

RUMO À INTEGRAÇÃO? PERSPECTIVAS CULTURAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR
TOWARDS INTEGRATION? CULTURAL PERSPECTIVES IN A MILITARY ORGANIZATION

Tatyane Araújo Batista Sales*, Bruno Oliveira

Submissão em 26/09/2018; Revisões requeridas: 04/12/2018; Aprovação em 27/12/2018

RESUMO

A cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, pressupostos e elementos simbólicos define fortemente a forma como uma organização conduz seus processos. A cultura organizacional permite a visão por três diferentes perspectivas: as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação. No contexto das organizações públicas, onde a prestação de serviços para sociedade é objetivo maior vemos que as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo vêm exigindo uma postura mais ativa. A administração pública vem sofrendo grandes questionamentos na qualidade dos serviços prestados, demandando a busca de novas soluções para atender a um cidadão cada vez mais exigente e consciente. Essa situação reflete na atual conjuntura socioeconômica do país torna-se relevante refletir sobre a atuação de organizações militares com a necessidade de entender as manifestações culturais a partir do modelo de Martin e Frost (2001). Caracterizada como pesquisa qualitativa, o objetivo desse estudo é analisar a visão dos profissionais de uma instituição pública federal a partir das perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação. O estudo de caso foi realizado numa instituição das Forças Armadas aqui denominada RBG: situada em Recife-PE, como instrumento de coleta de dados foram obtidas 20 entrevistas semiestruturadas com chefes de setores da área administrativa, as quais foram interpretadas por análise de conteúdo. Os resultados apontam que a instituição se enquadra dentro de uma perspectiva de integração, indicando que as pessoas envolvidas no trabalho partilham a mesma visão de mundo por terem vivido e buscado resolver problemas em conjunto para os conflitos de integração interna e adaptação externa. Identificou-se que os elementos culturais e/ou simbólicos têm um forte poder de interferir nas atividades laborais.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional, Administração Pública, Forças Armadas.

ABSTRACT

Organizational culture as a set of values, beliefs, assumptions, and symbolic elements strongly defines the way an organization conducts its processes. The organizational culture allows the vision from three different perspectives: the perspectives of integration, differentiation and fragmentation. In the context of public organizations, where the provision of services to society is a major objective, we see that the transformations and innovations of organizations in the contemporary world have been demanding a more active stance. The public administration has undergone great questions in the quality of the services rendered, demanding the search of new solutions to attend to an increasingly demanding and conscious citizen. This situation reflects in the current socioeconomic situation of the country it becomes relevant to reflect on the performance of military organizations with the need to understand cultural manifestations from the model of Martin and Frost (2001). Characterized as a qualitative research, the objective of this study is to analyze the vision of the professionals of a federal public institution from the cultural perspectives of integration, differentiation and fragmentation. The case study was carried out in an institution of the Armed Forces, here called RBG: located in Recife-PE, as a data collection instrument, 20 semi-structured interviews with heads of sectors of the administrative area were obtained, which were interpreted by content analysis. The results point out that the institution fits within an integration perspective, indicating that the people involved in the work share the same worldview for having lived and sought to solve problems together for the conflicts of internal integration and external adaptation. It was identified that the cultural and / or symbolic elements have a strong power to interfere in the labor activities.

KEYWORDS

Organizational Culture, Public Administration, Armed Forces.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, acentuaram-se as discussões acadêmicas voltadas para a posição da cultura nos resultados e controle das organizações, influenciadas por pesquisas de estudiosos ocidentais sobre o maior desempenho das empresas japonesas em relação às empresas americanas (HILLAL, 2006). Desde então, diversos esforços foram empreendidos na busca de desmistificar a atuação das culturas nacionais e corporativas como intermediárias da adoção e do desenvolvimento das organizações, evidenciando a centralidade que muitas vezes a cultura ocupa na dinâmica das organizações.

As organizações são entidades sociais inseridas dentro de um ambiente, interagindo com este, recebendo influências e o influenciando. Conseqüentemente, as pessoas que atuam em uma organização são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Essas pessoas, por sua natureza, história e formação social, incorporam na organização traços característicos próprios e, na formação de uma organização, levam estes traços, ajudando a compor um comportamento característico ao grupo como um todo (RODRIGUES, 2006). Esse comportamento, ao longo do tempo, passa a representar uma característica própria, uma identidade do grupo.

O entendimento dos fatores que caracterizam a cultura organizacional é um dos aspectos determinantes no seu desempenho. Muito embora, alguns autores argumentem que em vez de defender que culturas desejáveis levam inevitavelmente ao sucesso, a cultura é apenas uma das muitas variáveis que poderiam contribuir para explicar o desempenho (AROGYASWAMY; BYLES, 2011). Neste trabalho, consideramos que a cultura é um elemento que difere as organizações, pois é resultado do pensamento lógico e perspectivas de direção apresentadas pelo cenário organizacional (ANDREWS, 2006; MARTIN; FROST, 2001). Geralmente quando se ouve falar em cultura organizacional, remete-se a conjunto de crenças, valores, significações e comportamentos compartilhados por todos os integrantes de uma organização. No entanto, essa é uma das formas de se perceber a cultura organizacional.

Nesse sentido, Martin e Frost (2001) identificam três diferentes perspectivas de cultura organizacional e apresentam, também, uma estrutura de múltiplas perspectivas. Partimos da necessidade de entender as manifestações culturais a partir da integração, diferenciação e fragmentação - em uma unidade militar. As três perspectivas podem ser adotadas de forma isolada ou, como mostram Martin e Frost (2001), em conjunto, com o pesquisador optando por explorar as perspectivas de maneira complementar em um mesmo estudo. No Brasil, são exemplos de estudos baseados nas três perspectivas os trabalhos de Carrieri e Rodrigues (2001), Cavedon e Fachin (2000), Barroso e Freitas (2013).

No contexto das organizações públicas, onde a prestação de serviços para sociedade é objetivo maior (DIAS, 1998), vemos que as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo vêm exigindo uma postura mais ativa diante de burocracias arraigadas, sistemas dinâmicos e complexos. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Dessa maneira, de acordo com Pires e Macêdo (2006) as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões.

Para esse estudo, adotamos como foco de pesquisa a Administração Pública no âmbito militar, dado que existem especificidades culturais nessas organizações que as distingue dos demais tipos de organizações o que pode gerar direcionamentos e achados diferentes às pesquisas nelas realizadas. O contexto militar impõe aos seus integrantes, uma série de normas, princípios éticos e costumes, devido às regras e regimentos impostos conseqüentes do seu caráter formal, porém aspectos de relacionamento interorganizacionais não são tão bem explorados e influenciam diretamente na cultura organizacional.

Uma característica que normalmente é atribuída à cultura organizacional é a importância de valores e crenças compartilhados entre seus membros da organização, e dentro das organizações militares essa afirmação é mais visível. Uma cultura interorganizational, por depender de dimensões importantes dos relacionamentos e da cultura organizacional é, portanto, complexa e multifacetada.

Diante desse contexto, questiona-se: como os profissionais de uma instituição pública federal percebem a cultura organizacional dessa instituição? O objetivo da pesquisa é analisar a visão dos profissionais de uma instituição pública federal a partir das perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação propostas por Martin e Frost (2001).

Realizar um “diagnóstico” da organização, perpassa os limites de questões ambientais a partir de um posto de vista funcional, como o planejamento e hierarquia. As organizações de forma geral, não são um todo homogêneo nem imutáveis, são marcadas por transformações que envolvem aspectos internos e externos. Dessa forma, analisar a organização não se restringe a análise voltada apenas para os aspectos técnicos presentes no cotidiano organizacional, mas, deve-se estudar também aspectos simbólicos e estes por meio de diversas perspectivas e na perspectiva dos seus participantes. Acreditamos desse modo construir diagnósticos organizacionais mais consistentes e próximos da realidade onde as organizações estão inseridas.

Para oferecer subsídios a essa discussão, inicialmente serão apresentadas as bases teóricas selecionados para utilização no estudo empírico. Em seguida, comentam-se as perspectivas sobre cultura organizacional. Os tópicos seguintes apresentam os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados, encerrando com as considerações finais.

2. CULTURA OU CULTURAS ORGANIZACIONAIS?

A cultura organizacional tem sido apontada por diversos pesquisadores como um aspecto importante dentro da análise das organizações por ser capaz de disponibilizar critérios úteis para um entendimento amplo do seu desenvolvimento. Sendo este um tema dinâmico, amplo e complexo, as contribuições mais importantes advêm de autores como Schein (1992) e Alvesson e Willmott (1992) que entendem que a cultura funciona como uma variável que interfere no desempenho organizacional e deve ser manipulada pelos dirigentes para o alcance de melhores resultados.

Embora o campo tenha sido dominado por trabalhos de visão funcionalista, que defendem uma racionalidade superior, voltada para o alcance de resultados operacionais satisfatórios a partir de uma visão consensual da cultura organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002), os estudos interpretativistas buscaram trazer uma direção alternativa enfatizando as organizações como espaços marcados pela diversidade e fragmentação (RODRIGUES, 2006; SINGH *et al*, 2008).

Em outra linha, críticos defendem que o pós-modernismo e outras perspectivas possuem melhor condição de analisar a ambivalência do processo cultural. Esses teóricos afirmam que a cultura é uma ideologia de dominação, com o propósito de controlar as pessoas e as suas atividades, preservando a ordem, por meio de mecanismo de sacrifícios, ao qual a empresa se torna carismática e que todos se “orgulham” dela a partir da manipulação do comportamento dos atores (SHENKAR; LUO; YEHEKEL, 2008; BARROSO; FREITAS, 2013).

Assim, a relevância do estudo da cultura organizacional cresce na medida em que se constitui uma ferramenta importante para uma profunda compreensão da dinâmica de uma organização. No entanto, a conceituação de cultura difere entre os pesquisadores. Colocando essa dinâmica e as diversas posições em extremos, Smircich (1983) classifica o estudo da cultura organizacional em duas visões: a primeira define a cultura como variável organizacional (o que a organização “possui”) e a visão da cultura como metáfora (o que a organização “é”).

No primeiro caso, admite-se que a organização tem uma cultura, sua orientação é administrativa, e a cultura é gerenciável. Assim, busca-se atingir altos padrões de desenvolvimento organizacional. No segundo caso, a cultura como metáfora é caracterizada como um processo contínuo e dinâmico de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social. Nesse sentido, destaca-se os enfoques cognitivo e simbólico. No cognitivo percebe-se a cultura como um sistema de conhecimentos, de crenças que direcionam a maneira como os indivíduos agem. A abordagem simbólica é relativa a símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais devido à necessidade de interpretar a realidade e de estabelecer critérios orientadores para a ação.

Mascarenhas, Kunda e Vasconcelos (2004) destacam que muitos autores ainda assumem que cultura é uma propriedade partilhável, que as organizações são arenas de consenso e que a linguagem e o simbolismo podem ser traduzidos por analistas mais atentos. No entanto, entendemos, assim como Martin e Frost (2001) que uma organização não tem uma única cultura, mas subculturas, pois cada setor ou departamento pode apresentar algumas formas de identidades que não são comuns a toda a organização.

Porém, independentemente da existência de subculturas, na maioria das vezes, há uma cultura mais ampla, comum a todos os subgrupos. Motta e Vasconcelos (2008, p. 297) reforçam esse argumento, destacando que as organizações são complexas e exibem “diversos subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências. Os membros de uma mesma organização, porém, possuem acesso a alguns padrões culturais comuns”. Assim, considera-se a cultura organizacional profundamente complexa, pois existe um conjunto de crenças, e de valores e princípios, muitas vezes subentendidos, que por sua vez dependem da interpretação das pessoas por outros pontos de vista e sistemas culturais internos e externos à organização.

Não foram poucos os estudos que conceituaram a cultura na organização como algo internamente consistente, os quais poderiam gerar a unicidade desejada pelos gestores, particularmente envolvendo um conjunto de valores e crenças partilhados. As consequências disso, obviamente, levariam as organizações a um desempenho superior, pois, integrar pessoas a partir de objetivos comuns sempre foi a essência da ideologia gerencial.

Algumas propostas teóricas, no entanto, ultrapassam essas abordagens, como visto, contemplando os conflitos, os desacordos e as ambiguidades comuns a qualquer organização, como a de Martin e Frost (2001) que possibilitaram uma evolução nas pesquisas envolvendo a cultura organizacional, ao apresentarem distintas perspectivas teóricas que contribuiriam significativamente para a compreensão das diferentes abordagens encontradas na literatura. Sendo assim o próximo tópico tratará das diferentes perspectivas sobre a cultura, a partir da visão destes autores, pois entendemos, assim como eles que o tema cultura organizacional constitui um domínio tácito, complexo e abstrato e não pode ser explicado de maneira unívoca.

3. AS MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS CULTURAIS

Martin e Frost (2001), em um primeiro momento revisam as definições trazidas por pesquisadores sobre a cultura e observam que eles a conceituam de uma forma similar, no teor das manifestações culturais que são compartilhadas pela maioria dos membros da organização. Muitas vezes eles irão também definir cultura como aquilo que é único em um determinado contexto. Após analisar diversos estudos, os autores concluem que é melhor desconsiderar como os pesquisadores culturais definem cultura, e em vez de isso examinar como eles operacionalizam cultura.

Os autores abordam diferentes perspectivas de acordo com as opções teóricas adotadas pelos pesquisadores e as categorizam dentro de três dimensões: a) relação entre as manifestações culturais: foco na consistência organizacional, consistência grupal ou inconsistência; b) grau de consenso organizacional: foco no consenso organizacional, consenso grupal ou dissenso; c) orientação em relação à ambiguidade: foco na transparência organizacional, transparência grupal ou ambiguidade. De acordo com os posicionamentos dentro dessas dimensões, os estudos sobre cultura voltados para organizações se enquadram nas seguintes perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 01 – Perspectivas de Cultura

PERSPECTIVA	INTERPRETAÇÃO	VISÃO
INTEGRAÇÃO	A cultura organizacional é vista como característica de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que partilham a mesma visão de mundo por terem vivido e buscado resolver problemas em conjunto para os conflitos de integração interna e adaptação externa, e que tenham permitido novos membros, os quais absorveram sua forma de pensar (MARTIN; FROST, 2001).	A visão da integração utiliza a metáfora da cultura como sendo o elo mantém unidas as pessoas da organização. A cultura é algo que a organização possui, um recurso que pode ser gerenciado e modificado, quando se percebe que as soluções encontradas não funcionam (os resultados não estão sendo alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno ou externo (MASCARENHAS; KUNDA; VASCONCELOS, 2004).

DIFERENCIAÇÃO	O foco está nos grupos internos à organização, tais como a cultura dos trabalhadores ou a cultura das elites profissionais, que formarão a cultura organizacional a partir de conflitos de ideias, de entendimentos, de interesses e comportamentais.	A cultura, então, não é vista como uma unidade, como prega a perspectiva da integração, um monólito unitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos, em um consenso que envolveria toda a organização (MILAN; LARENTIS; TONI, 2010). Pelo contrário, é uma conexão, onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que se sobrepõe e se abriga dentro das fronteiras permeáveis da organização (MARTIN; FROST, 2001). Neste caso, o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais.
FRAGMENTAÇÃO	A organização é entendida como um lugar de disputas de interesses e jogos de poder, onde não é possível uma coesão interna, mas apenas conflitos e ambiguidades. As relações entre as manifestações da cultura são complexas, contendo muitos elementos de contradição e confusão, não sendo possível o consenso defendido pela perspectiva integrativa.	As relações entre as manifestações da cultura são complexas, contendo muitos elementos de contradição e confusão, não sendo possível o consenso defendido pela perspectiva integrativa. A mudança, por sua vez, não ocorre em eventos pontuais de quebra da estabilidade, mas sim de forma contínua (MARTIN; FROST, 2001).

Fonte: Adaptado de Martin; Frost (2001)

Motta e Vasconcelos (2002), por sua vez, utilizam o termo cultura dos subgrupos organizacionais para indicar diferentes conjuntos de indivíduos e atores sociais que possuem padrões e visões de mundo particulares. Assim, indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes no que se refere à sua prática profissional, uma espécie de identidade social.

Em tal posição, a perspectiva da fragmentação não abrangeria a organização como um todo e nem seria específico de uma subcultura; esse seria transitório e específico a uma determinada questão. Nela, o poder está dissipado por toda a organização, tanto no nível hierárquico como no nível ambiental (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Quanto à mudança cultural, essa seria um fluxo contínuo, deflagrada pelo contexto ou por forças que extrapolam o controle dos indivíduos.

Silva, Junquilha e Carrieri (2010, p. 215) tratam da relevância das “três perspectivas” nos estudos sobre a cultura organizacional, pois consideram que limitar as investigações apenas em umas das três perspectivas, “incapacita a superação de limites impostos às interpretações de múltiplos significados, inerentes até mesmo a cada uma das mesmas, quando estudadas de forma isolada”. Dessa forma, conferem às organizações a característica de serem portadoras, simultaneamente, de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores. No Brasil, são exemplos de estudos baseados nas três perspectivas os trabalhos de Cavedon e Fachin (2000), Carrieri e Rodrigues (2001) e Barroso e Freitas (2013).

Cavedon e Fachin (2000) buscaram analisar as significações culturais em uma universidade pública a partir das perspectivas dos atores que trabalham nela cotidianamente. Os resultados dessa pesquisa constataram traços das três perspectivas estudadas, e abriram espaço para discussões sobre homogeneidade e heterogeneidade na identificação de culturas organizacionais

Carrieri e Rodrigues (2001) constataram em seu estudo em uma empresa de telecomunicações uma contracultura que expunha as fraquezas e as contradições da cultura dominante. Além disso, alguns grupos organizacionais – gerentes e técnicos – construíram e transformaram suas significações culturais frente a privatização desta empresa.

Mais recentemente Barroso e Freitas (2013) analisaram as visões dos trabalhadores de uma empresa de alimentos sobre as perspectivas culturais. Os resultados dessa pesquisa indicaram um contexto de diferenciação e de fragmentação, ainda que os documentos e os relatos de alguns participantes tratassem a cultura como algo integrado. Assim como Martin e Frost (2001) ao estudarmos a cultura como algo que pode vir a explicar o desenvolvimento organizacional, iremos partir do pressuposto de que as três perspectivas combinadas oferecem à cultura organizacional uma variedade de *insights* que cada abordagem única não oferece, pois, os pontos incompletos de cada abordagem são superados,

ou seja, enquanto a perspectiva de integração ignora os conflitos e as ambiguidades da cultura, as abordagens de diferenciação e fragmentação tendem a ignorar o que a maioria dos indivíduos compartilha.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa de natureza analítico-descritivo, fez uso do estudo de caso (STAKE, 2005) para analisar a visão dos profissionais de uma instituição pública federal a partir das perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação propostas por Martin e Frost (2001).

A pesquisa foi realizada numa instituição das Forças Armadas aqui denominada RBG: situada em Recife, Estado de Pernambuco. A instituição, com mais de quarenta e dois anos de atividade, na área do Grande Recife, pode considerar-se uma Unidade privilegiada em instalações, quer esportivas ou para instrução da tropa. A pesquisa foi realizada em uma organização do ramo de Defesa e Segurança Nacional. Hoje, a RBG é uma organização envolvida em ações e eventos importantes do Comando Militar do Nordeste. A unidade onde se insere esse campo de pesquisa representa apenas uma das diversas unidades de uma das Forças Armadas do Brasil. A seguir no quadro 01 apresenta-se um descritivo do lócus estudado assim como das etapas de pesquisa:

Quadro 02 - Descritivo da pesquisa

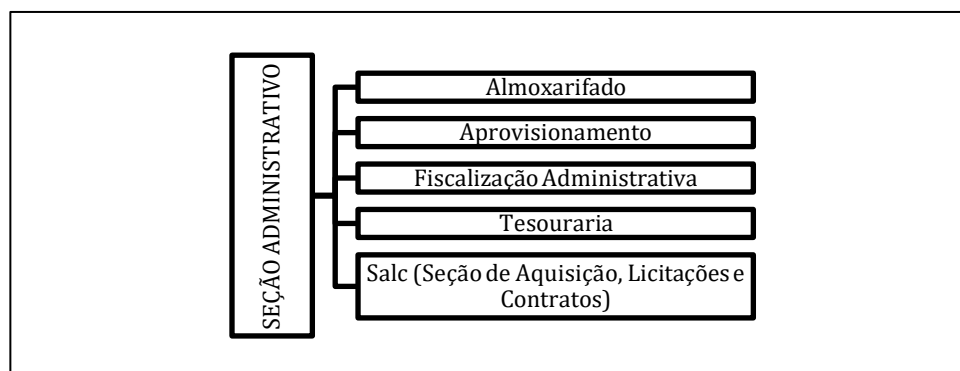
LÓCUS	Unida Militar do CMNE - Brasil
SUJEITOS DE PESQUISA	Profissionais de áreas administrativas
ÁREAS FUNCIONAIS ANALISADAS	Setor Administrativo
FOCO DE ATUAÇÃO	A instituição atua em missões reais que vão desde ações cívico-sociais até a defesa integrada e manutenção da ordem interna.
COLETA DE DADOS	Entrevista semiestruturada
INTERPRETAÇÃO	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria (2018)

O processo de coleta de dados foi realizado através de 20 entrevistas semiestruturadas com as pessoas que compõem os diversos níveis hierárquicos da instituição, obtidas através do fenômeno de saturação. Essa situação ocorre por ser uma ferramenta conceitual empregada nos relatórios de investigações qualitativas em diferentes áreas, comumente usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes (GUERRA, 2006).

De acordo com a figura 01, os setores disponíveis para acesso aos profissionais foram apenas os de cargos administrativos distribuídos em 05 setores, onde o critério de seleção foi por disponibilidade e representatividade na instituição nas áreas funcionais.

Figura 01 – Setores administrativos envolvidos na coleta de dados



Fonte: Elaboração própria (2018)

Houve a elaboração de um Termo de Consentimento previamente esclarecido antes da entrevista. Considerando o tipo de organização e o acesso aos profissionais o tempo mínimo para cada entrevista foi de 20 minutos para cada sujeito distribuídos entre os cinco setores selecionados.

Quanto à caracterização dos sujeitos, 16 dos 20 participantes respondentes são do sexo masculino. A idade média do conjunto de respondentes é de 30 anos. O tempo de serviço dos participantes

varia de 01 a 05 anos. Os dados obtidos nos questionários utilizados nas entrevistas foram interpretados e posteriormente transcritos com a autorização dos participantes, que foram informados sobre a natureza do estudo e garantia de sigilo (FONTANA; FREY, 2005). As respostas dos entrevistados foram registradas e para facilitar sua análise e interpretação, adotando-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbalizadas pelos entrevistados visando obter indicativos que permitam a inferência de conclusões a partir das mensagens ou conteúdos coletados (BARDIN, 2004; HAIR Jr. *et al.*, 2006).

A análise de conteúdo foi feita *a posteriori* a partir do procedimento em espiral de análise de dados proposto por Creswell (2012). O desafio do pesquisador que utiliza a análise de conteúdo é organizar a análise (pré-análise), escolhendo o conjunto de documentos (*corpus*) que será analisado. Só então, o pesquisador estará apto para explorar o conteúdo do corpus; devendo refletir sobre seu sentido geral/global. Sendo a análise *a posteriori*, emergiram dos dados 03 (três) categorias de análise: percepção da instituição, comportamento funcional, percepção por padrão cultural organizacional.

Seguimos as orientações de Wolcott (1994), que afirma que o processo de análise e interpretação dos dados deve ser norteado, respectivamente, pela identificação de características essenciais e pela descrição sistemática do relacionamento entre tais características ou, em resumo, como as coisas funcionam, e pelas questões processuais, seus significados e contextos, ou seja, o que tudo isso significa.

5. RESULTADOS

Sabemos que independentemente da existência de subculturas, na maioria das vezes, há uma cultura mais ampla, comum a todos os subgrupos. Nesse sentido, a **categoria percepção da instituição** proporciona uma uniformidade entre os respondentes com patente em comum dado que não importa a função que desempenha dentro da organização o seu objetivo será sempre alinhado aos propósitos organizacionais.

Na RBG, existem documentos padrões como códigos de ética, regulamentos internos, a própria constituição brasileira que regem a instituição e que justificam a obediência e seriedade no cumprimento de atividades e práticas organizacionais. Considerando esses processos formais e burocráticos é possível denotar que esse rigor estabelecido e instituído pela RBG é um processo padrão que proporciona a coesão dos princípios organizacionais não apenas nessa instituição como nas demais unidades das Forças Armadas no Brasil.

Tal categoria de análise proporciona compreendermos se existe para os respondentes um modelo ideal de organização tomando por base constitucional que rege as demais unidades das forças armadas do Brasil. Tal percepção revela um quadro heterogêneo no tocante ao conhecer sobre missão, visão e valores da organização onde justificou-se ser fundamental esse conhecimento pois é o que norteia as ações da mesma, gerando cooperação em suas ações assim como melhorias em indicadores de desempenho exigidos pelo Comando Regional do Nordeste pela qual a RBG é regida.

Considerando a categoria de comportamento funcional temos que ter como relevante o discurso predominante no universo empresarial funcionalista, que enfatiza a necessidade de comprometimento do empregado para que o mesmo alcance uma posição de destaque, os dados obtidos evidenciam uma posição de conformidade entre os respondentes. Analisando o registro do orgulho em trabalhar nessa instituição percebemos que a maioria dos entrevistados confirmam sentir-se bem em contribuir com alcance dos objetivos organizacionais pois os mesmos se alinham com princípios e valores pessoais destes.

Além desse fator, ressalta-se pelos dados que essa perspectiva de envolvimento positivo com a organização se deve ao fato do incentivo a inovação e participação existente tanto na área administrativa como no comando geral que guia a organização pesquisa. Seus norteadores internos conduz a atuação militar dos seus integrantes de modo que haja uma preocupação constante na contribuição por melhorias no ambiente de trabalho.

Tais dados nos permitem inferir que a organização se planeja para alinhar seus processos e equipes desde o momento de admissão e incorporação do colaborador na organização por meio de atividades de instrução e capacitação internas. Esse aspecto fundamental no início da integração do colaborador ao ambiente de trabalho permite um maior engajamento do mesmo assim como resultados satisfatórios que coadunam com a formação básica exigida pela maioria dos profissionais.

Constatou-se pelo questionamento de “como os diferentes setores e grupos funcionais lidam com a ambiguidade, as contradições e as diferenças dentro da instituição?”, que as respostas foram

comuns no tocante à ações e estratégias internas utilizadas que fazem com que haja uma uniformidade de suas relações. Os entrevistados afirmam que essas situações questionadas são bem solucionadas com uso de reuniões semanais ou diárias com os chefes de setores e através de *feedbacks* constantes.

Essa relação recíproca e produtiva foi também comprovada pelos resultados apresentados no aspecto de comunicação interna, onde percebeu-se que por não haver restrições em comunicação entre os profissionais gera-se um ganho maior em produtividade e empenho no desempenhar das missões e atividades da organização.

Dentre aqueles que consideram existir uma unidade coesa em estrutura e valores culturais, aponta-se como motivos: reconhecimento de habilidades diferentes no desempenho de funções, capacidade de integração das seções em prol de objetivos comuns, o estímulo gerado pela valorização de profissionais destaque. Além disso, a organização militar em estudo, assim como as demais unidades militares pelo país, segue a máxima de investir na satisfação dos seus profissionais quanto a cursos de capacitação onde nas áreas pesquisadas foi possível destacar que na seção de provisionamento os cursos são realizados constantemente devido a necessidade de renovação constante na área alimentar. Nas demais áreas os cursos oferecidos são no segmento de ordem fiscal e financeira.

A próxima categoria de análise se refere à percepção por padrão cultural organizacional quanto ao que se prega e realiza internamente como conduta ideal dos profissionais. Tal percepção é importante para compreendermos se existe para os profissionais um modelo ideal de empresa. A máxima encontrada segue a perspectiva de cooperação a totalidade dos entrevistados nas áreas avaliadas, declarou-se que esse aspecto é bem valorizado, pois no ambiente militar, seja qual for a unidade federativa e seja qual for a força armada, um confronto não agregará em nada na unidade e poderá ocasionar uma cisão entre seus integrantes prejudicando a busca do bem comum, ou seja, a busca do cumprimento da missão. Outro fator que faz prevalecer a cooperação é o de não haver motivos para competição interna dado que a promoção de patentes (entenda-se como cargos) acontece de maneira uniforme, com tempo determinado de acordo com a regulamentação interna de plano carreira.

Vale ressaltar, que uma possível tentativa de um colaborador em se sobressair através do confronto direto com outro colaborador não lhe dará qualquer tipo de benefício direto financeiro e profissional, direto e imediato, na sua carreira militar. Nesse sentido, a cooperação é estabelecida pois todos trabalham e exercem suas funções em prol de um bem comum onde prevalece um espírito de união entre os profissionais descartando a existência de atritos entre seções ou companhias. Assim o que mais se evidencia na organização é a perspectiva da integração, conforme proposto por Martin e Frost (2001), pois muito embora as regras venham para padronizar os comportamentos e assumirmos que as organizações são plurais no que tange a sua cultura, existe um consenso que abarca todos os valores e crenças dentro da organização.

Embora, tenhamos partido de uma concepção sobre a pluralidade das organizações no que se refere a sua cultura organizacional e posto isso, analisá-la sob as diferentes perspectivas culturais, os resultados apontaram que a organização se enquadra dentro de uma perspectiva de integração, onde a organização é formada por pessoas que partilham a mesma visão de mundo por terem vivido e buscado resolver problemas em conjunto para os conflitos de integração interna e adaptação externa, e que tenham permitido novos membros, os quais absorveram sua forma de pensar (MARTIN; FROST, 2001).

A cultura da integração é defendida por autores funcionalistas como meio para alcançar um desempenho superior (SCHEIN, 1992; ALVESSON; WILLMOTT, 1992). Na categoria percepção sobre a organização, esse discurso é propagado inicialmente por superiores e disseminado entre outras lideranças (SCHEIN, 2004). Muito embora seja de esperar esse tipo de comportamento em organizações em que predominam a adoção de regras, estatutos e regimentos, é sabido que há o interesse, por parte dos superiores, de uma cultura pela perspectiva da integração em qualquer que seja a tipologia de organização.

Observar culturas por uma perspectiva de fragmentação é mais difícil, uma vez que implicam em crenças, valores, atitudes e comportamentos compartilhados por alguns grupos de indivíduos em caráter transitório. Isso fica mais difícil quando se está lidando com uma organização cujos indivíduos são orientados desde sua admissão a se comportar de acordo com regras bem definidas. E as insatisfações podem se esconder entre os discursos e o silêncio. Nesse sentido, se pensássemos em valores compartilhados entre profissionais e superiores, aqui a perspectiva seria a de integração, e não de fragmentação, uma vez que os dois grupos representam toda a organização.

Percebe-se, na composição orgânica das instituições militares, o prevalecimento de um círculo hierárquico que fronteiriza a convivência entre os sujeitos que compõem o quadro de militares predisposto em estatuto, que determina a conduta particular conforme a patente. A divisão do círculo hierárquico também é um fator determinante das relações de trabalho e do espaço ocupado pelos sujeitos e essa configuração obedece a normas e regras capazes de limitar o diálogo e as relações interpessoais (KROCK, 2008).

Como é de se esperar o relacionamento entre militares de círculos diferentes é formal e demarcado por distanciamento entre os membros da própria instituição, que se amplia proporcionalmente ao número de degraus hierárquicos que separa os que comandam dos que executam. Quando perguntados sobre o conhecimento dos princípios norteadores as regras formais de convivência e disciplina apareceram em todas as respostas.

Vale ressaltar que de uma forma geral a iniciação na cultura militar rompe com os antigos valores e sensibilidades civis dos recrutas, "domesticando-os" e mudando as suas autoconcepções. Em síntese, durante o treinamento, ocorre de forma simultânea a perda de parte da identidade civil e a aquisição da identidade militar, ou seja, mudanças de concepções que implicam diretamente nos aspectos culturais de cada indivíduo.

Nessa acepção, interessante se faz perceber que a cultura organizacional em ambientes de administração pública pode variar apesar de uma rigidez preconizada. Conforme Martin e Frost (2002) argumentam no tocante a alguns grupos que podem aceitar os valores básicos da cultura dominante, mas divergir em termos marginais (subculturas). Estes outros grupos mais radicais, podem discordar no que se refere aos valores básicos e implementar estratégias de desestabilização da cultura vigente ou dominante fato que deve ser revisto e tencionado com maior frequência.

De acordo com Rodrigues (2010) a cultura organizacional militar reserva aqueles que estão no topo da hierarquia a atividade de planejamento, supervisão e controle, orientada pela lógica da hierarquia, de modo que a gestão do processo de segurança é centralizada na figura dos militares mais graduados. De acordo com os dados da pesquisa, percebemos que a hierarquia se torna então um fator determinante para que essa cultura apresente essas características de coesão e valores compartilhados. Apesar de ter algumas características próprias em cada local, se consolida historicamente num processo dialético de construção sociocultural, a cultura militar é uniforme e guarda semelhanças comuns em qualquer país.

Quando se fala em valores compartilhados por um grupo, está presente a perspectiva da integração, considerando o grupo como uma organização; se esse grupo for uma subcultura organizacional, está presente a perspectiva da diferenciação. No entanto, cabe a discussão sobre as relações de poder, advindas sobretudo da hierarquia. No militarismo cabe aos oficiais a instrução e o direcionamento ideológico da tropa, na condição de líderes natos, contudo, se legitimam pela força do estamento e pela severidade do regulamento militar. Aos subordinados cabe apenas obedecer e se submeter ao rigor da disciplina, sob a vigilância dos superiores e o risco da punição e da perda do mérito.

Considerando que a maioria das pessoas que integraram os entrevistados da pesquisa são de considerável comprometimento com a organização, seja em razão do tempo de permanência, ou o respeito às regras que são impostas, os fragmentos das respostas apontam para o significado do trabalho, motivação e orgulho pela atividade. Ou seja, com a existência de compatibilidade de valores percebe-se uma melhor gestão de conflitos e uma melhor coordenação de esforços.

A cultura organizacional ganha uma perspectiva interorganizacional a partir da constituição e desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais. Mesmo em organizações como a militar, com cultura estabelecida, firme e coesa pode existir o afastamento da concepção da cultura organizacional. Este fenômeno é considerado monolítico que condiciona à admissão da heterogeneidade cultural das organizações, com isso diferentes grupos, em diferentes seções e companhias podem estabelecer uma batalha simbólica, com o propósito de impor uma realidade social que satisfaça seus interesses.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos estabelecidos para este estudo foram atingidos. A percepção de cultura organizacional da instituição estudada nos leva a crer que a coesão existente indica um desempenho superior, pois, busca-se integrar os profissionais a partir de objetivos comuns alinhando a essência da ideologia gerencial.

Os resultados indicam existência de uma perspectiva da **integração** onde a cultura organizacional é vista como característica de uma unidade social estável e coesa, conforme abordado por Martin e Frost (2001) esse tipo de cultura é constituída por pessoas que buscam alinhar a mesma visão de mundo, compartilhando suas experiências para que em conjunto possam solucionar conflitos de integração interna e adaptação externa. Nesse sentido considera não apenas membros inseridos à organização como aqueles a ingressar de modo que se integrem e absorvam a forma e conduta da organização.

Este trabalho identifica que os elementos culturais e/ou simbólicos têm um forte poder de interferir nas atividades de uma organização, porém a visão da integração mantém as pessoas unidas pelo bem comum, com uma cultura fortalecida por elos organizacionais. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa concordam com os de outras pesquisas realizadas, como por exemplo a de Barroso e Freitas (2013) em uma empresa do setor alimentício e a de Milan, Larenti e Toni (2010) em uma loja de móveis, quanto ao desejo de se construir uma cultura homogênea, através do compartilhamento de valores e práticas para o sucesso organizacional. No entanto, a presente pesquisa considerou as organizações como espaços heterogêneos, mesmo os resultados indicando que a organização segue a perspectiva da integração, devido à sua especificidade. Por ser uma organização pública militar, prevalece uma racionalidade imposta pelos órgãos superiores, de modo que prevalece uma hierarquia de comando. Como consequente, em análises menos profundas desconsidera as demandas dos indivíduos que compõem a organização sendo estas, múltiplas visões de mundo que não necessariamente se integram a esse padrão organizacional.

Esse estudo apresentou limitações ao adotar apenas um setor de uma organização militar, o que implica uma visão limitada do contexto organizacional. Vale salientar que o tempo e disponibilidade dos respondentes mostraram-se como uma limitação para análises mais profundas, fazendo com que em pesquisas futuras venha a ser adotada a análise de discurso como metodologia mais adequada.

Para futuras pesquisas os resultados encontrados necessitam de outro estudo com base teórica complementar, como Cavedon (2003), para explicá-los de maneira mais abrangente e com maior número de respondentes, de modo a avaliar a organização como um todo considerando as demais seções e companhias da unidade militar. Essa dedicação de análise permitirá identificar o contexto da percepção de cultura desde os profissionais da base como pelotões compostos por soldados ingressantes na vida militar, assim como comandante, subcomandante e chefes de seções que não foram abrangidas neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M; WILLMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 432-464, 1992.
- ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZENBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. p. 78-84. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.
- AROGYASWAMY, B.; BYLES, C. M. Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, v.13, n.4, 1987, p.647-659.
- BARROSO, H. C. M. P.; FREITAS, M. E.. Integração e fragmentação na cultura organizacional: Discurso e silêncio em uma empresa de alimentos. *RAD* Vol.15, n.2, 2013, p.129-150.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. **A Construção do Corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, p. 39-63, 2002.
- BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais do XXV Enanpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2001.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais do XXIV Enanpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

- CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.
- DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. **Thousand Oaks**: Sage, p. 695-727, 2005.
- GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Lucerna, 2006.
- HILAL, A. V. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. **International Journal of Cross Cultural Management**, vol. 6, n.02:139-167, 2006.
- KROCK, J. T. **O vínculo institucional entre o exército e as polícias militares: reflexos na estrutura organizacional formação e prática (1934-1988)**. Dissertação de mestrado em História. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2008.
- MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. F. G. Cultura organizacional e antropologia interpretativa – ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.) *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 197-229.
- MILAN, G. S.; LARENTIS, F.; TONI, D.. Múltiplas Perspectivas da Cultura Organizacional em uma Loja Exclusiva de Móveis: Um Estudo Etnográfico. **Anais XIII SemeAd**. Seminários em Administração. São Paulo, 2010.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.. Teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: **Thomson Learning**, 2002.
- RODRIGUES, S. B. The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment. **Organization Studies**, vol. 27, n.04, p. 537-557, 2006.
- RODRIGUES, M. P. R. Gestão da polícia militar: a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã. Dissertação de mestrado em gestão empresarial. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.
- SHENKAR, O; LUO, Y.; YEHEKEL, O. From “distance” to “friction”: substituting metaphors and redirecting intercultural research. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 905-923, 2008.
- SILVA, A. R. L. da; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P.. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “três porquinhos”. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 17 - n. 3 - p. 211-225, jul./set. 2010.
- SINGH, S. K.; SRINIVASAN, V.; SISTA, S.; PARASHAR, M. Cross Cultural Conceptualisations: a case for multiple national cultures in India. **Indian Institute of Management Bangalore Management Review**, vol. 20, n.03, p. 249-262, 2008.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, n.3, p. 339-358, 1983.
- STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. **Thousand Oaks**: Sage, p. 443-466, 2005.
- WOLCOTT, Harry F. Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.