

Percepção da cultura organizacional e aprendizagem situada: o caso de subunidades organizacionais

Carolina Freddo Fleck¹

Bruno Weiblen²

Márcia Zampieri Grohman³

RESUMO

A união dos temas Aprendizagem Situada e Cultura Organizacional começa a acontecer no âmbito organizacional, principalmente em estudos que identificam que as comunidades de prática criam subculturas organizacionais. Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo verificar se a comunidade de prática gera influência na percepção da cultura organizacional em uma Universidade Federal. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com 361 alunos de dois diferentes centros de ensino da Universidade Federal de Santa Maria (Centro de Ciências Rurais e Centro de Ciências Sociais e Humanas), utilizando o modelo de Hofstede, et al. (1990). Os resultados demonstram que as variáveis que mais influenciaram nas diferenças de percepções acerca da cultura da organização foram justamente aquelas que identificavam a comunidade de prática, ou seja, o centro de ensino e o curso de graduação. Dessa forma, este estudo conclui que os pressupostos da aprendizagem situada influenciaram a percepção da cultura na organização estudada.

Palavras chave: aprendizagem situada; cultura organizacional; universidade federal; unidade de ensino; acadêmicos de graduação.

INTRODUÇÃO

O tema cultura organizacional há muito tempo vem sendo discutido no âmbito organizacional e acadêmico. Dentre esses debates, destacam-se os trabalhos que buscaram trabalhar com a cultura organizacional, relacionando-a com questões de nacionalidade dos entrevistados, como os estudos de Nelson e Gopalan (2003), Hilal (2006), Ferreira et al. (2002) ou com questões internas da organização como os trabalhos de Tamayo (1998); Tamayo e Gondim (1996); Avolio e Bass (1993); Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2006) e Walsh (2004);

¹ Doutoranda em Administração PPGA/EA/UFRGS – Mestre em Administração PPGA/UFSM – Professora Assistente UNIPAMPA – Sant’ Ana do Livramento. (carolinafleck@unipampa.edu.br)

² Mestre em Administração PPGA/UFSM. (bweiblen@hotmail.com)

³ Doutora em Engenharia de Produção UFSC. (marciazg@gmail.com)

procurando demonstrar a influência da cultura e outros fatores na formação da cultura das organizações.

Uma das questões que emerge nesse meio, a partir da década de 80, é a temática da aprendizagem organizacional, ou gestão do conhecimento. Nesse sentido, várias correntes teóricas surgiram e, dentre elas, a teoria proveniente da área da educação, chamada de Aprendizagem Situada que ressalta a importância das influências do grupo nos processos de percepção e aprendizagem individuais (BROWN e DUGUID, 1991; 1998; EASTERBYSMITH, SNELL e GHERARDI, 1998; LAVE e WENGER, 1991; STRATI, 2003; WEICK e WESTLEY, 2004).

A união desses dois temas começa a acontecer no âmbito organizacional, principalmente em estudos que identificam que as comunidades de prática criam subculturas organizacionais (BIRNBAUM e SOMER, 1986). Seguindo essa corrente, este trabalho procura unir os dois temas anteriores, tendo como objetivo principal *verificar se a Comunidade de Prática gera influências na percepção da Cultura Organizacional.*

Além da importância dos dois assuntos, justifica-se a realização deste estudo pela contribuição para a ampliação de trabalhos que unam essas duas visões teóricas, bem como pelos estudos realizados sobre cultura organizacional no âmbito das instituições universitárias. Dentre os trabalhos já realizados sobre a temática cita-se: Cavedon e Fachin (2000), Carrieri e Pimentel (2005), Silva (2000); Arnold e Davey (1999).

A escolha por uma instituição universitária para ser objeto de estudo deve-se ao fato de que tal organização vem passando por drásticas mudanças nos últimos tempos. A reforma atual da educação entende que o modelo único (ou universidade de pesquisa) esgotou-se e é incapaz de adaptar-se às novas condições da economia mundial (MEC, 1996), o que está acarretando prejuízos para as universidades públicas. Essas universidades necessitam buscar novas fontes de recursos, pois o estado aumenta sua função avaliadora e coordenadora e diminui sua função de mantenedora das Instituições de Ensino Superior (CATANI, OLIVEIRA, 2002; CHAÚÍ, 1999; 1999b; 1998; RISTOFF, 1999; SGUISSARDI 2000).

Outro fator é o achatamento salarial dos professores das instituições de ensino superior pública que faz com que, segundo Chauí (1999, p.215), “surjam uma ampla oferta de cursos pagos de especialização, que completam o salário dos professores, mas absorvem tempo e energia dos docentes, notadamente daqueles com maior titulação”. Também é necessário destacar que as inovações tecnológicas, mudanças sociais, culturais e comerciais, globalização e aumento da competitividade exigem uma maior qualificação dos trabalhadores, exigindo-lhes uma educação mais adequada, e, portanto, aumentando a responsabilidade das universidades perante a sociedade.

Para atender o objetivo proposto, este estudo utilizou o método descritivo que se mostrou como mais adequado para identificar a percepção de cultura organizacional para, posteriormente, verificar se há distorções de acordo com os centros de ensino. O modelo teórico utilizado para a mensuração da cultura organizacional é o de Hofstede et al. (1990) e os sujeitos da pesquisa são

acadêmicos de graduação do Centro de Ciências Rurais e do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria.

Dessa forma, este trabalho divide-se em quatro partes principais, além desta introdução. Primeiro é feita uma revisão de literatura a respeito de aprendizagem situada, cultura organizacional e a relação entre ambas. A segunda parte traz a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados, bem como um breve perfil da instituição na qual a pesquisa empírica foi feita. A terceira parte apresenta os resultados encontrados na pesquisa. E, por fim, são feitas algumas considerações sobre o assunto.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe ainda muita discussão a respeito de um conceito que defina de forma geral o que vem a ser a cultura organizacional (HOFSTEDE, *et al.*, 1990). Para Wallach (1983), a cultura organizacional representa o entendimento segundo o qual os funcionários compartilham seus valores e as crenças que determinam como a empresa deve funcionar. Para Rodrigues (1991), a cultura é um produto do trabalho subjetivo dos indivíduos, ou seja, é um produto social.

Schein (1985), um dos principais autores sobre o assunto, diz que a cultura organizacional é um: “modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Para Hofstede *et al.* (1990), apesar de não haver uma definição única, a maioria dos autores concorda que o constructo de cultura organizacional apresenta as seguintes características: é holístico, historicamente determinado, relacionado com conceitos antropológicos, socialmente construído e difícil de ser mudado.

Da mesma forma que não há consenso quanto à definição de cultura, também não existe consenso quanto aos aspectos que formam a cultura organizacional e quanto à metodologia mais adequada para ser utilizada em estudos sobre o tema (ALVESSON, 1993).

Diferentes autores desenvolveram teorias com a definição de tipologias para a cultura nas organizações. Um desses pesquisadores, Handy (1994), diz que existem diversas culturas dentro de uma organização, e essas podem ser divididas em: a cultura do poder (encontrada com mais força em pequenas organizações, onde a tendência é concentrar as decisões importantes no chefe/proprietário da mesma); a cultura de papéis (característica de organizações burocráticas com ambientes previsíveis que oferece segurança aos empregados); a cultura da tarefa (orientada para o desenvolvimento de projetos, na qual o trabalho é o aspecto principal e deve ser executado a qualquer custo); a cultura da pessoa (onde os indivíduos aparecem como o ponto central).

Deal e Kennedy (1988) também trabalharam com uma tipologia para cultura organizacional. Esses definem cultura a partir de uma matriz onde um dos eixos é o grau de risco das atividades da empresa e o segundo eixo é a velocidade de *feedback* sobre os processos organizacionais.

A metodologia adotada por Sethia e Von Glinow (1985) também pode ser identificada através de uma matriz com um dos eixos sendo a preocupação com as pessoas e o segundo eixo a preocupação com a performance. Uma cultura com esses dois níveis é chamada pelos autores de integrativa, apresentando altas recompensas financeiras, a fim de reter pessoas com talento.

Hofstede *et al.* (1990) apresentaram a proposta de análise da cultura organizacional partindo de um método quantitativo de pesquisa. Esse modelo de análise da cultura parte de dois construtos principais: valores e práticas. A pesquisa de Hofstede *et al.* enfatiza principalmente a relação entre a cultura de um país e a cultura das organizações deste. A principal descoberta desses autores se concentra na questão de os valores pessoais variarem mais entre uma nação e outra do que entre empresas, enquanto as práticas organizacionais variam mais entre as empresas do que entre as nações (NELSON e GOLAPAN, 2003). Os resultados de sua pesquisa apontaram, também, diferenças tanto no que se refere ao comportamento, quanto no que se refere às atitudes de funcionários de uma mesma empresa trabalhando em diferentes países, sendo que as diferenças se mostram consistentes ao longo do tempo (SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Normalmente, a cultura organizacional é formada pelos seguintes elementos: valores, crenças e pressupostos básicos, cerimônias e rituais, histórias e mitos, tabus, normas, comunicação, e símbolos (PIZZINATO, *et al.*, 2005) Ou, segundo Rodrigues (1991), por símbolos, rituais, relacionamentos, hábitos, valores, discursos, ideias e conhecimentos.

No presente trabalho optou-se pela metodologia de Hofstede *et al.* (1990) e, dessa forma, os elementos constituintes da cultura organizacional a serem trabalhados são: valores e práticas.

Para Hofstede *et al.* (1990), os **valores** nas organizações sustentam a cultura. São eles que dão base para a evolução das práticas organizacionais. Esses valores orientam o comportamento de gestores e empregados, e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos. "Determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais" (TAMAYO, 2005).

As **práticas** organizacionais, de acordo com Hofstede *et al.* (1990), englobam todas as atividades desenvolvidas, sejam vinculadas ao interesse da organização ou dos funcionários. Essas práticas tendem a estar fundamentadas nos ritos, rituais e nas cerimônias, bem como nas histórias, mitos e normas da organização. Ou seja, se fundem como a base da cultura organizacional (PIZZINATO *et al.*, 2004).

Partindo desses dois elementos, a cultura organizacional acaba por ser definida de forma completa. Apesar de avaliarem 'partes' diferentes do que

constrói a cultura, ao final da análise esses elementos não podem ser separados, constituindo certa dependência entre si.

No tópico a seguir apresenta-se uma breve discussão a respeito das teorias de aprendizagem que possuem ligação às práticas organizacionais, apontadas por Hofstede et al. (1990) como ponto-chave na análise da cultura organizacional.

APRENDIZAGEM SITUADA

A teoria da aprendizagem situada preocupa-se em entender e auxiliar a aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações. Segundo Fox (1997), nesta perspectiva há uma forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho. Lave e Wenger (1991) contribuem nessa linha de pensamento, afirmando que a aprendizagem situada trabalha explorando as relações concretas entre as pessoas, pois os aprendizes assimilam conhecimentos e adquirem habilidades à medida que participam, com outros profissionais, de uma comunidade.

Assim, a cognição humana e a aprendizagem estão intimamente relacionadas a um contexto. O contexto deve ser concebido como um produto histórico e social, que é coproduzido junto com as atividades que apoia (GHERARDI; NICOLINI e ODELLA, 1998).

A relação entre aprendizagem e contexto também é destacada por Brown, Collins e Duguid (1989). Para esses autores, o conhecimento é situado e é produto da atividade, do contexto e da cultura na qual é desenvolvido e utilizado. Como os conceitos formulados pelas pessoas são desenvolvidos mediante suas atividades, eles tornam-se ferramentas que são utilizadas no tratamento das diversas situações da vida cotidiana. Tais conceitos modificam-se à medida que as pessoas evoluem socialmente e, assim, a aprendizagem transforma-se num processo contínuo e altera-se de acordo com o tratamento dado às situações vivenciadas.

Nesse sentido, Richter (1998) afirma que o processo de aprendizagem individual desdobra-se mediante a evolução de um conjunto de relações sociais que tornam o indivíduo membro de uma comunidade. Para explicar este processo Weick e Roberts (1993, p.361) expõem que: "Pessoas que agem como se estivessem em um grupo inter-relacionam suas ações com mais cuidado e, focando na forma como estas relações são feitas, revelam o processo mental coletivo que difere de acordo com seus níveis de desenvolvimento. Nosso foco é tanto no individual quanto no coletivo, pois só os indivíduos podem contribuir para uma mente coletiva, mas uma mente coletiva é diferente de uma mente individual porque se inicia nos padrões das atividades inter-relacionadas entre várias pessoas".

Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a perspectiva social de aprendizagem focaliza o processo de participação e interação, no qual três conceitos tornam-se cruciais: comunidade de prática, legítima participação periférica e currículo (de aprendizagem ou situado).

Lave e Wenger (1991) definem *comunidade de prática* como um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo e, para elas, a utilização deste

termo deve considerar duas fronteiras: uma histórica (preocupada com as relações entre pessoas e lugares que se estabelece durante determinado período de tempo) e uma de desenvolvimento (ressaltando que o conhecimento envolve o desenvolvimento de habilidades na prática). Gherardi e Nicolini (2002) pregam que o aprendizado na comunidade de prática é mediado através da comparação entre as perspectivas de mundo dos que participam daquela prática. Brown e Duguid (1991, p. 55) pregam a ideia de que a organização deve ser vista como uma “comunidade de comunidades”, sendo, “para entender a forma como a informação é construída e viaja dentro da organização, necessário primeiro entender as diferentes comunidades que a formam e a distribuição de poder entre elas”.

Assim, comunidade de prática pode ser entendida como uma agregação formal ou informal, definida não apenas por seus membros, mas pela forma como eles compartilham significados, interpretam situações e realizam atividades. Através desse conceito pode-se compreender que o processo de transmissão do conhecimento tácito (informal) não está retido em uma estrutura cognitiva ou plano de ação, mas encontra-se nos costumes e nos hábitos sustentados coletivamente pelos membros de uma comunidade (GHERARDI; NICOLINI e ODELLA, 1998).

Lave e Wenger (1991) defendem que a aprendizagem situada concebe o fenômeno da aprendizagem como um processo denominado de *legítima participação periférica*, ou seja, os aprendizes adquirem conhecimentos e habilidades quando passam a participar das práticas socioculturais de uma determinada comunidade de profissionais. O propósito de tal abordagem é explorar as relações concretas que existem entre as pessoas, sendo uma proposta para se compreender o fenômeno da aprendizagem. Partindo dessa ideia, os autores acreditam que a aprendizagem não é só situada na prática, mas “é uma parte integral da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE e WENGER, 1991, p.35).

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a legítima participação periférica refere-se ao modo como os novatos se socializam na organização e aprendem, perpetuando as práticas. Nesse sentido, “periférico” significa o caminho que um novo membro deve seguir para ser reconhecido como participante da comunidade e “participação legítima” significa que a jornada pelos diferentes níveis de aprendizagem é um processo social e não simplesmente cognitivo.

Logo, a legítima participação periférica enfatiza que toda prática é dependente de um processo social através do qual ela é sustentada e perpetuada, pois a aprendizagem ocorre através do engajamento naquela prática. Transpondo esta ideia para o ambiente organizacional os autores consideram que a legítima participação periférica tem como foco “o relacionamento entre aprendizado e a situação organizacional em que ele ocorre. Logo, a aprendizagem é entendida como uma forma de coparticipação em alguma das atuais práticas do ambiente de trabalho, ao invés de defini-la em termos de aquisição de conhecimento abstrato” (Ibid, p.279).

Por fim, surge o conceito de currículo. Lave e Wenger (1991) consideram que em toda comunidade de prática existe um *currículo de aprendizagem* que considera que as principais fontes de aprendizado encontram-se nas oportunidades das práticas diárias que os aprendizes vivenciam. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) buscaram focar, ainda mais, a ideia de currículo de aprendizagem com a de aprendizagem organizacional e, por conseguinte, desenvolveram a noção de currículo situado.

Nós introduzimos o conceito de currículo situado para denotar o modelo de oportunidade de aprendizagem disponível para os novatos em seu encontro com uma comunidade específica dentro de uma organização específica. Enquanto o currículo de aprendizagem foca nas oportunidades de aprendizado relacionadas a uma ocupação específica, a noção de currículo situado enfatiza o fato de que seu conteúdo está intimamente relacionado com um conjunto específico de características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de prática e atividades de trabalho (Gherardi; Nicolini e Odella; 1998, p. 280).

Segundo os autores, “um currículo situado é característica das práticas de uma comunidade e não pode ser considerado à parte dela” (Gherardi; Nicolini e Odella, 1998, p.281). Por conseguinte, unindo esses dois conceitos é possível entender como as comunidades de prática se perpetuam, pois seus novos componentes são apresentados ao currículo situado e passam a agir conforme o mesmo, o que designa uma legítima participação periférica.

Em suma, para a Aprendizagem Situada, o conhecimento é construído nas comunidades de prática, pois seus membros possuem diferentes pontos de vista e quando se relacionam, através de uma legítima participação periférica, fortemente pautada pelo currículo vigente, eles acabam alterando suas perspectivas de significados.

A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM SITUADA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme descrito anteriormente, a corrente de aprendizagem situada, vinda da área da educação, preconiza a formação de comunidades de prática, ou seja, grupos de indivíduos que compartilham significados e tendem a interpretar a realidade e aprender de forma similar. Essa ideia foi transposta para o âmbito organizacional, pregando que as pessoas envolvidas num mesmo tipo de trabalho irão compartilhar práticas, estruturar o trabalho e ter expectativas e motivações similares em relação a esse trabalho (WENGER e SNYDER, 2000).

Conforme aponta Boujut (2003), as comunidades de prática podem ser vistas como grupos de indivíduos que compartilham jargões, abordam as atividades de maneira similar e utilizam as mesmas rotinas e procedimentos em seu trabalho.

Estudos realizados, como os de Bloor e Dawson (1994) e Vianen e Fischer (2002), acabaram demonstrando que a cultura organizacional difere entre os grupos de uma mesma organização, de acordo com a ocupação. Ou seja, os engenheiros de uma empresa tendem a ter uma interpretação diferente do que os psicólogos, sobre a cultura de uma mesma organização. Esse fato ajudou a dar suporte a ideia de subculturas organizacionais.

Conforme Bloor e Dawson (1994), a ocupação pode moldar as preferências dos indivíduos e, conseqüentemente, seus comportamentos que, através dos processos de socialização que existem nas organizações, irão influenciar os novos integrantes do grupo. Van Maanen e Barley (1984) compartilham dessa visão afirmando que as pessoas que desenvolvem o mesmo tipo de trabalho, frequentemente, compartilham os mesmos valores, normas e comportamentos. Dessa forma "diferentes subgrupos dentro da organização, como departamentos, unidades ou grupos ocupacionais, podem ter uma cultura organizacional em comum" (KWATES e BOGLARSKY, 2004, p.337).

Dessa forma, segundo Kwantes e Boglarsky (2004), a ideia de comunidade de prática pode ser uma das principais explicações para a existência de subculturas organizacionais. Ou seja, os grupos dentro de uma empresa tendem a se unir de acordo com o tipo de trabalho a ser executado (comunidade de prática), através dos relacionamentos, troca de experiências e passam a compartilhar uma visão de mundo que ira ter influência direta na forma como percebem a organização que trabalham. Essa percepção da organização é expressa, principalmente, na interpretação que os mesmos dão à cultura organizacional.

Tentar comprovar essa relação é o objetivo deste trabalho, que se desenvolverá em dois centros de ensino: Centro de Ciências Rurais e Centro de Ciências Sociais e Humanas, nos quais professores e alunos possuem atividades distintas, o que provavelmente afeta a forma como percebem a Universidade na qual estudam.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva. De acordo com Hair et al. (2005, p. 86), "os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa". Neste caso, a pesquisa descritiva foi utilizada por já haver um determinado grau de conhecimento acerca do assunto, visto que o instrumento de coleta de dados já se encontrava pronto e validado.

A amostra foi do tipo não probabilística, calculada com base no número de alunos vinculados a cada centro de ensino. Foram aplicados 361 questionários, retornando todos respondidos e passíveis de análise. Para que a amostra representasse com fidelidade os graduandos de cada Centro, a mesma foi dividida, de forma proporcional, pelos cursos que formavam cada centro.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. O mesmo foi dividido em duas partes. A primeira buscando identificar as características da

amostra, ou seja, as variáveis demográficas e socioeconômicas. Num segundo momento, trabalhou-se com o modelo de Hofstede et al. (1990) que identificou 76 atributos para a mensuração da cultura organizacional: 36 que avaliam percepção de valores organizacionais e 40 que avaliam práticas organizacionais.

As variáveis demográficas foram selecionadas tendo como base estudos anteriores que comprovaram que as mesmas podem afetar na percepção da cultura organizacional (NELSON e GOPALAN, 2003; HILAL, 2006; AVALIO e BASS, 1993; BEUGELSDIJK, KOEN e NOORDERHAVEN, 2006; WALSH, 2004). Tais variáveis são: sexo, idade, escolaridade dos pais, origem e religião. A comunidade de prática, neste estudo, ficou caracterizada por duas variáveis demográficas: centro de ensino e curso de graduação.

Num segundo momento do questionário, através de frases afirmativas buscou-se identificar a importância de cada um dos atributos do modelo de Hofstede et al. (1990) na cultura organizacional da UFSM. Os respondentes utilizavam uma escala do tipo Likert que variava de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Após a coleta dos dados, os questionários foram tabulados e analisados estatisticamente. Tais análises foram elaboradas de modo que pudessem abranger de maneira correta todas as questões presentes na pesquisa. Dessa forma, a caracterização da amostra englobou análises de frequência e cruzamentos utilizando-se testes *Qui-quadrado*, Teste T e Análise de Variância (ANOVA). Posteriormente, para a identificação da cultura organizacional, efetuou-se o cálculo das médias e dos desvios padrões. Para a identificação da influência das variáveis demográficas na percepção da cultura organizacional, foram realizados Teste T e ANOVA. Por fim, para validar o modelo para a cultura brasileira e, mais especificamente, para uma organização universitária foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória.

A instituição pesquisada

A Universidade Federal de Santa Maria - UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior que conta com uma estrutura atual de nove Unidades Universitárias, ou Centros de Ensino: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos e CESNORS. Da estrutura da Universidade, fazem parte também três Escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Agrícola de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

A UFSM conta com um total de mais de 15.000 alunos em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino, dos quais mais de 11.000 são de cursos de Graduação, em torno de 2.000 de cursos de Pós-Graduação e também perto dos 2.000 do Ensino Médio e Tecnológico. O corpo docente é composto de mais de 1.000 professores do quadro efetivo (Graduação, Pós-

Graduação e Ensino Médio e Tecnológico) e outros professores de contrato temporário (entre 300 e 400); e o quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por mais de 2.500 servidores.

Para esta pesquisa foram utilizados o Centro de Ciências Sociais e Humanas e o Centro de Ciências Rurais. Esses foram escolhidos com base no número total de acadêmicos matriculados, pois são os dois centros com maior número de alunos. O motivo principal da escolha é o fato de que esses centros trabalham com áreas de ensino bastante distintas, o que identifica comunidades de prática diferentes, possibilitando uma análise a partir da área de formação desses acadêmicos.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados em quatro segmentos distintos. Num primeiro momento apresenta-se a caracterização da amostra; posteriormente a caracterização da cultura organizacional percebida pelos entrevistados; os testes estatísticos que verificam se as características da amostra têm efeito na percepção dos respondentes; e, por fim, a análise fatorial confirmatória que busca validar o modelo utilizado para a cultura brasileira e, mais especificamente, para organizações universitárias.

Caracterização da amostra

Em relação aos dados da amostra, as pessoas foram questionadas sobre o gênero, idade, escolaridade dos pais, origem, religião à qual estão vinculadas, curso de graduação que realizam e centro de ensino ao qual pertencem. Além disso, todos os dados foram cruzados com as duas variáveis que denotavam a comunidade de prática (centro de ensino e curso de graduação).

A maioria dos respondentes é do **sexo** masculino, com um percentual de 55,8%. Através do teste Qui-quadrado, verificou-se que há diferença significativa no que se refere ao centro de ensino e ao sexo, ou seja, no Centro de Ciências Rurais há mais homens do que o esperado (118 entrevistados para uma expectativa de 101) e no Centro de Ciências Humanas mais mulheres (96 entrevistadas para uma expectativa de 79).

Em relação à **idade**, a maioria dos respondentes encontra-se na faixa de 21 a 24 anos, com percentual de 47,7%. Posteriormente, os alunos com 17 a 20 anos formam um percentual de 35,9%. A faixa etária de 25 a 30 anos apresentou percentual de 11,9% e a de mais de 30 anos, percentual de 4,5%. A moda da idade é de 20 anos, com 66 entrevistados. Os cruzamentos entre idade e centro de ensino e curso não apresentaram índices significativos.

Na variável **escolaridade dos pais**, 17,2% tem ensino fundamental incompleto, 10% ensino fundamental completo, 6,6% ensino médio incompleto, 16,3% ensino médio completo, 6,6% ensino superior incompleto e 39,6% ensino

superior completo. Esses dados demonstram que ainda predomina no ensino superior filhos de pessoas com formação de 3º grau. Não se identificou diferenças significativas nestes dados quando os mesmos foram cruzados com centro de ensino e curso de graduação.

Quanto à *origem* dos entrevistados, observou-se um predomínio de alunos de cidades médias e grandes (62,6%). Posteriormente alunos provenientes do interior (31,6%) e, por fim, alunos de outros estados (5,5%). Também foi verificado, através de cruzamentos, que o Centro de Ciências Rurais tem mais alunos provenientes do interior do que o esperado.

Por fim, quanto à *religião*, a maioria dos entrevistados proclama-se católico não praticante (43,4%); posteriormente aparecem os evangélicos (28%) e os católicos praticantes (16%). Esses dados não sofrem alterações estatisticamente significativas quando cruzados com as variáveis que denotam a comunidade de prática.

Dentre as variáveis que caracterizam a Comunidade de Prática, observa-se, quanto ao *centro de ensino*, que a amostra é composta por 182 alunos do Centro de Ciências Rurais (CCR) e 179 alunos do Centro de Ciências Sociais (CCSH), o que representa respectivamente 50,4% e 49,6%. E, no que tange ao *curso de graduação* realizado, os estudantes estão assim classificados: zootecnia – 8,3%; agronomia – 21,3%; engenharia florestal – 14,1%; veterinária – 6,6%; jornalismo e publicidade – 11,4%; administração de empresas – 12,7%; ciências contábeis – 12,7% e direito – 12,7%.

A cultura organizacional percebida

Conforme mencionado anteriormente, este estudo teve por base o modelo de Hofstede *et al.* (1990) que trabalha com valores e práticas para mensurar a cultura organizacional. Dessa forma, os próximos resultados irão seguir essa mesma divisão.

A tabelas a seguir indicam as médias dos fatores relacionados à valores organizacionais e práticas organizacionais, apresentando o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às frases do questionário. Cabe ressaltar que, quanto mais próximo de 5 é o valor da média obtido, maior é a concordância, visto que o 5 representava a opção “concordo totalmente” na pesquisa.

Tabela 1. Média dos fatores que mensuram os valores organizacionais

Variável	Média	Desvio padrão
V1 - Trabalho desagradável	2,76	1,02
V2 - Novidade e Inovação	1,73	1,26
V3 - Importância dos benefícios	4,32	0,93
V4 - Determina autoridades	2,74	1,28
V5 - Sacrifício da família	2,66	1,05
V6 - Tensão e estresse	1,41	0,90
V7 - Remuneração	3,10	1,04
V8 - Apoio aos menos favorecidos	2,94	1,16
V9 - Interesses próprios (negativo)	4,07	1,20
V10- Estabilidade	4,43	0,89
V11-Falta de sucesso	2,31	1,07
V12- Crescimento profissional (negativo)	1,44	0,97
V13- Treinamento (negativo)	1,35	0,81
V14-Gostar do trabalho	2,34	1,15
V15-Opinião (negativo)	1,50	0,96
V16-Local moradia (negativo)	2,34	1,17
V17-Discordância do superior	3,44	1,11
V18-Falta de confiança	2,83	1,19
V19-Questionamento	3,72	1,01
V20-Prioridade trabalho	2,25	1,03
V21-Competição	2,64	1,20
V22-Instalações de trabalho (negativo)	1,44	0,87
V23-Apoio (negativo)	1,48	0,90
V24-Crises de autoridade	1,70	0,94
V25-Participação do chefe	1,49	0,97
V26- Desafio	4,32	0,95
V27-Prestígio	4,26	1,00
V28-Individualismo	2,22	1,13
V29-Bom relacionamento	4,33	0,98
V30-Conflitos	4,04	1,22
V31-Individualismo do chefe	1,78	1,05
V32-Autoridade	2,14	1,20
V33-Incentivo país	3,19	1,16
V34-Falta de motivação	2,15	1,13
V35-Carreira na empresa	2,25	1,10
V36-Comprometimento	2,57	1,12

Como podem ser visualizadas na Tab.1, as variáveis sobre valores organizacionais que apresentaram as maiores médias referem-se aos benefícios, à estabilidade do emprego e aos desafios que este proporciona. Todas obtiveram médias acima de quatro; segundo a escala apresentada esse valor indica concordância da população pesquisada sobre a importância desses fatores para os servidores da UFSM.

As médias com os valores mais próximos de 01 demonstram que as variáveis referentes ao crescimento profissional e ao treinamento, assim como à influência do estresse e tensão no meio de trabalho, são vistos de forma negativa. Como pela escala, o número 01 corresponde à total discordância, a população pesquisada demonstra identificar nos servidores da UFSM interesse em desenvolver melhores habilidades e ver de forma negativa a tensão e o estresse no trabalho.

Na Tab. 2 apresentam-se os resultados referentes às práticas organizacionais. As médias em geral ficaram mais próximas, não havendo nenhum valor acima de quatro e nenhum abaixo de dois. Essas médias não indicam consenso nenhum da população pesquisada a respeito das práticas organizacionais na UFSM. No entanto, algumas médias destacaram-se como pouco mais altas ou baixas.

Tabela 2. Média dos fatores que mensuram as práticas organizacionais

Variável	Média	Desvio padrão
P1 - Bom desempenho	2,89	0,98
P2 – Agilidade	2,64	1,01
P3 - Novas funções	2,71	1,03
P4 – Desafios	2,72	1,18
P5 - Ingresso na Instituição	2,74	1,21
P6 – Informal	2,46	1,10
P7 – Cordialidade	2,95	1,06
P8 – Inovação	3,14	1,08
P9 - Administração coerente	2,56	1,16
P10 – Esforço	2,92	1,11
P11 – Erros	3,16	1,04
P12 – Otimismo	2,85	0,98
P13 - Novos funcionários	3,14	1,09
P14 – Auxílio	3,44	1,07
P15 – Individualismo	2,66	1,16
P16 – Resultado	3,02	1,14
P17 – Centralização	3,37	1,07
P18 - Papéis fixos	3,58	1,07
P19 – Mudança	3,36	1,13
P20 - Aprendizagem na prática	2,63	1,05
P21 - Laços com a comunidade	2,35	1,18
P22 – Impessoalidade	3,23	1,33
P23 - Orientação para o futuro	3,46	1,09
P24 – Competição	3,40	1,10
P25 – Cooperação	3,00	1,13
P26 – Adaptação	3,63	0,99
P27 – Desvalorização	2,50	1,25
P28 - Mínimos detalhes	2,90	1,07
P29 - Estrutura (negativo)	2,87	1,21
P30 – Distância	2,89	1,11
P31 - Tempo de adaptação	2,66	1,06
P32 - Controle de custos	2,25	1,11
P33 – Pontualidade	2,62	1,35
P34 – Cordialidade	2,68	1,28
P35 – Seriedade	3,26	1,19
P36 – Formal	2,94	1,07
P37 – Contribuição	2,47	1,15
P38 - Preocupação com o aluno	2,87	1,10
P39 - Desenvolvimento trabalho	3,09	1,09
P40 – História	2,53	1,11

As médias mais baixas ficaram próximas do número dois, indicando maior tendência à discordância quanto à forma como a Instituição controla seus custos e se relaciona com a comunidade, além de considerar a Universidade uma instituição com maior tendência à formalidade. As médias mais altas ficaram mais próximas do número quatro, porém, sem atingi-lo, indicando que os acadêmicos da UFSM demonstram considerar que a instituição está voltada para o futuro; que há interesse entre os funcionários em apoiarem-se; e também que há uma tendência em manter os funcionários nos setores onde estão atuando.

Influência da comunidade de prática na percepção da cultura organizacional

Conforme já mencionado, as duas variáveis que caracterizam a Comunidade de Prática neste estudo são Centro de Ensino e Curso de Graduação. Para identificar se o Centro de Ensino do qual o aluno fazia parte geraria influência no seu entendimento da cultura da UFSM, foi realizado o Teste T de *Student*.

Observa-se na Tab. 3 que o **centro de ensino** gerou diferenças significativas em seis valores que identificam a cultura organizacional. Os alunos do CCSH atribuem maior importância ao fato de que pessoas com sucesso devem ajudar os demais (V8); em todos os outros valores as médias dos alunos do CCR foram superiores, significando que os mesmos dão maior importância para a emprego estável (V10); a tomar decisões sozinho (V28); a ter bom relacionamento com chefes (V29); a não haver conflito organizacional (V30); e a questionar a autoridade (V32).

Quanto às práticas organizacionais, os alunos do CCR percebem de forma mais positiva os seguintes aspectos: a inovação nos projetos (P8); o otimismo (P12); a organização voltada para o futuro (P23); e a pontualidade (P33). Já os alunos do CCSH veem de forma mais positiva que os novos funcionários tenham liberdade para desenvolver seu trabalho (P20) e que executem de forma rápida (P2). Observa-se que, em termos da instituição, os alunos do CCR têm uma melhor percepção da organização e os alunos do CCSH têm uma melhor visão dos funcionários.

No que se refere ao **curso de graduação**, variável que melhor caracteriza a comunidade de prática neste estudo, os testes estatísticos (ANOVA) demonstraram uma grande variedade de diferenças de percepções. Onze valores apresentaram médias distintas, conforme a Tab. 4, que são: os funcionários consideram o trabalho desagradável; a família deve fazer sacrifícios pelo bem da carreira do funcionário; ter um emprego estável é importante; os funcionários têm medo de discordar dos superiores; questionar as decisões superiores é importante; a organização deve ter prestígio perante a comunidade; a organização é melhor sem conflitos; a autoridade dos chefes não deve ser questionada; os pais devem estimular os filhos a serem os melhores da turma; trabalhar em um só local durante toda a vida é a melhor escolha profissional; com comprometimento não existem conflitos.

Tabela 3. Teste T para diferença de percepção de acordo com o Centro de Ensino

	Centro	Média	Desvio padrão	t	Sig.
VALORES					
Pessoas bem-sucedidas têm obrigação de ajudar os menos favorecidos	CCR CCSH	2,74 3,09	1,12 1,19	-2,243	0,026
Ter um emprego estável é importante	CCR CCSH	4,55 4,19	0,87 0,93	2,839	0,005
Tomar decisões sozinho é melhor que trabalhar em grupo	CCR CCSH	2,06 2,37	1,15 1,11	-2,000	0,047
Um bom relacionamento com os chefes é importante	CCR CCSH	4,52 4,22	0,95 0,92	2,302	0,022
A organização é melhor sem conflitos	CCR CCSH	4,28 3,71	1,08 1,24	3,549	0,000
A autoridade dos chefes não deve ser questionada	CCR CCSH	2,25 1,93	1,22 1,12	2,043	0,042
PRÁTICAS					
Os funcionários são rápidos para desenvolver seu trabalho	CCR CCSH	2,47 2,77	0,92 0,93	-2,329	0,021
Os projetos desenvolvidos são inovadores	CCR CCSH	3,26 2,89	1,02 0,98	2,719	0,007
As pessoas são muito otimistas	CCR CCSH	2,84 2,55	0,92 0,87	2,405	0,017
Os novos funcionários aprendem por conta como desenvolver seu trabalho	CCR CCSH	2,37 2,72	1,03 0,92	-2,599	0,010
A organização é orientada para o futuro	CCR CCSH	3,60 3,31	1,06 0,94	2,111	0,036
Pontualidade é respeitada na organização	CCR CCSH	2,72 2,36	1,42 1,20	2,005	0,050

Sobre as práticas organizacionais, ocorreram diferenças de percepções em doze delas, quais sejam: os funcionários são rápidos para desenvolver seu trabalho; os funcionários se sentem confortáveis com novas funções; novos desafios são lançados diariamente; a organização é informal; as pessoas se esforçam ao máximo para atingir os melhores resultados; as pessoas são muito otimistas; as decisões são centralizadas; o curso não é considerado e valorizado pela organização; não há cuidado com a estrutura física da organização; novos funcionários precisam de mais de um ano para se sentirem bem no local de trabalho; pontualidade é respeitada na organização; e as pessoas são bem recebidas em todos os setores.

Tabela 4. Teste ANOVA para diferença de percepção de acordo com o Curso de Graduação

Variável	Maior Média	Menor Média	F	Sig.
Valores				
Os funcionários consideram o trabalho desagradável	Publicidade: 3,24	Agronomia: 2,40	3,257	0,002
A família deve fazer sacrifícios pelo bem da carreira do funcionário	Contabilidade: 3,11	Publicidade: 2,24	3,414	0,002
Ter um emprego estável é importante	Florestal: 4,69	Administração: 4,11	2,549	0,014
Os funcionários tem medo de discordar dos superiores	Zootécnica: 3,87	Agronomia: 3,11	2,292	0,027
Questionar as decisões superiores é importante	Zootécnica: 4,23	Veterinária: 3,25	2,216	0,033
A organização deve ter prestígio perante a comunidade	Administração: 4,48	Direito: 3,82	2,057	0,048
A organização é melhor sem conflitos	Florestal: 4,55	Administração: 3,57	3,389	0,002
A autoridade dos chefes não deve ser questionada	Veterinária: 2,83	Zootecnia: 1,80	4,033	0,000
Os pais devem estimular os filhos a serem os melhores da turma	Contabilidade: 3,53	Zootecnia: 2,73	2,495	0,016
Trabalhar em um só local durante toda vida é a melhor escolha profissional	Veterinária: 2,83	Contabilidade: 1,89	2,724	0,009
Com comprometimento não existem conflitos	Agronomia: 2,92	Administração: 2,28	2,431	0,019
Práticas				
Os funcionários são rápidos para desenvolver seu trabalho	Contabilidade: 2,86	Zootecnia: 2,33	2,413	0,020
Os funcionários se sentem confortáveis com novas funções	Agronomia: 3,05	Publicidade: 2,29	3,464	0,001
Novos desafios são lançados diariamente	Contabilidade: 3,16	Zootecnia: 2,38	2,674	0,010
A organização é informal	Veterinária: 2,91	Florestal: 2,16	2,600	0,013
As pessoas se esforçam ao máximo para atingir os melhores resultados	Administração: 3,32	Zootecnia: 2,53	3,253	0,002
As pessoas são muito otimistas	Agronomia: 3,22	Direito: 2,57	2,781	0,008
As decisões são centralizadas	Zootecnia: 3,79	Contabilidade: 3,02	2,134	0,040
O curso não é considerado e valorizado pela organização	Publicidade: 3,23	Florestal: 2,10	3,779	0,001
Não há cuidado com a estrutura física da organização	Zootecnia: 3,45	Florestal: 2,44	2,209	0,033
Novos funcionários precisam de mais de um ano para se sentirem bem no local de trabalho	Zootecnia: 3,14	Administração: 2,32	2,354	0,023
Pontualidade é respeitada na organização	Agronomia: 3,15	Veterinária: 2,13	3,383	0,002
As pessoas são bem recebidas em todos os setores	Contabilidade: 3,16	Publicidade: 2,25	2,665	0,011

Pelos dados, não é possível afirmar que exista um curso que tenha uma melhor visão da cultura organizacional, pois houve alternância dos cursos que apresentaram maior média. Porém, em sua maioria, tais cursos pertencem ao CCR. Da mesma forma, não há um curso com pior visão da organização, porém dentre as menores médias também houve predomínio dos cursos do CCR.

Observa-se que, para que as análises não ficassem demasiadamente longas, na tabela foram apresentados apenas os cursos que atingiram os extremos, ou

seja, aqueles cujos alunos atribuíram maior e menor média para a variável analisada.

Influência das variáveis demográficas na percepção da cultura organizacional

Ao analisar-se a percepção da cultura organizacional de acordo com o **sexo**, constataram-se algumas diferenças estatísticas, através da aplicação do Teste T. As diferenças estatisticamente significativas ocorreram nos seguintes valores: competir com os colegas não é prejudicial (V21) e tomar decisões sozinho é melhor que trabalhar em grupo (V28). No primeiro aspecto os homens obtiveram uma média superior à das mulheres (2,83 e 2,45); no segundo aspecto ocorreu o contrário (2,08 e 2,40). Quanto às práticas na organização, as variáveis com diferenças foram: erros são tolerados na organização (P11); existe espaço para novos funcionários na organização (P13); os novos funcionários aprendem por conta como desenvolver seu trabalho (P20); não existem laços da organização com a comunidade (P21). Nos dois primeiros aspectos, os homens atribuíram notas superiores (3,26 x 2,98 e 3,26 x 2,93) e nos dois últimos ocorreu o inverso (2,36 x 2,82 e 2,06 x 2,45). De forma geral, observa-se que os homens demonstraram ter uma percepção da cultura da organização mais positiva do que as mulheres.

O Teste ANOVA demonstra que também há diferença estatística em alguns fatores em relação à percepção, de acordo com a **idade**. Percebe-se que as diferenças ocorreram nos seguintes valores: "ter um emprego estável é importante" (V10), a esse item a faixa etária mais velha atribuiu menor grau de importância; "questionar as decisões superiores é importante" (V19), percepção para a faixa etária entre 25 a 30 anos; e "ter um chefe participativo não é importante para a organização" (V25), item que obteve média superior entre as pessoas mais velhas. Dentre as práticas analisadas, "os funcionários sabem que desempenham um bom trabalho" (P1) obteve maior média entre as pessoas mais velhas. Já os mais novos deram maior importância às variáveis "pontualidade é respeitada na organização" (P33) e "a organização é orientada para o futuro" (P23), por fim a variável os funcionários se sentem confortáveis com novas funções (P3) recebeu maiores notas entre as pessoas com 25 a 30 anos. Observa-se que não há uma tendência de que a melhor ou pior imagem tenha relação com a maturidade etária dos entrevistados.

Em relação à **escolaridade dos pais**, identificou-se que a mesma afetou os seguintes aspectos: "trabalhar em um só local durante toda vida é a melhor escolha profissional" (V35) – nesse item os filhos de pessoas com menor instrução atribuíram menor importância, "cooperação e confiança entre os departamentos é normal" (P25) e "as pessoas são bem recebidas em todos os setores" (P34). As duas últimas variáveis receberam maiores médias dos filhos de pais com até o ensino fundamental completo.

A significância do Teste ANOVA confirma a diferença de percepção em relação à **origem**. Observa-se que todas as diferenças relacionam-se a valores e

não a práticas. As pessoas provenientes do interior atribuem maior importância para a estabilidade no trabalho (V10) e para as boas condições físicas (V22). Já as pessoas provenientes de grandes centros percebem mais as crises de autoridade na organização (V24).

Por fim, observou-se que a variável *religião* é aquela que menos afeta as percepções da cultura organizacional. Seus reflexos foram encontrados somente em dois atributos: “ter um emprego estável é importante” (V10) e “todos passam pelo mesmo processo ao entrar na organização” (P5). Os evangélicos são aqueles que consideram ser mais importante um emprego estável e os católicos não praticantes consideram que a organização trata de maneira diferente os novos membros, pois atribuíram piores notas para tal prática.

Análise fatorial

Nesta etapa, realizou-se a análise fatorial que, segundo Hair et al. (2005), é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores.

Dessa forma, no presente estudo utilizou-se a rotação *varimax*, a fim de maximizar a carga das variáveis nos fatores. Para verificar-se a adequação da aplicação da análise fatorial, aplicaram-se os testes de esfericidade de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), através dos quais se puderam comprovar a adequação do modelo, tendo o KMO apresentado o valor de 0,725 e o teste de esfericidade de Bartlett valor significativo. É importante evidenciar ainda que, em termos da coerência interna do modelo, medida através do Alfa de Cronbach, o mesmo apresentou-se satisfatório, com um valor de 0,6066.

Para saber se o modelo resultante da fatorial representa bem os dados foi utilizada a extração dos fatores mais significativos. Segundo Malhotra (2001), o nível satisfatório está em torno de 60% da variância total explicada. No presente estudo, encontrou-se um valor de 62,358% da variância total explicada.

A análise fatorial foi realizada com 76 variáveis que, segundo a teoria, influenciavam a cultura organizacional, divididas em valores e práticas organizacionais. Do modelo inicial foram retiradas 51 variáveis, devido ao seu baixo grau de explicação nos fatores (comunalidades menores que 0,5)

Dessa forma, o Fator 1, denominado Relações de Trabalho, é aquele que mais contribui para explicar o modelo teórico (14,54% da variância explicada), sendo formado pelas variáveis de valores organizacionais V12, V13, V15, V22, V23, V25.

Já o Fator 2, denominado Postura na organização, explicando 12,19% da variância total, formou-se a partir das variáveis de práticas organizacionais P32, P33, P34, P35. Enquanto isso, o Fator 3, denominado Relações de autoridade, que explica 6,42% do modelo, é formado pelas variáveis de valores organizacionais V28, V31, V32. Por outro lado, o Fator 4, denominado Novos funcionários, explicando 5,75% do modelo, derivou das variáveis de práticas organizacionais P13 e P14. Já o Fator 5, denominado Bom desempenho, que explica 5,41% do

modelo, formou-se a partir das variáveis de práticas organizacionais P1 e P2. Explicando 4,79% do modelo e formado pelas variáveis P18 e P19 formou-se o Fator 6, denominado Reação à mudança. O Fator 7, denominado Formalidade, que explicou 4,70% do modelo, formou-se pelas variáveis P6 e P28. Por fim, o Fator 8, denominado Adaptação, explicou 4,42% da variância total a partir da variável P26, já o Fator 9, denominado Sucesso, teve 4,11% da variância total explicada, formando-se a partir das variáveis valores organizacionais V5 e V11.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo era identificar relações entre as teorias de aprendizagem situada e de cultura organizacional. Conforme se demonstrou no referencial teórico, as comunidades de prática, formadas por pessoas que desempenham as mesmas atividades ou possuem a mesma formação, podem gerar subculturas organizacionais. Tal fato ocorre porque, nos processos de socialização de novos membros, os grupos exercem tamanha influência que, para conseguirem uma legítima participação, tais membros passam a assimilar as práticas, os valores e os comportamentos dominantes no grupo.

Essa relação acabou confirmando-se na pesquisa empírica, pois as duas variáveis demográficas que caracterizavam a comunidade de prática foram justamente aquelas em que ocorreram maiores diferenças de percepções. Conforme demonstra o Quadro 1, o centro de ensino gerou alterações em 17,79% dos atributos propostos pelo modelo de mensuração de cultura organizacional e, de acordo com o curso de graduação, a percepção de 30,26% dos atributos foi alterada.

Quadro 1. Resumo sobre as influências na Cultura Organizacional

Variável Demográfica	Valores Influenciados	Práticas Influenciadas	Total	Percentual
Centro de Ensino	V8, V10, V28, V29, V30, V32	P2, P8, P12, P20, P23, P33	12	15,79%
Curso de Graduação	V1, V5, V10, V17, V19, V27, V30, V32, V33, V35, V36	P2, P3, P4, P6, P10, P12, P17, P27, P29, P31, P33, P34	23	30,26%
Sexo	V21, V28	P11, P13, P20, P21	06	7,89%
Idade	V10, V19, V25	P1, P2, P23, P33	06	7,89%
Escolaridade dos pais	V35	P25, P34	03	3,95%
Origem	V10, V22, V24		03	3,95%
Religião	V10	P5	02	2,63%

Outro objetivo do trabalho era identificar a cultura da IFE e, conforme demonstrou a pesquisa, todos os atributos ligados a valores obtiveram médias acima de quatro (em um máximo de 5) quando positivos, e notas baixas, quando demonstravam características negativas. Já quanto às práticas, as médias obtidas não foram tão positivas assim, fato que demonstra que os pesquisados identificam as práticas da organização de uma forma não tão positiva quanto seus valores.

Por fim, cabe destacar que através da análise fatorial chegou-se a um modelo para explicação da cultura organizacional em uma IFE com 9 fatores, totalizando 25 variáveis, obtendo um grau de explicação de 62,358%.

Ressalta-se, contudo, que este estudo foi incipiente no sentido de tentar identificar e comprovar a relação proposta. Porém, novos estudos necessitam ser realizados, em outros tipos de organizações, como instituições particulares de ensino superior; grandes empresas. Ou até mesmo em IFEs, abrangendo maior número de unidades universitárias, para que se entenda melhor o complexo fenômeno de criação de subculturas organizacionais.

Perceptions of organizational culture and situated learning: the case of organizational subunits

ABSTRACT

The union of subjects Situated Learning and Organizational Culture begins to happen in terms of organizations, especially in studies that identify that communities of practice create organizational subcultures. In this way, this study had for objective to check if the community of practice generates influence on organizational culture perception in a Federal University. For this, we developed a quantitative research with 361 students from two different centers of education at the Federal University of Santa Maria (Center of Rural Sciences and Centre for Social and Human Sciences), using the model of Hofstede, et al. (1990). The results show that the most influential variables on differences in perceptions of organizational culture were precisely those that identified the community of practice, ie, the center of education and the graduation course. In this aspect, this study concludes that the assumptions of situated learning influenced the perception of culture in the studied organization.

Keywords: situated learning, organizational culture, national university, teaching unit, undergraduate students.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: University Press, 1993.
- ARNOLD, J.; DAVEY, K. Graduate's work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave e turnover. **Applied Psychology**, v.48, n.2, p.211-238, 1999.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Vol. 17 pp.112-21, 1993.
- BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C.; NOORDERHAVEN, N. Organizational culture and relationship skills. **Organization Studies**, v.27, n.6, p.8333, 854, 2006.

- BIRBAUM, D.; SOMERS, M. The influence of occupational image subculture on job attitudes, job performance. **Human Relations**, v.39, n.7, p.661-672, 1986.
- BLOOR, G.; DAWSON, P. Understanding professional culture in organizational context. **Organization Studies**, v.15, n.2, p.275-295, 1994.
- BOUJUT, J. User-defined annotations: artifacts for coordination and shares understanding. **Journal of Engineering Design**, v14, n.4, p.409-419, 2003.
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, v.2, n.1, p.40-57, 1991.
- CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG consultoria Junior. **Revista Mackenzie**, n.3, p.137-166. 2005.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo de caso em universidade pública. **Anais do XXV Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, 2005.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v.50, n.9, p.1085-1113, 1997.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERADI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v.29, n.3, p.259-271, 1998.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E.; ESTOL, K.; HELENA, M.; CISNE, M. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, n.7, v.2, p.271-280, 2002.
- FOX, S. Debating management learning. **Management learning**, v.25, n.1, p.83-93, 1994.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HILAL, A. V. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. **International Journal of Cross Cultural Management**, v 6, n.2, p. 139-167, 2006
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, p.286-16, /1990.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-97, 1998.
- KWANTES, C.; BOGLARSKY, C. Do occupational groups vary in expresses organizational culture preferences? **International Journal of Cross Cultural Management**, v.4, n.3, p.335-354, 2004.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge Press, 1991.
- MALHOTRA N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORON, Marie Anne M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAKAYAMA, M. K. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? **Organization Studies**, v.24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v.29, n.3, p.299-316, 1998.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: o autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Tese (Concurso Professor Titular). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

STRATI, A. Knowing in Practice: aesthetic understanding and Tacit Knowledge. In. NICOLINI, Davide; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. New York: M.E. Sharpe, 2003. cap. 3 p. 53-75.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v.33, n.3, p.56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, n.31, v.2, p.62-72, 1996.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. Occupational communities: culture and control in organizations. **Research in Organization Behavior**, v.6, p.287-365, 1984.

VIANEN, A.; FISCHER, A. Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.75, p.315-337, 2002.

WALSH, K. Interpreting the impact of culture in structure. **The Journal of Applied Behavior Science**, v.40, n.3, p.302-322, 2004.

WALLACH, E. J. Individuals and organizations: the cultural match. **Training and Development Journal**, Vol. 37 p.29-36, 1983.

WEICK, K. E. The nontraditional quality of organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.116-124, 1991.

WEICK, K. E.; ROBERTS, Karlene H. Collective mind in organization: heedful interrelation on. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n.3, p.357-381, 1993.

WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3, p. 361-388.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v.18, n.1, p.139-146, 2000.