para o estudo da orientação de valor. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17. *Anais*. 1993.
- TRICE, H.M. & BEYER, J.M. *The cultures of work organizations*. New Jersey, Prentice-Hall, 1993.
- VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.520-526, dez. 1979.
- ZIMMERMAN, D.E. *Bion da teoria à prática: uma leitura didática*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1995.